

INOVASI PELAYANAN ADMINISTRASI TERPADU KECAMATAN
(PATEN) DI KECAMATAN SUMBERLAWANG KABUPATEN SRAGEN
(PROVINSI JAWA TENGAH)

Oleh:

Joko Mursid¹, Aris Tri Haryanto², Joko Pramono³

Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Slamet Riyadi, Surakarta
Jawa Tengah

¹. E-mail: theola13@yahoo.com

². E-mail: aristh68@gmail.com

³. email: masjepe69@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to describe the innovation of the District Integrated Administrative Service (DIAS) in Sumberlawang District, Sragen Regency. This type of research is a qualitative research with a case study approach. Data collection techniques used: in-depth interviews, documentation studies, and observation. Data validation uses: trustworthiness, transferability, and certainty. The data analysis technique uses an interactive model. The results of the study concluded that: (1) DIAS is a service innovation, has characteristics such as: as new knowledge, new ways, has new objects, requires new technology support, and is a form of new invention in sub-district organizations in providing services to the community; (2) Obstacles faced by Sumberlawang Sub-district, Sragen Regency in implementing DIAS innovation, among others: lack of skills and number of sub-district HR personnel to serve the community, lack of socialization to the community, budget support that has not been maximized. However, all these shortcomings are still within reasonable limits so that the implementation of the DIAS program can still be carried out; (3) The solutions taken to anticipate the obstacles faced by Sumberlawang Sub-district, Sragen Regency in implementing DIAS innovation, include: providing training for employees on the use of DIAS applications, increasing socialization about DIAS to the public, proposing additional budgets in the future, and making efficiency the existing budget for purposes deemed urgent to implement the DIAS program in order to keep it running.

Keywords: *Innovation, DIAS*

Pendahuluan

Pemerintah mempunyai peran yang cukup besar untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan masyarakatnya. Salah satu wujud nyatanya adalah melalui penyelenggaraan pelayanan publik (Anggraeni, 2014: 417). Sebuah majalah nasional terkemuka secara

terbuka dan terang-terangan menyebutkan bahwa pelayanan publik di beberapa daerah masih buruk. Berita tersebut diperoleh dari hasil investigasi lembaga Ombudsman. Lembaga Ombudsman di berbagai daerah menunjukkan bahwa pelayanan publik perangkat daerah belum

optimal. Sebagian Satuan Kerja Perangkat Dinas (SKPD) masih di zona merah alias tingkat kepatuhannya pada regulasi pelayanan publik rendah (Koran Tempo: 2013). Pada laporan hasil penelitian Ombudsman disebutkan bahwa Jawa Tengah berada pada rangking 15 masuk dalam kategori tingkat kepatuhan terhadap pelaksanaan dan kepatuhan UU pelayanan Publik sedang (Ombudsman: 2015).

Esensi Inovasi dalam pelayanan publik merupakan Usaha dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pemerintahan yang harus terus menerus dilakukan. Seiring dengan perkembangan arus informasi, masyarakat saat ini menjadi semakin cerdas dalam memandang sebuah pelayanan dan tingkat ekspektasi terhadap pelayanan juga akan semakin meningkat. Penyelenggaraan Pemerintahan harus bisa memberikan keseimbangan antara harapan masyarakat dengan kualitas pelayanan yang diberikan.

Inovasi di bidang pelayanan publik merupakan ide kreatif teknologi atau cara baru dalam teknologi pelayanan atau memperbarui yang sudah ada di bidang teknologi pelayanan atau menciptakan terobosan atau penyederhanaan di bidang aturan, pendekatan, prosedur, metode, maupun struktur organisasi pelayanan yang manfaatnya *outcome* mempunyai nilai tambah baik dari segi kuantitas maupun kualitas pelayanan. (Kementerian PAN dan RB;2014).

Inovasi dalam pelayanan publik tentunya harus menghasilkan bentuk pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien. Aparatur pemerintah juga harus selalu berusaha melakukan peningkatan terhadap mutu pelayanan yang diberikan kepada publik.

Masyarakat sebagai pelanggan bisa memberikan penilaian dan makna yang berbeda terhadap mutu suatu produk atau jasa pelayanan organisasi pemerintah. Organisasi perlu untuk menetapkan perencanaan mutu, termasuk membuat standar mutu (mulai dari mutu input, proses, sampai hasil), yang akan menjadi pedoman dalam proses implementasi, sampai ke pengawasandan perbaikan mutu.

Ketika organisasi berada dalam kondisi stagnan dan sulit untuk berkembang, akan muncul kebutuhan untuk berubah, misalnya berhubungan dengan jenis atau desain produk apa yang sedang diminati masyarakat, bagaimana menciptakan layanan yang dapat membuat pihak lain merasa puas, bagaimana merancang fokus program yang adaptif dan dapat merespon tuntutan lingkungan yang tidak menentu dan berubah dengan cepat, bagaimana tingkatan mutu produk/jasa yang diinginkan oleh pelanggan atau masyarakat, bagaimana kesiapan dan ketersediaan sumberdaya organisasi untuk membuat perubahan tersebut.

Pelayanan administrasi di kecamatan selama ini meliputi pembuatan Kartu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP), Surat Pindah Penduduk

dan ada pelayanan yang direkomendasikan antara lain: pembuatan surat kelahiran, surat kematian, akta tanah, ijin usaha mikro, pengantar pembuatan SKCK dan Legalisasi Surat. Pemerintah kecamatan merupakan tingkat pemerintahan yang memainkan peranan penting dalam rangka pelayanan langsung kepada masyarakat sebagai unsur kewilayahan. Oleh karena itu, mengingat pentingnya peran kecamatan tersebut dan adanya tuntutan dari warga masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik yang lebih baik, maka diperlukan kemampuan dan kapasitas pemerintah kecamatan yang memadai. Pemerintah kecamatan sendiri sudah berupaya untuk memperbaiki pelayanannya dalam kerangka memenuhi kebutuhan warganya.

Namun, upaya ini terhambat oleh tidak jelasnya pembagian kewenangan kepada kecamatan. Sebagian besar urusan pelayanan publik yang ditangani kecamatan hanyalah berupa legalisasi surat atau rekomendasi untuk dilanjutkan ke pemerintah kabupaten. Hal ini jelas mengakibatkan dilema bagi kecamatan, di satu sisi ingin memberikan pelayanan yang mudah, murah dan cepat, namun di sisi lain terhambat oleh sedikitnya kewenangan untuk menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu upaya untuk itu adalah pelimpahan wewenang dari Bupati/ Walikota kepada camat untuk menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dan pembangunan. Dengan adanya pelimpahan wewenang ini

diharapkan beberapa pelayanan publik seperti pemberian ijin dan pelayanan non perijinan dapat diselesaikan secara langsung di tingkat kecamatan. Hal ini jelas akan memberikan semangat yang cukup kuat kepada pemerintah kecamatan untuk meningkatkan kinerjanya terutama dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat dan memudahkan warga masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang murah, cepat dan berkualitas.

Sebagaimana visi-misi Bupati-Wakil Bupati Sragen periode 2016- 2021 yang tertuang dalam RPJMD Kabupaten Sragen Tahun 2016 – 2021 yang memuat visi “Bangkit Bersama Mwujudkan Bumi Sukowati yang Sejahtera dan Bermartabat“, maka sangat tepat apabila Bupati melimpahkan sebagian kewenangan pemerintahannya kepada Camat dalam rangka pendekatan pelayanan kepada masyarakat dan sekaligus untuk mendukung iklim Pro Investasi di Kabupaten Sragen.

Menurut pasal 1 ayat 5 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2010 Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan selanjutnya disingkat PATEN, adalah penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dalam satu tempat.

PATEN ini merupakan salah satu bentuk inovasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik

Indonesia Nomor 15 Tahun 2015 bahwa kompetensi inovasi pelayanan publik dalam kategori mendorong pemerintahan berbasis pendekatan kolaboratif dalam era informasi, memiliki kriteria meningkatkan efektivitas pelayanan publik, yaitu meminimalkan tumpang tindih kebijakan dan mengurangi biaya melalui pertukaran informasi dan pemberian layanan terpadu satu pintu.

Pelaksanaan inovasi PATEN di beberapa daerah memiliki karakteristik yang berbeda. Berdasarkan hasil penelitian Rifa'i (2015) di Kabupaten Garut, dijelaskan bahwa Pelayanan Administrasi Terpadu (PATEN) telah berjalan sebagai langkah untuk memfasilitasi masyarakat memperoleh pelayanan. Namun, dalam prakteknya belum sepenuhnya bekerja dengan baik, bahkan beberapa jenis layanan tidak berjalan karena kurangnya sosialisasi dan pengetahuan masyarakat yang berkaitan dengan jenis layanan yang dicakup oleh PATEN. Hasil penelitian Eko, dkk (2014) di Kabupaten Sidoarjo, dijelaskan bahwa secara umum kebijakan PATEN dapat terlaksana dengan baik yaitu pada komunikasi, disposisi dan sumber daya, namun pada struktur birokrasi masih terdapat kendala yang menyebabkan proses penerbitan e-KTP memakan waktu yang lama. Hasil penelitian Said (2016) menyimpulkan bahwa pelaksanaan PATEN di Loa Janan Kutai Kertanegara belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Karena masih banyak yang harus dibenahi agar dapat terlaksana.

PATEN yang diselenggarakan Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen ini juga merupakan salah satu bentuk kecepatan pemerintah dalam merespons masukan dari masyarakat. Hal ini sesuai dengan kriteria inovasi pelayanan publik yang disampaikan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2015 dimana salah satu kategori kompetensi pelayanan publik dalam memperkuat partisipasi masyarakat dalam pembuatan kebijakan melalui mekanisme yang inovatif adalah dengan kriteria kecepatan pemerintah dalam merespons masukan dari masyarakat yaitu menyediakan sarana dan/atau mekanisme dalam rangka memfasilitasi masyarakat untuk memberikan apresiasi, keluhan, kritik, dan saran perbaikan pelayanan publik serta meningkatkan responsivitas pemerintah terhadap permintaan dan kebutuhan masyarakat.

Tujuan diterapkannya PATEN adalah meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Jika sebelumnya masyarakat yang membutuhkan pelayanan perijinan tertentu harus ke ibukota Kabupaten/ Kota, dengan diterapkannya PATEN, cukup di Kantor Kecamatan saja. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, Pemerintah dalam rangka merespon dinamika perkembangan penyelenggaraan

pemerintahan daerah menuju tata kelola pemerintahan yang baik, perlu memperhatikan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dalam pelayanan. Juga dalam rangka meningkatkan kualitas dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperhatikan kondisi geografis daerah, Pemerintah menganggap perlu mengoptimalkan peran Kecamatan sebagai perangkat daerah terdepan.

Adapun ruang lingkup PATEN di Kabupaten Sragen meliputi bidang perizinan dan non perizinan tertentu yang ditetapkan dengan Peraturan Bupati Nomor 15 Tahun 2013 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Dalam Rangka Pelaksanaan Pelayanan Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen.

Berdasarkan temuan penelitian Kumayza (2013); dan Hafiyanti (2015) ada beberapa permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan pelayanan di Kecamatan selama ini:

- (1) Kurangnya responsivitas petugas pelayanan yang ada di kantor kecamatan;
- (2) Kurangnya efektifitas penyelenggaraan pelayanan;
- (3) Kurangnya transparansi penyelenggaraan pelayanan;
- (4) Kurangnya efisiensi waktu dalam memperoleh pelayanan; dan
- (5) Kurangnya kejelasan kewenangan pejabat sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Kabupaten Sragen, merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang saat ini juga melakukan inovasi pelayanan administrasi terpadu di

kecamatan. Dengan adanya PATEN ini diharapkan dapat mempermudah masyarakat dalam mendapatkan segala bentuk legalitas dan perizinan seperti izin usaha mikro. Program *E-Office* yang saat ini baru tersedia di setiap kecamatan berguna untuk melakukan komunikasi berupa surat menyurat, mengirimkan dokumen antar Kantor Kecamatan yang berada di Kabupaten Sragen secara *On-Line*. Penerapan PATEN di kecamatan tersebut menarik, dimana akses jaringan internet tidak sebegitu di daerah perkotaan yang lancar. Hal inilah yang kemudian menarik untuk melakukan penelitian PATEN tersebut di salah satu kecamatan, yaitu kecamatan Sumberlawang.

Inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) merupakan inovasi manajemen dalam rangka mendekatkan, mempermudah, dan mempercepat pelayanan administrasi perizinan dan non perizinan di tingkat Kecamatan. Sebagai sebuah sesuatu yang baru (inovasi), maka pelaksanaan inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) pada masing-masing wilayah kecamatan akan menghadapi kendala yang berbeda pula. Hal ini karena setiap wilayah kecamatan memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lainnya.

Respon masyarakat untuk mengurus administrasi di Kantor Kecamatan Sumberlawang cukup tinggi sehingga perlunya memaksimalkan inovasi pelayanan. Namun demikian, berdasarkan keluhan yang disampaikan oleh warga masyarakat terkait dengan pengurusan non perizinan dan perizinan, yang dilakukan tanpa

online diperoleh informasi bahwa warga membutuhkan waktu untuk datang ke kantor kecamatan. Apabila tempat tinggalnya jauh dari kantor kecamatan, maka hal tersebut cukup menyita waktu. Oleh karena itu, dengan adanya inovasi PATEN yang diterapkan di Kecamatan Sumberlawang Sragen dapat memudahkan warga masyarakat untuk berurusan dengan kantor kecamatan, dan pengurusan tersebut tidak banyak menyita waktu, karena warga tidak harus datang ke kantor kecamatan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen.

Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini bertujuan untuk menggali sedalam-dalamnya informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan inovasi Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) di Kabupaten Sragen. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif bersifat induktif dengan tujuan untuk membangun sebuah teori. Subjek penelitian adalah pegawai di Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen, dan yang menjadi unit analisis adalah organisasi Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen, yaitu Kantor Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen sebagai organisasi yang didalamnya terdapat sumber daya manusia dan benda untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

Pengumpulan data dalam penelitian adalah: (1) Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*), studi dokumentasi, dan Observasi. Untuk menguji keabsahan data digunakan: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), dan (4) kepastian (*confirmability*). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang menerapkan empat (4) langkah terdiri dari yaitu: pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

Pembahasan

Kecamatan Sumberlawang merupakan salah satu *pilot project* penyelenggara PATEN di Kabupaten Sragen pada tahun 2015. Wilayah Kecamatan Sumberlawang terbagi menjadi 11 desa terdiri dari 57 dusun, 64 RW dan 275 RT. Desa Manyaran merupakan desa yang mempunyai jumlah RT terbanyak yaitu 32 RT, diikuti Sendang (24RT), Karangkepoh (21 RT), Bantengan (19 RT), Sraten (18 RT), Bangkok, Dologan, dan Klumpit (17 RT), Pengkol dan Kebonan (16 RT), Klari (15 RT), Desa Tegalsari dan Desa Grogolan (14 RT), Desa Sempulur dan Desa Pinggir (14 RT) dan Desa Mojosari (9 RT).

1. Pelayanan PATEN sebagai Pengetahuan Baru Penentu Perubahan Sosial yang Terjadi dalam Masyarakat

Sebagai suatu pemgetahuan yang baru, penerapan inovasi PATEN di Kecamatan

Sumberlawang perlu mempertimbangkan berbagai hal yang terkait. Pada tahap ini, dilakukan beberapa kegiatan terutama mengumpulkan berbagai informasi yang menjelaskan mengapa inovasi PATEN ini perlu dilaksanakan, serta hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan. Sesuai dengan apa yang diamanatkan oleh Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan penyediaan pelayanan kepada masyarakat serta lebih mengembangkan potensi wilayah, maka dipandang perlu untuk melakukan pelimpahan kewenangan dari Bupati kepada Camat, namun dikarenakan oleh pendelegasian kewenangan yang tidak berjalan secara terarah selama ini, maka hasilnya tidak maksimal. Sehingga ditegaskan kembali oleh Pemerintah melalui Kementrian Dalam Negeri dengan diterbitkannya Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Setidaknya ada 4 alasan mengapa Kabupaten Sragen perlu menerapkan inovasi PATEN melalui pendelegasian kewenangan dari Bupati kepada Camat, yaitu:

(1) Adanya tuntutan peraturan, yang dalam hal ini adalah Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) yang menyatakan bahwa pelimpahan kewenangan dari Bupati kepada Camat merupakan suatu keharusan;

(2) Kebijakan PATEN sejalan dengan visi dan misi Kabupaten Sragen yang tertuang dalam RPJMD Kab. Sragen 2019-2024;

(3) Pentingnya memperpendek rentang kendali birokrasi yang didasarkan atas pertimbangan kondisi geografis dan jarak yang jauh dari kecamatan ke ibukota Kabupaten Sragen;

(4) Untuk memudahkan masyarakat baik yang ada di desa maupun di kelurahan, yang membutuhkan pelayanan administrasi dari Pemerintah Kabupaten Sragen.

Alasan Kabupaten Sragen perlu menerapkan inovasi PATEN melalui pendelegasian kewenangan dari Bupati kepada Camat, sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Karim, Arif A., Sumartono, Supriyono, B., dan Muluk, Khairul (2014) bahwa pendelegasian administrasi oleh Pemerintah Kabupaten dapat memberikan kewenangan yang lebih kepada Kecamatan. Hal ini ditegaskan oleh Sutardji, Islamy, M. I., Zauhar, S., Supriyono, B. (2013) bahwa pelimpahan kebijakan dan kewenangan dalam pelayanan publik kepada Camat untuk mendorong kemauan dan kemampuan atau kapasitas Kecamatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan prinsip-prinsip pemberian pelayanan publik, yang dapat dinyatakan dalam hal penataan tempat pelayanan, penataan dan pengaturan kegiatan pegawai pelayanan.

Selanjutnya, ketika Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan

(PATEN) diterbitkan, tanpa menunggu sosialisasi dari Kementerian Dalam Negeri, ternyata Pemerintah Kabupaten Sragen sudah lebih dahulu melakukan persiapan lanjutan terutama dari segi anggaran, meskipun bentuk kegiatannya masih dalam tahapan sosialisasi di kalangan Pemerintah Kabupaten Sragen. Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 22-24 Juni 2011 yang diikuti sebanyak 31 orang. Tujuan dari kegiatan ini adalah supaya pihak-pihak terkait mengetahui bahwa Pemerintah Kabupaten Sragen akan mendelegasikan pelayanan publik baik perizinan maupun non perizinan kepada kecamatan, dengan payung hukum Pemendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Inovasi PATEN merupakan pengetahuan baru bagi pegawai dan juga masyarakat di Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen, karena PATEN merupakan ide baru yang perlu diimplementasikan untuk melakukan pelayanan. Hal ini sesuai pendapat Yogi Suwarno (dalam LAN, 2007:113) secara khusus inovasi dalam lembaga publik dapat didefinisikan sebagai penerapan (upaya membawa) ide-ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar terhadap organisasi dan tata hubungan organisasi. Proses kelahiran suatu inovasi, bisa didorong oleh bermacam situasi.

De Jong & Den Hartog (2003) dalam Djarmut (2015: 1478-1479) merinci lebih mendalam proses

inovasi dalam 4 tahap sebagai berikut:

(1) Melihat peluang. Peluang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya. Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari ketrampilan melihat peluang;

(2) Mengeluarkan ide. Ketika dihadapkan suatu masalah atau dipersepsikan sebagai masalah maka gaya berfikir konvergen yang digunakan yaitu mengeluarkan ide yang sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang ada. Dalam tahap ini kreativitas sangat diperlukan;

(3) Mengkaji ide. Tidak Semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau mengerucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide yang realistis yang diterima, sementara ide yang kurang realistis dibuang. Kajian dilakukan terus menerus sampai ditemukan alternatif yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar;

(4) Implementasi. Dalam tahap ini, keberanian mengambil resiko sangat diperlukan. Resiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka proses inovasi PATEN yang diterapkan di Kecamatan

Sumberlawang Kabupaten Sragen mengandung aspek, yaitu:

(1) Melihat peluang, yaitu Pemerintah Kabupaten Sragen beserta jajarannya melihat peluang yang muncul ketika ada persoalan yang muncul atau dipersepsikan sebagai suatu kesenjangan antara yang seharusnya dan realitanya dalam pelaksanaan administrasi di wilayahnya. Oleh karenanya, perilaku inovatif dimulai dari ketrampilan melihat peluang;

(2) Mengeluarkan ide, yaitu Pemerintah Kabupaten Sragen beserta jajarannya ketika dihadapkan pada suatu masalah atau dipersepsikan sebagai masalah, maka gaya berfikir konvergen yang digunakan yaitu mengeluarkan ide yang sebanyak-banyaknya terhadap masalah yang terkait dengan pelaksanaan pelayanan birokrasi. Dalam tahap ini, para birokrat mengembangkan kreativitas untuk dapat menjawab permasalahan tersebut;

(3) Mengkaji ide, yaitu mengingat tidak semua ide dapat dipakai, maka dilakukan kajian terhadap ide yang muncul. Gaya berfikir divergen atau mengerucut mulai diterapkan. Salah satu dasar pertimbangan adalah seberapa besar ide tersebut mendatangkan kerugian dan keuntungan. Ide yang realistik yang diterima, sementara ide yang kurang realistik dibuang. Untuk itu, Pemerintah Kabupaten Sragen beserta jajarannya melakukan kajian secara terus menerus sampai ditemukan alternatif yang paling mempunyai probabilitas sukses yang paling besar;

(4) Implementasi, yaitu dalam tahap ini diperlukan keberanian dari

Pemerintah Kabupaten Sragen beserta jajarannya untuk mengambil resiko sangat diperlukan. Resiko berkaitan dengan probabilitas kesuksesan dan kegagalan. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi.

2. Pelayanan PATEN sebagai Cara Baru bagi Kecamatan untuk Memenuhi Kebutuhan Masyarakat

Inovasi sebagai bentuk perwujudan dari kecakapan birokrasi dengan mengandalkan kreatifitas jajaran birokrasi untuk menciptakan model kerja baru yang bertujuan untuk mempermudah penyelenggaraan tugas dan pelayanan masyarakat. Sepanjang tahun 2016, inovasi-inovasi dalam hal menciptakan model kerja baru masih sangat minim, upaya penciptaan pelayanan satu atap (UPTSA) dengan menggabungkan beberapa instansi yang berkaitan dengan pelayanan publik belum mencerminkan model kerja baru.

Inovasi yang lebih jauh berupa penciptaan model kerja baru atau penggunaan kemajuan teknologi untuk menambah wawasan pribadi para pegawai. Seperti yang diuraikan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2015 menyebutkan kategori inovasi pelayanan publik tersebut memiliki kriteria mendorong pemerintahan berbasis pendekatan kolaboratif dalam era informasi. Terkait dengan

pelaksanaan peraturan tersebut, Pemerintah daerah telah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelayanan publik.

Sebagai sebuah cara baru, maka penerapan inovasi PATEN harus dipersiapkan dengan baik agar dapat benar-benar memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk memenuhi syarat substantif, Pemkab. Sragen sebelumnya membentuk Tim Teknis PATEN Kabupaten Sragen. Tim teknis tersebut mempunyai tugas : (1) Mengidentifikasi kewenangan Bupati berkaitan dengan pelayanan administrasi yang dilimpahkan kepada Camat; (2) Mempersiapkan rancangan kebijakan dan petunjuk umum/ teknis yang dibutuhkan dalam rangka penerapan PATEN; (3) Memfasilitasi terselenggaranya PATEN; (4) Merekomendasikan kepada Bupati untuk kecamatan yang telah memenuhi syarat diterapkan sebagai penyelenggara PATEN.

Setelah tim teknis terbentuk, maka dalam menjalankan tugasnya, dilakukan 3 (tiga) kali rapat koordinasi yaitu: (1) Rapat Koordinasi I. Pada rapat perdana ini, tim teknis membahas mengenai kewenangan Bupati yang sebelumnya telah didelegasikan kepada Camat melalui Peraturan Bupati Sragen Nomor 34 Tahun 2015 Tentang Pendelegasian sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat dalam rangka Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen. Dari hasil identifikasi yang dilakukan, maka ditemukan berbagai

kewenangan dan kewenangan penandatanganan yang masih mungkin untuk didelegasikan kepada Camat; (2) Rapat Koordinasi II. Berdasarkan hasil rapat perdana, ternyata masih ditemukan berbagai kewenangan yang belum sepenuhnya terinventarisir, sehingga pada rapat kedua ini dilakukan pembahasan sebagai tindak lanjut dari rapat koordinasi pertama terhadap Peraturan Bupati Sragen Nomor 34 Tahun 2015 Tentang Pendelegasian sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat dalam rangka Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen; (3) Rapat Koordinasi III. Berdasarkan hasil rapat sebelumnya, maka pada rapat ketiga ini tim teknis melakukan pembahasan sekaligus menyusun Draf Peraturan Bupati tentang pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat.

Dalam pendelegasian kewenangan dari Bupati kepada Camat, Wasistiono menyebutkan bahwa terdapat dua pola yang dianut yaitu pola seragam dan pola beranekaragam, yang didasarkan atas pertimbangan kondisi wilayah, penduduk dan tingkat kebutuhan dari didelegasikannya kewenangan tersebut (Wasistiono, Nurdin, dan Fahrurrozi, 2009: 52). Jika dilihat substansi Peraturan Bupati Sragen Nomor 34 Tahun 2015 Tentang Pendelegasian sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat dalam rangka Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen, pendelegasian kewenangan yang dilakukan di Kabupaten Sragen menganut pola seragam.

Pola penyeragaman kewenangan yang didelegasikan dari Bupati kepada Camat di Kabupaten Sragen disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah adanya tuntutan peraturan serta tuntutan janji Pemerintah Kabupaten Sragen kepada publiknya. Hal ini merupakan salah satu keuntungan dari pendelegasian kewenangan dengan pola seragam, karena tidak menghabiskan waktu dan *resources* yang besar. Bagi masyarakat yang melakukan pengurusan perijinan, maka PATEN dapat memberikan kemudahan dan kecepatan kepada warga masyarakat, karena masyarakat dapat mengajukan perijinan dengan mengisi blanko yang telah disediakan secara online.

3. Pelayanan PATEN Merupakan Objek baru yang Memerlukan Keterampilan Fisik (*tangible*) dan Tidak Berwujud Fisik (*intangible*)

Sebagai suatu objek yang baru, inovasi PATEN membutuhkan keterampilan fisik dan nonfisik dari pegawai kecamatan, dan juga warga masyarakat yang mengajukan permohonan pelayanan perijinan dan non perijinan secara online.

Kualitas pelayanan di Kecamatan diharapkan akan menjadi lebih baik setelah menjadi perangkat daerah dibandingkan pada saat sebagai perangkat dekonsentrasi yang pengaturannya sangat sentralistik. Sebab tujuan pemberian otonomi daerah dan keberadaan daerah adalah untuk mensejahterakan masyarakat melalui pemberdayaan dan penyediaan pelayanan publik secara efektif, efisien, ekonomis dan

demokratis. Oleh karena itu, pemberian kewenangan pemerintahan secara penuh kepada Daerah Kabupaten/Kota dimaksudkan karena daerah itu lebih dekat kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani dan diberdayakan. Asumsinya semakin dekat jarak antara pelayan dan yang dilayani maka pelayanan akan sesuai dengan harapan masyarakat. Apabila pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat maka diharapkan kualitas pelayanan akan menjadi lebih baik. Dengan demikian pembentukan suatu perangkat daerah bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan apabila dihubungkan dengan tujuan tersebut, maka perubahan status kecamatan seharusnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi Kecamatan dalam pelayanan publik.

Pelayanan yang berkualitas dan bermutu tinggi menjadi perhatian utama dari organisasi publik. Keterbukaan informasi, jika dikaitkan dengan aktivitas pelayanan, ikut mendorong masyarakat kian sadar tentang hak dan kewajibannya. Oleh karena itu, harapan untuk bisa mendapatkan pelayanan yang terbaik tersebut kini juga mulai digantungkan kepada organisasi pemerintahan. Terselenggaranya pelayanan publik yang baik, tergantung dari kondisi birokrasi di suatu pemerintahan. Kondisi birokrasi memberikan iklim tersendiri bagi terselenggaranya pelayanan publik yang optimal. Pelayanan publik yang optimal belum dapat direalisasikan di jajaran pemerintahan. Kondisi pelayanan publik di beberapa instansi pemerintahan masih sangat rendah.

Dalam sektor publik, inovasi sangat diperlukan dalam pengembangan suatu pelayanan publik. Inovasi hadir sebagai sebuah produk yang baru dan sifatnya menggantikan cara yang lama. Ini artinya bahwa setiap pelayanan publik, secara isi pada prinsipnya harus memuat sebuah inovasi baru (Djamrut, 2015: 1473). Oleh karena itu, bagi warga yang ingin mengurus perijinan secara online harus melek teknologi.

4. Pelayanan PATEN Menggunakan Teknologi Baru dengan Seperangkat Fitur-fitur yang Melekat pada Produknya

Inovasi PATEN menggunakan teknologi baru. Untuk itu, diperlukan peralatan dan perlengkapan yang memadai. Oleh karena itu, setelah tim teknis menyelesaikan penyusunan syarat substantif, maka tugas selanjutnya adalah menyusun syarat teknis yang terdiri dari adanya visi dan misi kecamatan, uraian tugas pelaksana PATEN, dan sarana prasarana yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan PATEN. Selain mencakup syarat administratif, juga dicantumkan syarat teknis berupa Pelaksana Teknis PATEN serta sarana dan prasaran PATEN.

Tim Teknis PATEN melakukan inventarisasi segala apa yang dibutuhkan dalam menunjang pelaksanaan di tingkat kecamatan. Dana yang digunakan untuk melengkapi kebutuhan tersebut tidak dibebankan kepada anggaran masing-masing kecamatan, tetapi berasal dari anggaran yang di kelola oleh Bagian Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah Setda Kabupaten Sragen, sehingga pihak

kecamatan hanya diberi kebebasan untuk melaporkan segala kebutuhan saja dan masalah pemenuhannya tergantung kepada hasil survei yang dilakukan Bagian Administrasi Pemerintahan Umum.

Sumber dana yang dibutuhkan dalam penyiapan sarana dan prasarana ini berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Sragen, yang dikelola oleh Bagian Pemerintahan Umum Setda Kab. Sragen. Jadi, tidak ada anggaran khusus yang diberikan kepada kecamatan dalam melakukan penyiapan sarana dan prasarana di kecamatan, kecuali mata anggaran yang sudah melekat pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) kecamatan. Hal ini terjadi karena dalam penyelenggaraan PATEN, sebenarnya tidak berdiri sendiri sebagaimana KPTSP, tetapi lebih kepada menggunakan sumber daya yang ada di kecamatan termasuk sarana dan prasarana. Jadi, penyiapannya hanya bersifat *incremental* saja. Hal ini yang menjadikan kendala dimana anggaran tidak 100% mendapatkan persetujuan dari Bappeda karena dianggap ada beberapa hal yang sebenarnya tidak diperlukan dalam PATEN ini. Selain melakukan survei untuk mendata sarana dan prasarana yang dibutuhkan, Tim Teknis PATEN juga melakukan pendataan personil yang ada di kecamatan baik dari segi jumlah maupun personil kecamatan sebagai upaya dalam melengkapi kebutuhan.

Pengertian inovasi di bidang pelayanan publik merupakan ide kreatif teknologi atau cara baru dalam teknologi pelayanan atau memperbarui yang sudah ada di

bidang teknologi pelayanan atau menciptakan terobosan atau penyederhanaan di bidang aturan, pendekatan, prosedur, metode, maupun struktur organisasi pelayanan yang manfaatnya hasil mempunyai nilai tambah baik dari segi kuantitas maupun kualitas pelayanan. Dengan demikian inovasi dalam pelayanan publik tidak mengharuskan suatu penemuan baru, tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual dalam arti inovasi tidak terbatas dari tidak ada kemudian muncul gagasan dan praktik inovasi, tetapi dapat berupa inovasi hasil dari perluasan maupun peningkatan kualitas pada inovasi yang ada (Djamrut, 2015: 1476).

Oleh karena itu, menurut Robbins (1994) dalam Djamrut (2015: 1476), PATEN yang diterapkan di Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen dapat dianggap sebuah penemuan baru dalam bidang teknologi, apabila memiliki ciri sebagai berikut:

(1) Gagasan baru, yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkrystal;

(2) Produk dan jasa, yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak-lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan

dimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan;

(3) Upaya perbaikan, yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

PATEN dapat dianggap sebagai penerapan teknologi baru, karena di dalamnya mengandung upaya mengenalkan atau menerapkan gagasan baru yang sebelumnya belum ada, memiliki produk yang dituangkan dalam bentuk pedoman yang di dalamnya memuat sistem dan prosedur, dan digunakan sebagai upaya untuk memperbaiki kualitas pelayanan di lingkungan Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen. Bagi warga yang ingin mengurus perijinan secara online harus memiliki peralatan komputer dan jaringan yang memadai, sehingga tidak setiap warga dapat menggunakan fasilitas tersebut.

5. Inovasi PATEN merupakan Penemuan Baru untuk Meningkatkan Pelayanan

Inovasi PATEN sebagai sebuah penemuan baru dalam pelayanan ditujukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, terutama kualitas pelayanan kecamatan. Oleh karena itu, setelah syarat substantif dan syarat teknis dipenuhi, Tim Teknis PATEN melanjutkan tugasnya untuk mempersiapkan syarat-syarat administratif yaitu penyusunan visi, misi dan uraian tugas personil kecamatan serta standar pelayanan. Dalam rangka penyusunan uraian tugas personil kecamatan, maka Peraturan Bupati Sragen No. 34 Tahun 2015 tentang Pendelegasian

Sebagian Kewenangan Bupati kepada Camat dalam Rangka Pelaksanaan Pelayanan Terpadu Kecamatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen dijadikan sebagai acuan di setiap kecamatan. Namun dalam hal penyusunan visi, misi, motto pelayanan, dan personil pelaksana pelayanan PATEN, Pemerintah Kabupaten Sragen memberikan kebebasan penuh kepada setiap kecamatan untuk merumuskannya.

Pada Kecamatan Sumberlawang misalnya, Visi kecamatan ini sebagaimana telah diulas pada bab sebelumnya, yaitu "Terciptanya pelayanan yang murah, tepat dan transparan dalam mendukung tercapainya Sumberlawang yang lebih sejahtera, berdaya saing, dan pro investasi". Dengan menjalankan 2 Misi, Kecamatan Sumberlawang menyelenggarakan PATEN dengan motto "Kami siap melayani masyarakat 'Masyarakat Puas, Kami Senang'".

Dalam pasal 8 ayat (2) Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman PATEN, disebutkan standar pelayanan terdiri dari: jenis pelayanan, persyaratan pelayanan, proses/prosedur pelayanan, pejabat yang bertanggungjawab terhadap pelayanan, waktu pelayanan, dan biaya pelayanan.

Ada beberapa langkah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sragen dalam merumuskan Standar Pelayanan Minimal (SPM) guna mendukung penyelenggaraan PATEN, yaitu melakukan koordinasi dengan instansi terkait yang ada

dilingkungan Pemerintah Kabupaten Sragen serta belajar dari kabupaten lain yang dianggap relevan. Setelah melewati beberapa tahapan tersebut, maka selanjutnya tim teknis merumuskannya secara intensif terhitung selama 35 hari sejak pengesahan Peraturan Bupati sebelumnya, diterbitkanlah Peraturan Bupati No. 6 Tahun 2012 tentang Standar Pelayanan Perizinan dan Non Perizinan PATEN Pada Kecamatan Se-Kabupaten Sragen pada tanggal 13 Januari 2012. Maksud dari ditetapkannya standar pelayanan perizinan dan non perizinan PATEN adalah sebagai pedoman baik kepada objek maupun subjek pelayanan, sehingga dalam melaksanakan pelayanan, dapat lebih cepat, tepat waktu, mudah dan transparan.

Sementara itu, selain untuk memberikan kepastian hukum dan akses yang lebih luas bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan, tujuan dari standar pelayanan ini adalah mewujudkan terselenggaranya pelayanan yang berkualitas yang disebut pelayanan prima (Sedarmayanti, 2010: 248-252).

Sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya jenis pelayanan administrasi, maka PATEN menganut asas-asas pelayanan publik sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Bagi warga yang ingin mengurus perijinan secara online harus mengikuti perkembangan pengetahuan dan teknologi, terutama yang berkaitan dengan kemajuan teknologi komunikasi.

Penutup

PATEN merupakan sebuah inovasi pelayanan, memiliki karakteristik seperti: sebagai pengetahuan baru, cara baru, memiliki objek baru, membutuhkan dukungan teknologi baru, dan merupakan bentuk penemuan baru di organisasi kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai sesuatu yang baru dalam pelayanan, maka penerapan PATEN harus melalui mekanisme secara bertahap agar memperoleh hasil yang optimal. Mekanisme PATEN di Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen dimulai dari tahap persiapan yang meliputi mereduksi limpahan kewenangan dari pemerintah kabupaten ke kecamatan berdasarkan peraturan perundang-undangan, pendelegasian kewenangan sebagaimana Permendagri No. 4 Tahun 2010 tentang Pedoman Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan, melakukan persiapan lanjutan terutama dari segi anggaran. Tahap selanjutnya yaitu melengkapi persyaratan implementasi kebijakan PATEN, yaitu syarat substantif, syarat teknis, dan syarat administratif. Mengingat penerapan inovasi PATEN melibatkan berbagai pihak, maka keberhasilan penerapan PATEN dapat dipengaruhi oleh faktor seperti:

- (a) Komunikasi antar pelaku pemberi pelayanan di tingkat kecamatan;
- (b) Sumber daya manusia birokrat atau Aparatur Sipil Negara;
- (c) Sikap pelaksana pemberi pelayanan; dan

- (d) Kejelasan struktur birokrasi penyelenggaraan pelayanan.

Manfaat inovasi PATEN bagi masyarakat di wilayah Kecamatan Sumberlawang Kabupaten Sragen, antara lain: memberikan kemudahan bagi warga masyarakat untuk mengurus ijin maupun mengurus keperluan non perijinan, mempercepat prosedur administrasi pelayanan, dan meningkatkan kepuasan warga masyarakat.

Daftar pustaka

BUKU:

- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. 2003. *Leadership as a determinant of innovative behaviour: A conceptual framework*. EIM Business & Policy Research.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Hadi, Sutrisno. 2014. *Penelitian Research*. Yogyakarta: BPFE.
- Istianto, Bambang. 2011. *Demokratisasi Birokrasi. Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- LAN, 2007. *Dimensi Pelayanan Publik dan Tantangannya Dalam Administrasi Negara (Publik) Di Indonesia*. Jakarta: Bagian Humas dan Publikasi.
- Lukman, Mediya. 2013. *Badan Layanan Umum: Dari Birokrasi Menuju Korporasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Mei, Mirnasari Rina. 2013. *Inovasi Pelayanan Publik UPTD*. Surabaya: Bungurasih.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..
- Moenir, H.AS, 2008. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy J. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Mulyadi, Deddy. 2016. *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik (Konsep Dan Praktik Administrasi Dalam Penyusunan SOP, Standart Pelayanan, Etika Pelayanan, Inovasi Untuk Kinerja Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Nugroho, D. Riant. 2004. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Gramedia.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto dan A.S. Winarsih. 2015. *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standart Pelayanan Minimal*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Robbins ,Stephen P. 1994. *Organization Behavior*. Australia: Prentice Hall.
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sinambela ,Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: .Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sujardi. 2011. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sukardi. 2011. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sulistio, B. dan W. Kusuma. 2009. *Birokrasi Publik (perspektif Ilmu Administrasi Publik)*. Bandar Lampung: CV. Badranaya.
- Sungadi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Bandung: Graha Ilmu.
- Suryani, Tatik. 2013. *Perilaku Konsumen; Implikasi Pada Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suwarno, Yogi. 2018. *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta: STIA LAN

Suardi, and Wulan Kinasih (2019) *Evaluation of the Quality of Development in Klaten Regency, Central Java Indonesia*. The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention 6(04): 5370-5375, 2019. DOI: 10.18535/ijsshi/v6i4.01; ICV 2015: 45.28 ISSN: 2349-2031

Wasistiono, Sadu. 2013. *Pengantar Ekologi Pemerintahan*. Jakarta: IPDN Press

UNDANG-UNDANG:

Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standart Pelayanan

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.