
MAL PELAYANAN PUBLIK SEBAGAI PRAKTIK INOVASI PEMERINTAH DAERAH DI WILAYAH PROVINSI JAWA BARAT

Mohamad Ichsana Nur

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Indonesia

Abstract

Public sector innovation is currently a big political and administrative agenda and is stealing attention from developed democratic countries and following it to a number of other developing countries. In the context of Indonesia as a developing country, the Government is committed to continuing to support public service innovation through a series of existing rules and regulations. West Java is included in the top five highly innovative provincial government versions of the Ministry of Home Affairs of the Republic of Indonesia. Thus, this study aims to analyze the practice of local government innovation in Bekasi City, especially how the Public Service Mall in the City organizes its innovations. The results of this study indicate that the existence of the Bekasi City Public Service Mall is able to make its citizens more satisfied and trust the Regional Government. The Bekasi City Government, through its DPMPSTP, has won awards in the category of innovative public services several times. Indeed, this award is an encouraging bonus from efforts to provide public services that are able to bring benefit to its citizens. So that the people of Bekasi City become more prosperous because every need and interest in their lives can be properly taken care of by the Government.

Keywords:

Public Service, Local Government, Public Service Mall

Abstrak

Inovasi sektor publik saat ini menjadi agenda politik dan administrasi yang besar dan mencuri perhatian dari negara-negara demokrasi maju dan mengikutinya ke sejumlah negara berkembang lainnya. Dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang, Pemerintah berkomitmen untuk terus mendukung inovasi pelayanan publik melalui serangkaian peraturan perundang-undangan yang ada. Jawa Barat masuk dalam lima besar pemerintah provinsi yang sangat inovatif versi Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik inovasi pemerintah daerah di Kota Bekasi, khususnya bagaimana Mal Pelayanan Publik di Kota tersebut menyelenggarakan inovasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi mampu membuat warganya semakin puas dan percaya terhadap Pemerintah Daerah. Pemkot Bekasi melalui DPMPSTP telah beberapa kali meraih penghargaan dalam kategori inovasi pelayanan publik. Sejatinya, penghargaan ini merupakan bonus yang menggembirakan dari upaya memberikan pelayanan publik yang mampu membawa manfaat bagi warganya. Agar masyarakat Kota Bekasi semakin sejahtera karena setiap kebutuhan dan kepentingan hidupnya dapat diurus dengan baik oleh Pemerintah.

Kata Kunci: Inovasi Pelayanan Publik, Pemerintah Lokal, Mal Pelayanan Publik

Article history:

Submission May 9 2023

Revision May 29 2023

Accepted June 5 2023

Published June 30 2023

***Corresponding author**

Email:

mohamadichsana22@uinsgd.ac.id

PENDAHULUAN

Inovasi sektor publik saat ini menjadi agenda politik dan administrasi yang besar dan mencuri perhatian dari negara-negara demokrasi maju (Borins, 2008), dan menyusul ke sejumlah negara berkembang lainnya. Dengan mengimplementasikan inovasi, organisasi pemerintah dapat memperbaiki atau meningkatkan kualitas pelayanan publiknya (Damanpour & Schneider, 2009), meningkatkan kinerja pelayanan (Walker, Jeanes & Rowlands, 2002), serta untuk mencapai pemerintahan yang efektif dan efisien (Mulgan & Albury, 2003). Pentingnya inovasi sektor publik kini telah mendorong pemerintahan nasional di seluruh dunia untuk menjalankan kebijakan dan pelayanan yang inovatif sehingga publik bisa merasakan kehadiran pemerintah yang telah menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik (Pratama, 2019).

Terlebih, kondisi masyarakat saat ini mengalami perkembangan yang sangat dinamis. Masyarakat semakin sadar terhadap apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Masyarakat semakin sadar dan berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan, dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat juga semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap setiap tindakan yang dilakukan oleh pemerintah. Ditunjang dengan tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, hal tersebut menjadi indikasi dari pemberdayaan yang dialami oleh masyarakat (Thoha dalam Widodo, 2001).

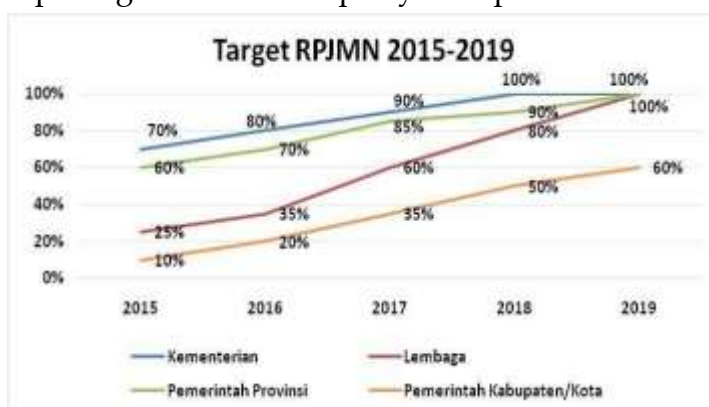
Kondisi masyarakat yang semakin berkembang ini juga membawa dampak pada semakin kritisnya masyarakat terhadap suatu pelayanan. Hal ini berimplikasi pada perubahan birokrasi publik itu sendiri, yang juga dituntut harus dapat memperbaiki posisi dan perannya dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang semula lebih senang mengatur dan memerintah, kini berubah menjadi senang melayani; dari yang semula lebih senang menggunakan pendekatan kekuasaan, kini berubah menjadi senang membantu menuju ke arah yang fleksibel, kolaboratif dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang lebih baik dan profesional dalam rangka menjalankan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya sehingga tujuan bersama yang besar dapat terwujud

Dalam konteks Indonesia sebagai negara berkembang, Pemerintah berkomitmen untuk terus mendukung inovasi pelayanan public melalui serangkaian regulasi yang ada. Misalnya Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah yang mengatur bagaimana Pemerintahan Daerah diberikan kewenangan seluas-luasnya untuk menjalankan aktivitas-aktivitas inovasi di dalam pemerintahannya. Selain dengan cara pembuatan regulasi yang mengikat, terdapat cara lainnya, yaitu dengan sistem penghargaan dan kompetisi (Hartley & Downe, 2007)

Kedua cara tersebut dapat dilihat dari program pemerintah berkenaan dengan inovasi pelayanan publik yang dikemas dengan bentuk kompetisi. Dalam program tersebut, diketahui bahwa antusias pemerintah daerah di Indonesia begitu tinggi. Di tahun 2014 saja, telah terdaftar sekitar 515 peserta yang mengikuti program ini, yang kemudian meningkat 130% pada tahun 2015 dengan peserta sebanyak 1189, dan sampai pada tahun 2016 yang juga meningkat hingga angka 2476 peserta. (KemenpanRB,2017). Dalam konteks Indonesia sendiri, inovasi pelayanan publik paling banyak menekankan pada aspek penggunaan teknologi informasi dengan pendekatan studi kasus (Fahlevi, 2014; Kusumasari, Setianto & Pang, 2018; Sutanto, 2017)

Dalam konteks Indonesia, pelayanan publik sendiri telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Selanjutnya apabila kita ingin mengetahui kualitas dari penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah, maka dapat merujuk kepada Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 yang mengamanatkan kepada Ombudsman Republik Indonesia (ORI) untuk berperan sebagai lembaga pengawas eksternal pelayanan publik. Dalam rangka menjalankan fungsi pengawasan tersebut, sejak 2013 ORI melaksanakan penilaian dan pemeriksaan tingkat kepatuhan di setiap Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah terhadap standar pelayanan publik

Pengabaian terhadap standar pelayanan publik juga akan mendorong terjadinya potensi perilaku mal-administrasi dan perilaku koruptif yang tidak hanya dilakukan oleh Aparatur Pemerintah secara individu, namun juga secara sistematis melembaga terjadi dalam instansi pelayanan publik. Dalam jangka panjang, pengabaian terhadap standar pelayanan publik berpotensi mengakibatkan penurunan kredibilitas peranan Pemerintah sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator pembangunan pelayanan publik. Oleh karena itu, saat ini Ombudsman RI mengharapkan perhatian dari pimpinan setiap Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah agar terus berupaya mendorong gerakan sistematis peningkatan kualitas pelayanan publik.



Grafik 1. Target Tingkat Kepatuhan UU No. 25 Tahun 2009 Pelayanan Publik

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2017

Berdasarkan pada data grafik di atas, dapat diketahui bahwa target RPJMN terhadap tingkat kepatuhan UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada tahun 2019 untuk tiga macam institusi Pemerintahan, yaitu Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Provinsi menargetkan dapat mencapai angka 100%. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota ditargetkan untuk bisa mencapai angka 60%. Pada tahun 2019, Ombudsman RI telah merilis survey persepsi maladministrasi yang mengukur kualitas pelayanan administrasi public kepada masyarakat. Dari sekian banyak jumlah Provinsi di Indonesia, setidaknya terdapat sepuluh (10) Pemerintah Provinsi yang mendapatkan predikat zona hijau, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1. Skor Indeks Persepsi Maladministrasi Terhadap 10 Provinsi dengan Tingkat yang Terendah

Peringkat	Provinsi	Nilai
1	Nusa Tenggara Timur	4,87
2	Jawa Barat	4,98
3	DKI Jakarta	5,11
4	Sumatera Utara	5,28
5	Sulawesi Selatan	5,30
6	Jambi	5,44
7	Kepulauan Riau	5,45
8	Kalimantan Timur	5,46
9	Sulawesi Utara	5,47
10	Banten	5,52

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia, 2019

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa kesepuluh Provinsi tersebut memiliki tingkat persepsi maladministrasi terendah dari sekian banyak Provinsi di Indonesia. Sehingga dapat dipastikan, ini menjadi salah satu indikator tingkat kepatuhan standar pelayanan publik yang tinggi bagi kesepuluh Provinsi tersebut. Dari sejumlah Provinsi ini, Provinsi Jawa Barat berada di urutan kedua setelah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Ini memberikan penilaian bahwa Jawa Barat berhasil menjadi Provinsi yang Pemerintah Daerahnya terbaik di wilayah pulau jawa dan pulau lainnya mengalahkan DKI Jakarta, Sumatera Utara, Kalimantan Timur, dan Sulawesi Selatan.

Sejalan dengan tabel data sebelumnya, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia juga membuat sebuah pemeringkatan terkait dengan Inovasi Pemerintahan Daerah dalam hal pelayanan publik. Berdasarkan pada Permendagri No. 104 Tahun 2018 tentang Penilaian dan Pemberian Penghargaan dan/atau Insentif Inovasi Daerah, setidaknya terdapat lima besar Provinsi di Indonesia yang memperoleh penghargaan Innovative Government Award (IGA) 2018, sebagaimana tabel berikut ini

Tabel 2. Indeks Inovasi Pemerintah Daerah Tingkat Provinsi

Peringkat	Provinsi	Kategori
1	Jawa Tengah	Sangat Inovatif
2	Jawa Barat	Sangat Inovatif
3	Sumatera Barat	Sangat Inovatif
4	DKI Jakarta	Sangat Inovatif
5	Bali	Sangat Inovatif

Sumber: Kementerian Dalam Negeri, 2018

Berdasarkan pada data tabel di atas, dapat dilihat bahwa Jawa Barat masuk ke dalam lima besar Pemerintah Daerah Provinsi yang sangat inovatif bersama dengan empat Provinsi lainnya menurut versi Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia tahun 2019. Data tersebut ingin menegaskan bahwa Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki kemampuan penyelenggaraan pelayanan publik yang dikategorikan baik dan unggul

Setidaknya terdapat 27 Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Barat ini. Dari jumlah tersebut, hanya 7 Kabupaten/Kota yang telah mengembangkan inovasi pemerintahan daerahnya (BPKD.jabarprov.go.id, 2021). Dari ketujuh Daerah tersebut, nampaknya Kota Bekasi menjadi satu-satunya daerah yang berhasil mengembangkan inovasinya secara baik dan unggul. Tercatat dari sejak tahun 2018 hingga 2021, Pemerintah Daerah Kota Bekasi melalui Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) mendapatkan penghargaan sebagai penyelenggara pelayanan publik kategori "Pelayanan Prima" (Ponika, 2021).

Pencapaian baik tersebut diketahui karena Pemerintah Daerah Kota Bekasi berhasil membangun dan mengembangkan Mall Pelayanan Publik di daerahnya secara efektif. Dengan demikian pada penelitian ini, penulis merasa tertarik untuk mendalami lebih jauh terkait praktik inovasi pemerintahan daerah di Kota Bekasi khususnya bagaimana Mall Pelayanan Publik di Kota tersebut menyelenggarakan inovasinya.

Dalam rangka merespon fenomena inovasi pelayanan publik di Indonesia khususnya di Kota Bekasi ini, sebetulnya Pemerintah telah membuat Peraturan Menteri PANRB Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. Mal Pelayanan Publik ini merupakan suatu tempat di mana berlangsung aktivitas pemberian pelayanan publik berupa barang, jasa, dan layanan administratif yang dilakukan secara terintegrasi antara pusat maupun daerah dalam rangka untuk menjadikan pelayanan masyarakat yang mudah, cepat, aman, nyaman, dan terjangkau. Selain itu, bagi Suwanda (2021), pelayanan Mal Pelayanan Publik ini memanfaatkan kecanggihan aplikasi teknologi informasi dalam rangka menjawab tantangan revolusi industri 4.0 yang menglobal saat ini. Melalui pemanfaatan teknologi informasi ini, pelayanan public diekspektasikan agar lebih mudah diakses dan penuh dengan kenyamanan yang

memanjakan pengguna masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk menganalisis keberlangsungan Mal Pelayanan Publik sebagai Praktik Inovasi Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, disebabkan oleh alur berpikir penelitian yang berangkat dari deduktif ke induktif serta memakai teori sebagai pedoman dalam melakukan pengumpulan dan analisis data. Namun pada penelitian ini, teori hanya dimanfaatkan sebagai pedoman atau pemandu (*guidance*) saja agar penelitian bisa fokus dan terarah, namun tidak harus terbukti atau sesuai dengan teori tersebut. Selain itu juga bisa dilihat dari judul penelitian ini yang tidak memperlihatkan adanya hubungan variabel X dan Y yang mempengaruhi. Sehingga hal tersebut berimplikasi pada pertanyaan penelitian yang juga tidak memperlihatkan bagaimana variabel X bisa mempengaruhi variabel Y.

Selain itu, penelitian ini tidak akan melakukan uji hipotesis, sesuai dengan karakteristik post-positivis yang memandang bahwa kebenaran absolut sangatlah sulit untuk ditemukan karena data dan bukti yang diajukan selalu tidak bisa sempurna. Kemudian penulis ingin menganalisis permasalahan penelitian yang merefleksikan hubungan sebab akibat sehingga dari proses analisis diharapkan dapat ditemukan hasil yang objektif tentang situasi problematis yang terjadi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menyuguhkan deskripsi teori, sehingga dengannya berfungsi sebagai pedoman selama penelitian berlangsung. Sehingga dalam penelitian ini, penulis menjadikan operasionalisasi konsep yang telah disusun sebagai panduan dalam menggali permasalahan penelitian. Tujuannya adalah agar penelitian dapat dilakukan secara fokus, objektif, dan mendalam.

Lokus yang diambil dalam penelitian ini adalah Mal Pelayanan Publik di Kota Bekasi. Sehingga dalam menentukan sampel, peneliti menggunakan teknik pemilihan *sampel purposive*, dimana sampel penelitian telah ditentukan berdasarkan pada latar belakang para pihak terkait yang memiliki hubungan secara langsung dengan focus penelitian dalam penyelenggaraan inovasi pelayanan publik di Kota Bekasi.

Penelitian ini menggunakan dua metode dalam mengumpulkan berbagai jenis data yang dibutuhkan, baik itu data primer maupun sekunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara secara mendalam. Adapun data sekunder diperoleh melalui beberapa studi dokumen dan materi publikasi lainnya, seperti artikel jurnal, tesis, disertasi, laporan penelitian, dan buku teks lainnya, maupun dokumen resmi kantor, seperti laporan tahunan, laporan. Sedangkan Teknik yang dilakukan dalam menganalisis data penelitian ini dimulai dengan proses pencarian dan penyusunan data yang diperoleh dari hasil wawancara secara runtut dan sistematis, melakukan

pencatatan sesuai dengan apa yang ada di lapangan, melakukan dokumentasi dengan cara menyusun data kedalam kategori yang telah dibuat, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, menguraikan dan menjelaskan kedalam unit-unit tertentu, membuat sintesa, dan kemudian membuat kesimpulan sehingga dapat dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini peneliti akan menguraikan sejumlah hasil dari penelitian yang dilakukan berikut dengan diskusi pembahasan yang bersifat deskriptif dan analitik terkait dengan Mal Pelayanan Publik sebagai praktik inovasi pemerintah daerah di wilayah Provinsi Jawa Barat. Upaya untuk menjelaskan praktik inovasi ini kemudian akan menggunakan pisau analisis berlandaskan pada teori yang disampaikan Chen *et al* (2019) tentang Inovasi Pelayanan Publik. Pertama, yaitu dimensi strategi yang berfokus pada pengadopsian pandangan dari pihak lain di luar untuk mendukung visi besar organisasi pemerintah. Kedua, tentang kapasitas manajemen yang meliputi aspek struktur, sumber daya, penggunaan teknologi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ketiga, focus pada aspek kebijakan, dimana setiap keputusan kebijakan strategis dapat diimplementasikan sebagaimana mestinya.

Adapun dimensi keempat berkaitan dengan metode pelayanan, dimana dalam menyelenggarakan pelayanan public, pemerintah diminta untuk memiliki cara pelayanan yang berbeda dan unggul. Dimensi terakhir yaitu berkaitan dengan jejaring (*networking*) atau partner dalam bekerja, dimana mereka diharapkan dapat mendukung dan melengkapi sisi kekurangan atau kelemahan yang dimiliki dari pemerintah.

1. Dimensi Strategi

Gagasan utama atau latar belakang yang mendasari terbentuknya Mal Pelayanan Publik ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti rendahnya kualitas pelayanan publik yang menjadi salah satu sorotan negara terutama pemerintahan pusat juga daerah, adanya sistem dari prosedur pelayanan publik itu sendiri yang berbelit – belit sehingga menjadi keluhan dari masyarakat, ketidak profesionalan SDM dalam memberikan pelayanan dan terakhir adanya ketidakpastian waktu juga biaya yang menjadi permasalahan bagi pemerintah Indonesia. Melihat dari berbagai macam permasalahan yang ada, membuat pemerintah berfikir bahwa mereka perlu melakukan sebuah perubahan demi memperbaiki layanan publik dengan cara yang mampu mempermudah masyarakat dalam memenuhi semua kebutuhan mendasar mereka.

Secara historis, keberadaan Mal Pelayanan Publik ini dilatarbelakangi oleh hasil studi banding ke sebuah negara bernama Georgia, dimana di negara ini ditemukan praktik pelayanan publik yang terintegrasi dalam sebuah Gedung yang sama. Sehingga

singkat cerita, menindaklanjuti hasil studi bandung tersebut sesuai dengan Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 31 Tahun 2019 tentang Perubahan atas keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2018 tentang Penetapan Lokasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Tahun 2019 Tanggal 27 Maret 2019, dibentuklah sebuah Mal Pelayanan Publik sebagai generasi ketiga dari Generasi Pelayanan Publik Terpadu dan PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu). Untuk Mal Pelayanan Publik itu sendiri sebenarnya lebih berfokus pada penyatuan layanan antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Daerah dan juga swasta.

Mal Pelayanan Publik itu sendiri merupakan sebuah tempat yang melangsungkan segala jenis kegiatan pelayanan baik itu berupa barang, jasa maupun bentuk administrasi lainnya demi menghasilkan pelayanan yang terpadu sehingga menciptakan layanan yang cepat, tepat aman dan terjangkau oleh berbagai kalangan maupun kondisi dari masyarakat itu sendiri (Permen PANRB Nomor 23 Tahun 2017). Pada awalnya, dalam RPJMB selain sebagai peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat dan pelaku usaha juga untuk mendorong periode perekonomian, di mana roda perekonomian itu terkumpul di dalam mal atau pasar. Kemudian ketika pandemi, terjadi penurunan yang drastis terhadap segala macam pusat perbelanjaan yang ada sehingga ditentukanlah lokasi untuk pemaduan layanan publik itu berada di mal – mal yang mampu juga digunakan sebagai alat masyarakat dalam melakukan permohonan perizinan karena mal itu kan merupakan salah satu pusat dari tempat yang akan sering dikunjungi.

Diharapkan dari dibentuknya Mal Pelayanan Publik ini mampu memperbaiki roda perekonomian Indonesia. Adapun dengan terbentuknya Mal Pelayanan Publik ini diharapkan mampu mencapai beberapa tujuan berikut, di antaranya: 1) Mampu memberikan pelayanan yang efektif juga efisien terhadap masyarakat; 2) Mampu membuat masyarakat merasa aman dan nyaman ketika menerima layanan; 3) Mampu bersaing secara global demi meningkatkan perekonomian Indonesia; 4) Mampu mengintegrasikan berbagai macam layanan di satu pusat lokasi yang sama; 5) Mampu meningkatkan perekonomian melalui pertumbuhan investasi di daerah.

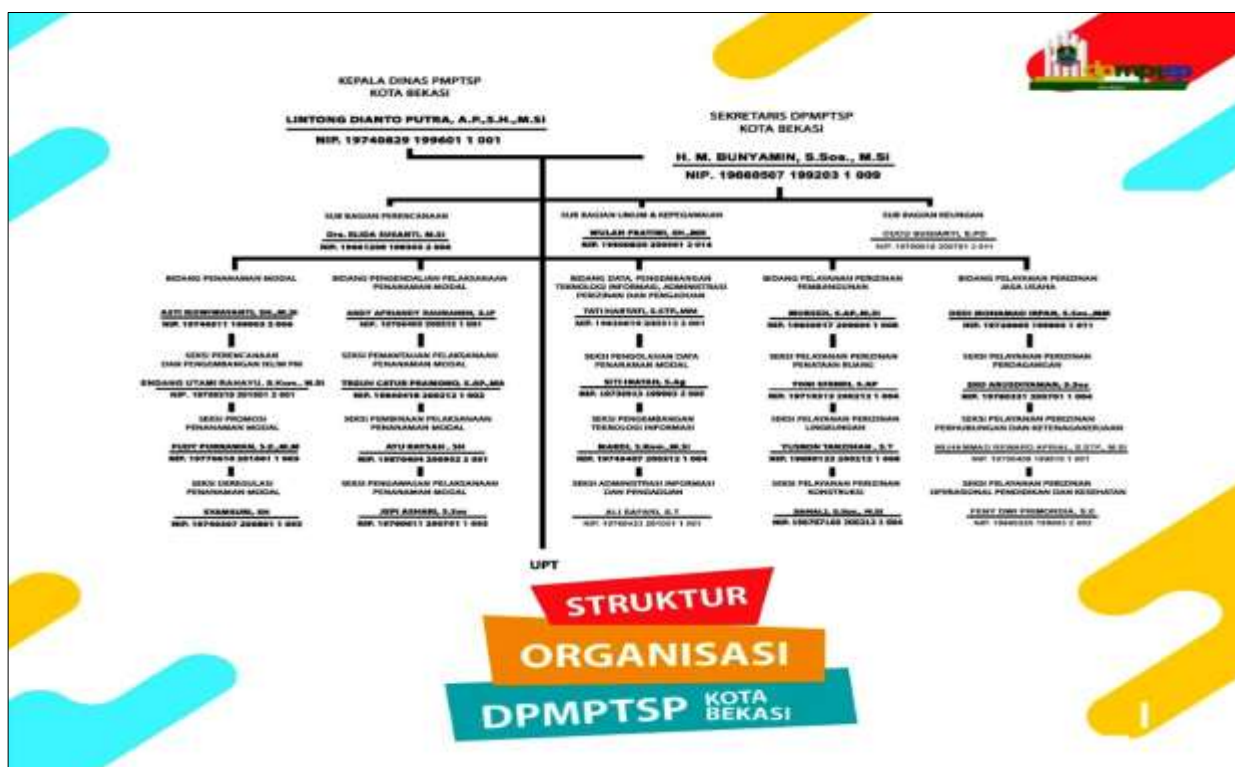
Adapun untuk Visi dan Misi DPMPTSP Kota Bekasi ini yaitu "Cerdas, Kreatif, Maju, Sejahtera dan Ihsan".

Untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan, maka Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bekasi menetapkan misi sebagai berikut: 1) Meningkatkan Kapasitas Tata Kelola Pemerintahan yang baik; 2) Membangun, Meningkatkan dan Mengembangkan Prasarana dan Sarana Kota yang maju dan memadai; 3) Meningkatkan perekonomian berbasis potensial jasa kreatif dan perdagangan yang berdaya saing; 4) Meningkatkan dan mengembangkan kualitas kehidupan masyarakat yang berpengetahuan, sehat, berakhlak mulia, kreatif dan

inovatif; 5)Membangun, meningkatkan dan mengembangkan kehidupan Kota yang aman dan cerdas,serta lingkungan hidup yang nyaman.

Dimensi Kapasitas

Pelayanan yang dilakukan di Mal Pelayanan Publik berbeda dengan yang dilakukan di tempat layanan lainnya, dimana untuk di MPP itu sendiri menyediakan berbagai macam jenis layanan, baik itu dari pemerintah daerah maupun pusat, dinas dan juga instansi vertikal semua layanannya itu terkumpul di MPP. Contohnya, layanan permohonan cerai atau nikah yang biasa dilakukan oleh Kementerian Agama atau layanan permohonan KTP juga akta kelahiran yang biasa dilakukan oleh DISDUKCAPIL, semua layanan tersebut ada di MPP. Dari Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) sendiri seperti pelayanan mengenai perizinan – perizinan, walaupun di masa sekarang sudah banyak yang dilakukan secara online tetapi MPP tetap menghadirkan layanan konsultasi terkait dari perizinan yang diinginkan masyarakat. Jadi, semua layanan – layanan yang dibutuhkan masyarakat itu terdapat dalam MPP itu sendiri sehingga memudahkan masyarakat dalam memenuhi apa yang menjadi kebutuhan administrasi mereka karena untuk meminta layanan yang berbeda – beda pun mereka hanya perlu datang ke satu tempat yang sama saja.



Gambar 1. Struktur Organisasi DPMPPTSP Kota Bekasi

Sumber: <https://dpmpptsp.bekasi.kota.go.id>

Pemerintah Kota Bekasi saat ini bahkan tidak hanya memiliki Mal Pelayanan Publik saja, tetapi mereka juga berinovasi dan berinisiasi dengan membuat Gerai Pelayanan Publik (GPP), yang mana walaupun cangkupannya agak kecil tetapi GPP ini mampu menjangkau masyarakat yang terkendala dengan jarak ketika ingin mendatangi MPP Kota Bekasi. Secara Organisasi, MPP ini berada dibawah naungan dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). Jadi pusat dari MPP dan GPP itu sendiri juga berada di DPMPTSP. Karyawan – karyawan yang berada di MPP dan GPP itu merupakan karyawan DPMPTSP yang disebar dan diberikan tanggungjawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Adapun klasifikasi pembagian tugas dari karyawan itu sendiri terbagi menjadi dua, yaitu karyawan yang ditugaskan sebagai petugas *Front Office* (FO) yang berhubungan langsung dengan masyarakat – masyarakat yang meminta permohonan layanan, seperti layanan perizinan dan sebagainya. Ada juga karyawan yang ditugaskan sebagai *Person in Charge* (PIC) yang mana tugas dari PIC ini adalah melakukan monitoring atas pelayanan publik yang diberikan setiap harinya, bertanggung jawab atas segala layanan publik yang sesuai dengan lokasi tugas, dan melaporkan progress dari layanan publik tersebut secara berkala kepada Kepala Dinas.

Sumber daya merupakan salah satu hal yang penting dalam pelaksanaan sebuah kegiatan atau program. Sumber daya itu sendiri terbagi kedalam dua jenis, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) dan juga Sumber Daya Pendukung, seperti fasilitas, sarana dan prasarana. Sumber Daya Aparatur atau Sumber Daya Manusia yang ada di MPP Kota Bekasi diberikan bimbingan *service excellent* dan penanganan pelayanan kepada kaum difabel sebagai *upgrading skill* bagi SDA dan mereka akan diberikan sertifikat keahlian setelah mereka lulus melaksanakan pelatihan skill tersebut.

Bimbingan tersebut menjadi dasar bagi para petugas agar bisa memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Kementerian PANRB pun menjadikan hal ini sebagai salah satu syarat penilaian ketika ada kompetensi – kompetensi pelayanan prima. Adapun untuk meningkatkan sarana dan prasarana di MPP Kota Bekasi, DPMPTSP melakukan penataan ruang pelayanan MPP dan GPP Kota Bekasi dan penambahan Gerai Layanan. Dalam pelaksanaannya, MPP Kota Bekasi pun tidak lepas dari hambatan – hambatan ketika sedang melakukan layanan publik, dimana sejauh ini hambatan tersebut berasal dari jaringan yang eror atau tiba – tiba down. Namun hambatan tersebut dapat teratasi karena mereka juga bekerja sama dengan DISKOMINFO untuk mengatasi kendala –kendala yang disebabkan oleh kesalahan jaringan.

Sarana dan prasarana yang tersedia di MPP Kota Bekasi di antaranya adalah 24 Konter layanan, Loker Disabilitas dan Toilet Disabilitas, Loker Informasi dan Pengaduan, Tempat Ibadah/ Musholla, Ruang Laktasi, Ruang Baca / Pojok Baca, Ruang Bermain Anak, Lounge Investasi, Balai Nikah, Mesin Antrian, E-Kiosk, Digital Signage, Media Informasi

digital, Coffe Corner, Gerai Promosi / UMKM, CCTV, Pantry, Parkir umum dan disabilitas, Ruang Manager, Ruang Rapat, Ruang Kontrol Jaringan IT, Sofa Tunggu Disabilitas.

Berkat kerja keras dari DPMPTSP Kota Bekasi melalui peningkatan sumber daya pendukung, sumber daya manusia juga peningkatan pelayanan publik secara konsisten, mereka berhasil meraih beberapa penghargaan, seperti: 1)DPMPTSP Kota Bekasi memperoleh predikat "A" 2 tahun berturut – turut sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik Kategori Pelayanan Prima; 2)Peringkat terbaik 1 pada tingkat Jawa Barat atas keberhasilannya sebagai Kota dengan nilai investasi PMA tertinggi tingkat Jawa Barat Tahun 2021; 3)Peringkat ke – 3 Terbaik Nasional Tingkat Kota dan 10 Besar Tingkat Nasional dengan nilai 91,259 pada Lomba Penilaian Kinerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dan Kinerja Percepatan Pelaksanaan Berusaha (PPB) Pemerintah Daerah Tahun 2021; 4)DPMPTSP Kota Bekasi berhasil meraih Juara 1 Kategori Inovasi Terbaik dan Juara III Perangkat Daerah Terinovatif; 5)Pada Tahun 2021 MPP Graha H. Dudung T. Ruskandi Kota Bekasi masuk dalam Kategori Smart City Smart Governance; 6)Peringkat IV Kategori Pemerintah Kota pada Penganugerahan Predikat Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2021 dengan nilai 91,67; 7)Penghargaan Pejabat PPID terbaik bagi Organisasi Perangkat Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, DPMPTSP berhasil memperoleh Juara 1 Kategori Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) Pembantu dan Juara 1 dengan Kategori Pengelola Pengaduan Publik.

Kebijakan

Hadirnya Mal Pelayanan Publik di Kota Bekasi ini pada awalnya berdasarkan pada kebijakan pemerintah melalui PermenPAN No. 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. Dalam regulasi tersebut ditegaskan bahwasanya setiap penyelenggaraan pemerintah itu wajib menyelenggarakan Mal Pelayanan Publik untuk mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga, Pemerintah Kota Bekasi menindaklanjuti regulasi tersebut dengan membuat Peraturan Wali Kota No. 101 Tahun 2019 tentang Mal Pelayanan Publik. Di masa kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin saat ini, Pemerintah memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap perbaikan kualitas pelayanan publik di Indonesia, maka dikeluarkanlah regulasi lainnya yang lebih detail dan komprehensif melalui Peraturan Presiden No. 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.

Dalam penyelenggaraannya, Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi dijalankan dan dikendalikan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) yang dipimpin langsung oleh Kepala DPMPTSP dan bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota. Dalam menjalankan aktivitas kegiatan operasional dan pengendaliannya, Kepala DPMPTSP membentuk Tim Penyelenggara dan mengangkat

petugas yang berasal dari Perangkat Daerah. Para petugas ini kemudian bertanggung jawab penuh atas terselenggaranya pelayanan publik di Mal Pelayanan Publik tersebut.

Dalam praktik operasionalisasinya, Penyelenggaraan MPP melibatkan sejumlah Lembaga/Institusi baik itu dari unsur Pemerintah, korporasi atau perusahaan, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Secara teknis, pelibatan berbagai macam Lembaga tersebut dilakukan melalui mekanisme perjanjian kerja sama antara Kepala Daerah dengan Institui yang bersangkutan yang membidangi urusan kerja sama.

Adapun kaitannya dengan aktivitas pengendalian, Kepala DPMPTSP melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan terhadap pelaksanaan Mal Pelayanan Publik secara berkala. Hasil dari kegiatan tersebut kemudian disampaikan kepada Wali Kota setiap bulannya atau setiap saat jika diperlukan.

Metode Pelayanan

Pada tahun 2021, MPP Kota Bekasi meluncurkan beberapa aplikasi yang dapat mempermudah masyarakat dalam melakukan permohonan layanan publik, di antaranya yaitu:



Gambar 2. Tampilan Sempel Antri

Sumber: <https://mpp.bekasikota.go.id>

Dalam rangka mendukung terintegrasinya sebuah sistem antrian dan juga berdasarkan pada Keputusan Wali Kota Bekasi No 065.2/Kep.345-DPMPTSP/V/2020 tentang Penerapan Sempel Antri, maka DPMPTSP mengeluarkan sebuah aplikasi yang bernama Simple Antri, yang mana aplikasi ini dapat membantu masyarakat untuk

melakukan pendaftaran secara online dari rumah sehingga ketika masyarakat datang ke MPP Kota Bekasi, mereka hanya tinggal meng scan barcode yang sudah diberikan dalam aplikasi Simpel Antri tersebut ketika melakukan proses pendaftaran. Kemudian ketika barcode tersebut di scan, maka akan muncul lah untuk nomor antriannya. Dengan adanya aplikasi Simpel Antri, masyarakat tidak perlu melakukan pendaftaran secara manual dan mengantri terlalu lama sehingga proses pendaftaran mereka menjadi lebih simple dan efektif juga efisien. Adapun manfaat dari dihadirkannya aplikasi Simpel Antri ini, ialah:

- Antrian online satu pintu yang terintegasi untuk seluruh pelayanan di Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi
- Bisa diakses oleh seluruh masyarakat dari berbagai kalangan melalui website <https://mpp.bekasi.kota.go.id>
- Terdapat hasil Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)
- Layar Monitor Pemanggilan Pemohon.

Berikut adalah penjelasan mengenai alur proses dari aplikasi Simpel Antri.



Gambar 3. Penjelasan Aplikasi Simple Antri

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa Untuk Mendukung sistem terintegrasi terutama dalam sistem antrian kita menggunakan layanan aplikasi SIMPEL ANTRI yang didalamnya terdapat informasi - informasi terkait pelaksanaan pelayanan di MPP, apa saja yang bisa dimanfaatkan dalam aplikasi tersebut antara lain :

- 1) Antrian online satu pintu yang sudah terintegrasi seluruh pelayanan yang ada di MPP Kota Bekasi dan bisa diakses masyarakat umum melalui www.mpp.bekasikota.go.id ;
- 2) Hasil Survey Kepuasan Masyarakat (IKM / SKM);
- 3) Layar Monitor Pemanggilan pemohon



Gambar 4. Tampilan Beranda Aplikasi SILAT

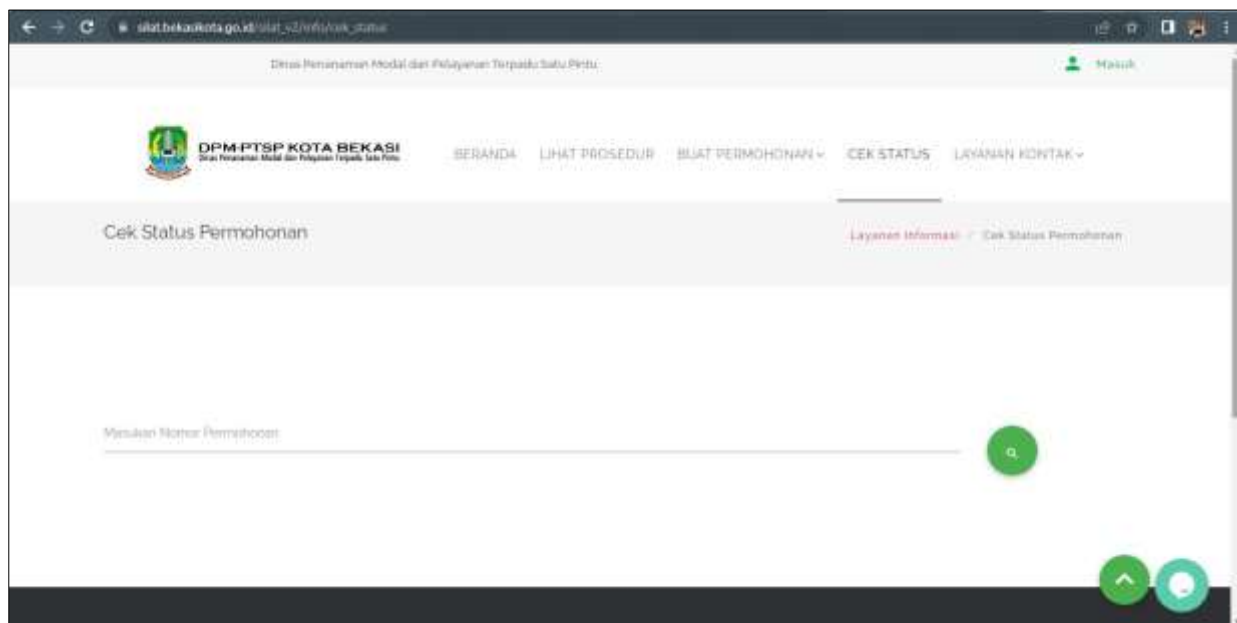
Sumber: <https://silat.bekasikota.go.id>

DPMPTSP Kota Bekasi memberikan pelayanan yang simplikasi terhadap perizinan kepada para pelaku usaha dengan mudah, cepat dan transparan yang bisa membuat pengusaha nyaman ketika akan berkegiatan di Kota Bekasi. Berdasarkan Keputusan Wali Kota Bekasi Nomor 060/Kep.636-Org/XII/2021 tentang Pelimpahan Kewenangan Penandatanganan Perizinan dan Non Perizinan Berusaha Kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, DPMPTSP Kota Bekasi telah memfasilitasi sarana berbasis online melalui Sistem Informasi Layanan Terpadu (SILAT) yang bisa diakses melalui laman website <https://silat.go.id>. Aplikasi ini berguna bagi para pengusaha yang ingin memenuhi komitmennya terhadap segala jenis perizinan bagi itu perizinan usaha maupun non – usaha.”

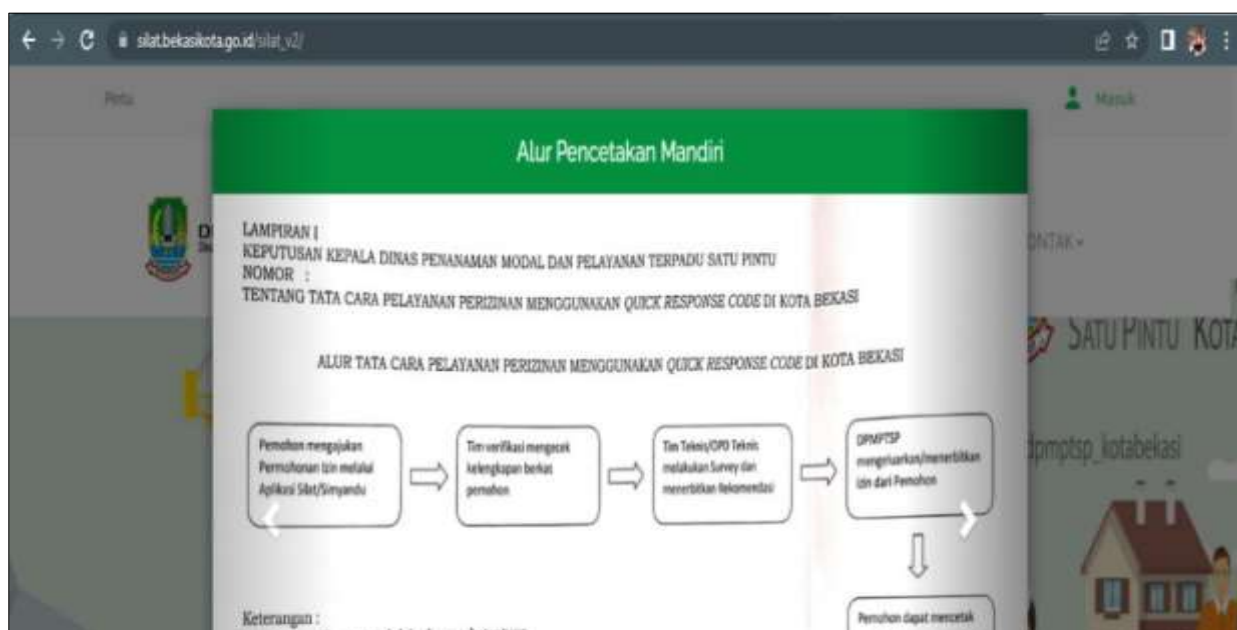
Adapun simplikasi prosedur dari perizinan melalui SILAT ini dapat dilihat pada beberapa langkah berikut, diantaranya Registrasi online; Verifikasi staf; Verifikasi kasi; Rekomendasi Dinas Teknis; Verifikasi Kabid Teknis; Sekdis; Kadis; dan Kabid data (penomoran). Kelebihan – kelebihan yang didapat oleh masyarakat ketika menggunakan aplikasi SILAT ini, antara lain ialah:

- Memotong prosedur dari 11 langkah menjadi 8 langkah
- Tidak perlu datang ke kantor, persyaratan hanya perlu di upload secara online
- Tidak melebihi 7 hari kerja
- Pemohon dapat memantau proses pelayanan dan akan mendapatkan notifikasi melalui SMS ataupun E-mail
- Menurunkan jumlah pengaduan dan menjadikan kepastian waktu juga biaya
- Menerapkan paperless service, yang mana pemohon dapat mengakses layanan darimana saja

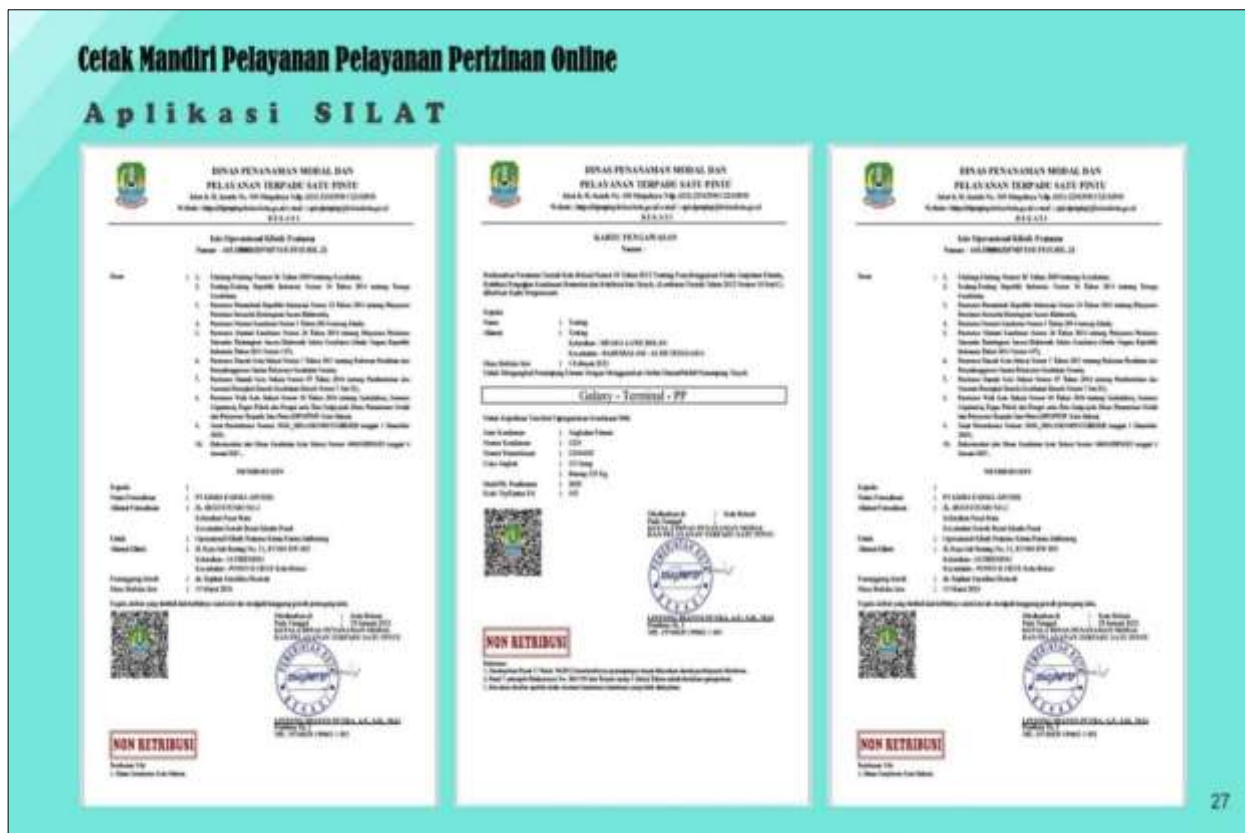
- Tidak membayar maka tidak ada izin (bagi izin yang berbayar)
- Pemohon akan menerima tagihan retribusi melalui SMS dan menerima petunjuk apa saja yang harus dilakukan selanjutnya
- Semua stakeholder yang terlibat dalam proses pelayanan menggunakan aplikasi yang sama atau host to host antar server.



Gambar 5. Sistem Layanan Informasi Cek Status Permohonan



Gambar 6. Alur Pencetakan Mandiri Untuk Surat Perijinan



Gambar 7. Contoh Surat Perizinan Cetak Mandiri

Jejaring Kerja Sama

DPMPTSP Kota Bekasi telah melibatkan sejumlah Lembaga/Institusi Pemerintah dan Non pemerintah sebagai bentuk hubungan kerja sama dalam mendukung penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi ini, Sementara ini, terdapat 26 Institusi/Lembaga Pemerintah dan Non Pemerintah yang terdaftar aktif untuk beroperasi di Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi. Pertama dari unsur Kementerian/Lembaga, terdapat Kantor Bea Cukai, Kementerian Agama, Kepolisian. Kedua, dari unsur Pemerintah Provinsi, meliputi DJP Jabar III, DPMPTSP Jabar, dan Samsat Jabar. Ketiga, dari Pemerintah Daerah Kota Bekasi, terdapat BAPENDA, BPN, Dinkes, Disdukcapil, Disnaker, DPMPTSP Bekasi, Kantor Imigrasi, Kejaksaan, dan Pengadilan Agama.

Keempat, yaitu dari unsur BUMN, terdiri dari ASABRI, BPJS, POS Indonesia, TASPEN, dan Telkom. Kelima, yaitu dari Perbankan terdapat Bank BJB, BNI, BRI, dan BPRS Patriot Bekasi. Dan terakhir dari unsur BUMD, terdapat PDAM Bekasi.



Gambar 8. Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi beroperasi tidak di Gedung pemerintahan seperti biasanya, melainkan berada di sebuah Mal perbelanjaan bernama BTC Mal. Hal tersebut dilakukan dengan beberapa alasan. Pertama, Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi ingin menampilkan sesuatu yang berbeda dengan suasana dan pengalaman pelayanan yang lebih nyaman dan menghibur. Kesan yang ingin diperlihatkan adalah masyarakat bisa memenuhi kebutuhan dan kepentingannya dengan baik sambil menikmati kegiatan lainnya di Mal tersebut. Dengan kata lain, Pemerintah ingin menunjukkan bahwa Mal Pelayanan Publik ini betul-betul sebuah Mal yang kesan masyarakat terhadapnya itu lebih positif sehingga dapat diketemukan wajah baru pelayanan public yang lebih inovatif. Kedua, sebetulnya Pemerintah bisa saja untuk membangun Gedung baru khusus untuk Mal Pelayanan Publik ini seperti halnya daerah-daerah lainnya di Indonesia. Namun, Pemerintah memandang keputusan tersebut kurang bijak, mengingat Pemerintah ingin lebih hemat dengan cukup menyewa bagian ruangan di Mal BTC. Tidak hanya itu, karena di Mal tersebut terdapat berbagai macam UMKM Kota Bekasi, sehingga Pemerintah Kota Bekasi juga ingin mendorong para UMKM tersebut.

SIMPULAN

Kehadiran Mal Pelayanan Publik di Indonesia dan Kota Bekasi secara khusus merupakan salah satu bentuk langkah Pemerintah dalam mengupayakan inovasi pelayanan untuk masyarakat. Pemerintah berusaha agar setiap pelayanan publik yang dilakukan harus terus menampilkan sesuatu yang berbeda dan baru sebagai bentuk

perbaikan dan peningkatan pelayanan yang lebih baik. Sama halnya dengan Mal Pelayanan Publik di Kota Bekasi yang menjadikannya sebagai sebuah program unggulan karena beberapa nilai inovasi yang begitu kental yang diharapkan bisa dirasakan oleh public secara luas. Prinsip-prinsip pelayanan seperti kemudahan, kecepatan, keakuratan, terjangkau, transparan, dan kenyamanan, itu semua diharapkan dapat muncul secara konsisten dan konsekuen dari praktik Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi ini.

Eksistensi Mal Pelayanan Publik Kota Bekasi ini mampu menjadikan warganya menjadi semakin puas dan percaya terhadap Pemerintah Daerah. Beberapa kali Pemda Kota Bekasi melalui DPMPTSP nya ini berhasil meraih penghargaan dalam kategori pelayanan publik yang inovatif. Tentu penghargaan tersebut merupakan sebuah bonus menggembirakan dari upaya penyelenggaraan pelayanan publik yang mampu menghadirkan kemaslahatan untuk warganya. Sehingga masyarakat Kota Bekasi menjadi lebih sejahtera karena setiap kebutuhan dan kepentingan hidupnya dapat diurus dengan baik oleh Pemerintah.

REFERENSI

- Ansell, C., Torfing, J. (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*. New York, NY: Routledge.
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Bristol, UK: Policy Press.
- Bhatti, Y., Olsen, A. L., & Pedersen, L. H. (2011). Administrative Professionals and The Diffusion of Innovations: The Case of Citizen Service Centres. *Public Administration*. 89(2), 577–594. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01882.x>
- Bloch, C., Bugge, M.M. (2013). Public Sector Innovation – From Theory to Measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*. 27, 133–145. doi:10.1016/j.strueco.2013.06.008.
- Borins, S. F. (2014). *The Persistence of Innovation in Government*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B.C., Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 74(4). 445–456. doi:10.1111/puar.12238.
- Chen, J., Walker, R.M., Sawhney, M. (2019). Public Service Innovation: A Typology. *Public Management Review*. 22(11), 1674-1695. Doi.10.1080/14719037.2019.1645874.

- Damanpour, F., Aravind, D. (2012). Managerial Innovations: Concpetions, Processes and Antecedents." *Management and Organization Review*. 8(10), 423–454. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00233.
- Damanpour, F. Walker, R.M., Avellaneda, C.N. (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies*. 46(4), 650–675. doi:10.1111/joms.2009.46
- De Vries, H., Bekkers, V. Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Administration*. 94(1), 146–166.
- Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R., Twist, M.V. (2017). Creating Public Valuein Global Wicked Problems. *Public Management Review*. 19(5), 621–639. doi:10.1080/ 14719037.2016.1192163.
- Hartley, J., Sørensen, E., Torfing, J. (2013). Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship. *Public Administration Review* 73(6), 821–830. doi:10.1111/puar.2013.73.
- Jørgensen, T. B., Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*.39(3), 354–381. doi:10.1177/0095399707300703.
- Lusch, R. F., Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-dominant Logic Perspective.*MIS Quarterly*. 39, 155–175. doi:10.25300/MISQ.
- Mccann, E., Ward, K. (2013). A Multi-Disciplinary Approach to Policy Transfer Research: Geographies, Assemblages, Mobilities And Mutations. *Policy Studies*. 34(1), 2–18.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Moore, M. H., Hartley, J. (2008). *Innovations in Governance*.*Public Management Review*. 10(1), 3–20. doi:10.1080/14719030701763161.
- Nambisan, S., and P. Nabisan. 2013. *Engaging Citizens in Co-creation in Public Services: Lessons Learned and Best Practices*. Washington DC: IBM Center for The Business of Government.
- Piening, E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation. *Public Management Review*. 13, 127–157.
- Pratama, M.R. (2020). Analisis Inovasi Pelayanan Publik Rumah Sehat Lansia di Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 17(2). 193-204.
- Pratama, A.B. (2019). The Landscape of Public Service Innovation in Indonesia: A Comprehensive Analysis of its Characteristic and Trend. *Innovation & ManagementReview*. 17(1), 25-40. doi:10.1108/FS-08-2013-0041.
- Purwadi., Asmara, A.Y., Nashihuddin, W., Pradana, A.W., Dinaseviani, A., Jayanti, R. (2020). Inovasi Pelayanan Publik di China: Suatu Pembelajaran bagi Pemerintah Dalam Peningkatan Layanan Publik di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*. 5(1)

- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Sahlberg, P. 2014. *Finnish Lessons 2.0. What the World Can Learn from Educational Change in Finland*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Salam, R. (2021). Changes and Innovations in Public Services in the New Normal Era of the Covid-19 Pandemic. *Journal of Public Administration and Government*. 3(1). 28-36.
- Sangiorgi, D. (2015). Designing for Public Sector Innovation in the UK: Design Strategies for Paradigm Shifts. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*. 17(4). 332-348. doi:10.1108/FS-08-2013-0041
- Simmons, R., Brennan, C. (2017). User Voice and Complaints as Drivers of Innovation in Public Services. *Public Management Review*. 19, 1085–1104.
- Suwanda, D., Syafri, W., Supriatna, T. (2021). *Mal Pelayanan Publik: Percepatan Peningkatan Kualitas dan Inovasi Layanan Masyarakat*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Torring, J. (2019). Collaborative Innovation in the Public Sector: The Argument. *Public Management Review*. 21, 1–11.
- Torring, J., Ansell, C. (2017). Strengthening Political Leadership and Policy Innovation through the Expansion of Collaborative Forms of Governance. *Public Management Review* 19: 37–54.
- Torugsa, N., Arundel, A. (2015). The Nature and Incidence of Workgroup Innovation in the Australian Public Sector: Evidence from the Australian 2001 State of the Service Survey. *Australian Journal of Public Administration*. 75, 202–221.
- Torugsa, N., Arundel, A. (2016). Complexity of Innovation in the Public Sector: A Workgroup-level Analysis of Related Factors and Outcomes. *Public Management Review*. 18, 392–416.
- Walker, R. M. (2008). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 18, 591–615.
- Walker, R. M., Damanpour, F., Devece, C.A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 21, 367–386.
- Windrum, P. (2008). Innovation and Entrepreneurship in Public Services. In *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*, edited by Windrum, P., Koch, P. 3–21. Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Yang, K. (2016). Creating Public Value and Institutional Innovations across Boundaries: An Integrative Process of Participation, Legitimation, and Implementation. *Public Administration Review*. 76, 873–885.