

# INOVASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI JAMSOSTEK MOBILE (JMO) (STUDI KASUS DI BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG RUNGKUT KOTA SURABAYA)

Muhammad Farkhan Dicki Samudera<sup>1</sup>, Vidya Imanuari Pertiwi<sup>2</sup>

Email: [fd.samudera@gmail.com](mailto:fd.samudera@gmail.com)<sup>1</sup>, [vidya.imanuari.adneg@upnjatim.ac.id](mailto:vidya.imanuari.adneg@upnjatim.ac.id)<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

## *Abstract*

*Public service innovation is a must for the government as a form of adaptation to the development of information technology. One of the government agencies providing public services, namely BPJS Ketenagakerjaan, has launched an innovative JMO application to improve services. The purpose of this study is to find out how public service innovation is through the JMO application at BPJS Employment Rungkut Branch, Surabaya City. The research method used is qualitative data analysis techniques through careful interpretation and verification of each information through primary data and secondary data from interviews, observations, documentation, then analyzed so that conclusions are drawn from research problems. The results of this study indicate that the implementation of JMO service innovations at BPJS Ketenagakerjaan Rungkut Branch Office Surabaya is carried out: 1) institutional leaders provide space to continue to innovate and network relationships to improve JMO services; 2) has implemented transparent and accountable criteria. However, ignoring the criteria for community participation in the suggestion and feedback mechanism; 3) the JMO service data analysis mechanism is still manual so that it is not optimal in solving problems through technology; and 4) JMO service SOPs do not have high flexibility at the branch office level.*

**Keywords:** *Public Service Innovation, JMO, BPJS Employment*

## **Abstrak**

Inovasi pelayanan publik menjadi suatu keharusan bagi pemerintah sebagai bentuk adaptasi dari perkembangan teknologi informasi. Salah satu instansi pemerintah penyedia pelayanan publik yaitu BPJS Ketenagakerjaan dengan meluncurkan inovasi aplikasi JMO untuk meningkatkan pelayanan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana inovasi pelayanan publik melalui aplikasi JMO di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya. Metode penelitian yang digunakan yaitu teknik analisis data kualitatif melalui interpretasi dan verifikasi cermat terhadap setiap informasi melalui data primer maupun data sekunder dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi, kemudian dianalisis sehingga ditarik kesimpulan dari masalah penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan inovasi layanan JMO di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya dilaksanakan: 1) pimpinan lembaga memberi ruang untuk terus berinovasi dan relasi jaringan untuk meningkatkan pelayanan JMO; 2) telah menerapkan kriteria transparan dan akuntabel. Akan tetapi mengabaikan kriteria partisipasi masyarakat dalam mekanisme saran dan umpan balik; 3) mekanisme analisis data layanan JMO masih manual sehingga kurang maksimal dalam mengatasi masalah melalui teknologi; dan 4) SOP layanan JMO tidak memiliki fleksibilitas tinggi di tingkat kantor cabang.

**Kata Kunci:** Inovasi Pelayanan Publik, JMO, BPJS Ketenagakerjaan

## Pendahuluan

Penyelenggaraan pelayanan publik diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas dalam rangka menjamin kesederhanaan, kemudahan, keterjangkauan, dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Pelayanan pada dasarnya cara melayani, membantu, menyikapi, mengurus, menyelesaikan keperluan kebutuhan seorang atau kelompok orang (Alamsyah & Handoko, 2019). Apalagi dengan semakin berkembangnya kemajuan teknologi dan informasi (TIK) yang mengakibatkan dunia menghadapi era revolusi industri 4.0 dewasa ini, masyarakat juga semakin memiliki kesadaran tentang hak-hak mereka sebagai warga negara yang selalu mengharapkan pelayanan yang terbaik dari aparaturnya pemberi pelayanan publik (Hendrayady, 2020). Hal tersebut juga menjadi bagian dari penerapan prinsip *good governance* yang merupakan tata pemerintahan baik yang dilakukan pemerintah di dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Cahyadi & Soenarjanto, 2019).

Zeithaml, dkk., (1990) dalam bukunya Dwiyanto, dkk., (2017) yang berjudul Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia mengemukakan bahwa secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dari sisi *output*, dipergunakan untuk melihat pemberian produk pelayanan oleh birokrasi tanpa disertai adanya tindakan pemaksaan kepada publik. Reformasi birokrasi menjadi alat bantu bagi pemerintah daerah sekaligus harapan baru masyarakat bagi terwujudnya pelayanan secara efektif dan efisien serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) sebagai perwujudan dari tata kelola pemerintahan yang baik. Bagi warga, reformasi pelayanan publik tentu sangat penting untuk menjadi prioritas mengingat mereka selama ini telah menjadi korban dari praktik pelayanan publik yang buruk (Dwiyanto, 2014).

Fenomena pelayanan publik oleh birokrasi pemerintahan sarat dengan permasalahan, misalnya sikap indiscipliner aparat birokrasi, penetapan tarif yang tidak wajar demi percepatan proses pelayanan publik, pertanggung jawaban dan transparansi yang belum maksimal, merupakan buah atau dampak dari pola pikir dari aparaturnya birokrasi yang lebih memposisikan dirinya sebagai pihak yang dilayani, dan bukan pihak yang harus memberikan pelayanan (Thetool, Indartuti, &

Soenarjanto, 2017). Mereka selama ini dirugikan oleh kualitas pelayanan pemerintah yang buruk mulai dari pelayanan yang lambat sehari-hari, boros waktu dan tenaga, serta tidak transparan (Yanuar, 2019). Selain itu, juga dinilai kurang dapat memenuhi tugasnya sesuai dengan harapan masyarakat (Wahyuni, 2017). Sehingga kinerja pemerintah mendapat sorotan tajam dari masyarakat (Bima Raka Asturimo Putra, Syafi'i, & Kendry, 2019). Untuk itu, inovasi pelayanan publik merupakan suatu keharusan bagi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

*E-government* merupakan salah satu teknologi informasi yang memiliki andil yang cukup besar dalam pemerintahan Indonesia dalam melaksanakan pelayanan publik. Sebagaimana menurut Lestari et al., (2021) bahwa *e-government* sebagai bentuk adaptasi dari perubahan dan juga perkembangan teknologi informasi dunia, sehingga memantapkan pemerintah Indonesia untuk turut menciptakan sistem secara digital yang akan membantu dan memudahkan dalam pelaksanaan pemerintahan. Ammah (2016) mengemukakan bahwa penerapan *e-government* merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah dengan memanfaatkan sistem elektronik, termasuk didalamnya penggunaan IT dan internet yang bertujuan untuk memudahkan kinerja pegawai di pemerintahan, serta untuk meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat sebagai sasaran utamanya.

Pengembangan *e-government* di Indonesia telah diamanatkan oleh pemerintah melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*. Inpres ini merupakan salah satu upaya sekaligus tantangan organisasi pelayanan publik dalam meningkatkan pelayanan di berbagai sektor publik melalui inovasi. Galbraith (1973); Schon (1967) dalam Prawira (2014) mendefinisikan inovasi sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Inovasi dapat dilakukan pada barang, jasa, pelayanan, atau ide-ide yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi pelayanan publik menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 adalah terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan atau ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sejalan dengan definisi di atas, Sufi & Prihati (2021) berpendapat bahwa inovasi pelayanan publik adalah suatu ide-ide atau gagasan mengenai pelayanan publik yang sifatnya baru maupun modifikasi yang sudah ada. Sedangkan menurut Muharam dan Fitri Muharam & Melawati (2019), inovasi pelayanan publik merupakan cara baru maupun ide kreati teknologi pelayanan memperbaharui, penyederhanaan, maupun menciptakan terobosan dalam aturan, prosedur, metode, pendekatan, struktur organisasi sehingga memiliki nilai baik dari segi kualitas maupun kuantitas pelayanan. Salah satu lembaga publik yang terus melakukan perbaikan pelayanan melalui inovasi layanan digital yaitu BPJS Ketenagakerjaan.

Menurut data BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Surabaya setiap harinya melayani total rata-rata sebanyak 60-100 antrean yang terdiri dari pelayanan informasi, klaim Jaminan Pensiun secara berkala, dan klaim saldo JHT dengan nominal lebih dari 10.000.000. Bahkan pada waktu tertentu antrean bisa mencapai 100 lebih antrean sehingga diperlukan adanya suatu inovasi untuk menekan mobilisasi masyarakat. Terlebih saat ini sedang dalam masa pandemi covid-19 yang mengharuskan untuk menjaga jarak dan mengurangi mobilisasi massa. Selain itu, menurut Farianingrum & Istiyanto (2021) kondisi ini mempunyai dampak yang luar biasa bagi lembaga BPJS Ketenagakerjaan baik secara eksternal dan internal yaitu pengambilan JHT dalam jumlah yang sangat besar dan dalam tempo singkat, dalam waktu yang hampir bersamaan akan mengakibatkan pengaruh pada dana kelolaan dari sisi aktuaria keuangan yang akan berpotensi menurunnya ketahanan dana. sehingga dibutuhkan kebijakan-kebijakan khusus yang melibatkan pihak-pihak terkait termasuk pemerintah.

Bersamaan dengan kondisi tersebut muncul kekuatiran dan tuntutan dari peserta serta beberapa pihak (*stakeholder*) bahwa dana JHT tidak dapat dicairkan, untuk itu BPJS Ketenagakerjaan harus membuat langkah-langkah dan strategi komunikasi organisasi yang tepat dalam menjelaskan serta meyakinkan kepada peserta dan semua unsur bahwa dana JHT peserta aman dan dapat dicairkan (Syamsir et al., 2019). Untuk menyelesaikan klaim JHT yang begitu meledak, BPJS Ketenagakerjaan harus membuat suatu sistem baru sebagai solusi untuk dapat menyelesaikan hal tersebut. Sistem ini membutuhkan teknologi informasi yang handal dan harus mudah digunakan oleh seluruh peserta yang tidak semuanya paham tentang teknologi (Agostino et al., 2020).

Disisi lain, hal ini menjadi dampak yang luar biasa di internal BPJS Ketenagakerjaan karena harus merubah pola kerja yang membutuhkan petunjuk teknis penyesuaian program baru yang diterapkan secara mendadak sehingga ada pembaruan *jobdesk* dan perubahan struktur organisasi (Johnston & Clark, 2012). Melihat adanya permasalahan ini, pemerintah melalui BPJS Ketenagakerjaan membuat inovasi dalam meningkatkan pelayanannya melalui aplikasi Jamsostek Mobile (JMO) pada tahun 2021 sehingga berimplikasi pada meningkatnya klaim masyarakat dimasa yang akan datang.

Inovasi JMO merupakan bentuk kelanjutan pengembangan dari aplikasi BPJSTKU yang diluncurkan pada tahun 2016. JMO menjadi layanan digital terbaru yang dihadirkan oleh BPJS Ketenagakerjaan. JMO memiliki fitur dan tampilan yang lebih lengkap dari aplikasi sebelumnya di mana memuat data peserta BPJS Ketenagakerjaan dan memiliki fitur-fitur pelayanan seperti pengkinian data, pengajuan dan lacak klaim JHT, simulasi saldo JHT dan JP, pengaduan, dan laporan. Masyarakat tidak perlu datang ke kantor cabang sehingga menciptakan pelayanan yang efektif dan efisien dengan menghemat waktu dan biaya. Selain itu, JMO juga memiliki fitur deskripsi mengenai program-program yang ada di BPJS Ketenagakerjaan. Hingga saat ini aplikasi ini sudah diunduh sebanyak 10 juta kali. Keseluruhan fitur tersebut tentunya bertujuan untuk mempermudah akses layanan publik terhadap layanan-layanan BPJS Ketenagakerjaan.

Melalui Aplikasi JMO, masyarakat diberikan kebutuhan layanan yang tersedia dalam satu aplikasi yang tentunya lebih lengkap untuk seluruh program BPJS Ketenagakerjaan. Meskipun demikian, dalam penerapannya diketahui terdapat masalah sebagaimana dibuktikan pada berita BantenRaya.com (2021) di mana pengguna banyak yang tidak bisa login dan tidak bisa mengecek saldo BPJS Ketenagakerjaan di JMO. Hal ini terekam dari berbagai protes yang dilakukan pengguna di ulasan Google Playstore di laman JMO. Permasalahan tersebut selaras dengan penerapan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Surabaya, mengingat aplikasi JMO masih dalam tahap penyempurnaan mengakibatkan aplikasi sering *error* dan stuck. Dalam artian, halaman yang pada JMO tidak dapat memuat informasi akses layanan BPJS Ketenagakerjaan. Hal ini sejalan pendapat Hardianto, Firdausi, & Lestari (2021) bahwa warga terkadang tidak memiliki akses terhadap informasi penting yang berkaitan dengan pelayanan publik yang diperlukan.

Disamping itu, saldo JHT yang diklaim terbatas maksimal Rp 10.000.000 juta rupiah sehingga masyarakat mengeluhkan kepada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya.

Dampak positif yang ditimbulkan dari inovasi JMO memiliki sangat baik karena dapat menghemat waktu dan tenaga, namun permasalahan yang masih ditemui dalam penerapannya sehingga dilakukan penelitian terkait bagaimana inovasi pelayanan JMO di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya. Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Setyoko, Rawinarno, & Shafira (2021) yang berjudul Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi Banten Selama Covid-19, melakukan kajian inovasi pelayanan publik walaupun ditengah pandemi yang menghasilkan beragam penghargaan yang diraih oleh Pemerintah Provinsi (Pemprov) Banten. Penelitian tersebut menggunakan model Iron Triangle dari Farazmand (2004), yang menjelaskan terkait 3 aktor dalam tata kelola pemerintahan, yang dapat menjadi pertimbangan dalam menyediakan inovasi pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan inovasi pelayanan publik di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya melalui aplikasi JMO dengan menggunakan model pengukuran kriteria inovasi menurut UN Public Service Awards (2017). Model tersebut berfokus pada cara untuk menyalurkan upaya dan kreativitas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Hal ini juga selaras dengan hasil forum Forum Layanan Publik PBB pada tahun 2017 di mana menghasilkan pesan kunci bahwa, pada saat perubahan besar, pemerintah perlu bekerja secara berbeda, memanfaatkan potensi besar administrasi publik dan memobilisasi semua aktor menuju tata kelola yang lebih kompeten, efektif, inklusif dan akuntabel melalui pendekatan inovatif, sehingga kebijakan yang dihasilkan dapat terintegrasi dan efektif.

## **Metode**

Metode penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif pendekatan kualitatif yang dapat menggambarkan bagaimana penelitian kualitatif dengan maksud memberi gambaran komprehensif dan mendalam terhadap inovasi JMO di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya. Penelitian ini mereferensi pada teori yang diperkenalkan oleh United Nation Public Service Award tahun 2017

yang dikutip oleh Alim dkk., (2020) yang terdiri dari empat dimensi yaitu (1) kepemimpinan dan kapasitas pemerintah yang inovatif, (2) lembaga transparan, akuntabel dan partisipatif, (3) mengatasi tantangan melalui teknologi, dan (4) koherensi kebijakan yang terintegrasi.

**Tabel 1. Indikator Inovasi Sektor Publik dalam UNPSA (2017)**

No	Indikator	Definisi/Penjelasan	Sub Indikator
1	Kepemimpinan dan kapasitas pemerintah yang inovatif	Pemerintah yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku layaknya sebagai pelayan publik. Pemerintah yang sadar akan tujuan, mengembangkan kapasitas, pola pikir kolaboratif dan konsultatif, serta kapasitas dan motivasi untuk selalu berinovasi dan mencoba pendekatan baru.	1. Kepemimpinan yang visioner 2. Keterampilan dan kapasitas untuk berinovasi 3. Kepemimpinan yang kolaboratif dan konsultatif
2	Lembaga transparan, akuntabel dan partisipatif	Lembaga dan proses yang transparan, akuntabel dan partisipatif merupakan faktor penting dalam mendorong inovasi dalam pelayanan publik. Sejumlah bahan utama diperlukan untuk membuat lembaga lebih transparan, termasuk: memantau pekerjaan pemerintah dan memberantas korupsi melalui partisipasi publik; menghilangkan ketidaksetaraan dalam layanan publik dan menyiapkan kerangka kerja regulasi yang efisien untuk meningkatkan transparansi di lembaga-lembaga pemerintah.	1. Proses kelembagaan yang transparan 2. Lembaga publik yang akuntabel 3. Kreativitas dalam mencari saran & umpan balik dari masyarakat
3	Mengatasi tantangan melalui teknologi	Kerangka kebijakan yang tepat dan kepemimpinan visioner diperlukan untuk memastikan penggunaan teknologi yang tepat. Menggabungkan penggunaan teknologi dengan kebijakan pemuda, sementara melakukan pengembangan kapasitas dan pengembangan keterampilan secara bersamaan, dapat menjadi sarana yang efektif untuk mempromosikan inovasi. Penggunaan data dan teknologi dapat	1. Kebijakan Penggunaan Teknologi 2. Analisis data dengan bantuan teknologi 3. Aksesibilitas yang besar 4. Perhatian terhadap ancaman

	memainkan peran penting dalam memerangi korupsi.	keamanan dan privasi
4	Koherensi dan integrasi kebijakan hanya dapat terjadi jika komunikasi dan interaksi di antara aktor-aktor yang berbeda dalam sektor publik dan dengan dukungan aktor non-pemerintah.	1. Koherensi kebijakan 2. Dukungan dari seluruh aktor publik

Penelitian studi kasus dilakukan bertujuan untuk mengembangkan analisis mendalam dan mengeksplorasi masalah sosial atas suatu kasus seperti program, peristiwa, aktivitas, proses, atau satu individu atau lebih (Creswell, 2019:19). Studi kasus merupakan metode analisis data kualitatif yang menekankan pada sejumlah informasi tentang suatu kasus. Adapun pengumpulan data diperoleh dengan: (1) wawancara dengan informan. Adapun informasi tentukan secara *purposive sampling* yaitu Kepala Kantor, Kepala Bidang Pelayanan, Staf Bidang Pelayanan yang dapat memberikan informasi terkait aplikasi JMO, dan masyarakat selaku pengguna aplikasi JMO dianggap representatif untuk memberikan informasi. (2) observasi yaitu mengamati dan mencatat secara langsung kejadian di lapangan. (3) dokumentasi dari bidang kepesertaan dan bidang pelayanan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Interaktive model* dari Miles, Huberman, & Saldaña (2014), yang meliputi pengumpulan data dikumpulkan melalui berbagai teknik pengumpulan yang dapat mendukung penelitian, kondensasi data proses memilih dan mengabstrakan data yang diperoleh dari lapangan, penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang telah tersusun berupa kalimat (naratif) yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan penarikan kesimpulan atau verifikasi yang merupakan tahapan akhir dalam proses analisis data dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan. Pemilihan analisis data model interaktif dikarenakan dapat menyimpulkan dan menyederhanakan data secara efektif dan efisien yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Sehingga hasil dari penelitian ini bersifat objektif, valid, dan akurat.

## Hasil dan Pembahasan

Pelayanan publik yang baik memerlukan pembaharuan-pembaharuan yang inovatif salah satunya inovasi layanan publik di berbagai instansi pemerintah dalam rangka mendorong transparansi, akuntabilitas, dan integritas sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan pelayanan publik, tidak terkecuali BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya.

Penelitian ini mencoba membuktikan bahwa inovasi layanan publik JMO yang diterapkan oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah memenuhi kriteria inovasi lembaga pelayanan publik sesuai yang ditetapkan pada United Nations Public Service Award (2017). Adapun kriterianya meliputi kepemimpinan dan kapasitas pemerintah yang inovatif; lembaga yang transparan, akuntabel dan partisipatif; mengatasi masalah dengan teknologi; dan kebijakan yang koheren dan terintegrasi.

### **Kepemimpinan dan Kapasitas Pemerintah yang Inovatif**

*Pertama*, Kepemimpinan yang Visioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagai pelaksana inovasi, Kepala BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya memiliki kredibilitas dilihat dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi. Visi dan misi yang jelas, terarah, terukur membuat Kepala Cabang dalam menjalankan kepemimpinannya terkhusus penerapan inovasi JMO yakni mengkomunikasikan ke bawahan untuk diikuti dan diwujudkan bersama. Penerapan JMO merupakan salah satu bentuk komitmen yang ditunjukkan pimpinan dalam mewujudkan visi dan misi tersebut. Lebih lanjut, dalam pelaksanaannya, menurut Kepala Cabang, inovasi JMO akan menjadi suatu inovasi yang bersifat *sustainable* atau berkelanjutan untuk menjawab berbagai permasalahan.

*Kedua*, Keterampilan dan Kapasitas untuk Berinovasi Hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya memiliki beragam jenis inovasi sebagai wujud organisasi pelayanan publik yang terampil dan berkapasitas. Adanya kegiatan pendukung sebagai motivasi kepada karyawan seperti perlombaan Rencana Pengembangan Diri yang mana karyawan berkesempatan untuk mengusulkan inovasi yang dibutuhkan oleh BPJS Ketenagakerjaan menjadi bukti bahwa lembaga ini memiliki orientasi untuk mendorong perubahan transformatif guna mewujudkan visi lembaga khususnya pada

inovasi layanan JMO. Hal tersebut menuntut karyawan agar menghadirkan ide baru yang akan digunakan oleh manajemen melalui melalui daya kreatif dan daya inovasi yang dimilikinya. Terbukti, inovasi layanan JMO menjadi inovasi berkelanjutan dibuktikan dengan adanya penambahan fitur seperti jumlah nominal saldo JHT yang bisa diklaim dan pelaporan kecelakaan langsung ke rumah sakit yang bermitra. Usaha ini agar bisa meningkatkan pelayanan.

*Ketiga*, Kepimpinan yang Kolaboratif dan Konsultatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penerapan inovasi layanan JMO, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya bekerja sama dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang sama dalam melayani masyarakat dan menguntungkan satu sama lain dalam mencapai tujuan pelayanan. Adapun pihak yang berkolaborasi dengan BPJS Ketenagakerjaan khususnya dalam pelaksanaan layanan JMO antara lain Pemerintah Kota Surabaya, pihak swasta dan lembaga non pemerintah. Bentuk kerjasama yang dilakukan adalah tim manajemen yang kuat dalam konteks ini struktur birokrasi pada lembaga yang profesional, yang bekerja menurut fungsi dan tugas masing-masing unit sehingga membuat lembaga dapat bekerja secara efisien. Selain itu, struktur manajemen birokrasi mengambil keputusan secara rasional dan bekerja berdasarkan spiasialiasi masing-masing dalam setiap aktivitas pelayanan publik khususnya pelayanan JMO. Aktivitas-aktivitas tersebut beragam, mulai dari sosialisasi jaminan sosial ketenagakerjaan beserta regulasinya, penyediaan informasi setiap akun peserta yang terintegrasi, informasi pelayanan klaim hingga akumulasi iuran.

Hasil penjabaran ketiga sub-indikator tersebut menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah berupaya mewujudkan visi dan misi di bawah pemimpin yang memiliki kredibilitas melalui kolaborasi dan jaringan untuk meningkatkan pelayanan JMO. Hal ini sejalan dengan pendapat Wilson (2013) bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan cara yang praktis dan efektif untuk mengatasi masalah dan tantangan yang kompleks tersebut. Menurut Sanaghan & Lohndorf (2015) kolaborasi melibatkan pengambilan keputusan bersama dan melibatkan proses komunikasi yang transparan dan terpercaya, dimana semua pihak merasa memperoleh informasi dan dapat memberikan umpan balik dan ide kepada orang lain.

## **Lembaga yang Transparan, Akuntabel dan Partisipatif**

*Pertama*, Proses Lembaga yang Transparan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menerapkan aspek transparansi dalam aktivitas pelayanan publik, tidak terkecuali pada layanan JMO. Inovasi terbaru layanan digital dari BPJS Ketenagakerjaan menjadi sarana bagi lembaga dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Data-data yang telah terintegrasi di setiap akun peserta seperti saldo ditampilkan secara *real time* dan upah yang dilaporkan perusahaan serta apa saja program yang diikuti oleh tenaga kerja tersebut. Disisi lain, JMO juga memberikan pelayanan yang fleksibel tak terbatas ruang dan waktu yang bisa dilakukan dimanapun dan kapanpun. Hal ini mendorong peserta agar mudah dalam mengakses informasi dalam layanan JMO. Selain itu, hadirnya JMO untuk menghindari praktik percaloan mengingat keamanan informasi akun peserta JMO hanya diketahui oleh peserta. Hal ini dibuktikan salah satunya dalam fitur pengkinian data JMO harus diisi data pribadi yang hanya diketahui oleh peserta. Stigma pada masyarakat terkait ketidaksetaraan yang menjadi tantangan pelayanan publik tidak berlaku pada layanan JMO. Diterapkannya JMO dengan sistem tidak memprioritaskan orang tertentu, semua segmentasi peserta mendapatkan kesetaraan dalam pelayanan dan akses informasi sesuai yang tertera pada JMO.

*Kedua*, Lembaga Publik yang Akuntabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya terus berusaha mewujudkan akuntabilitas dalam setiap pelayanan yang dilakukan kepada masyarakat, tidak terkecuali pada inovasi layanan JMO. Bagi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya, menjadi lembaga publik yang akuntabel merupakan misi yang akan terus dijalankan demi tercapainya tujuan sebagai penyelenggara jaminan sosial yang memberikan kepastian perlindungan dan kesejahteraan sosial bagi seluruh elemen masyarakat. Sebagai lembaga publik yang tentunya juga pelayan publik atau masyarakat, akuntabilitas publik pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya adalah kewajiban untuk memegang amanah masyarakat dalam memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas peserta pada layanan JMO. Hal ini bertujuan mencegah penyalagunaan wewenang yang memiliki tendensi pada tindakan korupsi disamping juga mempertahankan kepercayaan dari masyarakat.

*Ketiga*, Kreativitas Dalam Mencari Saran dan Umpan Balik Dari Masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya dalam menyediakan saran maupun umpan balik dari masyarakat khususnya pada inovasi layanan JMO hanya terbatas pada kedatangan peserta secara langsung ke kantor cabang melalui petugas CSO dan satpam. Hal ini menjadi masukan bagi BPJS Ketenagakerjaan terkait evaluasi perbaikan dari layanan JMO. Dalam hal ini, perlu menjadi perhatian bahwa lembaga BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya tidak menyediakan fitur secara khusus melalui online. Dengan demikian, kreativitas karyawan untuk menghasilkan ide baru tidak diikuti dengan sarana maupun media penilaian yang disediakan BPJS Ketenagakerjaan guna mencari saran serta umpan balik dari masyarakat.

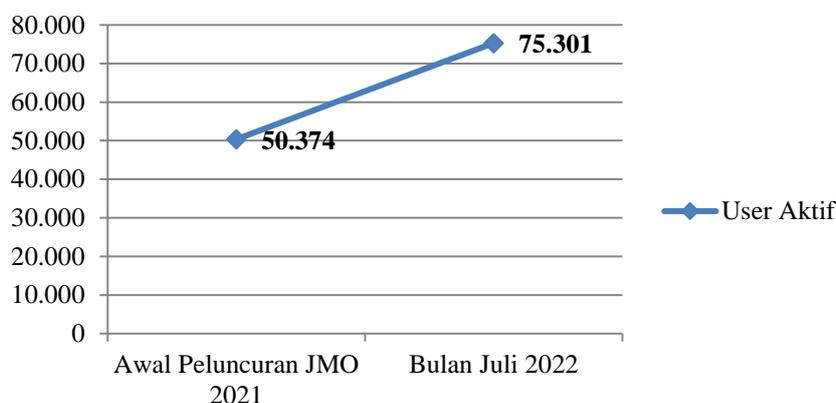
Berdasarkan pemaparan ketiga sub-indikator fokus tematik inovasi administrasi publik di atas, dapat dilihat bahwa meskipun BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menerapkan kunci Sustainability Development Goals (SDGs) pada United Nations Public Service Award (2017), yaitu *transparent, accountable*. Akan tetapi mengabaikan aspek *participatory institutions are the backbone of a people-centred public service*. Padahal partisipasi masyarakat dalam mekanisme *feedback* merupakan nilai berharga yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Hal ini selaras dengan pernyataan Hadi (2020) partisipasi masyarakat selain memberikan penilaian terhadap kepuasan layanan yang diberikan, juga dapat menyampaikan pengaduan kepada instansi tersebut. Namun, sarana untuk penyampaian aduan masih jarang dijumpai. Tidak ada mekanisme dan prosedur yang terlembaga, yang memungkinkan masyarakat melakukan keluhan dan mengontrol kinerja pemerintah maupun aparaturnya.

### **Mengatasi Masalah dengan Teknologi**

*Pertama*, Kebijakan Penggunaan Teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah berupaya untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat, khususnya pada masalah antrean yang panjang. Upaya tersebut diwujudkan dalam bentuk inovasi layanan JMO. Hal ini menandakan JMO dapat menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan kapasitas layanan kepada masyarakat, terlebih pada masa pandemi yang menyebabkan adanya pembatasan mobilitas sosial. BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya sebagai pelaksana kebijakan berupaya

memberikan pelayanan yang prima mengingat hal tersebut merupakan tujuan pemerintah daerah. Penerapan teknologi informasi pada layanan JMO untuk mempermudah proses pelayanan kepada masyarakat.

Inovasi tersebut dapat dikatakan efektif karena dengan adanya JMO, setiap peserta dapat melakukan klaim lebih cepat dan akses informasi yang lebih mudah dengan beragam fitur-fitur yang lebih lengkap. Dari data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti, simplifikasi prosedur dan persyaratan klaim yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan mampu memangkas masa tunggu klaim JHT, dari yang awalnya rata-rata 8 hari menjadi rata-rata 1,05 serta meningkatkan *success rate* klaim JHT dari 55 persen di Januari, menjadi 95 persen di akhir 2021. Selain itu, layanan JMO berbasis digital atau *online* juga terbukti lebih banyak dipilih oleh para peserta dibandingkan layanan *offline*.



**Gambar 1. Jumlah Pengguna JMO**

Dapat dilihat pada gambar di atas, menunjukkan pada awal peluncuran JMO tahun 2021 memiliki pengguna aktif 50.374 orang. Hingga saat ini mengalami peningkatan pengguna aktif menjadi 75.301 orang. Adapun pelayanan secara *offline* atau *on site*, BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya dapat melayani 60 hingga 100 orang per hari, akan tetapi jumlahnya dapat meningkat ketika jatuh tempo JHT yang biasanya di awal bulan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya khususnya dalam pemberian layanan JMO telah mendapat kepercayaan dari masyarakat.

*Kedua*, Analisis Data Bantuan Teknologi. Analisis data dengan menggunakan teknologi memiliki peranan yang sangat besar dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah berupaya untuk menerapkan analisis data dengan bantuan teknologi. Namun dalam pelaksanaannya, mengingat aplikasi yang masih dalam tahap pengembangan

membuat layanan JMO error salah satunya peserta tidak bisa melakukan login. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mekanisme analisis data dalam layanan JMO masih semi manual. Hal ini dikarenakan sejumlah persyaratan seperti data biometrik berupa foto selfie peserta yang tidak bisa dilakukan secara otomatis dalam mengambil data dari NIK tenaga kerja atau, kemudian sarana transfer dana klaim JHT yang dikeluarkan oleh pihak bank. Dengan kata lain komponen tersebut masih diperiksa secara manual. Alhasil integrasi data secara online belum dapat diterapkan secara menyeluruh pada setiap fitur yang ada pada layanan JMO. Sehingga dapat dikatakan pelayanan yang diberikan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya masih kurang efisien.

*Ketiga, Aksesibilitas yang Besar.* Salah satu kriteria pelayanan publik adalah kemudahan akses layanan oleh seluruh kalangan masyarakat. Di samping itu, suatu layanan publik juga harus mudah digunakan (*user friendly*), mudah dimengerti, dan tidak membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi dengan penggunaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah berupaya untuk mendesain layanan JMO agar mudah digunakan. Hal ini berdasar pada pertimbangan bahwa masyarakat tidak nyaman dengan pelayanan yang rumit, menghabiskan banyak waktu maupun tenaga. Alhasil, dapat dilihat bahwa aplikasi layanan ini telah diunduh oleh 10 juta pengguna dan lebih banyak dipilih oleh para peserta menjadi bukti.

Selain itu, juga sejalan dengan pengakuan sebagian masyarakat selaku peserta pengguna layanan JMO yang mengakui bahwa hadirnya JMO membantu memudahkan mereka untuk mengakses layanan yang disediakan BPJS Ketenagakerajaan, apalagi para peserta juga sudah terbiasa dengan penggunaan teknologi seperti *smartphone*. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada masyarakat yang kesulitan dalam penggunaan teknologi sehingga merasa lebih nyaman melakukan pelayanan secara langsung datang ke Kantor BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya karena dapat menyampaikan maksud dan tujuan secara langsung untuk mendapatkan pelayanan.

*Keempat, Perhatian Terhadap Ancaman Keamanan dan Privasi.* Tidak dipungkiri lagi, kebutuhan akan informasi serta kecepatan akses dan kemampuan *coverage* dalam pendistribusian maupun pengambilan informasi yang ditunjang dengan penggunaan *internet connection* telah menjadi kebutuhan dalam

pelayanan publik. Sebagai konsekuensinya, kerahasiaan dan keamanan informasi khususnya pada layanan JMO terkait keamanan dan privasi data menjadi pertarungan tersendiri dari masifnya gangguan maupun serangan yang terjadi dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menjelaskan bahwa setiap karyawan BPJS Ketenagakerjaan memiliki integritas untuk menjaga data tenaga kerja artinya tidak menyebarkan data secara bebas namun hanya untuk orang-orang yang berkepentingan saja seperti PIC perusahaan yang bersangkutan dan tidak menerima pemberian data dari pihak ketiga maupun tenaga kerjanya langsung. Hal tersebut menjadi gambaran bahwa di balik kemudahan akses layanan JMO berbanding lurus dengan pertanggungjawaban pemerintah untuk tidak melakukan penyalahgunaan informasi. Keamanan informasi sudah menjadi prioritas utama dalam lembaga modern. Data-data terkait tenaga harus dilindungi dengan baik.

Berdasarkan pemaparan empat sub-indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun inovasi layanan JMO telah diterapkan namun tetap saja memunculkan masalah-masalah yang menghambat penerapannya. Meskipun demikian, inovasi JMO merupakan inovasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan dampaknya bagi masyarakat terutama untuk mengatasi kebijakan yang sebelumnya yang kurang menampakkan hasil yang memuaskan (Muluk, 2008:42 dalam Ariyani et al., 2016).

### **Kebijakan yang Koheren dan Terintegrasi**

*Pertama*, Koherensi Kebijakan. Inovasi kebijakan pelayanan publik harus dilakukan secara koheren untuk memudahkan pengguna dan meningkatkan produktivas karyawan. Hal ini mengingat dalam rangka menghadapi akselerasi transformasi digital, sehingga dalam pelaksanaannya, dalam hal ini layanan JMO diharapkan dapat menghasilkan perubahan sistemik yang signifikan melalui dukungan dari seluruh elemen yang memiliki kesatuan dan kepaduan tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah memiliki manual *book* yang digunakan sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi tenaga kerja untuk mengakses aplikasi JMO beserta fitur-fiturnya. SOP tersebut berasal dari pusat yang berlaku secara umum dan

dilaksanakan oleh seluruh cabang serta tidak dapat direvisi oleh masing-masing kantor cabang.

Hal ini lantaran dalam pembuatan regulasi dilakukan secara tersentralisasi. Aturan tersebut menjadi hambatan tersendiri bagi BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya ketika dihadapkan pada situasi kendala yang ditemui di kantor cabang dalam proses pelayanan JMO. Ditambah lagi, tidak adanya kewenangan dalam menentukan keputusan secara mandiri terkait masalah yang ditemukan dalam penggunaan SOP semakin menyulitkan lembaga untuk menyesuaikan keadaan yang dihadapi. Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa penerapan inovasi layanan JMO masih belum didukung penuh dari penentu kebijakan, dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan Pusat. Masalah ini diharapkan dapat menjadi acuan bersama khususnya bagi pimpinan selaku penentu kebijakan di BPJS Ketenagakerjaan untuk diterjemahkan ke dalam tindakan dengan SOP yang memiliki fleksibilitas tinggi.

*Kedua*, Dukungan Aktor Publik. Kebijakan yang terintegrasi dapat terwujud ketika komunikasi, interaksi, dan koordinasi aktor-aktor dalam sektor publik dengan aktor non pemerintah berjalan dengan baik. Untuk itu, diperlukan komunikasi secara menyeluruh, baik antarpihak internal maupun koordinasi dengan aktor lain yang terkait dengan pelaksanaan layanan JMO di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dilakukan secara dua arah antara pemimpin dengan karyawan melalui *morning briefing* oleh pimpinan kantor cabang terkait instruksi yang akan dilakukan pada hari itu atau ada hal penting yang harus dilakukan di hari itu sehingga disampaikan pada saat *morning briefing*. Komunikasi dan koordinasi antara pemimpin dan karyawan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila muncul hambatan, maka pimpinan secara terbuka untuk menerima kembali komunikasi berupa *feedback* dari karyawan terkait hambatan yang dihadapi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya memiliki upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan JMO dengan merencanakan agar inovasi ini bisa berjalan dan berkembang lebih baik. Selain itu, BPJS Ketenagakerjaan melibatkan aktor pemerintah dalam kegiatan operasionalnya. Dalam hal ini, aktor yang dimaksud ialah Dinas Perindustrian Tenaga Kerja Kota Surabaya, Organisasi

Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dan serikat pekerja. Adapun fokus JMO yang lebih banyak kepada pelayanan klaim JHT membuat BPJS Ketenagakerjaan membangun kemitraan dengan instansi/perusahaan yang menaungi pekerja yang melakukan klaim tersebut, baik tenaga honorer pemerintah, maupun karyawan BUMN/BUMS. Dengan demikian, salah satu fungsi dari membangun hubungan dengan instansi yang menaungi tenaga kerja adalah koordinasi dalam bidang pelayanan. Hal tersebut juga dijalankan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya yang membangun komunikasi dengan baik dengan Dinas Tenaga Kerja Kota Surabaya maupun OPD di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Hasil penjabaran dua sub-indikator tersebut menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Rungkut Kota Surabaya telah berupaya membangun koneksi dan relasi kepada berbagai pihak untuk merealisasikan tujuan layanan penerapan inovasi JMO sesuai harapan. Akan tetapi, dalam tataran implementasi SOP layanan JMO yang secara sentralisasi membuat lembaga tidak memiliki fleksibilitas dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan. Hal ini didukung dengan survei yang dilakukan oleh *center for population policy studies*, Universitas Gadjah Mada (UGM) bahwa 80% aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat selalu mengacu kepada peraturan (juklak), hal ini yang membuat aparat pemerintahan menjadi kurang fleksibel dan tidak mempunyai inovasi dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan pemberian pelayanan publik (Selviati, 2020). Dengan demikian, hasil dari upaya tersebut tidak mampu memenuhi kriteria yang diinginkan dalam fokus tematik inovasi administrasi publik sebagai kunci SDGs.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis berdasarkan kriteria Inovasi Sektor Publik model UNPSA (2017) yang dikutip oleh Alim dkk., (2020), maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan inovasi layanan JMO di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya dijelaskan oleh indikator yang sesuai dengan kriteria UNPSA. Adapun indikatornya yaitu: 1) Kepemimpinan dan kapasitas pemerintah yang inovatif, dalam hal ini Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menerapkan kriteria ini sehingga memberi ruang untuk terus berinovasi dan relasi

jaringan untuk meningkatkan pelayanan JMO. 2) Lembaga yang Transparan, Akuntabel dan Partisipatif, dalam hal ini penerapan layanan JMO di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menerapkan kriteria transparan dan akuntabel. Akan tetapi mengabaikan kriteria partisipasi masyarakat dalam mekanisme saran dan umpan balik. 3) Mengatasi Masalah dengan Teknologi, dalam ini BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya telah menerapkan teknologi informasi pada layanan JMO. Namun dalam mekanisme analisis data dalam layanan JMO masih semi manual. Meskipun demikian, hal tersebut tidak mengurangi pertanggungjawaban pemerintah untuk tidak melakukan penyalahgunaan informasi. 4) Kebijakan yang Koheren dan Terintegrasi, dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan Cabang Rungkut Kota Surabaya tidak mampu memenuhi kriteria yang diinginkan dalam fokus tematik inovasi administrasi publik sebagai kunci SDGs. Hal ini dapat dilihat SOP layanan JMO tidak memiliki fleksibilitas tinggi di tingkat kantor cabang.

## Referensi

- Agostino, Deborah, Arnaboldi, Michela, & Lema, Melisa Diaz. (2020). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money and Management*, 41(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>
- Alamsyah, & Handoko, Rudy. (2019). Kualitas Pelayanan Puskesmas Dalam Mengukur Kepuasan Masyarakat (Di Puskesmas Borong Rappoa Kecamatan Kindang Kabupaten Bulukumba Provinsi Sulawesi Selatan). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 5(2), 1217–1225. <https://doi.org/10.30996/jpap.v5i2.2962>
- Alim, Muhammad Nur, Haning, Muh. Tahir, & Syahribulan. (2020). Inovasi Klaim Elektronik Jaminan Hari Tua di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v6i1.8558>
- Ammah, Nur Mas. (2016). Penerapan Layanan Electronic Health (E-Health) Di Puskesmas Peneleh Kecamatan Genteng Kota Surabaya. *Publika*, 4(10), 1–10.
- Ariyani, Arik, Mindarti, Lely Indah, & Nuh, Mohammad. (2016). Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Pelayanan Kesehatan Melalui Program Gebrakan Suami Siaga di Puskesmas Gucialit Kabupaten Lumajang). *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 2(4), 156–161.
- BantenRaya.com. (2021). Fitur di JMO BPJS Ketenagakerjaan Tak Bisa Digunakan, Cek Saldo Tak Bisa, Sumpah Serapah Pengguna Mengalir. Retrieved April 13, 2022, from M Hilman Fikri website: <https://www.bantenraya.com/citizen/pr->

1271150290/fitur-di-jmo-bpjs-ketenagakerjaan-tak-bisa-digunakan-cek-saldo-tak-bisa-sumpah-serapah-pengguna-mengalir

- Bima Raka Asturimo Putra, Syafi'i, Achmad, & Kendry, M. (2019). Kualitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Siwalankerto. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 5(1), 1124–1130. <https://doi.org/10.30996/jpap.v5i1.2338>
- Cahyadi, Arif, & Soenarjanto, Bagoes. (2019). Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk di Kecamatan Sukolilo Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 5(1), 1165–1172. <https://doi.org/0.30996/jpap.v5i1.2354>
- Creswell, John W. (2019). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (IV; A. Faw). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. (2014). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* (4th ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus, Partini, Ratminto, Wicaksono, Bambang, Tamtiar, Wini, Kusumasari, Bevaola, & Nuh, Mohammad. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia* (Cetakan Ke; Tim UGM Press, Ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Farianingrum, Anna, & Istiyanto, S. Bekti. (2021). Krisis Sebagai Akselerator Layanan Komunikasi Instansi Publik Di Masa Pandemi. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.30656/lontar.v9i1.3357>
- Hadi, Sopian. (2020). Menumbuhkan Partisipasi Masyarakat Dalam Pengawasan Pelayanan Publik. Retrieved July 20, 2022, from ombudsman.go.id website: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--menumbuhkan-partisipasi-masyarakat-dalam-pengawasan-pelayanan-publik>
- Hardianto, Willy Tri, Firdausi, Firman, & Lestari, Asih Widi. (2021). Fungsi E-KTP Untuk Mendukung Pemerintah Daerah Dalam Pendataan dan Pelayanan Publik. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 7(2), 212–222.
- Hendrayady, Agus. (2020). Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau di Era Revolusi Industri 4.0. *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(2), 227–238. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v4i2.1900>
- Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.
- Johnston, Robert, & Clark, Graham. (2012). Service Management Operations Improving Service Delivery. In *Pearson* (Second Edi). Harlow: Pearson Education Limited.
- Lestari, Puji Ayu, Tasyah, Amelia, Syofira, Anada, Rahmayani, Cintania Ade, Cahyani, Rizka Dwi, & Tresiana, Novita. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi (JIA) Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 212–224. <https://doi.org/10.31113/jia.v18i2.808>

- Miles, Matthew. B., Huberman, A. Michael., & Saldaña, Johny. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third)*. SAGE Publications.
- Muharam, Riki Satia, & Melawati, Fitri. (2019). Inovasi Pelayanan Publik dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Kota Bandung. *DECISION: Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 39–47. <https://doi.org/10.23969/decision.v1i01.1401>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014.
- Prawira, Maulana. (2014). Inovasi Layanan (Studi Kasus Call Center SPGDT 119 Sebagai Layanan Gawat Darurat Pada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta). *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa Universitas Brawijaya*, 2(4), 715–721.
- Sanaghan, B. P., & Lohndorf, J. (2015). Collaborative Leadership: The New Leadership Stance. *In Collaborative Leadership in Higher Education*, 6–37. Retrieved from [http://www.collaborativeleadership.org/pages/pdfs/devlead\\_lit\\_review.pdf](http://www.collaborativeleadership.org/pages/pdfs/devlead_lit_review.pdf)
- Selviati. (2020). *Dampak Pengembangan Pariwisata Terhadap Keadaan Sosial Ekonomi Masyarakat di Lokasi Permandian Eremerasa Kabupaten Bantaeng*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Setyoko, Haryo, Rawinarno, Tjahyo, & Shafira, Najwa. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi Banten Selama Covid-19. *Jurnal Ilmiah Niagara*, 13(1), 64–80.
- Sufi, Wasiah, & Prihati. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Riau. *Jurnal Niara*, 14(1), 218–227. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i1.5387>
- Syamsir, Nur, Ahmad, Ichsana, Mohamad, Wahidah, & Idah Alia, Siti. (2019). Kualitas Pelayanan Publik Dalam Pembelajaran Berbasis Daring di Tengah Pandemi Coronavirus Disease 2019. *Sosial Dan Budaya*, 1(1), 1–12.
- Thetool, Yonas, Indartuti, Endang, & Soenarjanto, Bagoes. (2017). Pelayanan Publik Berbasis Good Governance (Studi tentang Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pelayanan KTP di Kecamatan Sukolilo Kota Surabaya). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(1), 668–674. <https://doi.org/10.30996/jpap.v3i1.1237>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Wahyuni, Rina Dwi. (2017). Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Jasa Transportasi Di Stasiun Wonokromo Surabaya). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(2), 887–892. <https://doi.org/10.30996/jpap.v3i2.1268>
- Wilson, Steven. (2013). Collaborative Leadership: It's Good to Talk. *British Journal of Healthcare Management*, 19(7), 335–337. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2013.19.7.335>
- Yanuar, Reza Mochammad. (2019). Inovasi Pelayanan Publik (Studi Kasus: Public

Safety Center (PSC) 119 Kabupaten Bantul Sebagai Layanan Kesehatan dan Kegawatdaruratan). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 04(01), 1–20.