

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era otonomi daerah, tuntutan kepada pemerintah untuk mengelola berbagai sumber daya pada daerah masing-masing agar dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan daerahnya termasuk kebutuhan dari masyarakat serta pemerintah mampu untuk memberikan pelayanan. Badan penyelenggara negara, perusahaan, dan lembaga independen yang didirikan sesuai dengan undang-undang untuk melakukan kegiatan pelayanan publik yang memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk menyediakan setiap warga negara dan penduduk akan kebutuhan layanan barang, jasa, dan layanan administrasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan hal tersebut merupakan isi dari Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 . Kemudian dengan adanya Peraturan Presiden RI No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2014 tentang pedoman Inovasi Pelayanan Publik.

Pelayanan publik sendiri menjadi salah satu isu yang harus diperhatikan hal tersebut dikarenakan dalam kehidupan masyarakat sangat membutuhkan bermacam pelayanan yang membuat pelayanan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan masyarakat. Maka dari itu penyelenggaraan pelayanan publik harus menjadi perhatian penting bagi pemerintah dan juga masyarakat

Negara berupaya untuk memenuhi kebutuhan dasar ataupun hak- hak sipil melalui penyelenggaraan pelayanan. Pelayanan akan administrasi, barang ataupun jasa disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Demi kesejahteraan warganya negara memiliki kewajiban untuk memenuhi setiap kebutuhan dasar sehingga suatu sistem dapat berjalan secara efektif yang ditentukan dari pelaksanaan pelayanan publiknya sesuai amanat dari Undang-Undang Dasar 1945. Pemerintah Pusat, serta Pemerintah Daerah (Provinsi, Kabupaten, Kota) merupakan penyelenggara pelayanan publik di Indonesia. Kehadiran pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik menjadi sorotan yang penting. Untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik tidak dapat hanya melibatkan sektor pemerintah saja namun juga dilakukan dengan melibatkan sektor swasta dan masyarakat agar terjadi kesinambungan dalam mengelola ekonomi, lingkungan, sumber daya alam dan sosial.

Birokrasi di Indonesia baik itu departemen atau pemerintahan lebih mengutamakan masukan dan proses, bukannya mengutamakan hasil sehingga saat ini kondisi birokrasi Indonesia tidak berfungsi sama dengan kebutuhan organisasi baru. Tidak hanya itu adapun faktor dari berbagai perilaku para aparat yang cenderung menunjukkan sikap ataupun perilaku ingin dilayani yang seharusnya para aparat dapat menunjukkan perilaku melayani masyarakat. Dalam hal ini masyarakat menjadi tolak ukur bagi pelayanan publik sudah tepat atau belum pelayanan publik itu sendiri dikarenakan masyarakat merupakan tujuan utama dan menjadi pelaku yang merasakan pelayanan publik tersebut. Saat ini masih terdapat berbagai keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi

pemerintah, hal ini menunjukkan bahwa masyarakat masih belum puas dengan pelayanan publik yang diterima dari instansi pemerintah. Keluhan – keluhan tersebut dapat berupa laporan atau pengaduan yang ditampung oleh salah satu instansi pemerintah yaitu Ombudsman sebagai pemberi layanan pengaduan untuk masyarakat termasuk mengenai pelayanan publik di Indonesia.

Gambar 1.1
Laporan atau Pengaduan Masyarakat Periode 2014 - 2018



Sumber : Ombudsman 2020

Gambar 1.1 merupakan gambaran dari laporan atau pengaduan masyarakat mengenai pelayanan publik di Indonesia yang dapat dilihat dari laporan pengaduan Ombudsman. Menurut gambar tersebut dapat diketahui bahwa jumlah pengaduan tertinggi yang diterima Ombudsman terjadi pada tahun 2017 dengan jumlah pengaduan sebanyak 10.558 laporan, jumlah ini dari tahun 2014 sebanyak 3880 laporan. Gambar 1.1 juga menunjukkan bahwa walaupun sudah ada jumlah penurunan pengaduan dari tahun 2017 ketahun 2018, tetapi masih perlu disoroti karena terdapat 2000 lebih laporan pengaduan dari masyarakat. Ini menunjukkan

bahwa pelayanan publik di Indonesia belum sepenuhnya baik bahkan dapat disebut masih kurang dalam pelaksanaannya.

Langkah penyelesaian masalah mengenai pelayanan publik ini diupayakan oleh pemerintah dengan memberikan inovasi pada pelayanan publik itu sendiri karena suatu inovasi jika mampu diselenggarakan secara baik dapat membuat pelayanan publik menjadi lebih baik. Inovasi yang dilakukan sebisa mungkin tidak hanya mengikuti *trand* sehingga dapat membuat inovasi menjadi mati dikemudian hari. Inovasi dapat berubah sesuai dengan perkembangan serta kebutuhan dari masyarakat untuk memenuhi tuntutan masyarakat agar pelayanan publik yang cepat, mudah, serta transparan.

Pembangunan kota besar menjadi salah satu alasan perlunya kerjasama dengan pihak swasta. Pemerintah tidak bisa hanya mengandalkan APBD di setiap kota. Maka dari itu upaya untuk pengembangan kota metropolitan, kolaborasi menjadi hal yang dapat dipilih pemerintah. Salah satu instansi pemerintah yang melakukan fungsi pelayanan publik adalah Pemerintah Kota Semarang. Pemerintah Kota Semarang dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat ikut serta memberikan pelayanan publik sesuai dengan visi serta misi dari Kota Semarang dalam Renstra periode 2016 – 2021. Visi Kota Semarang itu sendiri yaitu Semarang sebagai Kota Perdagangan dan Jasa yang Hebat Menuju Masyarakat Sejahtera. Sedangkan Misi Kota Semarang yaitu:

- Pertama, mewujudkan kehidupan masyarakat yang berbudaya dan berkualitas

- Kedua, mewujudkan pemerintahan yang semakin handal untuk meningkatkan pelayanan publik.
- Ketiga, mewujudkan kota metropolitan yang dinamis dan berwawasan lingkungan.
- Keempat, memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis keunggulan lokal dan membangun iklim usaha yang kondusif.
- Kelima, mewujudkan kehidupan masyarakat yang sejahtera

Untuk memenuhi visi misi yang kedua yaitu. Walikota Semarang tak ingin berhenti untuk melakukan inovasi. Walikota Semarang selalu mengajak para jajaran Pemerintah Kota Semarang agar dapat terus menggali serta melakukan berbagai kolaborasi untuk mengembangkan berbagai potensi yang ada demi kesejahteraan seluruh masyarakat Kota Semarang itu sendiri. Berbagai jalinan kerja sama dibuka oleh Walikota Semarang mulai dari kerja sama internasional, *sister city*, daerah-daerah yang berdampingan langsung dengan Kota Semarang termasuk juga dengan para swasta. Semangat Semarang diharapkan membuat Pemerintah Semarang terus meningkatkan berbagai pelayanan publik dan memperkenalkan berbagai inovasi digital yang diharapkan dapat menjadikan kota Semarang sebagai salah satu kota pintar utama Indonesia. Inovasi teknologi pembayaran semakin berkembang pesat ketika mekanisme pembayaran dibutuhkan untuk senantiasa mendukung kebutuhan masyarakat dalam hal pengiriman dana secara cepat, aman dan efisien. Pemerintah terus berinovasi menciptakan sistem yang dapat memberikan kemudahan.

Proses inovasi harus dilakukan sehingga inovasi menjadi terus berkembang, memiliki peningkatan, hingga mencapai kesempurnaannya. Ada berbagai tingkat risiko dalam proses inovasi yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Proses inovasi terbagi menjadi tahap permulaan dan tahap implementasi dengan setiap tahapnya terbagi menjadi beberapa langkah. Terdapat tiga langkah pada tahap permulaan proses inovasi, ketiga langkah tersebut yaitu : langkah pengetahuan dan kesadaran, langkah pembentukan sikap terhadap inovasi dan tahap pengambilan keputusan. Dua langkah pada tahap implementasi, kedua langkah tersebut yaitu : langkah awal dan langkah kelanjutan pembinaan penerapan menurut Zaltman (Wijaya: 2018:8-10). Sebagai instansi yang terkait langsung dengan pelayanan publik, Dinas Perhubungan Kota Semarang banyak melakukan inovasi. Dimana dilakukan inovasi sistem dalam pembayaran di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang.

Perkembangan teknologi masa ini membuat sebuah teknologi menjadi salah satu hal yang menjadi kebutuhan dasar pelayanan publik untuk menghasilkan pelayanan yang unggul. Penggunaan teknologi dalam pembayaran di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang diharapkan dapat mempercepat pelayanan serta dapat menangani permasalahan yang ada. Pembayaran non tunai semakin mengurangi penggunaan uang kartal yang sudah dianggap tidak efisien dan tidak praktis. Biaya yang di gunakan dalam pengelolaan serta pengadaan yang terbilang mahal, membutuhkan waktu lebih dalam melakukan pembayaran serta risiko yang timbul atas transaksi yang memiliki bernominal besar merupakan contoh yang menyebabkan penggunaan uang kartal tidak telah berkurang daya minatnya. Serta

dalam mendukung Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) yang diumumkan oleh Pemerintah pusat. Dinas Perhubungan melakukan inovasi dalam sistem pembayaran.

Pada tahun 2017 Dinas Perhubungan Kota Semarang bersama Telkomsel melakukan uji coba layanan Link Aja pada *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. Pengembangan fitur Link Aja untuk memenuhi kebutuhan akan pembayaran pada sektor transportasi melalui digitalisasi. Transaksi Link Aja di dalam *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dilakukan dengan menempelkan sticker NFC Link Aja ke terminal pembayaran *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang yang hanya dibawa oleh petugas saat di dalam bus. Kegiatan yang dilakukan merupakan bagian dari proses inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang.

Masyarakat kini menghadapi berbagai macam bentuk pembayaran yang semakin beragam, terbukti dengan semakin meningkatnya kebiasaan masyarakat melakukan transaksi baik menggunakan kartu kredit, ATM atau kartu debit, e-commerce, berbasis chip ataupun server sebagai metode pembayaran. Dinas Perhubungan melakukan kerjasama dengan sejumlah pihak dalam inovasi pembayaran non tunai seperti dengan BNI, BRI, Telkomsel, Gojek, dan OVO Indonesia. Dengan menyalurkan produk pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dapat dilakukan dengan menggunakan kartu tapcash, Emoney, BRI, atau secara digital seperti Link Aja, Gopay dan OVO. Pembayaran non tunai dalam *Bus Rapis Transid* (BRT) Trans Semarang telah tersedia untuk kemudahan transaksi yang aman dan nyaman.

Digitalisasi layanan di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang juga dilakukan berupa pembuatan aplikasi yang memungkinkan warga pengguna *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang lebih mudah mengunduh di IO dan android. Dengan menggunakan produk seperti Gopay, Link Aja dan Brizzi masyarakat bisa mendapatkan memanfaatkan promo yang sedang diadakan dan mendapatkan tarif yang lebih murah. Inovasi pembayaran non tunai hadir di masyarakat dengan harapan dapat mendorong masyarakat untuk lebih terbiasa menggunakan teknologi serta dapat memanfaatkan pelayanan publik yang diberikan untuk memenuhi dari berbagai kebutuhan sehari-hari.

Gambar 1.2

Penggunaan *Vending* Mesin

Pembayaran Non Tunai *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang



Sumber : Dokumentasi penulis, 2021

Pada gambar 1.2 menunjukkan cara penggunaan *vending* mesin untuk pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. Terlihat pengguna menggunakan *vending* mesin untuk membeli tiket *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. *Vending* mesin yang merupakan salah satu alat yang digunakan untuk melakukan pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT)

Trans Semarang. Terdapat dua pilihan untuk melakukan pembayaran secara non tunai menggunakan *vending* mesin dimana pengguna dapat menggunakan Gopay atau *e-card* BRT untuk pembelian tiket kemudian tiket akan keluar secara otomatis.

Dari sisi pendapatan pembayaran non tunai *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dapat melebihi target yang ditentukan. Dengan target pada tahun 2019 sebesar 9% mampu terealisasi sebesar 10.16% pembayaran non tunai (*cashless*) *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang pada periode bulan Januari – Oktober 2019 mencapai Rp.2.526.999.432. (10,16%) sedangkan rata-rata dalam satu hari transaksi non tunai mencapai Rp.14.121.000. Terdiri atas :

Tabel 1.1
Presentase Alat Pembayaran Non Tunai BRT Trans Semarang

Alat Pembayaran	Presentase Pengguna
Go Pay	91.59%
E-Card BRT	5,94%
OVO	1.44%
BNI Tap Cash	0.42%
BRIZZI	0.39%
Link Aja	0.22%

Sumber : ayosemarang.com 2019

Data tabel 1.1 menunjukkan bahwa penggunaan Go-Pay memiliki presentase pengguna 91,59%, E- Card BRT memiliki presentase pengguna 5,94%, OVO memiliki presentase pengguna 1,44%, BNI Tap Cash memiliki presentase pengguna 0,42%, BRRIZZI memiliki presentase pengguna 0.39%, serta Link Aja memiliki

presentase pengguna 0,22%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Go-Pay memiliki presentase pengguna terbesar dan Link Aja memiliki presentase pengguna terendah. Saat ini, GoPay menjadi pilihan pembayaran *cashless* terpopuler di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. Sebagai bukti antusiasme warga Semarang untuk menggunakan transaksi menggunakan pembayaran non tunai. Pemerintah Semarang dan Dinas Perhubungan Kota Semarang memperkenalkan *vending* mesin di dua halte utama *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang, yaitu Simpang Lima dan Balai Kota. *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang bisa memakai *vending* mesin untuk pembelian tiket dengan kartu *e-card* BRT dan Gopay, serta untuk isi ulang serta cek saldo di kartu *e-card* BRT.

Pembayaran non tunai ini merupakan sistem yang perlu dikembangkan karena bermanfaat untuk masyarakat serta bermanfaat pula untuk pemerintah. Adanya pembayaran non tunai ini semuanya dapat tercatat secara detail dan transparan. Manfaat pembayaran non tunai tidak langsung dapat mendorong warga Semarang untuk semakin menggunakan angkutan umum yang disediakan pemerintah. Namun dengan fasilitas yang disediakan angkutan umum seperti *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang diharapkan dapat diperkenalkan guna menjaring antusiasme masyarakat untuk beralih menurunkan penggunaan kendaraan pribadi masyarakat. *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang lambat tahun jadi pilihan dari masyarakat dalam penggunaan transportasi karena BRT Trans Semarang mempunyai jadwal yang tetap dan biaya yang *relatife* terjangkau serta dengan menggunakan pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dapat menikmati sejumlah promo yang disediakan sehingga

pembayaran bisa lebih murah dari tarif yang telah ditentukan. Dalam pemanfaatan inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang masih belum merata. Pengguna non tunai masih di dominasi pelajar dengan penumpang umum yang lebih memilih menggunakan transaksi tunai. Pada tahun 2017 diketahui 6.541.913 orang merupakan jumlah penumpang umum dan 2.583.880 orang jumlah penumpang pelajar hampir setengah dari jumlah penumpang umum (Suaramerdeka : 2018).

Tujuan dari transaksi menggunakan pembayaran non tunai adalah untuk modernisasi mengenai sistem pembayaran, mengelola inflasi, mendorong pertumbuhan ekonomi, efisiensi transaksi, risiko yang tinggi dalam menggunakan uang tunai, perekonomian informal, pemberantasan korupsi, menekan biaya pengelolaan uang tunai, sehingga untuk meningkatkan stabilitas keuangan dan pemberantasan korupsi merupakan manfaat dari pengembangan terhadap penerapan transaksi non tunai. Menggunakan pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dapat menghemat waktu pelayanan, menekan biaya, dan menjamin keamanan uang. Tidak hanya penumpang tetapi pengelola *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. Tidak menimbulkan kesulitan untuk petugas dengan membawa uang dan menyetorkan uang pada malam hari, karena dengan pembayaran non tunai uang yang di dapat akan langsung masuk dalam bank yang bersangkutan. Diketahui dalam pelaksanaan masih terjadi kecurangan oleh Petugas *Ticketing Armada* (PTA) mengakibatkan pendapatan BRT Trans Semarang terpengaruh hal ini terbongkar saat dilakukan pengecekan tiket secara mendadak. Modus dari Petugas *Ticketing Armada* (PTA) di antaranya,

penumpang membayar tetapi tidak diberikan tiketnya, penumpang di berikan tiket bekas atau tiket yang tertinggal dijual kembali kepada penumpang lainnya, tiket pengganti disalah gunakan oleh petugas. Adapun tiket yang diberikan tidak sesuai dengan tarif yang telah ditentukan, misalnya penumpang umum dilayani dengan tiket pelajar (Bisnis.com: 2019). Terdapat faktor yang menyebabkan petugas berbuat kecurangan yakni kesalahan yang terjadi pada sistem alat dan perilaku petugas yang nakal atau tidak sesuai dengan tugasnya. Kesalahan yang terjadi pada sistem alat seperti kesalahan sistem perangkat yang terjadi ketika petugas mematikan perangkat saat menjual tiket, atau ketika tiga tiket dikeluarkan untuk satu pembayaran (Tribunjateng: 2017).

Berdasarkan fakta tersebut, peneliti tertarik melihat lebih jauh mengenai inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dengan mengadakan penelitian yang berjudul “**Analisis Proses Inovasi Pembayaran Non Tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang (Studi Kasus Dinas Perhubungan Kota Semarang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis proses inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang
2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat diambil manfaat yang berguna dengan harapan antara lain sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Praktis

Bagi pihak yang terkait dengan penelitian ini, Hasil dari penelitian diharapkan dapat bermanfaat dalam mengoptimalkan inovasi dalam pelayanan publik ,sehingga mampu memberikan pelayanan publik secara maksimal untuk masyarakat Kota Semarang pada khususnya. Melalui penelitian ini juga diharapkan masyarakat dapat ikut berpartisipasi dan membantu pemerintah untuk melaksanakan Gerakan Nasional Non Tunai.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Bagi pihak yang terkait dengan penelitian ini, Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah pada kajian mengenai inovasi pelayanan publik dalam pengembangan pelayanan non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang Kota Semarang. Penelitian ini diharapkan mampu

menyediakan referensi baru mengenai inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang Kota Semarang

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2.
Penelitian Terdahulu.

No	Peneliti	Tujuan Penelitian	Metode.	Hasil.
1.	(Arundel, Bloch, & Ferguson, 2019)	Menganalisis organisasi sektor publik yang melakukan berinovasi dan pengaruh jenis inovasi. Serta mengidentifikasi bagaimana proses inovasi	Penelitian kualitatif	Banyak kegiatan inovasi melibatkan beberapa sektor, dengan beberapa keterkaitan antara organisasi sektor publik dan bisnis dalam pengembangan. Organisasi sektor publik dapat berada di bawah tekanan untuk berinovasi untuk berbagai alasan, mulai dari permintaan masyarakat terhadap layanan baru.
2.	(De Vries, Bekkers, & Tummers, 2015)	Menganalisis tipe inovasi pelayanan di sektor publik.	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Adanya empat inovasi di sektor publik dapat dilakukan. Ada enam tujuan dilakukannya inovasi serta 4 Apa yang mempengaruhi inovasi pada sektor publik. Manfaat dapat dilihat dari berjalannya inovasi yang ada untuk mencapai tujuan awal organisasi.
3.	(Fitranti, Rochmah, & Hanafi,	Mendeskripsikan dan mengetahui	Penelitian kualitatif dengan	Inovasi SAMSAT Corner adalah salah satu program yang kebanggaan di Kantor

	2014)	pelaksanaan inovasi SAMSAT Corner SAMSAT Malang Kota. Serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam melakukan inovasi	pendekatan deskriptif	SAMSAT Malang, akan tetapi namun karena banyaknya pengguna masih tidak sesuai dengan kapasitas pegawai yang bekerja di SAMSAT Malang.
4.	(Junior, 2016)	Menganalisis Proses inovasi pelayanan	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Adanya dua macam inovasi yaitu dan Inovasi proses Inovasi Sistim, serta bagaimana Proses Penerapan Inovasi yang ada.
5.	(Nur Fitriana, 2014)	Penelitian yang dilakukan untuk menjawab bagaimana inovasi dapat meningkatkan kualitas dari pelayanan yang ada di stasiun Gubung	Penelitian kualitatif	Adanya inovasi boarding pass system untuk menghindari adanya ketidaksesuaian antara kartu identitas penumpang yang dinilai telah berhasil untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik distasiun Gubeng
6.	(Putri & Drs.Argo Pambudi, 2016)	Menganalisis Proses Inovasi serta melakukan identifikasi dari faktor pendorong serta penghambat inovasi Pelayanan Akta Kelahiran	Penelitian kualitatif	Adanya proses inovasi , serta yang memiliki indikator untuk mengetahui seberapa optimal pelayanan publik dan inovasi yang ada pada dispendukcapil Yogyakarta belum optimal. Faktor pendorongnya yaitu kepemimpinan yang

				mendukung inovasi, dorongan masyarakat. Faktor penghambatnya yaitu kecenderungan masyarakat mengakses regular, dan belum adanya peraturan pemerintah yang dapat digunakan sebagai petunjuk pelaksanaan.
7.	(Sari, 2014)	Mengetahui apa telah dibuat BPMPT Kabupaten Kubu Raya dan buat identifikasi faktor pendorong serta penghambat terjadinya sebuah inovasi	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Inovasi yang dilakukan BPMPT Kubu Baru antara lain penyederhanaan perizinan, pergantian front office, dan penanganan perantara. Ada juga faktor yang mendorong dan menghambat inovasi.
8.	(Sihombing, 2016)	Penelitian ini untuk menjawab bagaimana pelayanan public yang berkualitas di Kabupaten Tapanuli	Penelitian kualitatif	Pada pelaksanaannya, semua sistem mendapat tindakan kurang <i>responsif</i> dari para pimpinan pemerintah daerah, sehingga hasil penelitian kurang sukses. Serta menjelaskan bahwa inovasi dan reformasi di sektor publik juga dapat berhasil <i>incessanty</i> ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang efektif.
9.	(Suwastiti, Larasati, Sundarso, Djumiarti, & JURUSAN, 2016)	Menjabarkan bagaimana Inovasi Pelayanan publik di dan untuk melihat faktor	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Tujuan dari Samsat Online untuk memudahkan para pengguna yaitu masyarakat para wajib pajak untuk melakukan pembyaran pajak atas kendaraan akan tetapi masih di temukan

		pendorong serta penghambatnya.		permasalahan terkait samsat
10.	(Wahyuni & Dra. Maesaroh, 2016)	Menganalisis Inovasi Pelayanan di Kepolisian Jawa tengah	Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Adanya manfaat pelaksanaan inovasi serta mengetahui jalanya inovasi Smile Police dengan menggunakan indikator dari atribut inovasi mulai dari <i>relative advantage</i> , <i>compability</i> , <i>complexity</i> , <i>triability</i> , dan <i>observability</i> . Serta mengetahui faktor pendorong dari inovasi Smile Police dan Faktor penghambat dari inovasi.

Sumber : Berbagai jurnal yang diolah

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan usaha memajukan kualitas berbagai pelayanan publik yang dibutuhkan dalam hal tersebut ialah adanya inovasi pelayanan. Maka dari itu sebagai bentuk dari terobosan baru dalam upaya mengembangkan pelayanan-pelayanan yang akan diselenggarakan oleh seluruh bagian lembaga atau instansi publik untuk memenuhi kebutuhan serta tuntutan masyarakat. Dalam pelaksanaannya sebuah inovasi terdapat banyak faktor pendukung yang dapat berpengaruh dalam jalannya inovasi. Persamaan metode yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah memiliki kesamaan dengan metode penelitian kualitatif. Perbedaan yang ada antara penelitian terdahulu yaitu masing- masing penelitian memiliki beberapa tujuan yang berbeda. Jenis inovasi penelitian juga berbeda dengan yang ada pada penelitian terdahulu serta tempat situs penelitian juga berbeda dengan situs penelitian yang diambil oleh peneliti. Kemudian hubungan dengan penelitian adalah mengenai proses inovasi pelayanan

publik serta faktor pendukung. Serta beberapa jurnal dalam penelitian terdahulu menyebutkan bahwasanya sebuah teknologi dapat digunakan atau dimanfaatkan pada sektor publik melalui dukungan keterampilan serta kapasitas yang tepat.

1.5.2 Administrasi Publik

Chandler dan Plano dalam (Keban, 2008:3), mendefinisikan administrasi publik sebagai seni dan ilmu untuk mengatur hubungan masyarakat serta melakukan tugas yang ditetapkan. Administrasi publik sebagai ilmu memiliki tujuan dengan melakukan berbagai perbaikan terutama pada organisasi, sdm dan keuangan. Menurut Fesler dalam (Keban, 2008:5), bahwa administrasi publik adalah pengelolaan urusan pemerintahan. Administrasi publik dianggap sebagai orang yang merumuskan serta melaksanakan kebijakan yang dilakukan oleh para birokrasi secara besar-besaran dengan tujuan untuk kepentingan umum.

Nicolas Henry dalam (Keban, 2008:6), berpendapat terdapat batasan bagi administrasi publik, dimana administrasi publik memiliki perpaduan yang cukup rumit antara praktik dan teori yang memiliki tujuan untuk mempromosikan hal mengenai peran suatu pemerintahan dengan hubungan masyarakat yang akan diperintah, serta membuat kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam praktik manajemen administrasi publik diharapkan dapat menjadi lebih efektif, efisien dan juga untuk memenuhi secara baik segala kebutuhan masyarakat.

Administrasi publik ialah sebuah proses kolaborasi kelompok dalam lingkungan pemerintahan melibatkan eksekutif, legislatif dan hubungan keduanya yang memiliki kontribusi dalam merumuskan kebijakan pemerintah. Terjaljian

pula hubungan kolaborasi antara swasta dan juga perorangan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat menurut Felix A. dan L. Loyd G (Dwika, 2014:2)

Ruang lingkup yang luas dalam administrasi publik tergantung dengan kebutuhan yang terus berkembang mengikuti permasalahan yang tengah terjadi dilingkungan masyarakat. Meninjau sejumlah lembaga departemen dan juga non departemen yang terdapat di dalam sebuah negara ataupun daerah dapat menjadi langkah yang dapat diterapkan dalam meninjau ruang lingkup administrasi publik. Nicolas Henry (Pasolong, 2017:22), menerangkan ruang lingkup dari administrasi publik yang dapat dilihat melalui :

- Organisasi publik, yang dimana dalam hal ini berprinsipkan pada model organisasi dan perilaku yang ditunjukkan dalam birokrasi.
- Manajemen publik yang dimana berhubungan terhadap sistem ilmu manajemen sdm
- Implementasi, berkaitan dengan pendekatan kebijakan publik beserta pengimplemtasian kebijakan tersebut, upaya dalam mengubah kepemilikan umum menjadi kepemilikan pribadi, administrasi yang diterapkan antar pemerintahan dengan etika birokrasi.

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

a) Paradigma1 Dikotomi Politik dan Administrasi (1900 – 1926)

Paradigma ini menjelaskan bahwa kebijakan harus merespon perhatian terhadap kebijakan atau ekspresi kehendak dari rakyat, sedangkan pemerintah berkepentingan untuk berfokus dalam mengimplementasikan kebijakan atau

keinginan publik. Pemisahan antara politik dan administrasi diwujudkan dengan legislative yang memiliki bertanggung jawab akan pelaksanaan kehendak. Fungsi yudikatif untuk membantu legislative dalam membuat kebijakan dan menetapkan tujuan. Implikasi model ini adalah administrasi harus diperlakukan seperti tidak berharga dan diarahkan pada efisiensi dan nilai ekonomi. Namun kelemahan pada paradigma ini adalah hanya menekankan pada aspek lokus dan kurang memerjelas fokus.

b) Paradigma 2 Prinsip –Prinsip Administrasi (1927 – 1937)

Paradigma ini diperkenalkan prinsip-prinsip tata kelola di jantung administrasi publik. Sementara itu prinsip-prinsip ini dijelaskan sebagai *Planning, Organizing, Personnel, Leading, Coordinating, Reporting* and *Budgeting* atau sering disebut POSDCORB menurut para ahli perinsip tersebut dapat diterapkan di mana saja. Dalam paradigma ini tidak dinyatakan secara jelas mengenai wilayah dari administrasi publik, karena para ahli meyakini prinsip-prinsip ini bisa diterapkan. Di dalam paradigma ini, tidak dijelaskan secara mendetail terkait lokus di dalam administrasi publik, alasannya ialah tokoh-tokoh yang berperan tersebut berspekulasi bahwa prinsip yang mereka bentuk bersifat *universal*, terutama dapat diterapkan di dalam organisasi pemerintahan. Sehingga diperoleh bahwa paradigma ini menekankan fokus dibandingkan lokusnya.

c) Paradigma 3 Administrasi Negara sebagai ilmu Politik (1950-1970)

Paradigma ini terdapat beberapa kritikan tentang paradigma sebelumnya dimana Morstein-Mark mempertanyakan pemisahan politik dan administrasi yang

tidak mungkin terjadi. Helbert Simon yang mengutarakan kritik bahwa prinsip administrasi dinilai tidak konsisten serta tidak sepenuhnya bersifat *universal*. Oleh karena itu pada tingkatan ini terdapat usaha untuk menetapkan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dan ilmu politik. Informasi terkait juga menyatakan bahwa saat itu administrasi publik tengah dilanda krisis identitas yang disebabkan ilmu politik dinilai disiplin dan mendominasi lingkup administrasi publik. Paradigma ini memiliki birokrasi sebagai lokusnya, sementara fokusnya masih tidak jelas karena prinsip-prinsip administrasi publik yang masih memiliki banyak kelemahan.

d) Paradigma 4 Administasi Publik sebagai ilmu Administrasi (1956-1970)

Pada paradigma ini prinsip-prinsip manajemen terdahulu dikembangkan dengan cara ilmiah. Penerapan teknologi modern, seperti perilaku organisasi, analisis manajemen, metode kuantitatif, analisis sistem yang berada di pusat paradigma ini. Dalam mengembangkan paradigma ini memiliki dua percabangan, yakni berfokus kepada berkembangnya ilmu administrasi murni yang didorong dengan disiplin psikologi sosial serta berfokus pada kebijakan publik. Seluruh orientasi ini penerapannya dapat dilakukan pada lingkup administrasi publik dan juga bisnis. Sehingga diketahui bahwa paradigma ini tidak memiliki kejelasan dalam segi lokusnya

e) Paradigma 5 Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970-sekarang)

Paradigma ini menunjukkan kejelasan di dalam fokus beserta lokusnya, yang dimana paradigma ini berorientasi terhadap teori organisasi, teori manajemen, dan kebijakan publik dan berfokus pada persoalan beserta kepentingan publik. Sehingga sudah jelas bahwa paradigma ini mempunyai fokus beserta fokus yang digambarkan dengan jelas.

f) Paradigma 6 Governance

Paradigma ini dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, kebijakan, dan institusi di mana masalah ekonomi, sosial, dan politik dikelola melalui interaksi antara masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta dengan memprioritaskan mekanisme serta proses di mana komunitas dan kelompok bisa memasukkan kepentingan, menengahi perbedaan, dan menggunakan hak dan kewajiban.

Birokrasi dan instansi pemerintah, tidak lagi membatasi administrasi publik sehingga administrasi publik mencakup semua bentuk organisasi. Maka dari itu dalam perkembangan paradigma administrasi publik paradigma governance dapat menjelaskan mengenai keperluan mendesak manajemen publik dalam administrasi publik. Salah satu keperluan mendesak manajemen publik yaitu mengenai pelayanan publik maka dari itu paradigma governance memiliki hubungan yang erat dengan manajemen publik karena meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrasi dengan bantuan atau kerjasama pihak ketiga.

1.5.4 Manajemen Publik

Menurut Stoner (Wijayanti, 2008:1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha- usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang diterapkan.

Shafritz dan Russel (Keban, 2008:92) menjelaskan manajemen publik adalah usaha yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki tanggungjawab dalam mengelola organisasi dan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu manajemen publik ialah suatu pengetahuan antar disiplin dari berbagai aspek umum dalam organisasi, dapat juga merupakan kombinasi antara berbagai fungsi-fungsi manajemen semacam *planning*, *organizing*, dan *controlling*, sdm, keuangan, informasi, dan politik, menurut Overman (Keban, 2008:92). Selanjutnya, Shafritz, Hyde dan Ott dalam (Keban, 2008:93) menguraikan pengertian dari Overman untuk menggambarkan terdapat tumpang tindih antara manajemen publik dengan kebijakan publik yang keduanya merupakan bagian dari administrasi publik. Namun, menurutnya manajemen publik diartikan sebagai proses untuk mendorong sdm maupun non sdm dengan arahan dari suatu kebijakan publik.

Berdasarkan pengertian manajemen dapat dikatakan manajemen berpengaruh dalam sistem administrasi publik. Melalui manajemen yang menjadi penggerak dalam administrasi publik dan merupakan suatu sistem yang harus berjalan dengan seimbang dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan atau evaluasi.

Perkembangan zaman yang terus menerus berjalan membuat paradigma manajemen publik mengalami pergeseran. Paradigma manajemen publik diawali dengan paradigma *Old Publik Administration* atau sering disebut OPA yang kemudian berkembang menjadi paradigma *New Publik Management* atau sering disebut NPM yang kemudian dikembangkan kembali sebagai *New Publik Service* atau sering disebut NPS dimana paradigma ini terbentuk karena adanya kritikan terhadap dua paradigma sebelumnya yang belum berdampak pada kesejahteraan masyarakat dan justru menimbulkan ketidakadilan dalam memberikan pelayanan masyarakat. Masyarakat sepatutnya dilayani selayaknya warga negara bukannya selayaknya pengguna jasa yang dimana hal ini diterapkan di dalam paradigma OPA atau bahkan dianggap sebagai pelanggan selayaknya yang diterapkan di dalam paradigma NPM.

Pelayanan publik bukan hanya untuk memberikan respon terhadap permintaan pelanggan, namun lebih mengarah untuk membangun sebuah ikatan yang lebih baik lagi, membangun kepercayaan, serta melangsungkan kolaborasi dengan rakyat. Perumusan atas kepentingan publik dapat diterapkan oleh para aktor yang berperan dalam pihak negeri ,swasta, dan juga masyarakat sipil. Dengan pendapat tersebut NPS juga disebut dengan paradigma governance. Dimana teori governance memandang sebuah negara atau pemerintahan saat ini tidak berperan sendirian dalam memberikan pelayanan kepada publik yang efisien, ekonomis, dan adil, yang dimana paradigma ini menilai perlunya kolaborasi, kemitraan dan jaringan dengan sejumlah stakeholders saat menyelenggarakan kepentingan publik

Peran yang penting ada dalam manajemen publik dimana dalam pengelolaan permasalahan publik unsur pelayanan menjadi salah satu yang perlu dikelola. Rendahnya kualitas pelayanan publik menjadi perhatian semua instansi pemerintah dalam melayani masyarakatnya. Perlunya pelayanan publik yang berkualitas untuk meningkatkan kualitas pelayanan itu sendiri. Mencapai keunggulan dalam pelayanan publik membutuhkan inovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

1.5.5 Pelayanan Publik

Upaya pemerintah untuk memenuhi hak seluruh rakyat akan penerimaan barang, jasa serta administrasi dan untuk memenuhi kebutuhan dasar merupakan arti dari penyelenggaraan pelayanan publik

Pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 merupakan segala kegiatan dalam pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan penerima pelayanan serta memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut Sinambela (Pasolong, 2013:128) Pelayanan publik adalah tindakan yang dibuat pemerintah atas mereka yang melakukan kegiatan yang dapat menghasilkan keuntungan dan memberikan kepuasan dalam suatu kelompok atau organisasi.

Agung Kurniawan (Pasolong, 2013:128) berpendapat bahwasanya pelayanan publik merupakan melayani atau memberi pelayanan untuk beragam

masyarakat dengan kepentingan di organisasi tersebut yang serasi dengan aturan serta menaati tata cara yang ada di organisasi tersebut. Pada teori ini dijelaskan lebih rinci dari teori sebelumnya. Pelayanan publik diartikan sebagai sumbangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi, masyarakat akan selalu berhubungan dengan pemerintah dengan begitu masyarakat selalu memiliki kepentingan kepada pemerintah, salah satunya kepentingan dalam meminta haknya untuk mendapatkan pelayanan sebaik mungkin dari pemerintah dengan tata cara yang telah ditetapkan. Pemerintah pun berkewajiban memberikan pelayanan yang sebaik mungkin menggunakan peraturan yang ada.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan pelayanan publik ialah kewajiban pemerintah untuk menyediakan pelayanan barang atau jasa yang telah disediakan oleh pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah sebagai kewajiban dalam memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat diatur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Paradigma baru dibidang layanan ini didasarkan pada filosofi kewirausahaan dan administrasi publik baru, sehingga pandangan tradisional tentang peran pemerintah dalam pemberian layanan publik perlu perubahan. Maka Osborne dan Plastrik (Suwarno, 2008:73) memaknakan lima strategi yang utama demi mewujudkan perubahan tersebut, diantaranya :

- Untuk menghasilkan kejelasan tujuan diperlukan strategi inti

- Untuk menghasilkan konsekuensi untuk kinerja diperlukan adanya strategi konsekuensi
- Untuk memasukan pelanggan di posisi penentu diperlukan adanya strategi pelanggan
- Untuk mengalihkan pengendalian dari pusat dan puncak diperlukan adanya strategi pengendalian
- Untuk menghasilkan budaya wirausaha diperlukan strategi budaya

Dari sudut pandang lain, Pergeseran pada birokrasi yang semula “dilayani” menjadi birokrasi yang harus “melayani” merupakan pergeseran paradigma pelayanan. Mendukung perubahan paradigma tanpa inovasi, akan sulit mengubah dunia pada akhirnya membutuhkan inovasi dalam pemberian layanan publik.

1.5.6 Inovasi

Kata inovasi bersumber dari bahasa latin “*innovation*” yang berarti mengubah sesuatu yang ada menjadi sesuatu yang baru. Dalam penulisan masa kini, kemajuan itu sendiri memiliki implikasi yang sangat berbeda dan berbagai sudut pandang yang berusaha menjelaskannya. Pengertian ini menyatakan inovasi adalah suatu kegiatan mencakup seluruh proses penyediaan dan penciptaan layanan atau produk baru yang lebih baik atau murah dari yang ada sebelumnya. Suatu kegiatan atau proses dan penemuan menjadi penekanan dalam definisi ini.

Menurut Rogers dalam (Suwarno, 2008:9) Inovasi merupakan sebuah gagasan, praktik, atau hal yang baru oleh suatu individu satu unit adopsi lain. Damanpour dalam (Suwarno, 2008:9) mengatakan bahwa sebuah inovasi dapat

berbentuk jasa baru atau produk, ataupun teknologi, proses produksi, sistem struktur, administasi, atau rencana yang baru bagi seluruh anggota organisasi.. Pemahaman Damanapour dan Rogers menerangkan pula bahwa inovasi bisa berupa sesuatu yang nyata atau sesuatu yang tidak berwujud. Oleh karena itu, aspek inovasi sangat luas. Menafsirkan inovasi hanya berarti bahwa teknologi mengurangi konteks inovasi yang sebenarnya.

Albury dalam (Suwarno, 2008:10), mengartikan inovasi dengan lebih mudah yaitu sebagai ide-ide baru yang berhasil. Ini berarti bahwa inovasi terkait erat dengan ide-ide baru yang berguna. Ide- ide baru yang bermanfaat terkait dengan inovasi. Kreativitas dengan sifat barunya harus memiliki nilai manfaat. Inovasi harus terus memiliki nilai dalam keberadaanya karena sifat baru saja tidak cukup berarti jika tidak ada manfaat untuk digunakan.

Menurut Agus Dwiyanto dalam (Junior, 2016:7) terdapat beberapa macam- macam dari inovasi pelayanan publik diantaranya :

1. Pertama Inovasi Pelayanan
2. Kedua Inovasi dalam proses
3. Ketiga Inovasi Sistem
4. Keempat Inovasi Konseptual

1.5.7 Atribut Inovasi

Menurut Suwarno (Suwarno, 2008) Atribut inovasi dibagi menjadi lima bagian, yaitu :

1. Keuntungan Relatif (*Relative Advantage*)

Dalam hal ini, dibandingkan dengan inovasi sebelumnya inovasi baru harus memiliki keunggulan dan bobot dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Inovasi yang membedakannya dengan produk lain selalu memiliki keunikan tersendiri.

2. Kesesuaian (*Compatibility*)⁵

Inovasi juga kompatibel dengan inovasi yang sebelumnya. Maksud dari hal ini ialah tidak untuk menghancurkan inovasi lama, tetapi untuk memastikan bahwa perbaikan lama merupakan bagian dari peralihan ke inovasi terbaru, kecuali karena biaya yang mahal. Selain itu, sebagai jalan beradaptasi serta pembelajaran bagi inovasi yang baru dapat berjalan dengan cepat.

3. Kerumitan (*Complexity*)

Mengingat sifat inovasi yang baru, inovasi memiliki tahap kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi-inovasi sebelumnya. Namun, tingkat kerumitan ini biasanya bukan masalah yang signifikan, karena inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik untuk mendorong kemudahan penggunaan inovasi.

4. Kemungkinan dicoba (*Triability*)

Sudah terujinya inovasi dan terbukti memiliki nilai lebih atau manfaat dari inovasi sebelumnya menandakan bahwa inovasi dapat diterima. Oleh karena itu, sebuah produk inovatif harus melalui tahapan “uji publik” pada tahap ini setiap

orang atau pihak baik itu masyarakat ataupun pemerintah, memiliki kesempatan untuk menguji kualitas inovasi.

5. Kemudahan diamati (*Observability*)

Dilihat dari segi bagaimana ia bekerja ataupun menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari sebelumnya inovasi harus selalu bisa diamati. Maka dari itu inovasi yang diterapkan dapat dilihat dari cara kerja atau oprasional dalam menjawab permasalahan yang ada.

1.5.8 Faktor Pendukung Inovasi

Dalam pelaksanaan suatu invoasi terdapat pendukung yang dapat membuat bagaimana suatu inovasi bekerja untuk sampai pada tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Larasati dalam (Suwastiti, 2016:4-5) mengatakan bahwaanya terdapat beberapa faktor yang dianggap mampu memotivasi suatu inovasi dalam organisasi, diantaranya :

1. Faktor Organisasi

Organisasi merupakan wadah yang membutuhkan orang dan tim yang inovatif, oleh karena itu organisasi harus mempersiapkan lingkungan kondusif untuk inovasi dalam organisasi.

2. Faktor Budaya

Memiliki peran untuk merangsang dan menyeimbangkan situasi yang tidak jelas dan persiapan untuk menerima situasi, bersikap terbuka terhadap apa yang belum diketahui, dan fokus pada hal tersebut.

3. Faktor manusia

Manusia merupakan faktor yang penting dimana organisasi harus berinvestasi dalam pengembangan sdm yang ada dalam organisasi. Pengembangan dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan serta dapat pembinaan dalam organisasi, mempertimbangkan kenyamanan dan keamanan di tempat kerja untuk memungkinkan organisasi mendorong individu dalam organisasi menjadi lebih kreatif.

1.5.9 Faktor Penghambat Inovasi

Ketika suatu inovasi tercapai tentunya tidak terlepas dari permasalahan yang dapat menghambat kerja inovasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Albury dalam (Suwarno, 2008:54), hambatan inovasi dikategorikan menjadi delapan jenis, antara lain:

1. Budaya *Risk Aversion*

Suatu perubahan dari kondisi lama ke kondisi yang baru pasti memiliki resiko masing- masing, termasuk resiko dari suatu kegagalan. *Mindset* budaya *risk aversion* yang tertanam dapat menciptakan perasaan takut sehingga menjadikan salah satu faktor yang dapat menghambat sebuah inovasi.

2. Keengganan menutup program yang gagal

Budaya dari *risk aversion* menyebabkan keengganan untuk menutup sebuah program yang telah gagal sehingga tidak mau mengambil resiko. Para anggota organisasi lebih memilih untuk tetap menjalani program yang gagal untuk menghindari resiko. Namun hal tersebut dapat menambah resiko yang harus

dihadapi organisasi publik. Dengan demikian, dapat menghambat pelaksanaan inovasi

3. Ketergantungan berlebihan pada *figure* tertentu

Ketergantungan terhadap *figure* tertentu menjadi penyakit yang seringkali ditemui dalam sebuah organisasi. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap inovasi. Dalam hal ini ketergantungan yang dimaksud adalah terhadap *figure* yang memiliki kinerja tinggi atau berpengaruh terhadap organisasi. Kebanyakan pegawai cenderung memosisikan diri sebagai pengikut inisiatif. Apabila *figure* tersebut hilang atau pindah. Maka hal tersebut dapat menghambat munculnya inovasi.

4. Adanyat teknologi

Adanya teknologi juga dapat menimbulkan hambatan dari segi penggunaan dan adaptasi terhadap adanya teknologi yang menggantikan cara sebelumnya. Hal tersebut dapat menimbulkan berbagai hambatan⁵dari sisi budaya dan penataan organisasi yang ada. Budaya organisasi seringkali belum siap⁵terhadap penerimaan sistem baru karena anggota pegawai cenderung belum dapat berpindah ke kondisi lama keperubahan melalui adanya teknologi canggih yang seharusnya bermanfaat untuk memangkas pekerjaan

5. Tidak ada penghargaan atau insentif

Melalui penghargaan atau insentif seharusnya diberikan kepada orang-orang yang berpengaruh pada inovasi. Namun tidak adanya penghargaan atau

insentif yang diberikan kepada seseorang yang memberikan gagasan, ide-ide, dan inisiatif menyebabkan rendahnya motivasi pegawai untuk berinovasi. Pegawai merasa tidak dihargai atas usaha yang telah dilakukan. Sehingga hal tersebut dapat disebabkan manajer yang kurang memahami pentingnya suatu inovasi untuk meningkatkan kinerja dari organisasi.

6. Ketidak mampuan menghadapi resiko dan perubahan

Ketidak mampuan menghadapi resiko serta perubahan dipengaruhi oleh karakter yang dimiliki organisasi di sektor publik. Tidak memiliki ketrampilan dalam menghadapi resiko dari inovasi disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan pengalaman. Hal tersebut menghambat terlaksananya inovasi yang berkelanjutan.

7. Anggaran jangka pendek dan perencanaan

Salah satu hal vital bagi terlaksananya suatu inovasi adalah anggaran. Jika anggaran tidak berjangka pendek, maka kebutuhan organisasi tidak dapat terpenuhi. Perencanaan yang kurang strategis juga dapat menghambat adanya inovasi. Sehingga, inovasi tidak dapat terlaksana selama anggaran kurang memadai dan perencanaan yang belum tersusun dengan baik.

8. Tekanan dan hambatan administrasi

Aspek administratif sangat dibutuhkan di berbagai bidang kehidupan seperti kependudukan, perizinan, pendidikan dan lain-lain. Namun pada kenyataannya, kegiatan administrasi cenderung berbelit-belit, banyaknya

prosedur, dan melalui waktu yang lama. Hal tersebut menjadi tekanan untuk siapa saja yang berkepentingan, sehingga dapat menghilangkan tekad untuk berinovasi.

1.5.10 Proses Inovasi

Tahap dalam proses inovasi dibagi menjadi dua tahap yaitu pertama tahap permulaan serta kedua tahap implementasi. Setiap tahapnya dibagi lagi menjadi beberapa langkah menurut Zaltman dalam (Wijaya: 2018:8-10)

1. Tahap Permulaan

a. Langkah Pengetahuan dan Kesadaran

Sebelum inovasi apa pun diterima oleh calon penerima, penerima harus menyadari inovasi tersebut dan merasa membutuhkannya. Dalam hal ini, peran pimpinan sangat dibutuhkan dalam pemberian pemahaman terhadap para anggota organisasi untuk melaksanakan pembaharuan karena organisasi sudah mengalami ketertinggalan.

b. Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi

Langkah-langkah berikut menunjukkan bahwa anggota organisasi menyikapi keberadaan dua dimensi yang sudah dapat membantu anggota-anggota organisasi untuk melakukan inovasi, yaitu :

- Adanya sikap terbuka terhadap inovasi. Hal ini ditandai dengan kemauan untuk mempromosikan dan rasa ingin tahu tentang jenis inovasi yang dibutuhkan. Apa yang di sukai? Apa yang ingin dilakukan? Mengambil keputusan. Serta merasa bahwa sebuah inovasi dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan segala fungsi yang ada.

- Memiliki kesadaran akan potensi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang membuktikan organisasi memiliki kemampuan untuk menggunkan inovasi, organisasi pernah mengalami keberhasilan sebelumnya dalam penerapan inovasi, terdapat komitmen untuk bekerja menggunakan inovasi serta siap menghadapi resiko yang timbul akibat penerapan dari inovasi yang ada.

c. Langkah Pengambilan Keputusan

Pada langkah ini, menilai semua informasi tentang potensi inovasi. Ketika unit mengambil keputusan dalam organisasi menerima maka inovasi akan diterapkan di dalam organisasi. Memilih, jika dia menolaknya maka inovasi ini tidak dapat diterapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam mengambil keputusan yang diperlukan dari pihak organisasi untuk mendukung diterapkannya dalam perbaikan organisasi

2. Tahap Implementasi

Pada langkah ini, anggota organisasi yang menerapkan inovasi melakukan sejumlah kegiatan. Dilakukan dua langkah dalam tahap implementasi, yaitu:

a. Langkah Awal

Organisasi sedang mencoba untuk menerapkan beberapa inovasi. Dapat diumpamakan sebagai Dekan dapat memutuskan semua dosen harus membuat persiapan untuk mengajar dengan model satuan acara perkuliahan, maka pada awal penerapan para dosen wajib mengerjakan satu mata kuliah terlebih dulu yang nantinya akan digunakan disetiap mata kuliah yang diajarkan. Hal ini dapat

diartikan sebagai penerapan yang baik dengan cara sedikit demi sedikit untuk kemudian dilakukan langkah pengembangan ke depan, penggunaan untuk inovasi.

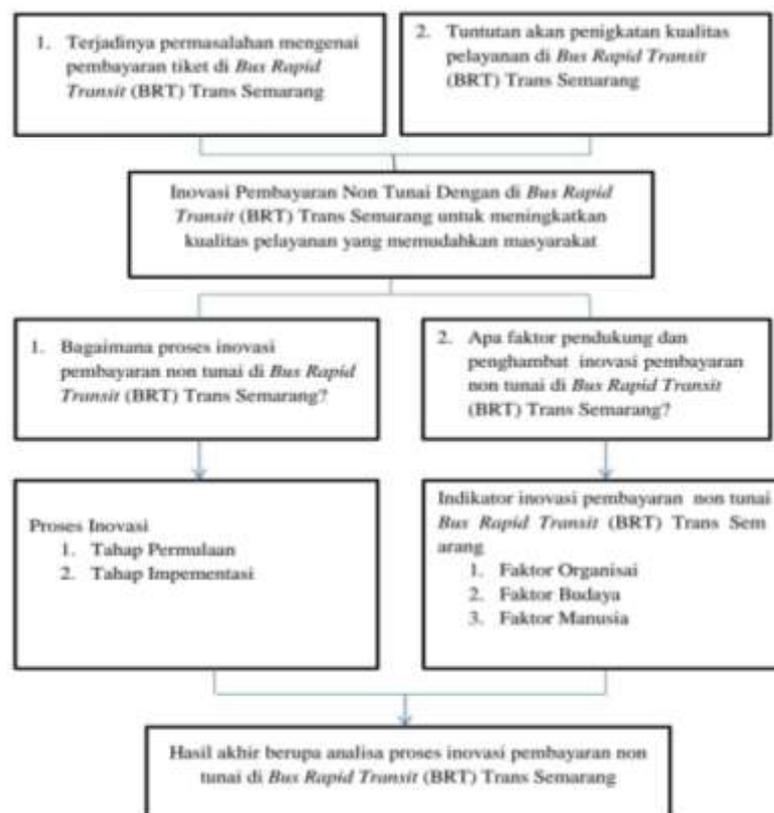
b. Langkah Kelanjutan Pembinaan Penerapan

Ketika penerapan pada awal inovasi berhasil. Maka anggota-anggota telah menyetujui serta menerima segala pengalaman dan menerapkannya. Setelah itu inovasi akan dilanjutkan dan menjaga kelangsungannya. Kegiatan pembinaan penerapan inovasi meliputi pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada pengguna inovasi agar dapat memahami sistem inovasi tersebut.

1.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 1.2

Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Peneliti Pada 2020

1.7 Oprasionalisasi Konsep

Proses inovasi merupakan serangkaian aktivitas yang diawali dengan tahapan permulaan dan implementasi inovasi. Pada proses inovasi setiap tahapan proses inovasi memiliki beberapa langkah. Dalam menganalisis fenomena proses inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang ini, maka fenomena yang diamati dalam penelitian ini diantaranya:

1. Proses Inovasi Pembayaran Non Tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang melalui beberapa tahapan, yaitu :

1) Tahap Permulaan

a. Langkah pengetahuan dan kesadaran

- Adany pengetahuan mengenai keadaan dimana organisasi menemukan permasalahan
- Adanya kesadaran anggota organisasi dan pimpinan.

b. Langkah pembentukan sikap terhadap inovasi

- Aadanya dukungan anggota organisasi
- Ketrampilan dalam melihat peluang akan adanya inovasi
- Adanya sikap penerimaan adanya inovasi
- Kemauan untuk melakukan inovasi

c. Langkah pengambilan keputusan

- Penilaian awal mengenai manfaat dari penerapan inovasi
- Cara pengambilan keputusan
- Peranan organisasi

2) Tahap Implementasi

a. Langkah Awal

- Penerapan sebagian inovasi
- Proses pembiasaan atau penyesuaian

b. Langkah Kelanjutan Pembinaan Penerapan

- Anggota organisasi mampu memahami dan menerapkan inovasi
- Adanya pengawasan dan evaluasi inovasi

2. Pelaksanaan kegiatan pelatihan faktor pendukung inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang diantaranya faktor organisasi, dan faktor manusia. Faktor penghambat inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang keputusan pimpinan tertentu dan masyarakat.

1.8 Argumen Penelitian

Kualitas pelayanan publik yang menjadi isu penting tidak dapat terlepas dari pemerintah dan masyarakat. Adanya tuntutan kepada pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selain itu ditemukan permasalahan mengenai pembayaran tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang. Hal ini membuat pemerintah harus berani melakukan suatu perubahan untuk menyelesaikan masalah mengenai pelayanan publik. Berdasarkan hal tersebut, bahwasanya pemerintah perlu melakukan perubahan dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan untuk memudahkan masyarakat. Tidak terkecuali *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang sebagai transportasi publik yang memerlukan perubahan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Salah

satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat inovasi. Pemerintah dapat memberikan inovasi pada pelayanan publik itu sendiri. BLU Trans Semarang yang berada dibawah naungan Dinas Perhubungan Kota Semarang menerapkan inovasi pembayaran non tunai dalam pembayaran tiket *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Desain Penelitian

Peneliti akan mengkaji permasalahan yang bersifat sosial dan dinamis. Penelitian kualitatif menjadi pilihan peneliti untuk melakukan pencarian, pengumpulan, mengelola serta menganalisis data hasil dari penelitian (Sugiyono, 2018:4). Adapun pendekatan penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Penelitian mencoba dengan menjelaskan sejauh mana inovasi pembayaran non tunai di *Bus Rapid Transit* (BRT) Trans Semarang dalam meningkatkan pelayanan transportasi umum yang dapat dilihat dari proses inovasi, faktor pendukung dan penghambat inovasi.

1.9.2 Situs Penelitian

Situs penelitian adalah lokasi atau tempat penelitian dilakukan untuk mendapatkan berbagai informasi-informasi, dan melakukan pengamatan penelitian. Terkait situs dalam penelitian ini adalah Dinas Perhubungan Kota Semarang.⁵

1.9.3 Subyek Penelitian

Subyek penelitian atau informan ialah seseorang ataupun sekelompok orang yang akan dimintai keterangan terkait sebuah fakta ataupun pendapat

pribadi. Pemilihan informan melalui dasar teknik *purposive* sampling yaitu adalah pengambilan sampel sumber data dengan adanya pertimbangan tertentu. Subjek dari penelitian ini adalah kordinator dan staf ahli divisi oprasional, staf ahli divisi keuangan, petugas *ticketing shalter*, petugas *ticketing* armada.

1.9.4 Jenis Data

Peneliti menggunakan jenis data kualitatif dimana data tersebut berbentuk teks dan data informasi berupa kata-kata. Data yang diperoleh dapat berupa gambar, foto dan studi dokumentasi yang dapat diambil dari arsip, catatan, berita, teori yang berisi data- data yang berasal dari dokumen ketika peneliti melakukan observasi data di Dinas Perhubungan Kota Semarang.

1.9.5 Sumber Data

Segala sesuatu yang dapat memberikan sebuah informasi mengenai data merupakan sumber data. Menurut Sugiyono (2013:137) ialah semua hal yang bernilai informatif bagi kelangsungan penelitian terkait data penelitian. Sesuai dengan sumber data, maka dikelompokkan menjadi :

1. Data Primer

Data Primer ialah sebuah sumber data yang dimana diperoleh secara langsung kepada pihak yang mengumpulkan data. Umumnya jenis data ini didapatkan melalui kegiatan wawancara kepada sejumlah sumber yang terpercaya.

2. Data Sekunder

Data Sekunder ialah suatu sumber data yang dimana perolehannya secara tidak langsung, contohnya melalui perantara pihak ketiga atau berdasarkan penganalisisan dokumen yang telah tersedia.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2014: 225) menyatakan bahwasanya teknik pengumpulan data dapat diperoleh peneliti dari:

1. Observasi

Sugiyono mengatakan bahwa observasi merupakan proses yang kompleks dan terdapat dua hal yang perlu diperhatikan yaitu proses observasi dan menyimpan.

2. Wawancara Mendalam

Menurut Sugiyono mendefinisikan wawancara mendalam merupakan proses pengumpulan informasi untuk tujuan penelitian yang dapat dilakukan dengan tanya jawab secara langsung. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan untuk memecahkan masalah yang akan diteliti, serta untuk mengetahui hal-hal dari responden.

3. Dokumentasi

Dokumentasi ialah rentetan kejadian yang tercatat, tergambar, ataupun terekam. Dengan melakukan pengkajian terhadap dokumen, maka seluruh data penelitian yang diperoleh melalui aktivitas pengobservasian dan wawancara dapat diperlengkap dengan menggunakan data yang tersedia di dalam dokumen yang dikaji.

1.9.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Mudjiarahardjo (Wiratna Sujarweni V, 2014: 34) analisis data merupakan suatu kegiatan mengorganisasikan, menyusun, mengelompokkan, mengkodekan dan mengklasifikasikan untuk memperoleh hasil yang berorientasi pada hasil dari masalah yang diteliti. Analisis dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data dengan proses langkah demi langkah:

a) Reduksi data

Reduksi data dapat diperoleh melalui pencatatan data dalam bentuk laporan atau data rinci. Laporan dapat disusun dari data yang terkumpul, kemudian diringkas, pemilihan poin-poin utama dan terakhir difokuskan pada faktor-faktor yang dianggap penting dalam penelitian.

b) Penyajian data

Data yang terkumpul akan dikategorisasikan menurut subjek masing-masing data dan disatukan dalam bentuk matriks sehingga peneliti dapat dengan mudah melihat pola hubungannya (Wiratna Sujarweni V, 2014: 35).

c) Penyimpulan dan verifikasi

Setelah data dipadatkan dan disajikan, kesimpulan sementara ditarik, data masih belum jelas tetapi akan menjadi semakin solid dan beralasan pada langkah-langkah selanjutnya (Wiratna Sujarweni V, 2014: 35)

d) Kesimpulan akhir

Kesimpulan akhir akan diperoleh dari kesimpulan antara yang diverifikasi, dan kesimpulan akhir dapat ditarik setelah pengumpulan data selesai (Wiratna Sujarweni V, 2014: 34)

1.9.8 Kualitas Data

Menurut Sugiyono (2015: 267) berpendapat bahwa suatu penelitian kualitatif memerlukan ketepatan antara data yang terjadi dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Pasolong (2017: 174) menjelaskan bahwa dalam melakukan sebuah penelitian dapat dikatakan valid jika ada kesesuaian diantara data yang diperoleh dengan data sesungguhnya yang terjadi di lapangan. Triangulasi ialah langkah yang dapat ditempuh apabila hendak memeriksa nilai keabsahan sebuah data berdasarkan sumbernya, hal ini berarti perlunya sebuah upaya dalam melangsungkan perbandingan dan mengeceknya berulang kali sehingga memperoleh sebuah informasi yang dapat dipercaya keakuratannya. Triangulasi sumber, diartikan sebagai upaya dalam memperoleh data melalui pengkajian terhadap sejumlah sumber yang berbeda namun dengan menerapkan teknik yang sama. Dengan dilakukannya triangulasi maka peneliti dapat lebih memahami apa yang ia peroleh dari kegiatan penelitian.

Menurut Moelong (2009: 330-331) Teknik triangulasi ini bertujuan untuk menguji kebenaran data sebuah dalam penelitian kualitatif, yaitu sebagai berikut :

1. Membuat sebuah perbandingan data yang diperoleh melalui aktivitas pengamatan dengan data yang didapatkan melalui aktivitas wawancara.
2. Membentuk sebuah perbandingan dengan pernyataan yang dikatakan kepada khalayak umum dengan pernyataan yang diungkapkan secara personal.
3. Melakukan sebuah perbandingan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh publik terkait situasi selama penelitian berlangsung.
4. Membentuk sebuah perbandingan terkait kondisi dan sudut pandang seseorang dalam berpendapat, yakni berdasarkan tingkat pendidikan dan kedudukannya.
5. Melakukan sebuah perbandingan terkait hasil yang didapatkan melalui aktivitas wawancara terhadap sebuah dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat di dalam penelitian ini.