

MAL PELAYANAN PUBLIK DALAM BINGKAI *WHOLE OF GOVERNMENT* (WoG) DAN IMPLEMENTASI *E-GOVERNMENT* DI INDONESIA

OHAN SURYANA

Widyaiswara Utama

BPSDM Hukum dan HAM RI

paparyan3@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui keefektifan pembangunan Mal Pelayanan Publik sebagai implementasi dari Praktik *Whole of Government* (WoG) serta pengaplikasian konsep *e-government* di Indonesia. Penelusuran dalam memahami masalah tersebut dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi literatur. Pada studi literatur, peneliti mengumpulkan berbagai sumber informasi melalui kajian literasi. Di samping itu peneliti juga menggunakan pendekatan tekstual terhadap implementasi dari keefektifan Mal Pelayanan Publik, Praktik *Whole of Government* (WoG) dan Aplikasi *e-government*. Kajian diawali dengan sejarah perkembangan WoG, kemudian pembahasan mengenai transformasi WoG menuju implementasi *e-government*, dilanjutkan dengan peluang dan tantangan dalam pengimplementasian *e-government* sampai pada pembahasan Mal Pelayanan Publik sebagai manifestasi implementasi *e-government*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembangunan Mal Pelayanan Publik sebagai implementasi praktik WoG yang sejalan dengan konsep *e-government* telah sesuai dan mendukung prinsip pelayanan publik yang prima.

Keywords: Pelayanan Publik, *Whole of Government*, *e-Government*, Mal Pelayanan Publik.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the effectiveness of Public Service Mall development as the implementation of the Whole of Government (WoG) Practice and the application of e-government concept in Indonesia. This qualitative research is conducted by implementing literature study approach through which the researchers gathered various sources of information. In addition, researchers also used a textual approach to the implementation of the effectiveness of Public Service Mall, Whole of Government (WoG) Practice and e-Government Applications. The study begins with a history of WoG development, then a discussion of WoG transformation towards e-government implementation, followed with opportunities and challenges in implementing e-government to Public Service Mall as a manifestation of e-government implementation. The results show that the development of Public Service Mall as the implementation of WoG practices in line with the concept of e-government has been appropriate and supports the principle of excellent public services.

Keywords: Public Service, Whole of Government, e-Government, Public Service Mall

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan birokrasi akhir-akhir ini terus mendapat kritik dan perhatian dari masyarakat luas. Terdapat kritik tajam atas birokrasi sebagai prinsip organisasi dalam sektor publik yang melahirkan “penyakit” seperti tingginya angka korupsi dan pelayanan publik yang buruk. Berkaitan dengan hal tersebut, maka muncul suatu anggapan bahwa sektor publik harus direformasi. Hal tersebut pada akhirnya memunculkan suatu asumsi bahwa terdapat “...*superiority of the private sector and the private sector management techniques above those of the public sector and public administration*” (S. P. Osborne, 2010). Senada dengan pendapat tersebut, Connolly & Hyndman (2006) juga menyatakan bahwa:

“...the NPM approach to public sector financial management is based upon the view that: large state bureaucracies are inherently defective and wasteful; the free market is the most efficient method of allocating scarce resources; private sector management techniques are a suitable model for the public sector; and if the preferred approach of privatization is not considered to be appropriate then commercialization or pseudo-market should be introduced as the second best alternative.”

Anggapan-anggapan tersebutlah yang pada akhirnya memberikan suatu stigma bahwa sektor privat mampu memberikan solusi terbaik dalam memecahkan permasalahan di sektor publik. Hal tersebut menurut Kamayanti (2011) membuka jalan bagi *New Public Management* (NPM) menunjukkan superioritasnya. *New Public Management* sendiri menurut Broadbent & Laughlin (1997) pada intinya ingin mengurangi atau bahkan mencabut perbedaan antara sektor publik dan sektor privat serta menggeser akuntabilitas yang pada awalnya berfokus pada proses menuju akuntabilitas yang berfokus pada hasil. Asumsi inilah yang

kemudian menjadikan *New Public Management* (NPM) dianggap sebagai “*super hero*” di ranah sektor publik.

NPM sebagaimana dijelaskan oleh Osborne (2010) muncul dalam 7 doktrin utama yaitu: (1). Fokus pada manajemen yang *entrepeneuristis* dibandingkan manajemen administrasi publik yang birokratis; (2). Memiliki standar khusus dan eksplisit tentang kinerja; (3). Menekankan pada pengendalian output; (4). Mementingkan *disagregasi* dan *desentralisasi* pada pelayanan publik; (5). Mengarah pada semangat kompetisi; (6). Memiliki gaya manajemen sektor privat; dan (7). Menekankan *kedisiplinan* dan *kesederhanaan* dalam alokasi sumber daya yang dimiliki.

Kebijakan pemerintah untuk melakukan *desentralisasi* kekuasaan yang semula serba *tersentralisasi* merupakan salah satu cara pemerintah dalam mempersiapkan pergeseran sektor publik menuju paradigma pengelolaan privat. Hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Osborne (2006) yang menyatakan bahwa *desentralisasi* merupakan syarat mutlak dalam menerapkan NPM di sektor publik. *Sentralisasi* atau pemerintahan terpusat memiliki rantai birokrasi yang lebih panjang dibandingkan dengan pemerintahan *terdesentralisasi*. Kamayanti (2011) kemudian mengatakan *sentralisasi* merupakan “biang” dari pelayanan publik yang tidak efisien dan efektif. Dengan *desentralisasi*, keputusan dapat diambil lebih tepat sasaran, karena pemerintah lokal lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayaninya. Lebih lanjut dikatakan pemerintahan yang *terdesentralisasi* diberikan wewenang untuk mengelola sendiri wilayahnya secara mandiri.

Kesuksesan *desentralisasi* telah tampak pada negara-negara yang lebih dahulu mengaplikasikannya. Sebagaimana penelitian Connolly & Hyndman (2006) yang menyatakan bahwa di UK, bidang kesehatan adalah salah satu bidang yang *didesentralisasi* dan hal tersebut telah memberikan dampak yang cukup signifikan dalam pelayanan kesehatan di negara tersebut. Sarker & Sarker (2009) juga

menyatakan dalam risetnya bahwa telah terjadi kesuksesan administrasi publik di Singapura yang berevolusi ke arah meritokrasi, dimana terdapat sistem yang jelas mengenai akuntabilitas keuangan dan kinerja, serta komitmen untuk memberantas korupsi. Oleh karena itu, desentralisasi dipandang secara umum sebagai salah satu cara memperkuat reformasi birokrasi di sektor publik.

Kamayanti (2011) menyatakan bahwa di Indonesia, semua kewenangan Pemerintah Pusat dilimpahkan kepada daerah kecuali dalam bidang kebijakan internasional, pertahanan, dan keamanan, kehakiman, moneter dan fiskal, serta agama. Pemerintah daerah dan kota termasuk pemerintah vertikal bertanggung jawab atas penyediaan layanan kepada masyarakat. Paling tidak dalam 11 bidang umum, antara lain: lapangan kerja, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, komunikasi, perindustrian, perlindungan hukum, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan ketenagakerjaan (Hofman, Kadjatmiko, Kaiser, & Sjahir, 2006). Hofman, Kadjatmiko, Kaiser, & Sjahir (2006) memberikan argumentasi bahwa terdapat 7 keuntungan penerapan desentralisasi dalam ranah sektor publik sebagai berikut: (1). Menyebarkan pusat pengambilan keputusan (*decongestion*); (2). Kecepatan dalam pengambilan keputusan (*speed*); (3). Pengambilan keputusan yang realistis (*economic and social*); (4) Penghematan (*economic efficiency*); (5) Keikutsertaan masyarakat lokal (*local participation*) dan (6) Solidaritas nasional (*national solidarity*).

Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah apakah dengan semangat desentralisasi yang lahir dari spirit *New Public Management* sudah dirasa cukup dalam melakukan reformasi sektor publik di Indonesia?. Hyndman & Connolly (2011) menjelaskan bahwa perlu ada *supporting instrument* yang dapat memperkuat implementasi *New Public Management* di sektor publik. Instrument tersebut adalah *WoG (Whole of Government)*. *Whole of Government* atau biasa disingkat *WoG* sebenarnya bukanlah sesuatu *instrument* baru di negara maju. Di Australia dan Selandia Baru *Whole of*

Government merupakan standar baku dalam praktik sektor publik, namun di beberapa negara berkembang (*development country*) termasuk Indonesia, instrumen tersebut menjadi topik yang hangat untuk didiskusikan. Isu-isu mengenai perampingan kelembagaan serta pemangkasan birokrasi yang kompleks dan berbelit-belit menjadikan *Whole of Government* digadang-gadangkan sebagai *alternative solution* dalam menyelesaikan permasalahan dimaksud.

Studi ini merupakan kajian tekstual atas penerapan *Whole of Government (WoG)* di Indonesia. Selain kata-kata yang digunakan, dikaji pula praktik *WoG* yang telah dan akan diterapkan serta hubungannya dengan implementasi *e-government*, salah satunya mengenai kebijakan pembentukan Mal Pelayanan Publik. Perlu diketahui, bahwa tidak ada sistematisasi baku tentang apa yang harus dikerjakan terlebih dahulu. Kajian tekstual dapat dilakukan secara spontanitas dan mengalir dari satu ide ke ide yang lainnya. Ini menunjukkan bahwa terdapat fleksibilitas penelitian (*flexibility research*) terutama penelitian dengan pendekatan kualitatif. Diawali dengan sejarah lahirnya konsep *Whole of Government*, praktik *WoG* dan hubungan *WoG* dengan implementasi *e-government* serta kebijakan pembangunan Mal Pelayanan Publik di Indonesia.

PEMBAHASAN

Sejarah Perkembangan *Whole of Government (WoG)*

Whole of Government (WoG) pada awalnya disebut sebagai *Joined Up Government* atau *Network Government*. *WoG* merupakan respon terhadap gejala-gejala devolusi struktural, disagregasi, fragmentasi dan *single purpose organization* yang kesemuanya merupakan cerminan dari *Old Public Administration (OPA)* yang sentralistik (Budiaty, 2017). Dalam sejarahnya, praktik *Joined Up Government* yang kemudian bertransformasi menjadi *Whole of Government* diinisiasi oleh Perdana Menteri Inggris yakni Sir Tony Blair pada tahun 1997. Saat itu, menurut

Budiati (2017) pemerintah Inggris mengalami hambatan dalam mengatasi *wicked problems* di ranah sektor publik. Hal ini dipicu oleh lemahnya koordinasi antara instansi vertikal maupun horizontal pada lembaga-lembaga pemerintahan di berbagai tingkatan (Osborne, 2010). Tidak adanya desentralisasi kekuasaan oleh pemerintah saat itu menjadikan hambatan dalam koordinasi dan komunikasi antar lembaga pemerintah. Hambatan tersebut kemudian secara perlahan diatasi dengan membentuk jaringan kerja (*network*) pemerintahan di berbagai lini. Pemerintah melakukan koordinasi baik secara intra atau pun antar departemen yang kemudian disebut sebagai *Whole of Government* (WoG) (Budiati, 2017).

Namun dalam pelaksanaannya, ternyata upaya tersebut kurang berhasil dan efektif karena muncul masalah lain, yaitu terjadi benturan kepentingan (*conflict of interest*). Hal tersebut dikarenakan masing-masing instansi memiliki tujuan serta agenda tersendiri dalam tugas dan fungsinya. Kemudian diperparah dengan persoalan-persoalan lain seperti: struktur anggaran yang sifatnya kaku (*rigid*) serta hierarki kepemimpinan (Budiati, 2017). Mengatasi permasalahan tersebut, maka diperlukan upaya yang lebih besar lagi yaitu kolaborasi. Hal tersebut dikarenakan koordinasi saja tidak cukup untuk mengatasi *wicked problems*. Walaupun terdengar sama dalam intonasi, ternyata ada perbedaan yang fundamental antara koordinasi dan kolaborasi (Budiati, 2017). Koordinasi merupakan kerja sama intra dan antarinstansi di dalam suatu jejaring kerja, akan tetapi masing-masing instansi masih memiliki agenda tersendiri sesuai dengan tugas dan fungsi dari masing-masing organisasi. Sedangkan kolaborasi adalah kerja sama intra dan antarinstansi di dalam jejaring kerja berdasarkan suatu agenda, kepentingan dan tujuan bersama yang lebih komprehensif.

Kolaborasi selaras dengan semangat desentralisasi. Hal ini dikarenakan kolaborasi dapat mempercepat penyebaran pengambilan keputusan, keputusan yang diambil dapat lebih realistis, adanya penghematan serta mempererat solidaritas nasional. Inilah yang menjadi faktor

determinan bagi terselenggaranya WoG. Inti dari WoG sendiri menurut Christensen & Laegreid (2006) adalah “koordinasi – kolaborasi secara integratif serta manajemen berbagai tugas dan fungsi di dalam suatu organisasi tanpa adanya kontrol hierarkis secara sentralistik di antara sesama partisipan yang ditujukan untuk memperoleh suatu hasil (*outcome*) yang tidak dapat dicapai apabila dikerjakan secara sendirian. WoG dapat tercapai dengan baik jika dikoordinasikan dan dikolaborasikan intensif secara bersama-sama.

Budiati (2017) menyatakan bahwa berdasarkan interpretasi analitis dan manifestasi empiris di lapangan, maka WoG didefinisikan sebagai suatu model pendekatan integratif fungsional satu atap yang digunakan untuk mengatasi *wicked problems* yang sulit dipecahkan dan diatasi karena berbagai karakteristik atau keadaan yang melekat, antara lain: tidak jelas sebabnya, terdapat multi dimensi dan multi tafsir, menyangkut perubahan perilaku. Sedangkan pengertian *Whole of Government* menurut OECD (2006) adalah:

Whole of government denotes public service agencies working across portfolio boundaries to achieve a shared goal and an integrated government response to particular issues. Approaches can be formal and informal. They can focus on policy development, program management and service delivery.

Mengapa *Whole of Government* menjadi sesuatu yang *urgent* untuk di implementasikan? Hal ini kemudian dijawab oleh *Department of Finance Australian Government* sebagai berikut:

Whole of government arrangements are established for a number of reasons; to give effect to government policy decisions, to improve consistency and control and to deliver saving and efficiencies

WoG lebih menekankan pada penghematan dan efisiensi agar dapat memberikan efek terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan

pemerintah secara lebih konsisten. Disamping hal tersebut di atas, ternyata tingkat partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan sektor publik semakin meningkat. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Hardjaloka (2014) bahwa masyarakat terus menginginkan pelayanan yang cepat, aman dan nyaman. Hal tersebut sejalan dengan semakin meningkatnya partisipasi dan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik serta semakin kritisnya masyarakat terhadap penyelenggaraan birokrasi.

Dari sudut pandang internal organisasi sendiri ternyata WoG dapat memberikan suatu solusi atas permasalahan ego sektoral aparatur penyelenggara negara. Hal ini sebagaimana diungkap lebih lanjut oleh Kumorotomo (2008) yang menyatakan bahwa “ego sektoral baik internal maupun antarinstansi dalam suatu lingkaran penyelenggara negara menambah kompleksitas pelayanan publik menuju ke arah *service excellent*. Ego sektoral tersebut tampak dari banyaknya kebijakan-kebijakan yang saling tumpang tindih dan tidak selaras satu sama lainnya antarinstansi. Masing-masing instansi mengklaim dan menyatakan bahwa hanya instansinya yang berhak dan terbaik dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Hal inilah kemudian yang memicu spirit pengimplementasian sebuah evolusi administrasi publik melalui pendekatan *Whole of Government*. Melalui prinsip kolaborasi dan satu tujuan diharapkan tercipta pelayanan publik yang berorientasi pada *service excellent*.

Whole of Government tentu saja memiliki beberapa nilai plus jika dapat diimplementasikan dalam penyelenggaraan aktivitas sektor publik di Indonesia. Hal ini sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh Murwanto (2011) yang menyatakan bahwa setidaknya ada tiga keunggulan utama jika *Whole of Government* dapat diimplementasikan, antara lain: **pertama**, adalah adanya faktor-faktor eksternal seperti dorongan publik dalam mewujudkan integrasi kebijakan, program pembangunan dan pelayanan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik, selain itu perkembangan teknologi informasi tidak dapat

dilakukan lagi. Situasi dan dinamika kebijakan yang lebih kompleks juga mendorong pentingnya WoG; **kedua**, terkait faktor-faktor internal dalam suatu organisasi. Adanya fenomena ketimpangan kapasitas sektoral sebagai akibat adanya nuansa kompetisi antar sektor dalam pelaksanaannya. Jamak ditemui fenomena superioritas satu sektor terhadap sektor lainnya. Satu sektoral bisa menjadi sangat superior terhadap sektor lainnya, atau masing-masing sektor tumbuh namun tidak berjalan beriringan, melainkan terjadi kontraproduktif atau “saling membunuh” satu dengan yang lainnya. Perbedaan tersebutlah yang pada akhirnya menumbuhkan ego sektoral yang mendorong perilaku dan individu maupun kelompok menyempit pada kepentingan sektoralnya saja; **ketiga**, Indonesia yang memiliki keragaman nilai, adat-istiadat serta multi kultural mendorong potensi terjadinya disintegrasi bangsa, dengan konsep satu tujuan yang dibawa oleh WoG diharapkan dapat menjadi perekat kebangsaan yang menjamin persatuan dan kesatuan NKRI.

Agar penerapannya dapat terlaksana dengan baik, maka terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan agar WoG berjalan *on the track*. Rahmadi (2017) dan Budiati (2017) mencoba untuk mengkombinasikan beberapa formula agar penerapan WoG dapat berjalan dengan baik di Indonesia. Setidaknya terdapat empat langkah yang dapat dijadikan acuan antara lain: **pertama**, Penguatan koordinasi antar lembaga. Hal ini penting dilakukan agar lembaga-lembaga yang dikoordinasikan dapat ter-*manage* dengan baik. Dalam prakteknya, *span of control* atau rentang kendali yang rasional sangat terbatas. Alternatif yang dapat dilakukan adalah dengan mengurangi jumlah lembaga yang ada sampai mendekati jumlah yang ideal untuk sebuah koordinasi; **kedua**, membentuk lembaga koordinasi khusus; **ketiga**, membentuk gugus tugas. Hal ini merupakan bentuk pelembagaan koordinasi yang dilakukan di luar struktur formal yang sifatnya tidak permanen. Pembentukan gugus tugas biasanya menjadi salah satu cara agar sumberdaya yang terlibat

dalam koordinasi tersebut dicabut sementara dari lingkungan formalnya agar dapat berkonsentrasi dalam proses koordinasi yang telah dibentuk tersebut; **keempat**, koalisi sosial. Hal ini merupakan bentuk informal dari penyatuan koordinasi antar sektor atau lembaga tanpa perlu membentuk pelembagaan khusus dalam berkoordinasi. Hal ini tampak di Pemerintahan Australia dengan mendorong koalisi sosial antar aktor pemerintah, sektor bisnis dan masyarakat. Koalisi sosial ini mendorong inisiatif koalisi sosial antar aktor pemerintah, bisnis dan masyarakat. Koalisi sosial ini mendorong adanya penyamaan nilai persepsi tentang suatu hal, sehingga pada akhirnya akan terjadi koordinasi yang alamiah.

Kemunculan WoG sendiri didorong oleh sejumlah faktor, baik itu faktor internal ataupun eksternal. Adapun beberapa faktor pendorong tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Budiati (2017) sebagai berikut (1). Faktor pendorong internal terdiri dari dari: (a). *wicked problems* yang sulit dipecahkan dan diatasi karena berbagai karakteristik atau keadaan yang melekat antara lain: tidak jelas asal usul permasalahannya, adanya suatu kondisi yang multi dimensi serta menyangkut perubahan perilaku; (b). Tekanan Anggaran (*Financial Pressure*), adanya suatu kebijakan anggaran dari pemerintah yang membatasi penggunaan anggaran yang tidak efektif dan efisien; (c). Tidak adanya *networking*, sulitnya menciptakan *database* yang terintegrasi antara satu instansi dengan instansi lainnya; (d). Kebutuhan Masyarakat, kondisi masyarakat di era digital yang semakin dinamis membutuhkan suatu terobosan teknologi baru dalam pelayanan publik; (e). Profil Demografi, keadaan demografis Indonesia yang terdiri dari gugusan pulau membutuhkan suatu integrasi *database* yang dapat mempermudah mobilisasi; (f). Pelayanan Publik Baru, tuntutan akan menajamen pelayanan publik baru sudah tidak dapat dielakkan lagi; (g). Lemahnya koordinasi, adanya hierarki struktural yang berbeda antar instansi menyulitkan dalam melakukan koordinasi; (h). *Best Parctice* Pelayanan Publik, reformasi birokrasi pelayanan publik menuntut

instansi untuk melakukan yang terbaik dalam memberikan pelayanan ke masyarakat.

Sedangkan (2). faktor pendorong eksternal terdiri dari: (a). Perkembangan Iptek, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tidak dapat dibendung lagi, instansi harus siap dengan segala konsekuensinya. Teknologi informasi juga sebagai salah satu alat dalam pengendalian internal serta efisiensi pelayanan; (b). Kemanan Nasional, sistem data terintegrasi dan satu pintu akan semakin mempermudah dalam melakukan keamanan data-data penting dan rahasia, sehingga kerahasiaan negara dapat terjaga; (c). Globalisasi, arus globalisasi yang tinggi merupakan salah satu pendorong dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang terintegrasi; (d).Faktor alam dan lingkungan, perubahan cuaca dan kondisi lingkungan juga turut andil dalam mendorong urgensitas terselenggaranya WoG.

Transformasi WoG Menuju Implementasi *e-Government*

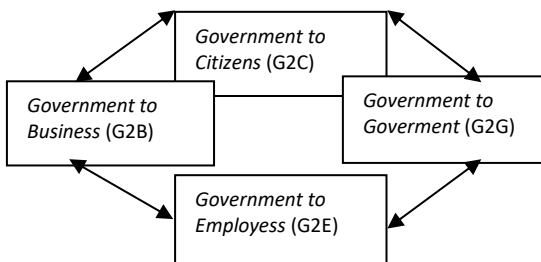
Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian awal, bahwasanya WoG didefinisikan sebagai model pendekatan integratif fungsional satu atap, maka koordinasi dan kolaborasi menjadi kata kunci dalam menerapkan WoG. Untuk dapat menerapkan itu semua, tidak ada jalan lain selain dengan bantuan tekhnologi informasi. Perkembangan tekhnologi yang semakin pesat secara tidak langsung akan mempermudah integrasi data antara satu instansi dengan instansi lainnya, hal ini pada akhirnya akan semakin memangkas peliknya hierarki birokrasi serta meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar instansi secara efektif dan efisien. Salah satu bentuk penerapan WoG pada pelayanan publik adalah melalui implementasi *e-Government* (e-Gov). Yang mana kita ketahui bersama bahwa e-Gov merupakan manifestasi dari penggunaan tekhnologi informasi. Sebagaimana pengertian *e-Government* menurut *World Bank* berikut:

“e-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the internet, and mobile

computing) that have the ability to transform relations with citizen, business, and other arms of government

Artinya adalah *e-government* merujuk pada penggunaan teknologi IT seperti *Wide Area Network*, internet dan komputer yang digunakan oleh badan-badan atau instansi pemerintah untuk membangun fasilitas akses dengan rakyat, dunia usaha dan pemerintah lainnya. Jika digambarkan hubungan tersebut tampak sebagai berikut:

Gambar 1. Model Hubungan *e-Government*



Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa *e-government* adalah tata kelola pemerintahan (*governance*) yang diselenggarakan secara terintegrasi dan interaktif berbasis teknologi IT, agar tercipta koneksi antara pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat sehingga menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, efektif, produktif dan responsif. Manfaat yang secara langsung dapat dirasakan jika pengimplementasian *e-government* berjalan dengan baik, menurut Budiati (2017:6) adalah: (1). Terselenggaranya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), efisien dan efektif; (2). Hemat anggaran dan tepat waktu; (3).Transparan, sehingga peluang terjadinya kecurangan (*fraud*), suap dan korupsi semakin terminimalisasi bahkan hilang; (4).Tingkat akurasi (ketepatan) dan kualitas pelayanan meningkat dan mengurangi tingkat kesalahan; serta (5).Kemudahan dalam mengakses dan kenyamanan dalam pelayanan sehingga kepuasan publik meningkat.

Dalam perkembangannya, implemmentasi *e-government* di Indonesia baru mendapatkan momentumnya pada awal tahun 1990-an (Kumorotomo, 2008). Hal tersebut

diawali dengan diterapkannya *database system* nasabah perbankan pemerintah yang terkomputerisasi. Kemudian pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden No.3 Tahun 2003 mengenai Strategi Pengembangan *E-Government*. Dalam peraturan tersebut diuraikan beberapa strategi pokok pemerintah antara lain: (1). Pengembangan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya serta terjangkau oleh masyarakat luas; (2). Penataan sistem manajemen dan proses kerja pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang holistik; (3). Pemanfaatan teknologi informasi secara optimal; (4). Peningkatan peran serta dunia usaha dan pengembangan industri telekomunikasi secara optimal; (5). Pengembangan sumber daya manusia di pemerintahan dan peningkatan *e-literacy* masyarakat; (6). Pelaksanaan pengembangan secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan terukur.

Dalam pandangan umum, menurut Kumorotomo (2008) *e-government* sejauh ini masih dipahami sebatas sebagai pembuatan *website* oleh organisasi pemerintah. Belum banyak yang memahami secara luas bahwa tahap-tahap perkembangan pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi sektor publik itu bisa berbeda-beda mengikuti tuntutan kebutuhan masyarakat yang semakin beragam. Secara umum lebih lanjut dikatakan pula bahwa tahap pengembangan dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) tahap informatif; (2). Tahap interaktif; dan (3). Tahap transaktif. Tahap informatif mengandung arti bahwa pembukaan *website* oleh organisasi pemerintah sebatas digunakan sebagai sarana penyampaian informasi tentang kegiatan pemerintahan di luar media elektronik maupun non-elektronik yang selama ini ada. Tahap interaktif berarti penggunaan teknologi internet yang memungkinkan terjadi kontak antara pemerintah dengan masyarakat secara *real time* sehingga memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih intensif dan terbuka. Sedangkan tahap transaktif adalah penggunaan teknologi internet yang memungkinkan terjadinya transaksi pelayanan publik melalui *website*. Misalnya, pembayaran

pajak secara *online*, pembayaran biaya pembuatan paspor melalui fasilitas *internet banking*, pengisian formulir secara *online* dan lain sebagainya (Kumorotomo, 2008).

Pendapat di atas sejalan pula dengan rumusan *e-government* dari banyak negara yang mengutip rumusan tahapan dari ASPA (*American Society for Public Administration*) dalam Hardjaloka (2014) sebagai berikut: (1). *Emerging*. Pada tahap ini dapat dilihat bahwa keseluruhan model memiliki kesamaan konsep yakni penggunaan *website* sebagai sarana mempublikasikan informasi umum. *Website* masih menjadi sarana komunikasi satu arah dan belum terdapat interaksi secara *online*; (2). *Enhanced*. Pada tahap ini telah dikembangkan suatu tautan yang menghubungkan dengan informasi tertentu berupa formulir atau dokumen lainnya tanpa perlu bertatap muka langsung dengan petugas; (3). *Interactive*. Pada tahap ini, situs yang disajikan tidak sekedar menyajikan paparan dan informasi mengenai keberadaannya secara *online*, tetapi juga disertai fasilitas komunikasi dua arah secara elektronik berupa email atau fasilitas *chat*; (4). *Transactional*. Pada tahapan ini layanan yang diberikan lebih dari komunikasi dua arah. Layanan dapat memfasilitasi kebutuhan lain secara *real time* selama dua puluh empat jam penuh, seperti layanan transaksi perbankan *online*, pengurusan perizinan. Pada tahapan ini validitas keamanan situs harus lebih ditingkatkan. Proses *approval* harus dipastikan hanya dilakukan oleh pejabat yang berwenang; (5). *Seamless/Transform*. Pada tahap ini seluruh lembaga pemerintah telah terintegrasi dalam satu halaman situs sehingga menjadi layanan *one stop service*.

Peluang dan Tantangan dalam Pengimplementasian *e-Government*

Dalam pengimplementasian suatu kebijakan publik tentu akan terdapat peluang serta tantangan yang akan dihadapi oleh suatu organisasi. Dengan adanya penerapan kebijakan *e-government* tentu saja akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan publik yang tepat waktu, cepat, serta merata kepada seluruh *stakeholder* tanpa ada

diskriminasi. Hal ini dikarenakan *e-government* menggunakan aplikasi berbasis internet yang dapat melakukan pengumpulan, transmisi, penyediaan data dan komunikasi dengan *user* secara cepat. Keuntungan yang didapat tentu saja akan mengurangi biaya operasional pemerintah. Reformasi birokrasi menuntut pelayanan publik yang fokus pada *service excellent*. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pengguna layanan maka harus dilakukan integrasi *government* antar lembaga pemerintah baik di tingkat pusat ataupun daerah. Integrasi menjadi hal penting, dengan integrasi pengguna layanan dapat mengakses satu *website* untuk seluruh jenis layanan yang dibutuhkan (Hardjaloka, 2014)

Publik kedepannya diharapkan dapat menyuarakan aspirasi untuk berpendapat, hal ini pula yang pada akhirnya menjadi suatu peluang penerapan *e-government*. Masyarakat dapat berpartisipasi dalam memberikan saran dan masukan dalam rangka peningkatan pelayanan publik. Selain itu, masyarakat juga dapat bertransformasi menjadi *e-democracy*, dimana masyarakat dapat berpartisipasi secara langsung melalui media *online* untuk menilai para pemangku kepentingan dalam menjalankan amanah yang telah diberikan. Hal yang tak kalah penting berikutnya adalah meningkatnya transparansi dan mengurangi tingkat korupsi. Dengan penerapan *e-government*, maka publik dapat mengakses segala informasi tentang pemerintah yang di publikasikan melalui *website* seperti realiasi penyerapan anggaran, penerimaan dan pengeluaran dana publik, dan lainnya. Dengan demikian maka secara langsung maupun tidak *e-government* dapat memberantas praktik curang (*fraud*) serta dapat turut serta melakukan pengawasan terhadap alokasi anggaran yang dibebankan dalam APBN (Hardjaloka, 2014; Kumorotomo, 2008).

Namun demikian, ibarat kata pepatah, “tak ada gading yang tak retak”. Maka implementasi *e-government* juga memiliki beberapa tantangan terutama dalam penerapan regulasi di suatu instansi. Minimnya peraturan yang mengatur mengenai penerapan *e-*

government menjadi suatu masalah utama. Organisasi publik harus menerbitkan suatu regulasi berbentuk peraturan yang dapat mengatur mengenai kewajiban penerapan *e-government* di organisasinya. Sehingga terdapat panduan dan keseragaman dalam praktik kedepannya. Masih belum adanya tradisi saling berbagi informasi (*No Culture Sharing*) dalam organisasi sektor publik juga menjadi suatu tantangan tersendiri dalam *penerapan e-government*. Keterbukaan informasi masih menjadi suatu hal yang belum familiar di sektor publik. Malah dalam beberapa kasus, masih banyak oknum yang secara sengaja mempersulit akses kepada masyarakat umum. Oleh karena itu organisasi di sektor publik dituntut untuk dapat mempublikasikan seluruh informasi yang dimiliki secara *online* dan apa adanya (Hardjaloka, 2014).

Selain belum adanya tradisi untuk berbagi informasi, Indonesia juga menghadapi tantangan dimana para oknum pejabat publik belum terbiasa untuk mendokumentasi segala informasi (*No Culture of Documenting*) (Hardjaloka, 2014). Hal ini tentu saja menghambat penerapan *e-government* dimana semua informasi harus didokumentasikan dan dipublikasikan. Dalam penerapan *e-government* maka dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal di bidang teknologi informasi. Meskipun demikian, sampai saat ini organisasi sektor publik masih kekurangan SDM dibidang tersebut. Hal ini mengakibatkan terhambatnya penerapan *e-government*. Disamping itu, masyarakat yang kurang melek terhadap teknologi juga menjadi salah satu penghambat pengimplementasian *e-government* (Kumorotomo, 2008). Dukungan infrastruktur juga menjadi salah satu tantangan yang dihadapi. Infrastruktur telekomunikasi yang mumpuni belum tersebar secara merata di semua Wilayah Indonesia. Masyarakat masih banyak yang belum memiliki akses terhadap infrastruktur jaringan komunikasi, disamping itu aliran listrik belum sepenuhnya menjangkau daerah di pedalaman. Hal ini tentu harus menjadi perhatian serius pemerintah. Diperlukan alokasi anggaran dan investasi yang

tidak sedikit dalam membangun infrastruktur tersebut. Tantangan lain yang juga dapat menjadi penghambat diterapkan *e-government* adalah akses yang terbatas. Dengan minimnya infrastruktur yang memadai secara otomatis akses terhadap informasi dalam implementasi *e-government* menjadi terbatas dan hanya dapat diakses oleh kalangan tertentu saja. Hal ini tentu saja dapat mengakibatkan terjadinya asimetri informasi.

Mal Pelayanan Publik Sebagai Manifestasi Implementasi *e-Government*.

Pemerintah sebagai *public servant* (pelayan publik) mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan amanat penjabaran tujuan negara, yaitu menjamin keamanan negara, memelihara ketertiban umum, mencerdaskan kehidupan bangsa serta melindungi kepentingan masyarakat (Haning, Tamba, Yunus, & Nara, 2016). Secara umum, fungsi utama dari pemerintah adalah fungsi alokatif, yakni menyediakan barang dan jasa bagi publik. Hal ini tentu saja memberikan suatu konsekuensi bahwasannya pemerintah wajib menyediakan fasilitas yang baik sebagai penunjang dalam menyediakan barang dan jasa tersebut. Pemerintah harus mampu mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya dalam memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan kepada masyarakat adalah salah satu indikator dari keberhasilan penyelenggara negara.

Pelayanan Publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik pelayanan dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik. Dalam proses kegiatan pelayanan publik terdapat beberapa faktor atau unsur yang mendukung kegiatan tersebut. Menurut Lewis & Gilman (2005) unsur-unsur tersebut antara lain: (a). Sistem, Prosedur dan Metode, yaitu dalam menyelenggarakan pelayanan publik perlu adanya sistem informasi yang memadai, prosedur tetap dan metode yang mendukung

kelancaran dalam memberikan pelayanan; (b). Personil, Perlu ditekankan pada perilaku aparatur dalam melayani publik adalah dengan memberikan pelayanan secara profesional, disiplin, dan terbuka terhadap kritik dari *stakeholder*; (c). Sarana dan Parasarana, dalam memberikan pelayanan tentu saja infrastruktur pendukung memegang peranan penting. Peralatan, ruang kerja serta fasilitas pelayanan publik harus menjadi perhatian utama. Misalnya kenyamanan ruang tunggu, tempat parkir yang memadai, ruangan ramah anak dan sebagainya; (d). Masyarakat sebagai pelanggan, tentu saja hal utama dari adanya suatu pelayanan adalah pemakai layanan tersebut yang tak lain adalah masyarakat.

Terkait proses dalam memberikan pelayanan publik, terdapat pula prinsip pelayanan dalam mendukung jalannya kegiatan. Adapun prinsip pelayanan publik menurut keputusan MENPAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003 antara lain adalah: (a). Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan; (b). Kejelasan, yaitu segala bentuk persyaratan teknis dan administratifnya, unit kerja dan pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, rincian biaya dan tata cara pembayaran harus jelas dan mudah diakses publik; (c). Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan; (d). Akurasi, yaitu produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah; (e). Keamanan, yaitu segala bentuk produk harus dapat memberikan rasa aman dan memiliki kepastian hukum, baik dalam prosesnya maupun hasil akhirnya; (f). Tanggungjawab, yaitu memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan *aware* terhadap *complain* dan *trouble* dalam pelaksanaan pelayanan tersebut; (g). Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana dan prasarana teknologi informasi; (h). Kemudahan Akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana pelayanan memiliki akses yang mudah terjangkau publik, baik akses

secara *offline* maupun *online*; (i). Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, yaitu pemberi layanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan tulus ikhlas; (j). Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus bersih, tertib dan teratur. Tersedia ruang tunggu yang nyaman, bersih dan rapi, serta lingkungan yang indah dan kondusif serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung lainnya seperti tempat parkir, toilet, tempat pembuangan sampah, tempat ibadah dan lain sebagainya.

Timbulnya pelayanan publik pada prinsipnya dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut dapat bermacam-macam bentuknya, sehingga pelayanan yang diberikan juga bermacam-macam. Salah satunya adanya pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Perjalanan Republik Indonesia (Paspor) dan lain sebagainya. Terdapat pula pelayanan barang dan jasa, yakni pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan publik, misal jaringan internet, listrik dan air bersih, serta pelayanan dalam bentuk jasa yakni yang menghasilkan jasa yang dibutuhkan oleh publik, misal jasa pendidikan, pemeliharaan kesehatan, asuransi, jasa pos, transportasi dan sebagainya. Segala bentuk pelayanan tersebut harus didukung oleh standar pelayanan yang prima, meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya penyelesaian, produk pelayanan, sarana dan prasarana serta kompetensi petugas yang memberi pelayanan.

Pelayanan publik yang berkualitas harus pula memiliki pola penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini sebagaimana diatur lebih lanjut oleh keputusan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dalam surat keputusan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 mengenai pola penyelenggaraan pelayanan publik. Pola tersebut meliputi: (a). Fungsional, yaitu pola pelayanan publik yang memberikan pelayanan sesuai dengan tugas, fungsi dan

kewenangannya; (b). Terpusat, yaitu pola pelayanan publik yang menyelenggarakan pelayanan secara tunggal berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan; (c). Terpadu yang kemudian terbagi lagi menjadi dua yakni: (1). Terpadu Satu Atap, yaitu pola pelayanan terpadu satu atap yang diselenggarakan dalam satu tempat meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu; (2). Terpadu Satu Pintu, yaitu pola pelayanan yang diselenggarakan dalam satu pintu dan satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu; (3). Gugus Tugas, yaitu suatu pola pelayanan secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas yang ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

Menyikapi beberapa hal terkait diatas, maka Kementerian PAN & RB kemudian mencetuskan suatu konsep pelayanan publik terpadu yang kemudian dikenal dengan istilah Mal Pelayanan Publik. Mal sendiri menurut berbagai sumber literatur dapat diartikan sebagai suatu daerah berbentuk memanjang yang dinaungi oleh pohon-pohon dan biasanya untuk jalan-jalan. Pengertian lain menyebutkan, Mal adalah pusat perbelanjaan yang berintikan satu atau beberapa tenan besar sebagai daya tarik dari retail-retail kecil dan rumah makan. Secara umum Mal dapat diartikan sebagai suatu fasilitas komersial dengan wujud arsitektural berupa ruang rekreasi (jalan) yang ditata sedemikian rupa untuk menghubungkan dua titik keramaian atau lebih dengan dikelilingi retail atau tempat penjualan berbagai kebutuhan (Maitland dalam Marina, 2008). Namun istilah Mal disini bukanlah sebagaimana mal dalam artian komersial diatas, melainkan merupakan suatu bangunan yang memiliki fungsi pelayanan terpadu satu atap yang diselenggarakan dalam satu tempat meliputi berbagai jenis pelayanan publik dari berbagai instansi terkait. Ide tersebut bermula dari hasil kunjungan kerja Kementerian PAN & RB ke Negara Georgia. Dimana di negara tersebut pelayanan publik berjalan begitu

baik, konsep mal layanan publik di negara tersebut merupakan yang pertama dan banyak dijadikan rujukan oleh negara lain.

Hal tersebut kemudian direspon oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) RI Asman Abnur untuk melakukan kajian bersama dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT). Dari hasil kajian disepakati bahwa sistem pelayanan satu pintu terintegrasi dengan teknologi melalui Mal Pelayanan Publik memiliki keunggulan dalam hal efisiensi dan efektifitas. Mal Pelayanan Publik yang terintegrasi diharapkan dapat membantu memudahkan masyarakat dalam mengurus berbagai urusan seperti perpajakan, surat nikah, SKCK, SIM, Paspor dan sebagainya. Sebagaimana yang dikatakan sebagai berikut:

“Jadi semua pelayanan terintegrasi di satu gedung mulai dari mengurus SKCK bahkan surat nikah dan lainnya semuanya ada disana. Direncanakan tahun 2017 Mal Pelayanan Publik dapat melayani di tiga daerah, DKI Jakarta, Surabaya dan Batam. Mal Pelayanan Publik akan dijadikan ciri khas pelayanan publik dan diharapkan dapat diterapkan di daerah lain”.

Menteri PAN & RB juga berharap, Mal Pelayanan Publik ini ke depan bisa menjadi ciri khas pelayanan publik di Indonesia. Dimana, semua pelayanan publik terintegrasi di sana. Menteri PAN & RB juga menyatakan kesiapannya dalam memantau perkembangan Mal Pelayanan Publik serta membantu dan mendukung penuh operasionalisasi mal tersebut (www.nasional.republika.co.id).

Mal Pelayanan Publik DKI Jakarta

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta pada tanggal 12 Oktober 2017 telah meresmikan pelayanan terpadu satu atap yang diberi nama Mal Pelayanan Publik. Mal tersebut bertempat di kawasan Kuningan, Jakarta Selatan. Pembentukan Mal Pelayanan Publik sendiri merupakan hasil kerja sama dari beberapa instansi terkait seperti Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian Agraria, serta lembaga negara lainnya. Dengan adanya Mal Pelayanan Publik tersebut, maka beragam perizinan yang dikeluarkan baik oleh pemerintah pusat maupun daerah, khususnya DKI Jakarta dapat dilakukan dalam satu tempat. Hal ini merupakan potret dari implementasi praktik *Whole of Government* (WoG). Unit pelayanan publik yang ada di Mal Pelayanan Publik tersebut antara lain: Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Imigrasi, Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Badan Koordinasi Penanaman Modal RI, Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta, Kepolisian Negara Republik Indonesia Daerah Metro Jaya, Badan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi DKI Jakarta, Jasa Raharja, BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, PT. PLN (Persero), PDAM serta Bank DKI.

Peresmian Mall Pelayanan Publik Tersebut dilakukan langsung oleh Gubernur DKI Jakarta bersama Menteri Hukum dan HAM, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, serta Menteri Agraria dan Tata Ruang. Menurut Gubernur DKI, mal tersebut dibentuk untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang cepat, mudah terjangkau, aman, dan nyaman. Dengan cara pengintegrasian seluruh pelayanan publik di Jakarta dalam satu tempat. Mal tersebut mengintegrasikan 296 pelayanan dari Pemerintah Provinsi dan 34 Pelayanan dari Pemerintah Pusat. Itu artinya ada sekitar 340 layanan yang diberikan. Tentu saja hal ini semakin mempermudah warga yang minta pelayanan apa pun secara *one stop service* tanpa harus mondar-mandir lagi. Dengan adanya mal tersebut menurut gubernur dapat mendorong daya saing global di Indonesia. Lebih lanjut Gubernur DKI mengatakan:

“Sekarang eranya pemerintah yang harus pro aktif untuk mempermudah segala urusan yang dihadapi oleh publik, pemerintah yang repot, memang pemerintah harus repot, sudah saatnya masyarakat yang kita mudahkan”.

Pada pengoperasian perdananya, Mal Pelayanan Publik DKI Jakarta memberikan

layanan diantaranya layanan kependudukan dan catatan sipil, perpajakan, retribusi, serta perizinan perumahan dan pertanahan. Ada juga pengurusan BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, pembuatan SKCK oleh Kepolisian, Perpanjangan Paspor, hingga pengurusan listrik oleh PLN. Dengan *tagline* SETIA (Solusi, Empati, Tegas, Inovasi dan Andal) Mal Pelayanan Publik siap melayani keperluan masyarakat DKI Jakarta dengan semangat pelayanan publik yang prima.

Gambar: Mal Pelayanan Publik DKI Jakarta



Pada hari kedua pasca pengoperasian Mal tersebut, sebagaimana yang diberitakan oleh www.kompas.com, tampak para pengunjung merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Mayoritas memberikan respon yang positif atas kehadiran Mal Pelayanan Publik tersebut. Masyarakat merasa sangat terbantu dengan hadirnya mal tersebut, pelayanan prima yang diberikan oleh petugas juga terbukti menimbulkan kesan yang positif bagi masyarakat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah seorang warga Jakarta berikut:

“Hari ini saya memperpanjang paspor anak-anak di Mal Pelayanan Publik

yang baru diresmikan oleh Pemprov DKI. Lokasinya di sebuah gedung baru dan megah persis disamping Perpustakaan Daerah Jakarta. Masuk ke dalam area gedung langsung disambut petugas informasi yang ramah dan langsung menunjukkan tempat mengambil nomor antrian”.

Hal ini tentu saja memberikan gambaran bahwa pelayanan prima yang diberikan oleh petugas dapat memberi respon yang positif terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu instansi. Lebih lanjut kemudian dikatakan:

“Urusan paspor kami langsung diarahkan menuju lantai tiga dengan elevator yang masih baru dan modern, lalu kami menunggu disekitar area Kementerian Hukum dan HAM. Tepat pukul 13.00 WIB sesuai dengan jadwal yang kami dapat dari nomor pendaftaran *online* kami dipanggil. Kami ditawarkan minum dan dipersilahkan mengambil permen yang tersedia selagi berkas dicek oleh petugas. Kemudian kami di wawancara singkat dan langsung foto. Setiap orang tidak sampai lima menit. Maka durasi waktu yang kami habiskan untuk 3 orang anak dan istri tidak sampai 30 menit”.

Respon positif dari warga tersebut semakin menegaskan bahwa keberadaan Mal Pelayanan Publik dapat memberikan efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan tugas dan fungsi.

Mal Pelayanan Publik Surabaya

Pemerintah Kota Surabaya meresmikan Mal Pelayanan Publik yang terletak di Jalan Tunjungan, Genteng Surabaya pada Jumat tanggal 06 Oktober 2017. Peresmian dilakukan oleh Wali Kota Surabaya bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Mal pelayanan Publik merupakan bentuk koordinasi dan kolaborasi antara Pemerintah Kota Surabaya dengan Instansi Layanan Publik lainnya. Dibuatnya mal tersebut tiada lain untuk memudahkan masyarakat Surabaya dalam mengurus berbagai perizinan

(www.republika.co.id). Keberadaan mal ini diharapkan dapat meningkatkan keefektifan dan keefisienan dalam pelayanan publik. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Wali Kota Surabaya, berikut:

“Masyarakatlah yang diuntungkan dengan adanya mal ini, karena cukup datang ke satu gedung bisa mengurus semua. Contoh kalau mau kerja biasanya mengurus surat kuning dan surat kelakuan baik, itu satu tempat sudah bisa dua-duanya”.

Lebih lanjut Wali Kota menjelaskan bahwa semua perizinan yang berkaitan dengan Pemerintah Kota Surabaya sudah dilakukan di Mal Pelayanan Publik tersebut dan tidak ada di tempat lainnya. Berikut penuturan beliau:

“Perizinan yang berkaitan dengan Pemerintah Surabaya gak ada yang dilakukan di luar gedung ini, semua di gedung ini. Makanya nanti gak ada orang yang berseliweran di Gedung Pemkot”.

Hal tersebut mengindikasikan adanya kepedulian pemerintah terhadap kepentingan warganya dalam mengurus segala bentuk perizinan, sekaligus sebagai bentuk kontrol serta pengawasan dari pemerintah terhadap pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik.



Gambar 2: Mal Pelayanan Publik Kota Surabaya

Mal Pelayanan Publik Surabaya memiliki total 154 perijinan dari 21 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Surabaya. Selain itu Pelayanan Kepolisian

meliputi SIM, SKCK dan Surat Tanda Kehilangan juga dapat dilakukan di mal tersebut. Tidak hanya itu, pelayanan Direktorat Jenderal Pajak Kanwil I Provinsi Jawa Timur juga telah dapat melayani pembuatan NPWP hingga pembayaran pajak. Ditambah lagi dengan pelayanan PLN serta PDAM, Pelayanan Kependudukan seperti KTP, Akta Kelahiran, Perijinan Ketenagakerjaan serta perjanjian perdagangan dan penanaman modal juga telah ada dalam rangka mempermudah kegiatan investasi di Kota Jawa Timur pada khususnya, disamping itu terdapat juga museum dan pusat oleh-oleh bagi warga yang ingin menghabiskan waktu sembari menunggu proses administrasi dalam mengurus segala keperluannya. Hal ini sebagaimana dijelaskan lebih lanjut oleh Sekretaris Daerah Kota Surabaya berikut:

“Mal pelayanan publik sejatinya sudah sangat lengkap, masyarakat dapat mengurus segala keperluan di mal tersebut. Namun nanti masih akan ditambah lagi agar benar-benar lengkap. Kedepan akan ditambah dengan *food court centre*, sehingga warga yang sedang antri bisa melakukan santap siang jika waktunya makan. Disamping itu, di lokasi ini juga terdapat Museum Surabaya yang bisa di akses secara gratis. Jika ingin mendapatkan oleh-oleh khas Surabaya, pengunjung juga bisa mendatangi pusat oleh-oleh yang terletak di lantai dasar”.

Hal ini kemudian direspon secara positif oleh Menteri PAN & RB yang sejak awal memang terus mendukung dan memberikan sinyal yang positif dalam pembentukan Mal Pelayanan Publik tersebut. Hal tersebut sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang fokus pada pengimplementasian *e-Government* di Organisasi Sektor Publik. Sebagaimana yang diungkapkan berikut ini:

“Mal Pelayanan Publik sebagai langkah awal dalam membangun unit-unit informasi di setiap satuan kerja. Jika semua unit telah selesai, maka akan kita koneksikan semuanya menjadi *e-Government* secara nasional. Kembali

ke Surabaya, sudah hampir semua menggunakan sistem elektronik sebagai implementasi *e-Government*. Mulai dari penerapan tilang via rekaman CCTV, bahkan untuk mengurus denda tilang saja, cukup menggunakan ponsel tanpa harus ke persidangan. Semua kepengurusan telah selesai dengan sendirinya. Sekali lagi, Surabaya telah bertaraf internasional seperti Singapura. Sudah jarang polisi ditemui di jalanan. Semua serba kamera dan terkomputerisasi secara elektronik.

Dalam implementasinya, keberadaan Mal Pelayanan Publik tersebut diharapkan dapat mendukung percepatan pelaksanaan *e-Government* di Indonesia. Dengan demikian maka sistem pelayanan yang ada dapat semakin andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh seorang warga berikut:

“Saya sebagai warga Surabaya turut senang dengan hadirnya mall ini, kami merasa sangat terbantu sekali dengan adanya mal ini, saya yang tinggal jauh dari pusat kota merasakan betul manfaatnya, untuk mengurus berbagai surat-surat resmi cukup datang ke mal tanpa harus monda-mandir dari satu kantor ke kantor lainnya, semoga kedepannya Surabaya semakin baik dalam melayani kebutuhan warganya”.

Mal Pelayanan Publik Batam

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan uji coba Mal Pelayanan Publik yang bertempat di Gedung *Sumatera Promotion Centre* pada tanggal 30 Agustus 2017. Batam merupakan kota ketiga yang ada Mal Pelayanan Publik setelah Jakarta dan Surabaya. Hal itu ditandai dengan penandatanganan nota kesepahaman (MoU) antara Pemerintah Kota Batam, Badan Pengusahaan Batam, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dan Kepolisian Daerah Kepulauan Riau di gedung Lancang Kuning, Mapolda Kepri. Mal tersebut diharapkan dapat membangkitkan kembali geliat perekonomian di

Kota Batam yang beberapa waktu belakangan ini sempat terpuruk. Adapun jenis perizinan yang bisa dilayani di mal tersebut antara lain izin usaha, izin pembentukan pabrik di kawasan industri, izin pengoperasian usaha galangan kapal, dan izin-izin lainnya. Hal tersebut merupakan langkah kongkrit yang dilakukan pemerintah dalam memudahkan masuknya investasi asing di Batam, yang mana Kota Batam memiliki potensi unik yang tidak dimiliki daerah lain. Hal tersebut dikarenakan Batam berbatasan langsung dengan dua negara tetangga, Singapura dan Malaysia. Sebagaimana pernyataan Menteri PAN & RB berikut:

“ Potensi keberadaan wilayah Kota Batam maupun Kepulauan Riau ini sangat baik dalam segala hal. Sebab, wilayah ini berbatasan langsung dengan negara tetangga seperti Singapura, Malaysia bahkan Thailand. Keberadaan Mal Pelayanan Publik tentu saja dapat membantu kemudahan para investor dalam menanamkan modalnya ke wilayah ini”.

Menteri PAN dan RB menerangkan lebih lanjut bahwasannya keberadaan Mal Pelayanan Publik diharapkan dapat menjadi pusat pelayanan (*public service centre*) bagi masyarakat untuk mendapatkan sebuah pelayanan publik secara langsung dengan menggunakan sistem elektronik atau teknologi informasi. Sehingga, masyarakat tidak perlu lagi mendatangi berbagai kantor hanya demi mendapatkan sebuah dokumen perizinan. Ditambahkan kemudian, bahwasannya dalam sistem pelayanan yang dilakukan petugas di Mall Pelayanan Publik harus menggunakan sistem yang berbasis elektronik dan tidak konvensional lagi, sehingga semua izin harus dapat selesai paling lambat dalam satu hari. Berikut pernyataan Menteri PAN dan RB:

“Pelayanan ini sebagai sarana mempermudah masyarakat dalam berbagai urusan, dengan pihak Pemerintah Kota Batam maupun dengan Badan Pengusahaan Batam. Baik untuk pelayanan pembayaran maupun perizinan yang dapat dilakukan dalam

satu tempat dengan berbasiskan sistem elektronik dan tidak lagi dilakukan secara manual atau konvensional”.

Untuk diketahui, Kota Batam sendiri memiliki dua organisasi dalam menjalankan roda pemerintahannya. Untuk kegiatan administratif dan fasilitatif dibawah kendali Pemerintah Kota Batam sedangkan untuk urusan usaha dan izin industri dibawah kendali Badan Pengusahaan (BP) Batam yang dulunya bernama Otorita Batam (OB). Hal inilah kemudian menjadikan Mal Pelayanan Publik *urgent* untuk segera terealisasi di Kota Batam mengingat kemudahan akses yang didapat dalam hal koordinasi antara kedua organisasi tersebut.

Untuk diketahui bersama bahwa akan ada lebih kurang 60 perizinan yang hadir di Mal Pelayanan Publik Kota Batam. Semua perizinan telah menerapkan sistem *online* yang terintegrasi dengan *data base*. Hal ini untuk mempermudah *tracking* dalam mengeluarkan surat izin, sebagai contoh ketika akan mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB), pihak terkait akan dengan mudah untuk menelusuri riwayat izin tersebut hanya dengan sekali “klik”. Prinsipnya Mall Pelayanan Publik akan semakin mempermudah dalam memberikan pelayanan perizinan dari sejumlah instansi dalam satu atap. Batam sendiri merupakan kawasan ekonomi khusus yang notabene membutuhkan tingkat kepercayaan dalam investasi. Secara nasional tingkat kepercayaan investasi terhadap Indonesia tahun ini naik dan terus mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Tingkat *Ease of Doing Business* atau EDB Indonesia tercatat menghasilkan kenaikan peringkat dari yang sebelumnya berada di posisi 106 menjadi peringkat 91 tahun ini. Salah satu indikator penilaiannya adalah pelayanan publik. Pelayanan Publik merupakan kata kunci dalam meningkatkan EDB Indonesia.

Keberadaan Mal Pelayanan Publik juga diharapkan dapat menciptakan peluang perekonomian yang lebih baik dan berkembang dimasa mendatang. Sehingga setiap unit bidang dan bagian organisasi pemerintahan dapat memiliki Standar Operasional Prosedur yang jelas terhadap tugas dan fungsinya. Pada

akhirnya tidak akan terjadi tumpang tindih kebijakan yang akan merugikan daerah itu sendiri. Meteri PAN dan RB kemudian mengingatkan bahwasannya jangan ada lagi kedepan organisasi di pemerintahan yang hanya fokus pada jumlah serapan anggaran. Pemerintah harus memiliki inovasi agar dapat membuka peluang-peluang baru demi kemajuan daerah yang pada akhirnya akan meningkatkan sumber pendapatan daerah itu sendiri. Hal ini sebagaimana pernyataan berikut:

“Organisasi Perangkat Daerah jangan lagi mengedepankan berapa banyak jumlah serapan anggaran, sementara hasil tidak sesuai target. Artinya jangan hanya uangnya saja yang habis, tapi hasilnya tidak jelas. OPD harus diisi oleh Sumber Daya Manusia yang memiliki keahlian di bidangnya masing-masing. Kalau semua perangkat OPD ditempatkan pada keahliannya masing-masing, saya sangat yakin setiap kepala daerah tidak pusing-pusing lagi. Sebab, semua program pembangunan di pemerintahan daerah akan sesuai dengan target dan harapan masyarakat”.

Sementara itu, Kepala BP Batam menyatakan dukungan penuh terhadap langkah pembentukan Mal Pelayanan Publik. BP Batam sendiri telah bergerak lebih awal dengan meluncurkan program Izin Investasi 3 jam (i23j) dan kemudahan Investasi Langsung Konstruksi (KLIK) pada September 2016. Dengan kriteria calon investor yang akan menanamkan modal minimal Rp 50 Milyar atau mempekerjakan minimal 300 tenaga kerja, maka investor akan mendapat 8 produk perizinan sekaligus dalam waktu minimal 3 jam saja. Tercatat sejak diluncurkan hingga Agustus 2017 nilai realisasi investasi Penanaman Modal Asing mencapai 631,733 USD lebih tinggi dari target yang ditentukan yakni 558,001 USD. Program i23j berhasil menarik 13 Proyek PMA baru untuk melakukan investasi di Batam yang pada akhirnya tentu saja akan membuka lapangan kerja baru bagi tenaga kerja lokal. BP Batam sendiri akan menyesuaikan dengan Mal Pelayanan Publik mengenai tata cara, aturan dan

letak posisi BP Batam di Mall tersebut. Secara umum BP Batam akan *all out* dalam mendukung pelaksanaan program Mall Pelayanan Publik.



Gambar 3: Mal Pelayanan Publik Kota Batam

Mal Pelayanan Publik Kota Batam yang semula akan diresmikan oleh Presiden RI pada 30 November 2017 mengalami beberapa kali penundaan. Penundaan peresmian dikarenakan Mal Pelayanan Publik di Batam tersebut menunggu persetujuan desain oleh Presiden, hal ini dikarenakan mal tersebut akan dijadikan proyek percontohan (*pilot project*) nasional. Desain mal terdiri dari dua lantai. Segala urusan perizinan akan berada di lantai I sedangkan lantai II digunakan sebagai ruang rapat yang layak untuk pertemuan dengan calon investor. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wali Kota Batam berikut:

“Pemerintah Kota Batam siap diberi tanggung jawab untuk membangun Mal Pelayanan Publik sesuai dengan desain yang telah disetujui Presiden. Mal tersebut akan menggunakan gedung *Sumatera Promotion Centre*. Mudah-mudahan November sudah jalan, sesuai dengan rencana awal peresmian oleh Presiden”.

Setelah tertunda sekian lama, akhirnya Mal Pelayanan Publik Kota Batam diresmikan pada Kamis 20 September 2018 oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia, Syafruddin.

Melihat kondisi Kepulauan Riau yang memiliki demografis sebagai daerah kepulauan, maka sistem informasi yang terintegrasi secara *on line* menjadi hal yang sangat *urgent*. Dengan menggunakan teknologi informasi, keterbatasan dalam menjangkau daerah-daerah terpencil akan semakin dipermudah, dengan syarat daerah tersebut memiliki akses yang baik terhadap ketersediaan jaringan internet. Hal ini kemudian direspon oleh Kepolisian Daerah Kepulauan Riau yang menjadi bagian dari Mal Pelayanan Publik di Kota Batam dengan menghadirkan sistem pelayanan yang cepat dan terintegrasi melalui program sistem SAMPEL (Software Analisis Monitoring dan Pelaporan), SDM Smart, SPDP Online, SAM Lantas Kepri (Sistem Android Mobile Ditlintas Polda Kepri) SAMPRO BPKB (Sistem Android Mobile Penelusuran Proses BPKP), Bapak SAM (Bayar Pajak Melalui Sistem Android Mobile), SAMBER (SAMSAT Bergerak) dan SAM antar Pulau (SAMSAT antar Pulau). Untuk perpanjangan surat menyurat juga pihak Kapolda Kepri telah mempersiapkan pelayanan pengurusan SKCK, SPKT (LP Model C), Perpanjangan SIM, *Counter* Perpanjangan KTA Satuan Pengamanan, serta Pojok Baca melalui Mobile Tribratanews Polda Kepri. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kapolda Kepri berikut:

“Dengan adanya inovasi pelayanan publik ini, diharapkan dapat meningkatkan kinerja jajaran Polda Kepri di bidang pelayanan publik yang berkualitas, efektif, efisien, mudah, dan cepat sesuai dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan maupun kepercayaan dari masyarakat terhadap pelayanan publik khususnya di lingkup Polda Kepri”.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI juga memberikan pelayanan keimigrasian kepada publik berupa: a. Perpanjangan Izin Tinggal Kunjungan; b. Pemberian Izin Tinggal Terbatas; c. Perpanjangan Izin Tinggal Terbatas; d. Perpanjangan *Visa On Arrival*; d. Pemberian

Izin Tinggal Tetap; f. Perpanjangan Izin Tinggal Tetap; g. Alih Status dari Izin Tinggal Kunjungan menjadi Izin Tinggal Terbatas; h. Alih Status dari Izin Tinggal Terbatas menjadi Izin Tinggal Tetap; i. Peneraan Izin Tinggal Terbatas Perairan; j. Pendaftaran Anak Berkewarganegaraan Ganda (Affidavit); k. Surat Keterangan Keimigrasian; l. Pemberian Izin Masuk Kembali; m. Pengembalian Dokumen; n. Perubahan Status Sipil (lapor lahir dan mutasi); o. Pelayanan paspor RI.

Secara umum kehadiran Mal Pelayanan Publik di tiga kota tersebut menjadi harapan baru dalam potret pelayanan birokrasi di tanah air. Mal Pelayanan Publik sejalan dengan implementasi *e-Government* dan praktik *Whole of Government*. Hal ini dapat terlihat dari pengimplementasian Mal Pelayanan Publik yang telah memenuhi kriteria tahapan pengembangan *e-Government*. Mal pelayanan publik telah mampu memenuhi tahapan *emerging*, yang mana dalam tahapan ini kehadiran suatu organisasi pemerintah di internet diwakili oleh situs resmi lembaga pemerintah. Seluruh organisasi pemerintah yang ada di Mal Pelayanan Publik telah memiliki situs resmi. Masuk ketahapan *enhanced*, yang mana pada tahapan ini konten situs secara berkala diperbaharui. Sebagaimana kita ketahui bersama jika konten situs pemerintah saat ini selalu di *update* secara berkala dengan berita-berita terkini. Pada tahapan *interactive*, para pengunjung secara umum telah dapat *download* formulir elektronik, menghubungi petugas secara *realtime* melalui aplikasi chat dan melayangkan permohonan secara elektronik melalui email. Hampir dapat dipastikan jika seluruh organisasi pemerintah saat ini telah dapat melewati tahapan *interactive*. Kehadiran Mal Pelayanan Publik sendiri telah masuk ke tahapan *seamless*, yang mana seluruh instansi yang ada di mal tersebut telah dapat terintegrasi secara penuh dalam memberikan pelayanan dan jasa pemerintah secara lintas batas administratif.

Mal Pelayanan Publik sendiri diharapkan mampu untuk mengatasi *wicked problems* pada sektor publik. Masalah klasik sektor publik masih seputar lemahnya

koordinasi vertikal maupun horizontal pada lembaga-lembaga pemerintahan di berbagai tingkatan. Koordinasi yang kurang efektif dapat memunculkan masalah seperti benturan kepentingan yang diakibatkan masing-masing instansi memiliki agenda yang berbeda ditambah persoalan seputar struktur hierarki kewenangan, tugas dan fungsi serta struktur anggaran yang bersifat kaku. Melalui Mal Pelayanan Publik, koordinasi antar instansi diharapkan dapat berjalan dengan baik yang pada akhirnya akan menciptakan pelayanan publik yang prima. Namun dalam praktiknya, ternyata koordinasi saja tidak cukup, sehingga diperlukan upaya lebih besar lagi yaitu kolaborasi. Kolaborasi adalah kerjasama intra dan inter instansi di dalam jejaring kerja berdasarkan satu agenda, kepentingan dan tujuan bersama. Inilah kemudian yang coba ditampilkan oleh Mal Pelayanan Publik, yang mana secara prinsip telah melakukan suatu jejaring kerja, kolaborasi serta integrasi dalam mencapai agenda dan tujuan bersama. Hal tersebut merupakan faktor determinan bagi terselenggaranya *Whole of Government (WoG)*. Koordinasi-kolaborasi secara *integrative* serta manajemen berbagi tugas dan fungsi di dalam organisasi melalui kontrol hierarkis di antara sesama partisipan merupakan tujuan utama dari Mal Pelayanan Publik. Mal Pelayanan Publik pada dasarnya memegang suatu prinsip bahwa hasil (*outcome*) yang dicapai tidak akan maksimal apabila dilakukan secara sendiri.

Terakhir, yang tidak kalah penting adalah keberadaan Mal Pelayanan Publik telah mendukung prinsip pelayanan publik menurut amanat Keputusan MENPAN No. 64/KEP/M.PAN/7/ 2003 antara lain adalah: (a). Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan; (b). Kejelasan, yaitu segala bentuk persyaratan teknis dan administratifnya, unit kerja dan pejabat yang berwenang, rincian biaya dan tata cara telah memiliki proses yang jelas dan mudah diakses publik; (c). Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang cepat; (d). Akurasi, yaitu produk pelayanan

publik telah dapat diterima dengan benar, tepat dan sah secara peraturan, hal ini merupakan wujud dari implementasi sistem informasi yang baik; (e). Keamanan, yaitu segala bentuk produk telah dapat memberikan rasa aman dan memiliki kepastian hukum, baik dalam prosesnya maupun hasil akhirnya; (f). Tanggungjawab, yaitu memiliki tanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan *aware* terhadap *complain* dan *trouble* dalam pelaksanaan pelayanan tersebut, segala bentuk *complain* telah dapat disampaikan via internet; (g). Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang telah memadai termasuk penyediaan sarana dan prasarana teknologi informasi; (h). Kemudahan Akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana pelayanan memiliki akses yang mudah terjangkau publik, baik akses secara *offline* maupun *online*; (i). Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, yaitu pemberi layanan telah bersikap disiplin, sopan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan tulus ikhlas; (j). Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan telah memenuhi unsur bersih, tertib dan teratur.

Namun demikian disamping kelebihan yang dimiliki oleh Mal Pelayanan Publik, ternyata masih terdapat beberapa kendala yang harus menjadi perhatian. Penggunaan teknologi informasi dan penyediaan *data base system* yang terintegrasi membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Organisasi sektor publik harus menyediakan dana ekstra agar implementasi Mal Pelayanan Publik dapat berjalan dengan baik. Disamping itu, penyediaan infrastruktur pendukung baik berupa perangkat lunak dan keras harus memiliki spesifikasi yang mumpuni sehingga tidak menjadi penghambat dalam operasionalisasi Mal Pelayanan Publik.

Berdasarkan arahan dari Presiden RI berkenaan dengan kegiatan dalam Program dan Anggaran Tahun 2018-2019 bahwasannya Mal Pelayanan Publik menjadi salah satu agenda utama yang menjadi prioritas pemerintah. Maka berkenaan dengan hal tersebut, kementerian harus menyesuaikan dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal ini tentu saja berkaitan erat

dengan pengalokasian anggaran di setiap kementerian maupun lembaga negara termasuk Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Cq. Direktorat Jenderal Imigrasi. Dengan diresmikannya Mal Pelayanan Publik (MPP) di tiga kota tersebut menyusul kemudian di kota dan kabupaten lainnya, maka pihak Direktorat Jenderal Imigrasi menginstruksikan untuk menyediakan alokasi anggaran dalam rangka penyediaan perangkat kesisteman. Berdasarkan informasi dari pihak direktorat bahwa pada tahun 2018-2019 sudah ada rencana membangun 14 Layanan Terpadu Satu Pintu (LTSP) yang selaras dengan Mal Pelayanan Publik. Hal ini kemudian yang menjadi perhatian untuk dapat menyesuaikan dengan agenda yang telah menjadi prioritas pemerintah. Dukungan dari seluruh pihak terkait sangat menentukan keberhasilan program dan rencana kerja yang telah disepakati bersama tersebut, khususnya dalam mempersiapkan segala infrastruktur terkait Mal Pelayanan Publik.

KESIMPULAN

Mal Pelayanan Publik merupakan wujud dari pengimplementasian *Whole of Government* (WoG) yang selaras dengan semangat *e-Government*. Mal Pelayanan Publik merupakan langkah kongkrit yang dilakukan pemerintah melalui model pendekatan integratif fungsional satu atap yang diharapkan dapat menyelesaikan masalah-masalah rumit birokrasi (*wicked problems*) di era teknologi informasi sekarang ini. Guncangan globalisasi yang menghadirkan berbagai kontradiksi (*paradoks*) di berbagai lini termasuk sektor publik sulit diatasi dengan cara dan pendekatan biasa (*in the box*). Untuk itulah kemudian Mal Pelayanan Publik menjadi keniscayaan yang tidak terhindarkan. Hal tersebut merupakan langkah strategis di luar pendekatan biasa (*out of the box*) yang diambil oleh pemerintah. Salah satu bentuk implementasi Mal Pelayanan Publik adalah *e-Government*. *E-Government* adalah salah satu faktor pendukung WoG yang menjadi faktor pendorong strategis (*strategic enabler*) yang memungkinkan Mal Pelayanan Publik

dapat terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan peran dan fungsi *e-government* adalah kemampuan dalam menciptakan jejaring kerja (*networking*) kolaboratif sehingga fungsi integrasi Mal Pelayanan Publik baik intra dan inter instansi dapat berjalan sebagaimana mestinya. Keberadaan jejaring kerja (*networking*) yang ditopang oleh *e-government* berpotensi menjadi tuas pengungkit (*leverage*) bagi pertumbuhan dan perkembangan pelayanan organisasi sektor publik di tanah air.

DAFTAR PUSTAKA

- Broadbent, J., & Laughlin, R. (1997). Evaluating the “New Public Management” Reforms in the UK: A Constitutional Possibility. *Public Administration*, 75(3), 487–507. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00071>
- Budiati, L. (2017). *Whole of Government (WoG) Pada Sektor Publik*. BPSDM Jawa Timur
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2006). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. Retrieved from <https://bora.uib.no/bitstream/1956/1893/1/N06-06Christensen-L?greid.pdf>
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2006). The actual implementation of accruals accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(2), 272–290. <https://doi.org/10.1108/09513570610656123>
- Connolly, C., & Hyndman, N. (2006). The actual implementation of accruals accounting: Caveats from a case within the UK public sector. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(2), 272–290. <https://doi.org/10.1108/09513570610656123>
- Haning, M. T., Tamba, L., Yunus, M., & Nara, N. (2016). Pelayanan Publik pada Kecamatan di Kabupaten Pangkep. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 2(41), 73–92.

- Hardjaloka, L. (2014). Studi Penerapan E-Government di Indonesia dan Negara Lainnya sebagai Solusi Pemberantasan Korupsi di Sektor Publik. *Jurnal Rechtsvinding*, 3 No 3(10), 257–275.
- Hofman, B., Kadjatmiko, Kaiser, K., & Sjahrir, B. S. (2006). *Evaluating Fiscal Equalization in Indonesia*. *World Bank Policy Research Working Paper* (Vol. 3911).
- Hyndman, N., & Connolly, C. (2011). Accruals accounting in the public sector: A road not always taken. *Management Accounting Research*, 22(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.008>
- Kamayanti, A. (2011). Akuntansiasi Atau Akuntansiana? Memaknai Reformasi Akuntansi Sektor Publik Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 2(3), 531–540.
- Kumorotomo, W. (2008). Pengembangan E-Government Untuk Peningkatan Transparansi Pelayanan Publik (Studi Kasus UPIK di Pemkot Jogjakarta dan E-Procurement di Pemkot Surabaya). In *Konferensi Administrasi Negara* (pp. 1–14).
- Lewis, C. W., & Gilman, S. C. (2005). *The Ethics Challenge in Public Service: A problem solving guide*. San Fransisco: Jhon Wiley & Sons.
- Murwanto, R. (2011). *Performance Reporting By New Zealand Central Government Agencies*. Victoria University of Wellington.
- OECD. (2006). Whole of Government Approaches to Fragile States. *Notes*, 8(3), 179–232. https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art39-en
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 337–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). Introduction - The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Rahmadi, M. H. (2017). Pelayanan Dengan Pendekatan Whole of Government. Retrieved October 4, 2017, from <http://kaltim.tribunnews.com/2017/02/02/pelayanan-dengan-pendekatan-whole-of-government>
- Sarker, S., & Sarker, S. (2009). Exploring agility in distributed information systems development teams: An interpretive study in an offshoring context. *Information Systems Research*, 20(3), 440–461. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0241>