

**STRATEGI PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA DALAM
MENINGKATKAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI LINGKUNGAN KOTA
YOGYAKARTA**

Lulu Anastesi Sayekti

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) “AAN” Yogyakarta

Email: lulusayekti84@gmail.com

Abstract

The demands of developing service's quality make the government also take some innovations as an effort for increasing the effectiveness and efficiency of the provided public service. Yogyakarta City's Government as one of the region which obtains many achievements for innovation from the ministry, which holds the event, has many strategies for improving various of innovations in public service as of being a role-model for the other regions' government. The purpose of this research is to discover Yogyakarta City's Government's strategies in the course of improvising innovation in public service and what factors that influence the innovation of public service in Yogyakarta City Government's environment. There are some strategies which should be done by Yogyakarta City's Government in order to improve the innovation of public service. Strength-Opportunity (S-O) strategy, is incorporating with another party (stakeholder) for innovating; applying the public service in web application-based for every sectors and every levels even for the neighborhoods and hamlets; also increasing the capacity of human resource's public service through some trainings. Weakness-Opportunity (W-O) strategy, is committing a relation with another party which has an interest in innovation; the existence of Walikota Regulation about the innovation; the clarity of task and person in Public Service Innovation Sub Devition; and the reward as in achievement and promotion for OPD and Inovation Initiator. Weakness-Threats (W-T) strategy, is formed a special team in Public Service Innovation Sub Devition to handle the innovation on the whole; improving the relation with some parties to support the implementation of innovation. The factors which support the improvement of public service's innovation in Yogyakarta City Government's environment, are the extensive condition for innovating, innovation management which has been running through a separate unit, the activities of innovations which support the improvement of public service's innovation, and the desire of putting the best thing for society through its efficiency and effectiveness of the government's performance in Yogyakarta City.

Keyword: *Strategy; Innovation; Service.*

Pendahuluan

Adanya tuntutan peningkatan kualitas pelayanan dari masyarakat membuat inovasi pelayanan tidak hanya dilakukan oleh pihak swasta, namun juga oleh pihak pemerintah. Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan publik. Ide dan kreativitas harus ditumbuhkan dalam organisasi atau pun instansi-instansi pemerintah. Proses menjadi “*Innovative Governance*” diasah dengan berbagai strategi dalam instansi pemerintah sehingga ide dan kreativitas dapat tetap muncul.

Dengan adanya UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, seluruh pemerintah daerah di Indonesia memiliki hak otonomi untuk mengelola daerahnya masing-masing. Kesempatan yang terbuka lebar ini dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh pemerintah daerah untuk memperbaiki diri dan menjadi lebih baik di bidang-bidang yang menjadi kewenangan daerah. Pada Undang-undang ini dijelaskan bahwa pemerintah daerah memiliki wewenang sendiri untuk melakukan inovasi dengan mengacu pada beberapa prinsip, yaitu: a) Peningkatan efisiensi; b) Peningkatan efektivitas; c) Perbaikan kualitas pelayanan; d) Tidak terdapat konflik kepentingan; e) Berorientasi pada kepentingan Umum; f) Dilakukan secara terbuka; g) memenuhi nilai-nilai kepatutan; h) Hasil dapat dipertanggungjawabkan dan tidak untuk kepentingan diri sendiri. Melalui peraturan ini, ide dan kreativitas dapat muncul di berbagai instansi tingkat lokal tanpa perlu menunggu arahan dari pusat. Ide dan kreativitas merupakan awal mula terwujudnya inovasi. Inovasi yang paling mendasar yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat secara langsung adalah inovasi dalam bidang pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan hal mendasar yang paling dibutuhkan secara langsung oleh masyarakat atau publik. Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai segala bentuk pelayanan baik itu dalam bentuk jasa maupun barang yang diselenggarakan oleh instansi milik pemerintah baik di pusat, daerah, BUMN, BUMD, dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat atau dalam rangka pelaksanaan ketentuan yang berlaku (Ratminto dan Atik, 2012).

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh swasta dan pemerintah sangat berbeda. Dalam pelayanan instansi pemerintah, terutama yang bersifat primer, posisi tawar klien atau masyarakat pengguna sangat rendah, adaptabilitas sangat rendah, tipe pasar monopoli, *locus control* dan sifat pelayanan dikendalikan oleh pemerintah. Dalam kondisi yang seperti ini, tentu harus dikembangkan budaya birokrasi yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat

sehingga dapat menciptakan suasana yang mendukung perkembangan inovasi agar instansi pemerintah tetap dapat bersaing dalam era globalisasi seperti saat ini.

Begitu pentingnya inovasi pelayanan publik, sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) mengadakan kompetisi sebagai wujud pelaksanaan program *One Agency, One Innovation* yang mewajibkan kementerian, lembaga, pemerintah provinsi, kabupaten/kota menciptakan minimal satu inovasi dalam satu tahun. Program ini sudah dimulai sejak tahun 2014 dengan jumlah pendaftar yang selalu meningkat setiap tahun. Pada tahun 2014, tercatat 515 inovasi yang dikompetisikan, menghasilkan Top 99 dan Top 9. Pada 2015, meningkat menjadi 1.184 inovasi, menghasilkan Top 99 dan Top 25. Sementara tahun 2016, jumlah peserta meningkat menjadi 2.476 inovasi, dan menghasilkan Top 99 dan Top 35. Tahun 2017, jumlah peserta meningkat lagi menjadi 3.054 inovasi, dan menghasilkan Top 99 dan Top 40 (www.menpan.go.id).

Pemerintah Kota Yogyakarta merupakan salah satu instansi pemerintah yang selalu mendapatkan gelar Top 99 Inovasi Pelayanan Publik oleh Kementerian PANRB mulai dari tahun 2014 hingga 2016. Pemerintah Kota Yogyakarta mendapat penghargaan TOP 9 pada tahun 2014, Top 25 pada tahun 2015, Top 35 pada tahun 2016. Namun, pada tahun 2017, Pemerintah Kota Yogyakarta belum berhasil mendapatkan TOP 40, meskipun sudah meraih TOP 99.

Meskipun demikian, pada tanggal 2 Maret 2017, Pemerintah Kota Yogyakarta ditetapkan sebagai kota dengan pelayanan publik terbaik berdasarkan penilaian yang dilakukan Kementerian PANRB (www.elshinta.com). Predikat ini menjadikan Pemerintah Daerah Kota Yogyakarta sebagai "*Role Model*" birokrasi nasional. Penghargaan ini tentunya menambah kepercayaan diri para pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta untuk terus meningkatkan inovasi pelayanan publik. Selain itu prestasi yang diterima ini menjadi sebuah tantangan bagi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Penghargaan ini baru pertama kalinya diberikan oleh Kementerian PANRB kepada instansi yang berprestasi. Penghargaan ini ditujukan untuk mendorong kota dan kabupaten lain di Indonesia agar memiliki komitmen kuat untuk memberikan pelayanan publik terbaik. Penilaian dilakukan berdasarkan pendataan dan rekomendasi dari masyarakat sebagai pengguna unit pelayanan publik yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Penilaian meliputi standar pelayanan, prosedur pelayanan, dan survei kepuasan pelayanan dari masyarakat selaku

pengguna. Hasil penilaian dari masyarakat menjadi bahan pertimbangan kementerian dalam memberikan penilaian.

Penghargaan yang diterima oleh Pemerintah Kota Yogyakarta bukan merupakan hal yang mudah untuk diraih. Tiap tahunnya, Pemerintah Kota Yogyakarta bekerja keras untuk terus memotivasi semua lini pemerintahan untuk terus mengembangkan ide dan kreativitas. Tentunya ini dapat terwujud tidak hanya peran satu pihak saja, melainkan juga banyak pihak sehingga terwujudnya suasana yang kondusif dalam meningkatkan ide dan kreativitas. Pencapaian yang diterima oleh Pemerintah Kota Yogyakarta di bidang inovasi pelayanan publik sejak tahun 2014 hingga tahun 2017 dapat menjadi contoh bagi pemerintah daerah lainnya. Tidak semua pemerintah daerah mampu untuk selalu meningkatkan inovasi pelayanan publik setiap tahunnya. Untuk itu, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Strategi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam Meningkatkan Inovasi di Bidang Pelayanan Publik”. Bagi Pemerintah Kota Yogyakarta, penelitian ini dapat menjadi rekomendasi dalam mengembangkan strategi dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik.

Inovasi Pelayanan Publik

Pelayanan Publik memiliki banyak pengertian. Menurut Sinambela, dkk (2006:5), pelayanan publik diartikan sebagai pemenuhan keinginan publik oleh negara, di mana negara didirikan oleh publik sehingga negara harus memenuhi kebutuhan publik dan mensejahterakannya. Menurut Ratminto dan Atik (2012:5), pelayanan publik merupakan segala bentuk pelayanan baik jasa maupun barang yang menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh negara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atau dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Selain itu, Dwiyanto (2008:136) menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan pengguna (publik).

Menurut Potts dan Castelle dalam Prasetyo, dkk (2016:8), inovasi sektor publik sangat berbeda dengan inovasi yang dilakukan oleh sektor swasta. Inovasi pada sektor swasta didorong oleh *market competition* untuk memperoleh *profit*, sedangkan inovasi sektor publik lebih mengutamakan efektifitas dan efisiensi berbagai barang dan jasa publik. Organisasi publik tidak memiliki kompetitor sehingga inovasi diwujudkan tidak untuk berkompetisi melainkan untuk menyediakan barang dan jasa publik secara baik. Hal ini justru menjadi tantangan bagi

organisasi publik, karena tanpa adanya kompetisi, maka mereka akan sulit melakukan perubahan dan kebaruan. Budaya birokrasi tradisional masih sulit untuk diubah.

Tipe-tipe inovasi sektor publik menurut Bloch & Buge dalam Prasetyo, dkk (2016:9), yaitu:

1. *Service Innovation*, yaitu inovasi yang digunakan untuk memperkenalkan pelayanan baru atau memperbaiki pelayanan yang sudah ada sebelumnya.
2. *Service Delivery Innovation*, yaitu inovasi yang berkaitan dengan cara baru menyampaikan dan atau memberikan layanan kepada pengguna layanan.
3. *Administrative and Organizational Innovation*, yaitu inovasi yang melingkupi penggunaan prinsip-prinsip baru organisasi dalam memproduksi dan menyampaikan produk pelayanan.
4. *Conceptual Innovation*, yaitu inovasi yang berkaitan dengan pengembangan pola berpikir atau cara pandang baru tentang produk pelayanan, proses pelayanan, serta bentuk organisasi yang sudah ada.
5. *Policy Innovation*, inovasi yang berkaitan dengan kebijakan atau perubahan kebijakan, serta berbagai program.
6. *Systemic Innovation*, yaitu cara baru dalam berinteraksi dengan organisasi atau sumber pengetahuan lainnya.

Dari keenam jenis inovasi pada sektor publik tersebut, maka inovasi pada pelayanan publik termasuk dalam *Service Innovation*. Berbagai inovasi pelayanan ditujukan untuk menciptakan pelayanan baru atau memperbaiki pelayanan yang sudah ada sebelumnya menjadi lebih baik.

Kerangka Kerja Inovasi Sektor Publik

Proses inovasi sektor publik dapat diamati dari sebuah kerangka kerja inovasi yang komprehensif atau menyeluruh. Inovasi sektor publik sangat kompleks dan berorientasi pada tata kelola pemerintahan. Menurut Hughes, dkk dalam Prasetyo, dkk (2016:10), kerangka kerja inovasi sektor publik sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Inovasi Sektor Publik



Sumber: Hughes, Moore, Katarina (2011:6)

Aktivitas berinovasi (*Innovation Activity*), yaitu menemukan ide baru, memilih dan mengembangkan ide, mengimplementasikan ide dan menyebarkan ide yang berhasil sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk berinovasi (*Innovation Capability*). Kemampuan organisasi untuk berinovasi, meliputi manajemen inovasi, kepemimpinan dan budaya, dan kemungkinan untuk berinovasi. Aktivitas berinovasi akan membawa dampak kepada kinerja (perbaikan indikator kinerja organisasi, perbaikan evaluasi pelayanan, perbaikan dalam efisiensi dan konteks. Keseluruhan proses inovasi ini bergantung pada kondisi sektor yang lebih luas (*Wider Sector Condition*), yaitu insentif, otonomi, kepemimpinan dan budaya, dan kemungkinan untuk berinovasi.

Strategi dalam Analisis SWOT

Definisi strategi menurut Pearce II dan Robinson (2016:4) adalah rencana besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Susanto (2014:192), strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Inovasi pelayanan publik merupakan hal yang baru mulai berkembang di lingkungan administrasi publik. Inovasi menurut Suwarno (2008) dalam Ilismawati (2016:4) dapat diartikan sebagai ide, gagasan, atau perilaku baru di dalam organisasi, seperti produk atau jasa baru,

teknologi baru, sistem atau struktur baru, perencanaan atau program baru. Dapat dikatakan bahwa inovasi pelayanan publik merupakan ide baru dalam sistem pelayanan kepada masyarakat atau publik.

Strategi meningkatkan inovasi pelayanan publik merupakan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif sehingga tercapai peningkatan inovasi pelayanan kepada masyarakat atau publik. Menurut definisi strategi, terdapat tujuan yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini, strategi Pemerintah Kota Yogyakarta memiliki tujuan untuk meningkatkan inovasi pelayanan publik di dalam lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.

Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan internal (*strengths*), kelemahan internal (*weaknesses*), kesempatan eksternal (*opportunities*) serta ancaman eksternal (*threats*). Instrumen ini memberikan cara sederhana memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka.

Data yang digunakan dalam analisis SWOT adalah bersifat deskriptif kualitatif yang didapatkan langsung dari informan, baik melalui wawancara mendalam ataupun FGD. Secara umum data-data tersebut akan digunakan untuk merumuskan masalah mengenai apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang ada di suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan tertentu serta apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dari luar bagi suatu institusi, individu, masyarakat atau sebuah perusahaan yang bersangkutan.

Menurut RD Jatmiko (2003) beberapa metode atau pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan analisis atau evaluasi alternatif strategi tingkat korporasi, antara lain yaitu Matriks GE *Planning Grid*, Matriks BCG, Matriks Strategi Induk, dan Matriks SWOT. Dari beberapa alat analisis tersebut, yang paling dikenal luas oleh masyarakat adalah Matriks SWOT (Suwarsono M. (2013). Meskipun Matriks SWOT memiliki banyak variasi, namun Matriks SWOT lebih sederhana dibandingkan alat-alat analisis lainnya. Badan Usaha Milik Negara/Daerah di Indonesia juga banyak yang menggunakan Matriks SWOT dalam perumusan strateginya.

Analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan. Kerangka

SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk diskusi dan berbagi informasi secara mendalam, yang dapat memperbaiki kualitas pilihan dan keputusan yang diambil oleh pihak manajerial. Kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang diharapkan untuk dilayani oleh organisasi/perusahaan. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumberdaya atau kapabilitas organisasi/perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. (J.A.Pearce II dan R.B. Robinson Jr., 2008)

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan studi pustaka. Dalam teknik analisis digunakan empat komponen dimana keempat komponen ini merupakan proses siklus dan interaktif dalam sebuah penelitian (Miles dan Huberman, 1994). Inovasi pelayanan publik dapat dilihat melalui beberapa indikator kunci seperti yang dijelaskan oleh Hughes, Moore, Katarina (2011:6) dalam kerangka kerja inovasi. Penelitian ini menggunakan beberapa indikator menurut Hughes, Moore, Katarina (2011:6), yaitu kondisi yang luas untuk berinovasi dalam pelayanan publik (insentif, otonomi, kepemimpinan dan budaya, serta kemungkinan); kemampuan berinovasi (manajemen inovasi, kepemimpinan dan budaya organisasi, serta kemungkinan organisasi untuk berinovasi dalam pelayanan publik); aktivitas inovasi dalam pelayanan publik; dan pengaruhnya terhadap kinerja pelayanan publik.

Hasil dan Pembahasan

Proses inovasi sektor publik dapat diamati dari sebuah kerangka kerja inovasi yang komprehensif atau menyeluruh. Inovasi sektor publik sangat kompleks dan berorientasi pada tata kelola pemerintahan. Menurut Hughes, dkk dalam Prasetyo, dkk (2016:10), kerangka kerja inovasi sektor publik meliputi berbagai aktivitas seperti aktivitas berinovasi (*Innovation Activity*), yaitu menemukan ide baru, memilih dan mengembangkan ide, mengimplementasikan ide dan menyebarkan ide yang berhasil sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk berinovasi (*Innovation Capability*); kemampuan organisasi untuk berinovasi, meliputi

manajemen inovasi, kepemimpinan dan budaya, dan kemungkinan untuk berinovasi. Aktivitas berinovasi akan membawa dampak kepada kinerja (perbaikan indikator kinerja organisasi, perbaikan evaluasi pelayanan, perbaikan dalam efisiensi dan konteks. Keseluruhan proses inovasi ini bergantung pada kondisi sektor yang lebih luas (*Wider Sector Condition*), yaitu insentif, otonomi, kepemimpinan dan budaya, dan kemungkinan untuk berinovasi.

Kondisi yang Luas untuk Berinovasi dalam Pelayanan Publik

1. Sistem Imbalan/Insentif

Kondisi yang luas untuk berinovasi dalam pelayanan publik (*wider sector condition for innovation*), merupakan gambaran bagaimana Pemerintah Kota Yogyakarta menerapkan sistem yang mendukung inovasi dalam pelayanan publik. Hal ini didukung melalui sistem Imbalan/insentif dalam melakukan inovasi pelayanan publik bagi organisasi di lingkungan Pemda Kota Yogyakarta; pola kepemimpinan yang mendukung inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemda Kota Yogyakarta; otonomi atau kebebasan dalam melakukan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemda Kota Yogyakarta; budaya organisasi di Pemda Kota Yogyakarta dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik; dan kemungkinan dalam melakukan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemda Kota Yogyakarta.

Imbalan/insentif dalam melakukan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta diberikan dalam bentuk *reward*/penghargaan berwujud sertifikat bagi OPD yang memenangkan perlombaan kompetisi SINOVIK (Sistem Inovasi Pelayanan Publik) yang dilaksanakan oleh Kementrian Menpan setiap tahun. Selain itu, anggaran dalam bidang inovasi pada OPD yang melakukan inovasi dapat meningkat setiap tahunnya.

2. Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan (*leadership*) Walikota Yogyakarta adalah pola kepemimpinan partisipatif. Hal ini terlihat dalam setiap pertemuan Rapat Koordinasi, Walikota selalu mendengarkan, memberikan dukungan, arahan dan masukkan kepada OPD terutama dalam bidang inovasi. Dukungan Walikota Yogyakarta dalam mengembangkan inovasi juga sudah terlihat dalam berbagai bentuk, antara lain berupa dukungan anggaran dan kebijakan pembentukkan Subbagian Inovasi Pelayanan Publik di Bagian Penelitian dan Pengembangan

(Litbang) Bappeda Kota Yogyakarta. Subbagian ini menangani secara khusus urusan inovasi pelayanan publik seluruh OPD di lingkungan Kota Yogyakarta.

Dukungan Walikota dalam bentuk pendampingan secara langsung, yaitu pada program inovasi aplikasi *Jogja Smart Services* (JSS). Aplikasi ini merupakan implementasi dari program *Jogja Smart City*. JSS merupakan portal yang berisi berbagai aplikasi pelayanan publik yang tentunya akan mempermudah segala jenis pelayanan publik di Kota Yogyakarta dari kota hingga RT/RW. Walikota Yogyakarta telah melakukan monitoring pelaksanaan inovasi pelayanan publik di Kota Yogyakarta. Dalam setiap rapat dan pertemuan, Walikota tidak pernah lupa untuk menanyakan perkembangan inovasi di tiap-tiap OPD/instansi, memberikan arahan dan dukungan bagi OPD yang mengalami masalah dalam pelayanan publik.

Pola kepemimpinan di tiap-tiap OPD juga sangat mempengaruhi terbentuknya inovasi pelayanan publik. Pemimpin yang terbuka akan perkembangan teknologi dan inovasi akan lebih cepat dan lebih banyak melaksanakan inovasi di lingkungan kerjanya. Sebaliknya, jika pemimpin tertutup terhadap sebuah perubahan, maka instansinya juga akan mengalami ketertinggalan dalam berinovasi.

3. Budaya Inovasi

Budaya inovasi merupakan salah satu faktor penentu dalam terbentuknya inovasi di sebuah organisasi. Budaya yang mendukung inovasi akan menciptakan kondisi kreatif dan memunculkan ide-ide kreatif pula. Dari ide-ide kreatif ini, maka inovasi akan tumbuh subur di dalam sebuah organisasi. Di lingkungan Kota Yogyakarta, budaya untuk berinovasi sudah dibentuk sejak lama, bahkan sebelum dimulainya kompetisi Sistem Inovasi Pelayanan Publik (SINOVIC) oleh Kemenpan. Setda Kota Yogyakarta melalui Bagian Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik telah melakukan kompetisi pelayanan publik di lingkungan kota Yogyakarta. Meskipun belum dikhususkan untuk inovasi pelayanan publik, namun kompetisi ini memacu adanya inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh OPD kepada masyarakat.

Sejak dulu, Pemerintah Kota Yogyakarta selalu membudayakan inovasi. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya inovasi terwujud di setiap OPD. Hingga tahun 2015, terdapat 120 inovasi yang dihasilkan oleh pemerintah kota Yogyakarta dan mulai tahun 2015, pemerintah kota Yogyakarta selalu memenangkan TOP 99 Inovasi Pelayanan Publik di seluruh Indonesia. Pada

tahun 2017, inovasi Kota Yogyakarta mendapatkan penghargaan dalam *Innovation Government Award* (IGA) yang diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri (jogja.tribunnews.com).

Budaya inovasi dapat dibentuk oleh organisasi itu sendiri. OPD di lingkungan Kota Yogyakarta banyak yang berupaya agar inovasi dapat segera diwujudkan meskipun dengan berbagai keterbatasan yang ada. Salah satunya adalah melakukan kerja sama dengan pihak lain yang memiliki kompetensi yang baik dalam inovasi yang akan diwujudkan.

Budaya inovasi di lingkungan pemerintahan kota Yogyakarta selalu ditanamkan pada setiap OPD. Berbagai keterbatasan seperti sumber daya dapat diatasi melalui kerjasama dengan berbagai instansi baik pemerintah maupun swasta. Meskipun OPD memiliki banyak kekurangan untuk memulai sebuah inovasi, namun berbagai upaya telah dilakukan agar budaya inovasi dapat terus dikembangkan. Jika berhasil dalam mewujudkan sebuah inovasi, maka tentunya akan dapat memicu untuk memunculkan inovasi-inovasi lainnya.

Peran serta pimpinan di instansi/OPD masing-masing juga sangat mempengaruhi terciptanya sebuah budaya inovasi. Pimpinan yang bersifat terbuka dan mau menerima perubahan biasanya dapat menghasikan inovasi yang lebih banyak di lingkungan instansi yang dipimpinnya. Sebaliknya, pimpinan yang tertutup dan sulit menerima perubahan akan lebih sedikit menciptakan inovasi. Inovasi dianggap sebagai sebuah hal yang harus diwujudkan dengan keterpaksaan bukan karena niat untuk memberikan yang lebih baik kepada masyarakat.

4. Otonomi dan Kebebasan Melakukan Inovasi Pelayanan Publik

Setiap OPD/instansi di lingkungan Kota Yogyakarta diberi kebebasan untuk melakukan inovasi. Setiap OPD/instansi memahami bahwa melakukan inovasi di bidang pelayanan publik berarti pula membantu masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang diinginkan, yaitu pelayanan yang efektif dan efisien.

Pemerintah Kota Yogyakarta sejak lama telah mencangkan program “*One Agency One Innovation*” sesuai instruksi Pemerintah Pusat. Hal ini berarti bahwa setiap OPD diberi kewajiban untuk membuat minimal satu inovasi. Otonomi diberikan kepada OPD untuk dapat menciptakan lebih dari satu inovasi terutama dalam bidang pelayanan publik. Hal itu seperti yang dikemukakan oleh Kabid Informasi dan Pelayanan Kecamatan Danurejan sebagai salah satu OPD yang berhasil mendapatkan penghargaan TOP 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017 oleh Kementerian PANRB.

Instansi pemerintah/OPD di lingkungan Kota Yogyakarta diberikan otonomi seluas-luasnya untuk menciptakan dan mewujudkan inovasi di bidang pelayanan publik. Dalam satu OPD bisa menciptakan banyak inovasi tergantung kondisi OPD masing-masing. Instansi pemerintah/OPD yang mampu memanfaatkan peluang untuk berinovasi akan dapat menghasilkan inovasi di bidang pelayanan publik lebih dari satu. Hal itu seperti yang dikemukakan oleh Kasubid Inovasi dan Pelayanan Publik, Bappeda Kota Yogyakarta.

5. Manajemen Inovasi di Bidang Pelayanan Publik

Manajemen inovasi adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, penilaian, dan pengontrolan inovasi. Pemerintah Kota Yogyakarta sendiri sudah memiliki sub bagian inovasi pelayanan publik di bagian Litbang, Bappeda Kota Yogyakarta. Subbagian ini dibentuk sebagai upaya memfasilitasi inovasi-inovasi yang dilakukan oleh tiap-tiap OPD. Namun, sejauh ini subbagian ini belum dapat dikatakan sebuah sistem atau manajemen yang secara khusus menangani inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Itmam selaku Kabag Litbang, Bappeda Kota Yogyakarta.

Pada dasarnya, memang belum ada sistem khusus untuk mengelola inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh OPD di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Tetapi, bagi OPD-OPD di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, Subbagian Inovasi Pelayanan Publik sudah cukup membantu dalam mengelola inovasi yang ada. Seperti apa yang disampaikan oleh Bapak Suko selaku Kepala UPT Penerangan Jalan Umum (PJU) yang memperoleh penghargaan TOP 99 oleh Kemenpan pada tahun 2016.

“Sudah ada unit/instansi/OPD yang mengelola inovasi terutama inovasi di bidang pelayanan publik dalam lingkungan Kota Yogyakarta, yaitu Setda Bagian Organisasi Kota Yogyakarta, Bappeda Kota Yogyakarta dan Dinas Kominfo Kota Yogyakarta.” (Wawancara tanggal 26 Oktober 2017)

6. Aktivitas Inovasi dalam Pelayanan Publik

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta secara otonomi melakukan aktivitas inovasi atas inisiatif sendiri. Selain merupakan tugas dan fungsi OPD untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, keinginan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat merupakan pondasi awal untuk menciptakan ide-ide atau gagasan kreatif dalam bidang pelayanan publik.

Berbagai kegiatan dilakukan dalam upaya menciptakan aktivitas berinovasi di lingkungan Pemerintahan Kota Yogyakarta. Kegiatan-kegiatan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada tiap-tiap OPD bertujuan agar SDM yang ada memiliki kreativitas yang tinggi sehingga nantinya mampu menciptakan ide-ide baru. Peningkatan kerjasama dengan berbagai instansi baik dari pemerintah maupun swasta dilakukan agar dapat menimbulkan rasa percaya diri tiap-tiap OPD dalam mewujudkan sebuah inovasi. Berbagai hambatan dalam mewujudkan sebuah inovasi dipecahkan dengan mengikutsertakan pihak-pihak lain yang berkompeten.

Aktivitas berinovasi di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta tidak lepas dari pengaruh budaya inovasi yang ada. Adanya kebijakan pemerintah pusat melalui program “*One Agency One Innovation*”, mengharuskan tiap-tiap OPD untuk menciptakan minimal satu inovasi per tahun. Selain itu, Budaya Pemerintahan Satrya di lingkungan Pemerintah Provinsi DIY membentuk komitmen dalam mencapai keberhasilan transformasi birokrasi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Pratama selaku Kabag Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik, Setda Kota Yogyakarta pada wawancara tanggal 25 Oktober 2017, “Mulainya dari pusat ‘*One Agency One Innovation*’. Budaya pemerintahan, Budaya Satrya.”

Adanya berbagai kompetisi yang diselenggarakan oleh berbagai kementerian juga menstimulus munculnya ide-ide kreatif untuk berinovasi. Keinginan untuk menjadi yang terbaik dengan tim yang solid merupakan niat awal untuk mewujudkan sebuah ide baru yang memicu inovasi di segala bidang.

7. Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik

Terwujudnya inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta meningkatkan kinerja pemerintah daerah itu dalam memberikan pelayanan prima bagi masyarakat pengguna. Tujuan dari inovasi pelayanan publik itu sendiri adalah menjadikan pelayanan kepada masyarakat lebih cepat dan tepat sesuai dengan harapan masyarakat sehingga tercipta kepuasan bagi masyarakat pengguna layanan.

Adanya inovasi pelayanan publik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi OPD dalam hal pelayanan publik. Inovasi diciptakan selain untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat, juga mewujudkan efektivitas dan efisiensi pada OPD terkait pelayanan publik. Oleh

karena itu, Pemerintah Kota Yogyakarta mewajibkan seluruh OPD di lingkungan Kota Yogyakarta untuk terus meningkatkan kapasitas berinovasi terutama di bidang pelayanan publik.

Strategi Pemerintah Kota dalam Meningkatkan Inovasi Pelayanan Publik

Strategi pemerintah kota dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik di lingkungan Kota Yogyakarta dapat dianalisis menggunakan alat analisis SWOT. Analisis SWOT paling umum digunakan sebagai kerangka logis yang mengarahkan pembahasan dan refleksi mengenai situasi dan alternatif dasar suatu perusahaan. Kerangka SWOT menyediakan dasar yang terorganisasi untuk diskusi dan berbagi informasi secara mendalam, yang dapat memperbaiki kualitas pilihan dan keutusan yang diambil oleh pihak manajerial. Kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang diharapkan untuk dilayani oleh organisasi/perusahaan. Kelamahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas organisasi/perusahaan relatif terhadap pesaingnya yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. (J.A.Pearce II dan R.B. Robinson Jr., 2008)

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis indikator inovasi, maka dapat disimpulkan kelemahan, kekuatan, tantangan, dan peluang bagi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan kapasitas dalam berinovasi terutama dalam bidang pelayanan publik. Kelemahan, kekuatan, peluang, dan tantangan ini kemudian dapat dianalisis menggunakan Analisis SWOT untuk mempermudah dalam menentukan strategi yang akan dijalankan untuk meningkatkan inovasi dalam bidang pelayanan publik.

Beberapa kelemahan yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang terbatas dari segi kuantitas; implementasi inovasi yang kurang optimal; dan kurangnya koordinasi dengan pihak lain.

Beberapa kekuatan yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik, yaitu pengalaman dalam melakukan inovasi; SDM memiliki kapasitas berinovasi yang cukup baik; budaya inovasi yang mendukung; pola

kepemimpinan yang demokratis sehingga mendukung adanya inovasi; kemauan dan komitmen SDM yang tinggi untuk berinovasi.

Beberapa peluang yang mampu mendukung peningkatan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, yaitu dukungan dana dan anggaran untuk berinovasi; masyarakat “*melek*” teknologi; teknologi canggih untuk penerapan *e-government*; internet yang menjangkau seluruh penjuru Indonesia; pihak lain (*stakeholder*) yang mendukung inovasi; kepercayaan masyarakat; dan kebebasan bagi OPD untuk melakukan inovasi.

Beberapa tantangan yang menghambat peningkatan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta, yaitu keterbatasan anggaran dari pusat untuk melakukan inovasi; belum adanya Perwal tentang inovasi; dan belum adanya wadah khusus yang menangani inovasi.

Dari paparan kelemahan, kekuatan, peluang, dan tantangan di atas, maka dapat dilakukan Analisis SWOT untuk menentukan strategi yang akan dijalankan untuk meningkatkan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Strategi yang dilakukan merupakan upaya Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meminimalisir kelemahan dan ancaman/tantangan dan memaksimalkan kekuatan dan peluang.

Tabel 1. Analisis SWOT Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta

Internal	Kekuatan (<i>Strengths</i>): 1. Pengalaman berinovasi; 2. SDM memiliki kapasitas berinovasi yang baik; 3. Budaya Inovasi yang mendukung; 4. Pola kepemimpinan yang mendukung inovasi; 5. Kemauan yang tinggi untuk berinovasi.	Kelemahan (<i>Weakness</i>): 1. SDM kurang dari segi kuantitas; 2. Implementasi yang belum optimal; 3. Kurangnya koordinasi dengan pihak lain.
Eksternal		
Peluang (<i>Opportunity</i>): 1. Dukungan dana dan anggaran untuk berinovasi 2. Masyarakat melek teknologi; 3. Teknologi yang semakin canggih; 4. Internet yang menjangkau seluruh Indonesia; 5. Kebebasan OPD untuk berinovasi; 6. Pihak lain (<i>stakeholder</i>) yang mendukung inovasi. 7. Kepercayaan masyarakat	Strategi S-O: 1. Kerjasama dengan pihak lain (<i>stakeholder</i>) dalam berinovasi, seperti Perguruan Tinggi, Korporat, Swasta, dll; 2. Penerapan pelayanan publik berbasis aplikasi web di segala bidang dan segala tingkatan hingga ke RT/RW; 3. Peningkatan kapasitas inovasi SDM melalui berbagai pelatihan.	Strategi W-O: 1. Menggandeng <i>stakeholder</i> yang berkepentingan dalam implementasi inovasi; 2. Dalam SOP kerjasama terdapat pertemuan koordinasi dalam menjalankan inovasi;
Tantangan (<i>Threats</i>): 1. Keterbatasan anggaran untuk implementasi inovasi; 2. Belum adanya Perwal untuk inovasi; 3. Belum adanya wadah khusus yang menangani inovasi.	Strategi S-T: 1. Dukungan dana dari stakeholder yang berkepentingan dalam inovasi; 2. Perwal tentang inovasi; 3. Kejelasan Tupoksi dan SDM di Subbagian Inovasi Pelayanan Publik; 4. Imbalan dalam bentuk penghargaan dan promosi bagi OPD dan Pemrakarsa Inovasi.	Strategi W-T: 1. Dibentuknya Tim khusus di Subbag Inovasi Pelayanan Publik untuk menangani inovasi secara keseluruhan; 2. Meningkatkan jejaring kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung implementasi inovasi.

Sumber: Diolah oleh Penulis.

Dari berbagai strategi yang ada pada analisis SWOT di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa strategi yang harus dilakukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan inovasi dalam pelayanan publik. Strategi *Strength-Opportunity* (S-O) yang dilakukan adalah menjalin kerjasama dengan pihak lain (*stakeholder*) dalam berinovasi, seperti

perguruan tinggi, korporat, dan swasta; penerapan pelayanan publik berbasis aplikasi web di segala bidang dan segala tingkatan hingga ke RT/RW; dan peningkatan kapasitas inovasi SDM melalui berbagai pelatihan.

Sebagian besar OPD di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta telah menggandeng pihak lain (*stakeholder*) yang berkepentingan dalam implementasi inovasi. Seperti yang dilakukan oleh Bappeda Kota Yogyakarta dengan UKDW dalam pelaksanaan “Skaten”. Kerjasama yang dilakukan adalah untuk mengatasi hambatan atas keterbatasan dalam melaksanakan inovasi yang direncanakan.

“...Misal kita memiliki permasalahan dengan Sekaten berkaitan dengan stand UMKM. Pemerintah kota menggandeng UKDW untuk membantu membuatkan sistem informasi tanpa dibayar sehingga terpecahkan masalah booking, konfirmasi, dan pembayaran. Kesimpulannya, kami mengajak stakeholder lain untuk terlibat dalam permasalahan daerah. Kami menganggap bahwa pola-pola seperti ini menguntungkan semua pihak yang terlibat. Dari pemkot yogyakarta misalnya pengelolanya menjadi efektif dan efisien, dari pengusaha skaten menjadi lebih mudah dan transparan, dari UKDW mengkalim kegiatan pengabdian masyarakat mereka sudah mengatasi permasalahan real yang ada di masyarakat.” (Wawancara tanggal 25 Oktober 2017 dengan Bapak Itmam selaku Kabag Litbang, Bappeda Kota Yogyakarta)

Aplikasi berbasis web dapat memudahkan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta melalui aplikasi JSS (*Jogja Smart Services*). JSS dapat diakses di jss.jogjakota.go.id. sebagai aplikasi *smart city*. JSS merupakan portal untuk beragam aplikasi yang ada di pemerintah kota. Pemerintah kota adalah yang pertama yang memberikan informasi ke warga secara dua arah berbasis aplikasi. Dalam JSS terdapat layanan untuk masyarakat secara luas. Hal ini sejalan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Itmam selaku Kabag Litbang, Bappeda Kota Yogyakarta.

“Inovasi pelayanan publik di kota yogyakarta, inovasi pelayanan publik terbaru di dinas atau badan, implementasi aplikasi smart city kota, yaitu dalam bentuk JSS (*Jogja Smart Services*) dapat diakses di jss.jogjakota.go.id. sebagai aplikasi smart city, JSS lebih ke portal untuk beragam aplikasi yang ada di pemerintah kota. Sebagai contoh, pemerintah kota adalah yang pertama yang memberikan informasi ke warga secara dua arah berbasis aplikasi. Dalam JSS ada semacam feature yang melayani masyarakat secara global.” (wawancara tanggal 25 Oktober 2017)

Pegawai/ASN di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta termasuk SDM yang memiliki kemampuan teknologi yang cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya inovasi

yang dilakukan dengan kuantitas SDM yang terbatas. Akan tetapi, masih diperlukan pelatihan-pelatihan dan arahan-arahan kepada SDM untuk terus meningkatkan kapasitas berinovasi karena kemajuan teknologi berlangsung sangat pesat. Jika tidak ingin mengalami ketertinggalan, maka Pemerintah Kota Yogyakarta terus-menerus berbenah diri terutama dalam mempersiapkan SDM untuk menghadapi kemajuan IPTEK.

Strategi *Weakness-Opportunity* (W-O) yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta dengan meminimalisir kelemahan dan memaksimalkan peluang yang ada, antara lain melakukan kerjasama pihak lain yang berkepentingan dalam implementasi inovasi. Seperti yang dilakukan oleh Bappeda dalam menangani permasalahan “Skaten” bekerjasama dengan UKDW sebagai sebuah perguruan tinggi yang memiliki tugas salah satunya di bidang Pengabdian kepada Masyarakat. Melalui kerja sama ini, kedua belah pihak saling diuntungkan.

Strategi W-O lainnya, yaitu dengan menambahkan pertemuan rutin pihak-pihak yang menjalin kerja sama dalam SOP kerjasama yang ada. Hal ini untuk mengatasi permasalahan dalam pelaksanaan koordinasi dengan pihak lain ketika menjalin sebuah kerja sama dalam melakukan inovasi di bidang pelayanan publik.

Strategi *Strength-Threats* (S-T) yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta, antara lain dukungan dana dari *stakeholder* yang berkepentingan dalam inovasi; adanya Perwal tentang inovasi; kejelasan Tupoksi dan SDM di Subbagian Inovasi Pelayanan Publik; dan imbalan dalam bentuk penghargaan dan promosi bagi OPD dan Pemrakarsa Inovasi.

Keterbatasan dana dalam pelaksanaan kegiatan inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta diatasi dengan cara bekerjasama dengan stakeholder yang juga memiliki kepentingan dalam penyelenggaraan inovasi tersebut. Melalui kerja sama ini, maka anggaran dalam pelaksanaan kegiatan inovasi pelayanan publik dapat efektif dan efisien.

Hingga saat ini, belum terdapat Peraturan Walikota Yogyakarta yang mengatur tentang inovasi secara khusus. Namun, terdapat Peraturan Walikota Yogyakarta No. 48 tahun 2018 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja. Bab V Indikator Pasal 11 point 2. Perwal ini menjelaskan bahwa Indikator pemberian penghargaan salah satunya terdiri dari indikator penghargaan khusus, yaitu indikator yang memberikan penghargaan khusus kepada OPD/Unit Kerja yang berhasil menciptakan/menunjukkan inovasi di tingkat nasional dan internasional. Peraturan Walikota ini merupakan wujud penghargaan kepada OPD yang menjalankan inovasi pelayanan publik.

Penghargaan/imbalan lainnya yang dapat diberikan kepada OPD/unit kerja, yaitu promosi atau kenaikan jabatan dari pemrakarsa inovasi pelayanan publik. Dalam menciptakan atau mewujudkan sebuah inovasi termasuk inovasi pelayanan publik pasti terdapat orang-orang yang memulai/memprakarsai adanya inovasi tersebut. Pegawai seperti ini harus diberikan penghargaan khusus seperti promosi atau kenaikan jabatan.

Strategi *Weakness-Threats* (W-T) merupakan strategi yang dapat dilakukan untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta, antara lain dibentuknya tim khusus di Subbag Inovasi Pelayanan Publik untuk menangani inovasi secara keseluruhan; meningkatkan jejaring kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung implementasi inovasi.

Subbagian Inovasi Pelayanan Publik, Bappeda Kota Yogyakarta merupakan subbagian yang dianggap dapat menjadi wadah dalam menangani inovasi pelayanan publik secara keseluruhan. Adanya tim khusus yang dapat menangani inovasi pelayanan publik mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi implementasi inovasi pelayanan publik yang ada di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta dapat menjamin keberlangsungan inovasi pelayanan publik yang telah ada.

“Secara sistem khusus atau wadah untuk menumbuhkan inovasi belum ada, tapi sudah ada inisiasi atau modal untuk berinovasi sudah ada. Anggaran untuk berinovasi ada, namun untuk memfasilitasi eksekusi inovasi dari banyaknya ide inovasi.” (Wawancara tanggal 25 Oktober 2017 dengan Bapak Itmam selaku Kabag Litbang, Bappeda Kota Yogyakarta)

Kesulitan terbesar dalam inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh OPD/unit kerja adalah implementasi dan keberlanjutan dari inovasi tersebut. Meskipun inovasi telah terwujud, namun tantangan ke depannya, yaitu menjamin inovasi pelayanan publik tersebut benar-benar berjalan dengan baik. Oleh karena itu, perlu adanya kerjasama dengan berbagai pihak dalam mendukung implementasi inovasi pelayanan publik yang sudah ada agar dapat tetap berjalan sebagaimana mestinya.

“Tantangannya adalah keberlanjutan inovasi ini agar tetap berjalan. Untuk mendukung bagaimana inovasi untuk tetap berjalan, kita melakukan jemput bola. Kita datang ke kampung-kampung. Selalu meningkatkan keterampilan SDM kita. Dengan sistem yang baru ini pelayanan publik dalam bentuk *online* sehingga mau tidak mau kita harus mengembangkan SDMnya dalam bentuk pelatihan-pelatihan.” (Wawancara tanggal 14 Oktober 2017 dengan Kasi Pelayan Informasi, Kecamatan Danurejan)

Sebagian strategi Pemerintah Kota Yogyakarta dalam Analisis SWOT yang dilakukan telah dilaksanakan, namun masih terdapat strategi-strategi lain yang seharusnya dapat dilakukan belum terlaksana. Belum terbentuknya unit atau tim khusus yang menangani inovasi pelayanan publik mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi inovasi yang diciptakan oleh OPD/unit kerja di Pemerintah Kota Yogyakarta. Selanjutnya, Walikota sebagai kepala daerah harus segera membuat Perwal tentang inovasi agar implementasi inovasi pelayanan publik dapat terus berjalan dan ditingkatkan.

Kesimpulan dan Saran

Dari data yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta dalam meningkatkan inovasi pelayanan publik, yaitu Strategi *Strength-Opportunity* (S-O) (Kerjasama dengan pihak lain (*stakeholder*) dalam berinovasi, seperti perguruan tinggi, korporat, dan swasta; penerapan pelayanan publik berbasis aplikasi web di segala bidang dan segala tingkatan hingga ke RT/RW; peningkatan kapasitas inovasi SDM melalui berbagai pelatihan); Strategi *Weakness-Opportunity* (W-O) (Menggandeng *stakeholder* yang berkepentingan dalam implementasi inovasi; dalam SOP kerjasama terdapat pertemuan koordinasi dalam menjalankan inovasi); Strategi *Strength-Threats* (S-T) (Dukungan dana dari stakeholder yang berkepentingan dalam inovasi; Perwal tentang inovasi; kejelasan Tupoksi dan SDM di Subbagian Inovasi Pelayanan Publik; imbalan dalam bentuk penghargaan dan promosi bagi OPD dan Pemrakarsa Inovasi); dan Strategi *Weakness-Threats* (W-T) (Dibentuknya tim khusus di Subbag Inovasi Pelayanan Publik untuk menangani inovasi secara keseluruhan; meningkatkan jejaring kerjasama dengan berbagai pihak untuk mendukung implementasi inovasi).

Dari beberapa hambatan yang ditemukan dalam penelitian, maka terdapat beberapa saran yang diberikan oleh Penulis, yaitu:

1. Dibentuknya tim khusus di bawah koordinasi Subbidang Inovasi Pelayanan Publik untuk menangani inovasi pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta secara keseluruhan mulai dari perencanaan hingga monitoring dan evaluasi. Karena keterbatasan ASN yang ada, maka tim khusus dapat diambil dari pihak ketiga atau tenaga lain yang dapat dimanfaatkan.
2. Pembudayaan kerja sama dengan berbagai pihak di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta sehingga mempermudah perwujudan inovasi yang direncanakan. Pembudayaan dapat

dilakukan dengan memperbaiki prosedur kerja sama yang ada sehingga intensitas koordinasi antar kedua pihak yang terlibat dapat ditingkatkan.

Daftar Pustaka

Buku

- Dwiyanto, Agus (editor). 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hughes, A., Moore, K., & Kataria, N. 2011a:6. *Innovation in Public Sector Organisations: A Pilot Survey for Measuring Innovation Across the Public Sector. NESTA Index*. Unpublished Report, National Endowment for Science, Technology and the Arts, United Kingdom.
- Jatmiko, R.D. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Penerjemah Yanivi Bahtiar. Jakarta: Salemba Barat.
- Ratminto dan Atik S.W. 2012. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sinambela, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susanto, A.B. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif (untuk Mahasiswa dan Praktisi)*. Jakarta: Erlangga.

Jurnal

- Iismawati. 2016. "Inovasi Governance dalam Meningkatkan Pelayanan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Tanjung Pinang", dalam http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/gravity_forms/1-ec61c9cb232a03a96d0947c6478e525e/2016/08/jurnal-ilismawati.pdf (diakses tanggal 4 Maret 2018, Pukul 10.10 WIB)
- Prasetyo, dkk. 2016. "Proses dan Implikasi *Innovative Governnance* terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Desa Sukalaksana, Kecamatan Semarang, Kabupaten Garut", dalam http://repository.unpar.ac.id/bitstream/handle/123456789/815/LPD_Pius%20Sugeng_Prose%20dan%20Implikasi%20Innovative%20Governanc-p.pdf?sequence=1&isAllowed=y (diakses tanggal 4 Maret 2018, Pukul 11.20 WIB)

Ramli, dkk. 2017. "Factors Influencing Public Sector Innovation Performance in Malaysia: Structural Equation Modelling Approach", dalam http://hrmars.com/hrmars_papers/Factors_Influencing_Public_Sector_Innovation_Performance_in_Malaysia_Structural_Equation_Modelling_Approach.pdf (diakses tanggal 15 Maret 2018, Pukul 22.51 WIB)

Peraturan

Pewaturan Walikota Yogyakarta No.48 tahun 2018 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Berbasis Kinerja.

Undang-Undang RI No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Website

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/4516-kementerian-panrb-tetapkan-top-99-inovasi-pelayanan-publik-2016>

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/6747-kementerian-panrb-tetapkan-top-99-inovasi-pelayanan-publik-2017>

Kurniatul Hidayah. 2018. "Laboratorium Inovasi, Ciptakan Puluhan Terobosan", dalam <http://jogja.tribunnews.com/2018/04/18/yogyakarta-laboratorium-inovasi-ciptakan-puluhan-terobosan>