



# Inovasi Pelayanan Publik “Sapaku Malam” di Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung

Ida Ayu Ratna Kartika Dewi

Universitas Warmadewa, Denpasar-Bali, Bali

Correspondence E-mail: [dayurtnakartika@gmail.com](mailto:dayurtnakartika@gmail.com)

**How to Cite:** Dewi, I, A, R, K. (2020). Inovasi Pelayanan Publik “Sapaku Malam” di Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 5 (2): 104-120

## Abstract

Until now, public services in Indonesia in general are still many problems. The need for ideal services has not yet materialized. One of the most important processes in realizing public service improvement is to make an innovation breakthrough. The existence of laws and regulations governing regional innovation becomes a reference for the Regional Government to innovate in order to improve the quality of public services. One of them is the public service innovation “Sapaku Malam” in Kuta Utara District, Badung Regency. This type of research is qualitative descriptive with data collection techniques through observation, interviews and documentation. This study aims to determine the implementation, driving and inhibiting factors, and the impact of the public service innovation. The results showed that the implementation of the Public Service Innovation “Sapaku Malam” in North Kuta District, Badung Regency in general has been going well. The driving factors for innovation are the pro-innovation organizational structure and culture; and competent human resources who have a high commitment to improve service quality. The inhibiting factor for innovation are the absence of a special budget planning for innovation; and disruption of internet systems and networks. The innovation has a significant impact on society in terms of cost and time efficiency. For the North Kuta District Government, innovation has an impact on improving the quality of public services so as to realize effective and efficient public services.

**Keywords:** innovation; district government; public service; public service innovation

## Abstrak

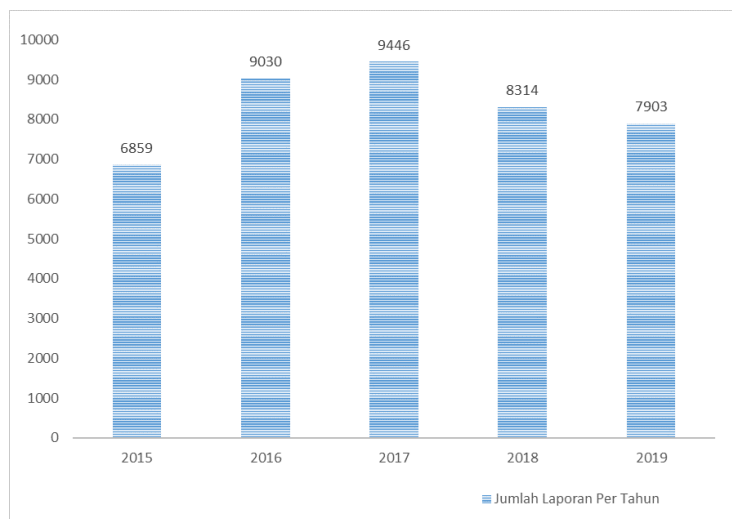
Pelayanan publik di Indonesia hingga kini secara umum masih banyak masalah. Kebutuhan akan layanan yang ideal belum banyak terwujud. Salah satu proses terpenting dalam upaya mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dengan melakukan sebuah terobosan inovasi. Adanya peraturan perundangan yang mengatur tentang inovasi daerah menjadi acuan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan inovasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satunya adalah Inovasi Pelayanan Publik “Sapaku Malam” di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian bertujuan untuk mengetahui implementasi, faktor pendorong dan penghambat, serta dampak inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Inovasi Pelayanan Publik “Sapaku Malam” di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung secara umum sudah berjalan baik. Faktor pendorong inovasi meliputi : struktur dan budaya organisasi yang pro inovasi; serta sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Faktor penghambat inovasi meliputi : belum adanya perencanaan anggaran khusus untuk inovasi; serta adanya gangguan sistem dan jaringan internet. Inovasi berdampak signifikan bagi masyarakat dalam hal efisiensi biaya dan waktu. Bagi Pemerintah Kecamatan Kuta Utara, inovasi berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik sehingga terwujud pelayanan publik yang efektif dan efisien.

**Kata kunci:** inovasi; pelayanan publik; inovasi pelayanan publik; pemerintah kecamatan

## 1. Pendahuluan

Setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan publik yang prima. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 di mana negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Hak dasar warga negara dalam bidang pelayanan publik dipertegas dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan kepastian hukum bagi pihak penyelenggara pelayanan publik maupun masyarakat. Pasal 4 Undang-undang tersebut menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan perwujudan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

Hingga kini pelayanan publik di Indonesia secara umum masih banyak masalah. Kebutuhan akan layanan yang ideal belum banyak terwujud. Kualitas pelayanan publik hingga akhir tahun 2019 masih belum optimal. Hasil penilaian Ombudsman Republik Indonesia dalam 5 (lima) tahun terakhir menunjukkan masih banyaknya laporan atau aduan masyarakat terkait adanya dugaan maladministrasi di berbagai instansi pemerintah. Dilansir dari situs [www.ombudsman.go.id](http://www.ombudsman.go.id), disebutkan bahwa sejak tahun 2015 hingga tahun 2019 tercatat sebanyak 41.552 laporan dugaan maladministrasi yang diterima oleh Ombudsman RI. Data laporan dugaan maladministrasi yang diterima oleh Ombudsman RI secara rinci disajikan dalam gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1**  
Jumlah Laporan Dugaan Maladministrasi Tahun 2015 – 2019

Dari tren grafik 1.1 di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 jumlah laporan dugaan maladministrasi yang masuk ke Ombudsman RI mengalami peningkatan, yaitu sebanyak 6.859 laporan di tahun 2015, kemudian meningkat di tahun 2016 sebanyak 9.030 laporan dan meningkat menjadi 9.446 laporan di tahun 2017. Pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 menunjukkan sedikit penurunan jumlah laporan di mana tahun 2018 tercatat sebanyak 8.314 laporan sedangkan tahun 2019 sebanyak 7.903 laporan. Penurunan jumlah laporan/pengaduan masyarakat disebabkan oleh berkurangnya investigasi atas prakarsa sendiri Ombudsman dan adanya efektivitas kinerja penerimaan dan verifikasi laporan dalam menyaring keluhan masyarakat yang bukan merupakan kewenangan Ombudsman sebelum diregistrasi. Artinya bahwa jumlah laporan dugaan maladministrasi dari masyarakat secara keseluruhan sebenarnya masih relatif belum berkurang.

Instansi yang paling banyak dilaporkan selama 5 (lima) tahun terakhir berdasarkan penilaian dari Ombudsman RI, secara rinci disajikan dalam tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
 Data Instansi Terlapor (3 Terbanyak) Tahun 2015 – 2019

INSTANSI	2015	2016	2017	2018	2019
PEMDA	41,61%	40,00 %	41,69%	39,70%	41,62%
KEPOLISIAN	11,75%	18,50 %	12,61%	12,78%	10,25%
INSTANSI PEMERINTAH/ KEMENTERIAN	9,64%	6,60%	9,25%	11,16%	11,22%

Dari tabel 1 di atas terlihat bahwa selama 5 (lima) tahun terakhir instansi yang paling banyak dilaporkan oleh masyarakat terkait dugaan maladministrasi adalah Pemerintah Daerah kemudian disusul oleh Kepolisian dan Instansi Pemerintah/Kementerian.

Adapun jenis atau klasifikasi dugaan maladministrasi yang paling banyak dilaporkan selama tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 secara rinci disajikan dalam tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
 Klasifikasi Laporan Dugaan Maladministrasi Tahun 2015 – 2019

KLASIFIKASI DUGAAN MALADMINISTRASI	2015	2016	2017	2018	2019
PENUNDAAN BERLARUT	25,31%	31,20%	28,45%	35,33%	33,62%
PENYIMPANGAN PROSEDUR	21,30%	17,60%	21,77%	23,76%	28,97%
TIDAK MEMBERIKAN LAYANAN	16,50%	15,20%	16,98%	17,22%	17,70%

Tabel 2 menunjukkan bahwa jenis/klasifikasi laporan dugaan maladministrasi terbanyak selama tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 adalah adanya dugaan maladministrasi akibat Penundaan Berlarut, Penyimpangan Prosedur, dan Tidak Memberikan Pelayanan. Fenomena di atas harus mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah terutama bagi Pemerintah Daerah untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di daerah masing-masing karena pelayanan publik merupakan hak-hak sosial dasar dari warga negara. Menurut Saefullah (2008), untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik perlu ada upaya untuk memahami sikap dan perubahan kepentingan publik sendiri. Pemerintah/pemerintahan sudah seharusnya menganut paradigma *customer driven* (berorientasi kepentingan masyarakat) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas, mempersiapkan seluruh perangkat untuk memenuhi paradigma tersebut secara sistematis sehingga terwujud pelayanan publik yang berkualitas (Ibrahim, 2008).

Salah satu proses terpenting dalam upaya mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik adalah dengan melakukan sebuah terobosan inovasi (Dwian Hartomi, 2018). Inovasi pada sektor publik lebih ditekankan pada aspek “perbaikan” yang dihasilkan dari kegiatan inovasi tersebut, yaitu pemerintah mampu memberikan pelayanan publik secara lebih efektif, efisien dan berkualitas, murah

dan terjangkau sesuai kebutuhan masyarakat. Inovasi di sektor publik merupakan salah satu jalan atau bahkan "breakthrough" untuk mengatasi kemacetan dan kebuntuan organisasi di sektor publik (Dwian Hartomi, 2018). Tuntutan akan inovasi pemerintah daerah termuat secara tegas dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yaitu pada Bab XXI Inovasi Daerah pasal 386-390. Ketentuan lebih lanjut mengenai Inovasi Daerah diatur dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Adanya peraturan perundangan yang mengatur tentang inovasi daerah menjadi acuan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan inovasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, termasuk Pemerintah Daerah Kabupaten Badung khususnya Pemerintah Kecamatan Kuta Utara.

Sebelum tahun 2014, jam pelayanan kantor Kecamatan Kuta Utara hanya dilaksanakan setiap hari kerja yaitu pada hari Senin sampai dengan Kamis pukul 07.30 – 15.30 WITA dan hari Jumat pukul 07.30 – 12.00 WITA. Tingginya mobilitas masyarakat di Kecamatan Kuta Utara seringkali mengakibatkan jam pelayanan berbenturan dengan kesibukan masyarakat. Masyarakat Kecamatan Kuta Utara sebagian besar berprofesi sebagai pekerja, pegawai kantor, pedagang dan pengusaha terutama di sektor pariwisata. Hal ini mengakibatkan sangat terbatasnya waktu bagi masyarakat dalam kesehariannya untuk mengurus kelengkapan administrasi kependudukan pada jam kerja ke kantor kecamatan. Demikian pula bagi para pelajar yang sudah berusia 17 tahun dan wajib membuat KTP Pemula, merasa kesulitan untuk melakukan proses perekaman KTP di jam sekolah. Bagi sebagian masyarakat, mengurus sendiri segala urusan administrasi kependudukan di siang hari masih dianggap merepotkan dan menyita waktu. Hal ini cenderung mendorong masyarakat untuk menggunakan jasa pihak ketiga. Dari hasil wawancara awal dengan I Wayan Jaya, SE, MAP selaku Kepala Seksi Pelayanan Umum Kecamatan Kuta Utara, membenarkan bahwa sebelum tahun 2014 banyak sekali calo atau jasa pihak ketiga yang datang ke unit pelayanan untuk mengurus administrasi kependudukan masyarakat. Fenomena ini kemudian seolah memberikan peluang terjadinya maladministrasi misalnya praktek percaloan atau pungli oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. Banyak pihak ketiga yang memanfaatkan keadaan dengan cara meminta imbalan dalam jumlah besar kepada masyarakat yang menggunakan jasanya untuk mengurus administrasi kependudukan, padahal semua jenis pelayanan di Kantor Kecamatan Kuta Utara tidak dipungut biaya apapun atau gratis.

Untuk meminimalisir fenomena maladministrasi serta untuk menyerap aspirasi masyarakat, maka Pemerintah Kecamatan Kuta Utara berinisiatif melakukan terobosan berupa inovasi pelayanan publik yang diberi nama Sistem Administrasi Pelayanan Aspiratif Kuta Utara Malam Hari selanjutnya disebut Sapaku Malam. Inovasi Sapaku Malam merupakan kegiatan pelayanan administrasi kependudukan yang dilakukan pada malam hari sebagai wujud pelayanan langsung Pemerintah Kecamatan Kuta Utara kepada masyarakat yang tidak dapat meninggalkan kesibukannya pada siang hari. Sampai saat ini Kecamatan Kuta Utara adalah satu-satunya kecamatan di Kabupaten Badung yang melaksanakan pelayanan publik pada malam hari.

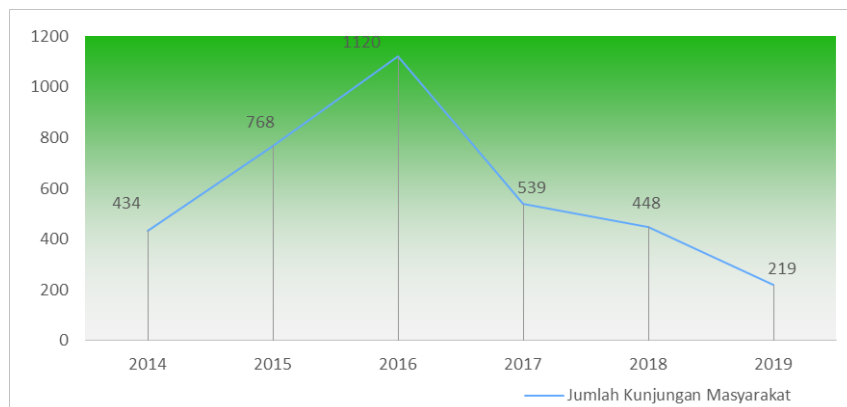
Selama 6 (enam) tahun berjalan yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2019 jumlah kunjungan masyarakat pada pelayanan Sapaku Malam mengalami pasang surut, seperti terlihat pada gambar 2 berikut ini: Dari grafik di atas terlihat bahwa pada 3 (tiga) tahun pertama pelaksanaan inovasi Sapaku Malam, kunjungan masyarakat pada malam hari mengalami peningkatan yang signifikan. Tahun 2014 total jumlah kunjungan masyarakat mencapai 434 orang, kemudian di tahun kedua yaitu Tahun 2015 total kunjungan masyarakat meningkat menjadi 768 orang. Di Tahun 2016 kunjungan masyarakat pada malam hari meningkat tajam hingga mencapai 1.120 orang. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan I Wayan Jaya, SE, MAP selaku Kepala Seksi Pelayanan Umum Kecamatan Kuta Utara, lonjakan jumlah kunjungan pada tahun 2016 disebabkan adanya program wajib perekaman KTP Elektronik oleh Pemerintah Pusat bagi seluruh warga negara Indonesia.

Namun pada 3 (tiga) tahun terakhir pelaksanaan inovasi Sapaku Malam, jumlah kunjungan masyarakat per tahun mulai mengalami penurunan. Pada Tahun 2017 jumlah kunjungan masyarakat

pada malam hari menurun hampir setengahnya dibandingkan Tahun 2016 yaitu sebanyak 539 orang. Di Tahun 2018 jumlah kunjungan menurun sebanyak 448 orang, kemudian di Tahun 2019 jumlah kunjungan menurun lagi menjadi 219 orang. Fenomena ini menarik terutama jika dibandingkan dengan jumlah penduduk yang belum memiliki dokumen kependudukan terutama KK dan KTP di tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Dari data awal yang didapat di lapangan menunjukkan bahwa pada tahun 2017 di Kecamatan Kuta Utara terdapat 3.459 orang yang belum memiliki KTP. Kemudian di tahun 2018 terdapat 350 orang yang belum memiliki KTP dan 6.021 Kepala Keluarga yang belum mempunyai Kartu Keluarga. Di tahun 2019 terdapat 4.361 Kepala Keluarga yang belum memiliki Kartu Keluarga.

Jika dilihat dari tujuan awal adanya inovasi pelayanan Sapaku Malam, tentunya fenomena penurunan jumlah kunjungan masyarakat pada malam hari tidak sebanding dengan jumlah penduduk yang belum memiliki dokumen kependudukan terutama KK dan KTP. Masyarakat yang belum memiliki dokumen kependudukan dengan alasan tidak punya waktu untuk mengurusnya pada siang hari, semestinya dapat memanfaatkan inovasi pelayanan Sapaku Malam. Namun kenyataannya, dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 jumlah masyarakat yang memanfaatkan pelayanan Sapaku Malam justru semakin menurun. Fakta di atas kemudian menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : Bagaimanakah implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung? Apakah faktor-faktor pendorong dan penghambat Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung? Bagaimanakah dampak Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam bagi masyarakat dan Pemerintah di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung? Dalam membahas masalah dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan 4 (empat) teori yaitu teori implementasi kebijakan model Van Meter dan Van Horn untuk menjawab masalah tentang implementasi inovasi Sapaku Malam; teori Stephen P. Robbins dan Mary Coulter tentang faktor pendorong inovasi serta teori Geoff Mulgan dan David Albury tentang faktor penghambat inovasi untuk menjawab masalah tentang faktor pendorong dan penghambat inovasi Sapaku Malam; dan teori Dampak Kebijakan menurut Thomas R. Dye untuk menjawab masalah tentang dampak inovasi Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi, faktor pendorong dan penghambat, serta dampak Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam.



**Gambar 2**  
Data Statistik Kunjungan Masyarakat pada Pelayanan Sapaku Malam  
Tahun 2014 – 2019

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk meneliti obyek kajian dan mengadakan interaksi langsung dengan aparatur pemerintah dan masyarakat yang bertujuan mendapatkan informasi yang mendalam mengenai implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam termasuk faktor-faktor pendorong dan penghambat inovasi serta dampaknya terhadap masyarakat di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Peneliti merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data dengan membawa alat bantu berupa pedoman wawancara, pedoman observasi, catatan lapangan, alat perekam dan kamera. Teknik penentuan informan dalam penelitian

ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sample didasarkan atas tujuan tertentu dan orang yang dipilih betul-betul memiliki kriteria sebagai sampel (Sugiyono, 2017:85). Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

### **3. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### ***Implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam***

Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam digulirkan Pemerintah Kecamatan Kuta Utara sejak tahun 2014, dalam rangka menyerap aspirasi dan memberikan solusi kepada masyarakat yang tidak sempat mengurus surat-surat administrasi kependudukan pada siang hari. Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam dilaksanakan setiap hari Jumat malam pukul 18.00 – 21.00 WITA bertempat di Unit Pelayanan Umum Kantor Kecamatan Kuta Utara. Jenis-jenis pelayanan Sapaku Malam meliputi pelayanan administrasi kependudukan dan pelayanan non perijinan yaitu : Perekaman dan pencetakan KTP Elektronik; Legalisir fotocopy KTP-el, KK dan KIA; Rekomendasi surat keterangan pindah; Rekomendasi surat keterangan kelakuan baik; Rekomendasi surat keterangan tidak mampu; Fasilitas dan verifikasi surat pernyataan penyandang; Fasilitas dan verifikasi surat keterangan ahli waris; Fasilitas dan verifikasi surat keterangan silsilah keluarga; Fasilitas dan verifikasi permohonan bantuan sosial dan hibah; serta Fasilitas dan verifikasi surat-surat administrasi kependudukan, akta catatan sipil dan surat keterangan lainnya.

Adapun tujuan pada inovasi pelayanan Sapaku Malam secara umum adalah untuk memberikan kesempatan kepada semua lapisan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal. Tujuan secara khususnya dari inovasi pelayanan Sapaku Malam adalah meningkatkan kualitas pelayanan, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan transparan. Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (frustrated) ketika para pelaksana (officials), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana (implementors). Arah disposisi para pelaksana (implementors) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang "crucial". Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Meter dan Van Horn, 1975). Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasikan (Agustino, 2008).

Sasaran dari inovasi pelayanan Sapaku Malam adalah masyarakat Kecamatan Kuta Utara yang memiliki keterbatasan waktu untuk mengurus administrasi kependudukan pada siang hari. Standar keberhasilan dari pelaksanaan inovasi pelayanan Sapaku Malam adalah meningkatnya jumlah masyarakat yang merasakan manfaat pelayanan Sapaku Malam. Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam telah memiliki standar dan sasaran yang jelas dan dapat diukur. Van Meter dan Van Horn (dalam Sulaeman, 1998) mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan. Kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

Selain kejelasan tujuan dan sasaran, keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 2007) menegaskan bahwa sumber daya kebijakan (*policy resources*) harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi

kebijakan salah satunya disebabkan oleh manusianya yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten dibidangnya.

Jumlah petugas yang berada di loket pelayanan sudah mencukupi. Jumlah petugas dalam Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam berjumlah 13 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Seksi dan 12 orang staf yang terbagi dalam beberapa loket pelayanan, seperti pada tabel berikut.

**Tabel 3**  
Daftar Loket Pelayanan Sapaku Malam Kecamatan Kuta Utara

<b>No.</b>	<b>Nama Loket</b>	<b>Nama Petugas</b>	<b>Jenis Pelayanan</b>
1.	Loket Pendaftaran	1. Ni Nyoman Kariasih 2. Ni Komang Adi Kusuma Dewi, SH	Pendaftaran dan pemeriksaan kelengkapan berkas permohonan.
2.	Loket 1	1. Ni Made Yuliani, SE 2. Ni Komang Erna Oktaviany, SE	Perubahan data KK dan KTP; legalisir KK, KTP dan KIA.
3.	Loket 2	1. Ni Made Budiartini, S.Sos 2. Ni Luh Eka Yanti, S.Kom 3. I Ketut Ardiana, SH	Rekomendasi : surat keterangan pindah, surat keterangan kelakuan baik, surat keterangan tidak mampu. Fasilitasi dan verifikasi : surat-surat administrasi kependudukan, akta catatan sipil dan surat keterangan lainnya.
4.	Loket 3	1. I Nengah Sudirta 2. Ni Putu Evany Gita Puspita	Fasilitasi dan verifikasi : surat pernyataan penyandang, surat keterangan ahli waris, surat keterangan silsilah keluarga, permohonan bantuan sosial dan hibah.
5.	Loket 4	1. I Ketut Gede Dyana Pramita 2. I Gede Raka Sucitawan, SE 3. I Made Sudyasa	Perekaman dan pencetakan KTP Elektronik

Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 2007) menegaskan bahwa penambahan jumlah staf dan implementer saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan staf yang cukup serta memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan program tersebut. Petugas loket pelayanan sudah memiliki kualitas yang cukup memadai untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Rata-rata latar pendidikannya minimal SMA dan Sarjana. Secara berkala petugas pelayanan juga diikutsertakan dalam bimtek atau pelatihan terkait administrasi kependudukan dan non perijinan yang biasanya diadakan oleh Disdukcapil Kabupaten Badung maupun dari instansi terkait. Dari penjabaran di atas, dapat peneliti ketahui bahwa dalam implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam didukung oleh sumber daya manusia yang cukup memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial, sarana dan prasarana, dan sumber daya waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 2007), keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya finansial yang tersedia. Kurangnya atau terbatasnya dana dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan. Anggaran inovasi pelayanan publik Sapaku Malam adalah berasal dari APBD Kabupaten Badung. Walaupun inovasi ini sudah dibiayai oleh APBD namun jumlah anggarannya relatif kecil dibandingkan dengan total anggaran Pemerintah Kecamatan Kuta Utara. Van Meter dan Van Horn (dalam Widodo, 2007) menegaskan bahwa dalam menentukan suatu

keberhasilan proses implementasi, mau tidak mau ketika sumber daya manusia yang kompeten dan kapabel telah tersedia sedangkan kucuran dana melalui anggaran tidak tersedia, maka memang menjadi persoalan pelik untuk merealisasikan apa yang hendak dituju oleh tujuan kebijakan publik. Hal ini menjadi dilema di mana di satu sisi Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan inovasi, namun di sisi lain masih terbentur anggaran.

Sumber daya lainnya yang juga menentukan keberhasilan implementasi kebijakan adalah sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan faktor penunjang dalam keberhasilan implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara. Sarana dan prasarana yang disediakan cukup lengkap. Sarana utama terdiri dari komputer, printer, mesin antrean, alat perekaman serta alat pencetakan KTP. Selain itu di ruang pelayanan disediakan ruang tunggu yang cukup nyaman dilengkapi sofa, AC, TV, ruang baca, ruang laktasi, toilet, tempat pengisi daya ponsel genggam dan wifi gratis.

Poin terakhir dari aspek sumber daya yang patut dipertimbangkan dalam menentukan keberhasilan inovasi pelayanan publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara adalah sumber daya waktu. Terkait kecukupan waktu pelayanan malam masih dirasa kurang oleh masyarakat, namun untuk menambah jam pelayanan malam pihak Pemerintah Kecamatan Kuta Utara masih terbentur dengan anggaran yang terbatas. Dalam dimensi sumber daya peneliti menemukan bahwa Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam didukung oleh sumber daya manusia serta sarana dan prasarana yang memadai. Namun terdapat kelemahan dari segi sumber daya finansial yaitu anggaran yang terbatas dan sumber daya waktu yang kurang.







Pemerintah Kecamatan Kuta Utara merupakan implementor utama (*leading sector*) pada Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam, dengan Seksi Pelayanan Umum sebagai ujung tombak pelayanan. Dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan asas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, dan guna mewujudkan pelayanan prima kepada pengguna jasa pelayanan, maka Kecamatan Kuta Utara sebagai penyelenggara pelayanan publik menetapkan Maklumat Pelayanan. Maklumat Pelayanan diatur dalam Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 40 Tahun 2019 tentang Penetapan Maklumat Pelayanan pada Kantor Camat Kuta Utara. Selain menetapkan Maklumat Pelayanan, Kecamatan Kuta Utara sebagai penyelenggara pelayanan publik juga menetapkan motto pelayanan berdasarkan Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 41 Tahun 2019 tentang Penetapan Motto Pelayanan pada Kantor Camat Kuta Utara. Motto pelayanan di Kecamatan Kuta Utara adalah Pelayanan "SIAGA" yaitu Senyum, Iklas, Aspiratif, Gesit, Akuntabel.

Untuk memberikan acuan atau pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan dan tolak ukur dalam penilaian kinerja dan kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur dalam penyelenggaraan pelayanan Sapaku Malam, maka Pemerintah Kecamatan Kuta Utara menetapkan Standar Pelayanan Sapaku Malam pada Kecamatan Kuta Utara. Standar Pelayanan Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara sesuai dengan Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 42 Tahun 2019 tentang Penetapan Standar Pelayanan pada Kecamatan Kuta Utara.

**Tabel 4**  
Standar Pelayanan Sapaku Malam

PENYAMPAIAN PELAYANAN ( SERVICE DELIVERY )		
NO	KOMPONEN	URAIAN
1	Persyaratan Pelayanan	1. Pengantar dari Desa / Kelurahan 2. Dokumen Pendukung lainnya






2	Sistem, Mekanisme dan Prosedur]	<div style="text-align: center;"> <p><b>MASYARAKAT</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>REGISTRASI</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Tidak Lengkap</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Selesai</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>Lengkap</b></p>  </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>PROSES</b></p>  </div> <p>Persyaratan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar dari Desa / Kelurahan</li> <li>2. Dokumen Pendukung</li> </ol> <p>Keterangan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Masyarakat menyerahkan berkas permohonannya kepada JFU Verifikasi di loket pendaftaran</li> <li>- JFU Verifikasi memeriksa kelengkapan administrasi dan meneruskan ke JFU Pelayanan di loket pelayanan</li> <li>- JFU Pelayanan memproses dan meminta tanda tangan kepada Kasi, serta ke Camat bila memerlukan tanda tangan Camat</li> <li>- JFU Pelayanan menyerahkan berkas yang sudah selesai</li> </ul>
3	Waktu Pelayanan	± 15 menit
4	Biaya/Tarif	Tidak dikenakan biaya
5	Produk Pelayanan	Administrasi Kependudukan dan Non Perijinan
6	Pengelolaan Pengaduan	Kotak Saran dan melalui SMS ke 081237887767 setiap hari kerja.

PENGELOLAAN PELAYANAN ( MANUFACTURING )		
1	Dasar Hukum	Peraturan menteri Dalam Negeri Nomor 52 Tahun 2011 tentang Standar Operasional prosedur di Lingkungan pemerintah dan kabupaten/kota Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 52 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah Peraturan Bupati Badung Nomor 24 Tahun 2018 tentang Standar Operasional Prosedur Pada Kecamatan Kuta Utara
2	Sarana dan Prasarana	Buku Register Komputer Alat tulis kantor Meja dan Kursi
3	Kompetensi Pelaksana	Kualifikasi pendidikan minimal SMA Menguasai komputer Menguasai tata bahasa yang baik
4	Pengawas Internal	Pengawasan dilakukan oleh atasan langsung secara berjenjang dan Pengawasan dilakukan oleh Inspektorat melalui SPIP
5	Jumlah Pelaksana	13 orang terdiri atas :  4 Orang JFU Verifikasi Administrasi kependudukan 8 Orang JFU Pelayanan Administrasi kependudukan 1 Orang Kasi
6	Jaminan Pelayanan	Melaksanakan layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan Aparatur penyelenggara layanan memiliki kompetensi yang memadai Pelayanan diberikan secara cepat, tepat dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan
7	Jaminan Keamanan dan	Surat keterangan Administrasi Kependudukan ditandatangani oleh pimpinan
8	Evaluasi kinerja pelaksana	1. Dilaksanakan Monitoring dan Evaluasi Kinerja

Pemerintah Kecamatan Kuta Utara merupakan *leading sector* atau implementor utama dalam inovasi pelayanan Sapaku Malam. Peran dari Pemerintah Kecamatan Kuta Utara adalah merancang pedoman dan standar pelayanan, serta bertanggung jawab secara teknis termasuk dalam penyediaan logistik dan tenaga pelaksana inovasi pelayanan Sapaku Malam. Selain Pemerintah Kecamatan Kuta Utara sebagai pelaksana utama, ada beberapa pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam meliputi lintas sektor sesuai dengan peran masing-masing. selain Pemerintah Kecamatan Kuta Utara sebagai *leading sector*, ada pihak lain yang ikut berperan dalam pelaksanaan inovasi yaitu pihak Kelurahan/Desa dan Kepala Lingkungan/Kelurahan Dinas yang bertanggung jawab untuk meneruskan atau memberikan informasi terkait dengan inovasi pelayanan Sapaku Malam kepada masyarakat di wilayahnya masing-masing.

Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam merupakan program yang dicanangkan oleh Pemerintah Kecamatan Kuta Utara. Dalam pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam, implementor mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Sapaku Malam sesuai dengan Peraturan Bupati Badung Nomor 24 Tahun 2018 tentang Standar Operasional Prosedur pada Kantor Camat Kuta Utara.

**Tabel 5**  
 SOP Pelayanan Sapaku Malam

No	Aktivitas	Pelaksana				Mutu Baku			Keterangan
		JFU Verifikasi	JFU Pelayanan	Kasi	Camat	kelengkapan	Waktu	Output	
1	Menerima berkas permohonan, memverifikasi kelengkapan data, mencabarnya dalam buku register kunjungan, dan meneruskan ke tiket pelayanan					Berkas Permohonan	5 ment	Berkas Administrasi Kependudukan dan berkas Non Perijinan	Tidak dipungut biaya
2	Menerima berkas permohonan, memverifikasi kelengkapan data, meneruskan kepada Kasi, serta ke Camat bila memerlukan tanda tangan Camat					Berkas Permohonan	5 ment	Berkas Administrasi Kependudukan dan berkas Non Perijinan	
3	Memeriksa dan memvalidasi berkas permohonan, membubuhkan tanda tangan dan mengembalikan JFU untuk mendaklanjuti					Berkas Permohonan	3 ment	Berkas Administrasi Kependudukan dan berkas Non Perijinan	Panah balikan menandakan berkas yang belum lengkap
4	Mencatat dalam buku Register Pelayanan, menstempel dan menyerahkan kepada pemohon					Dokumen	2 ment	Dokumen yang sudah ditandatangani	Pelaksanaan waktu SOP sesuai kondisi normal

Menurut pendapat Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2006) sikap penerimaan atau penolakan dari implementor kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Sikap implementor dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan-kepentingan pribadinya. Dalam dimensi penilaian mengenai sikap implementor, terdapat dua elemen penting yang perlu diperhatikan karena sangat berpengaruh terhadap kinerja implementasi kebijakan yakni, kognisi (pemahaman) serta respons (dukungan / persetujuan) implementor.

Arah disposisi para pelaksana (*implementors*) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang “*crucial*”. *Implementors* mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan. Sebaliknya, penerimaan yang menyebar dan mendalam terhadap standar dan tujuan kebijakan di antara mereka yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan tersebut, adalah merupakan suatu potensi yang besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan (Van Meter dan Van Horn, 1975).

Dalam pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam, Pemerintah Kecamatan Kuta Utara merupakan instansi utama atau *leading sector* yang berwenang dalam penyelenggaraan program dan dituntut untuk memahami kebijakan program agar dapat mensukseskan Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Sikap pelaksana dapat dikatakan memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Kebijakan yang dilaksanakan merupakan hasil perencanaan dari para implementor itu sendiri, sehingga sangat diperlukan pemahaman terhadap tujuan dan sasaran kebijakan. Dalam Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam, implementor memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan dan sasaran inovasi. Sementara mengenai respons (dukungan/persetujuan) pelaksana, peneliti dapat menganalisis bahwa semua implementor sepenuhnya mendukung Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam.

Agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Mater (dalam Widodo, 2007) apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (implementors) yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan. Dalam suatu organisasi publik, pemerintah daerah misalnya, komunikasi sering merupakan proses yang sulit dan kompleks. Proses pentransferan berita kebawah di dalam organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lain, dan ke komunikator lain, sering mengalami gangguan (*distortion*) baik yang disengaja maupun tidak. Jika sumber komunikasi berbeda memberikan interpretasi yang tidak sama (*inconsistent*) terhadap suatu standar dan tujuan, atau sumber informasi sama memberikan interpretasi yang penuh dengan pertentangan (*conflicting*), maka pada suatu saat pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kejadian yang lebih sulit untuk melaksanakan suatu kebijakan secara intensif.

Dengan demikian, prospek implementasi kebijakan yang efektif, sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (*accuracy and consistency*) (Van Mater dan Varn Horn, dalam Widodo 2007). Disamping itu, koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi dan komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, maka kesalahan akan semakin kecil, demikian sebaliknya. Berdasarkan temuan peneliti di lapangan, koordinasi langsung ke Kaling/Kelian Dinas hanya dilakukan saat launching atau peluncuran inovasi saja selanjutnya koordinasi hanya rutin dilakukan sampai tingkat Kelurahan/Desa. Koordinasi yang dilakukan antara Pemerintah Kecamatan Kuta Utara dengan pihak terkait belum berjalan baik karena koordinasi langsung hanya dilakukan sampai tingkat Kelurahan/Desa. Sedangkan koordinasi ke Kaling/Kelian Dinas selaku ujung tombak sumber informasi kepada masyarakat hanya dilakukan pada saat peluncuran Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam saja.

Keterlibatan stakeholder dalam penyampaian program menjadi kunci utama dalam kesuksesan program tersebut. Komunikasi di perlukan agar para pembuat kebijakan dan para implementor program tersebut akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap program yang akan diterapkan kepada sasaran dari program tersebut. Komunikasi di dalam dan antara organisasi-organisasi merupakan suatu cara agar implementasi dapat berjalan optimal. Sosialisasi dilakukan dengan penyebaran informasi Inovasi Pelayanan Publik dengan cara bersurat kepada Lurah/Perbekel dan pembuatan leaflet. Pemerintah Kecamatan Kuta Utara melakukan sosialisasi kepada Kelurahan/Desa. Pihak Kelurahan/Desa sangat diharapkan perannya untuk mensosialisasikan inovasi ini kepada Kepala Lingkungan/Kelian Dinas untuk selanjutnya disampaikan kepada masyarakat luas. Namun ternyata sosialisasi seperti ini kurang efektif. Dari pengamatan peneliti di lapangan, memang tidak ada spanduk atau *banner* tentang Inovasi Pelayanan Sapaku Malam di ruang pelayanan Kecamatan Kuta Utara. Yang ada hanya banner-banner yang berasal dari Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Badung. Sosialisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kecamatan Kuta Utara selaku *Leading Sector* dari program inovasi belum optimal. Bila dikaitkan dengan yang ada di lapangan sosialisasi hanya dilakukan sampai pada tingkat perangkat saja sedangkan untuk masyarakat sangat kurang atau sangat minim. Pelaksanaan sosialisasi oleh Pemerintah Kecamatan Kuta Utara belum sepenuhnya menyentuh ke lapisan masyarakat langsung karena sosialisasi hanya diberikan kepada pihak Kelurahan/Desa.

Salah satu tolak ukur keberhasilan sosialisasi yang terpenting adalah jika informasi sampai ke tingkat paling bawah dari sasaran program, dalam hal ini yaitu masyarakat yang tidak memiliki waktu

untuk mengurus administrasi kependudukan pada siang hari. Melihat kondisi yang ada di lapangan mengenai cara sosialisasi yang dilakukan oleh para pelaksana inovasi pelayanan Sapaku Malam, peneliti merasa sangat minim yakni hanya melalui Kelurahan/Desa dan mencetak leaflet saja, tapi tidak menyampaikannya langsung dengan melakukan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat, memasang spanduk atau *banner* terkait program Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Media komunikasi yang cukup sederhana itu menghambat kelancaran penyampaian pesan ke masyarakat yang pada akhirnya akan menghambat implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Dengan melihat realita di atas peneliti berkesimpulan bahwa proses komunikasi antar implementor tidak berjalan secara optimal sehingga tujuan dari inovasi belum tersosialisasikan dengan baik kepada masyarakat yang menjadi sasaran inovasi.

Selain faktor internal, keberhasilan implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam juga dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif. Ketiga lingkungan tersebut haruslah mendukung sebuah program yang akan dikeluarkan. Lingkungan eksternal mendukung adanya Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Inovasi ini mendapat tanggapan yang baik di masyarakat Kecamatan Kuta Utara. Situasi politik relatif terkendali sehingga tidak menimbulkan penolakan-penolakan atau konflik dari masyarakat.

### ***Faktor Pendorong dan Penghambat Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam***

Suatu inovasi berjalan tentu dipengaruhi oleh faktor pendorong maupun faktor penghambat. Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam sudah berjalan mulai Januari Tahun 2014 hingga sekarang. Animo masyarakat terutama di tahun-tahun pertama peluncuran inovasi cukup tinggi. Tahun 2014 total jumlah kunjungan masyarakat mencapai 434 orang, kemudian di tahun kedua yaitu Tahun 2015 total kunjungan masyarakat meningkat menjadi 768 orang. Di Tahun 2016 kunjungan masyarakat pada malam hari meningkat tajam hingga mencapai 1.120 orang. Inovasi ini memiliki beberapa faktor pendorong sehingga masih bertahan sampai sekarang. Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa struktur organisasi yang pro inovasi menjadi salah satu faktor pendorong inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di mana struktur organisasi Pemerintah Kecamatan Kuta Utara secara eksplisit mendukung inovasi dan kreatifitas. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010) menyebutkan bahwa struktur yang bersifat organis secara positif mempengaruhi inovasi karena jenis organisasi ini rendah formalitas, sentralisasi, dan spesialisasi kerjanya sehingga hal ini memfasilitasi fleksibilitas dan pembagian ide yang amat penting bagi perkembangan inovasi. Selain struktur organisasi, budaya organisasi juga menjadi faktor pendorong inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Semangat melayani dan komitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat, mendorong Pemerintah Kecamatan Kuta Utara untuk terus melakukan pembenahan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010), di mana organisasi yang inovatif cenderung memiliki budaya yang serupa sehingga mendorong eksperimentasi, menghargai keberhasilan dan kegagalan serta menoleransi kesalahan.

Variabel lainnya yang bisa menjadi faktor pendorong inovasi menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010) adalah variabel sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan menjadi faktor pendorong inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010) mengungkapkan bahwa untuk mencapai output yang diinginkan dari sebuah inovasi harus melibatkan perubahan input. Input-input ini meliputi orang-orang dan kelompok yang kreatif dalam suatu organisasi. Tetapi memiliki orang-orang yang kreatif saja tidak cukup karena lingkungan yang tepat juga diperlukan untuk mengubah input menjadi produk atau metode kerja yang inovatif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam memiliki beberapa faktor pendorong yaitu struktur dan budaya organisasi yang pro inovasi,

serta sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam tidak selalu berjalan mulus atau tanpa resistensi. Data tiga tahun terakhir menunjukkan animo masyarakat yang memanfaatkan inovasi mengalami penurunan. Pada Tahun 2017 jumlah kunjungan masyarakat pada malam hari menurun hampir setengahnya dibandingkan Tahun 2016 yaitu sebanyak 539 orang. Di Tahun 2018 jumlah kunjungan menurun sebanyak 448 orang, kemudian di Tahun 2019 jumlah kunjungan menurun lagi menjadi 219 orang. Penurunan ini disebabkan masih kurangnya kegiatan sosialisasi langsung ke masyarakat akibat terbentur anggaran yang terbatas. Menurut Geoff Mulgan dan David Albury (2003), perencanaan dan penganggaran yang periodenya terlalu pendek (*short-term budget and planning horizons*) membuat sistem dalam berinovasi menjadi tidak fleksibel. Sampai saat ini belum ada perencanaan anggaran khusus untuk Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Hal ini menjadi sebuah dilema tersendiri dalam proses berinovasi. Di satu sisi Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan terobosan inovasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, namun di sisi lain seringkali inovasi tidak didukung oleh anggaran yang memadai. Tentunya ini menjadi tantangan tersendiri bagi Pemerintah Daerah untuk bisa memanfaatkan anggaran yang terbatas dengan sebaik-baiknya dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat.

Selain anggaran, inovasi pelayanan Sapaku Malam juga terkadang terhambat karena adanya gangguan sistem misalnya saat sistem aplikasi yang terkoneksi dengan pusat atau alat dari disdukcapil mengalami gangguan dapat menghambat pelayanan kepada masyarakat. Menurut Geoff Mulgan dan David Albury (2003), seringkali inovasi gagal bukan karena tidak adanya dukungan teknologi namun terhambat dengan budaya dan penataan organisasi (*technologies available but constraining cultural or organizational arrangement*). Dalam pelaksanaannya, Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam telah menggunakan IT namun terkadang masih terkendala adanya gangguan sistem dan jaringan internet yang dapat menghambat pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor penghambat inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam adalah belum adanya perencanaan anggaran khusus untuk inovasi serta adanya gangguan sistem dan jaringan internet.

### ***Dampak Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam***

Kebijakan yang diformulasikan atau dibuat untuk kepentingan masyarakat seperti yang diketahui memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai kebijakan maka setelah dilakukannya implementasi pada akhirnya juga akan memiliki dampak. Dampak dari sebuah kebijakan tersebut nantinya akan menjadi pertimbangan dalam perumusan kebijakan selanjutnya, jadi bisa dikatakan bahwa dampak dari suatu kebijakan merupakan hal yang penting dalam kebijakan itu sendiri. Seperti yang dinyatakan Dye (1981) dalam *Understanding Public Policy* yakni:

*"We are concerned not only with policies governments pursue, but why governments pursue the policies they do, and what the consequences of these policies are."*

Dari pernyataan Dye di atas kita mengetahui betapa pentingnya memahami dampak dari sebuah kebijakan atau konsekuensi dari kebijakan yang diimplementasikan, bukan hanya tertarik pada kebijakannya saja tetapi kenapa pemerintah melakukan kebijakan tersebut dan apa konsekuensi atau dampak dari kebijakan tersebut, baik dampak yang sesuai dengan apa yang diinginkan maupun sebaliknya. Dye (1981) menyebutkan bahwa dampak atau biasa disebut *impact* merupakan suatu pencerminan hasil dari implementasi kebijakan, maksudnya ialah dalam kebijakan publik dampak merupakan suatu kajian untuk melihat efektifitas implementasi kebijakan publik itu sendiri. Terkadang kebijakan dalam implementasinya bisa berjalan sesuai apa yang diharapkan bisa juga tidak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam telah mampu menjawab permasalahan publik yang ada di Kecamatan Kuta Utara. Masyarakat yang tidak memiliki banyak waktu pada siang hari dapat mengurus administrasi kependudukan pada malam hari. Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam memiliki dampak positif bagi kelompok sasaran dalam hal ini masyarakat Kecamatan Kuta Utara. Dampak yang dirasakan adalah adanya efisiensi waktu dalam mengurus administrasi kependudukan di kantor Pemerintah Kecamatan. Inovasi ini memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mendapatkan akses pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Thomas R. Dye (1981), bahwa pada dasarnya dampak dari suatu kebijakan publik mempunyai beberapa dimensi di antaranya adalah dampak bagi kelompok sasaran kebijakan. Menurut Dye (1981), dimensi dampak kebijakan juga menyangkut biaya tidak langsung yang ditanggung oleh masyarakat maupun beberapa anggota masyarakat akibat adanya kebijakan publik. Dari hasil penelitian didapat bahwa selain adanya efisiensi waktu yang dirasakan oleh masyarakat, Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam juga memberikan efisiensi dari segi biaya. Masyarakat tidak perlu mengeluarkan biaya apapun untuk mengurus administrasi kependudukan.

Selain memiliki dampak bagi masyarakat, Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam juga memiliki dampak bagi Pemerintah Kecamatan Kuta Utara. Menurut Dye (1981), salah satu dimensi dampak kebijakan yang harus diperhitungkan dalam membicarakan evaluasi kebijakan adalah dampak kebijakan pada masalah-masalah publik. Dampak yang diharapkan dari kebijakan harus ditentukan dari awal pembuatan kebijakan publik. Thomas R. Dye (1981) mengungkapkan bahwa kebijakan mungkin akan mempunyai dampak pada keadaan-keadaan sekarang dan keadaan di masa datang yang akan berpengaruh pada kelompok sasaran maupun di luar sasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam memiliki dampak bagi Pemerintah Kecamatan Kuta Utara yaitu mampu meminimalisir maladministrasi dan menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk tertib administrasi. Muara dari dampak tersebut pada masa yang akan datang adalah meningkatnya kualitas pelayanan publik sehingga terwujud pelayanan publik yang efektif dan efisien di Lingkungan Pemerintah Kecamatan Kuta Utara.

#### **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat ditarik simpulan bahwa Implementasi Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam di Kecamatan Kuta Utara Kabupaten Badung secara umum sudah berjalan baik. Hal ini diindikasikan oleh : tujuan dan sasaran inovasi yang jelas; sumber daya manusia dan sarana prasarana yang memadai; serta sikap implementor dan lingkungan eksternal yang mendukung inovasi. Hasil penelitian juga menemukan beberapa kekurangan implementasi kebijakan Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam meliputi : kelemahan dari segi sumber daya finansial dan sumber daya waktu; serta koordinasi dan sosialisasi yang belum maksimal. Terdapat faktor yang mendorong dan menghambat Inovasi Pelayanan Publik Sapaku Malam. Faktor pendorong meliputi : struktur dan budaya organisasi yang pro inovasi; serta sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Faktor penghambat meliputi : belum adanya perencanaan anggaran khusus untuk inovasi; serta adanya gangguan sistem dan jaringan internet. Inovasi berdampak signifikan bagi masyarakat dan Pemerintah Kecamatan Kuta Utara. Bagi masyarakat, inovasi memiliki dampak terhadap efisiensi biaya dan waktu. Bagi Pemerintah, inovasi memiliki dampak : mampu meminimalisir maladministrasi; menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk tertib administrasi; meningkatnya kualitas pelayanan publik sehingga terwujud pelayanan publik yang efektif dan efisien.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Albury, D. (2005). Fostering Innovation in Public Services. *Public Money and Management*, 51-56.
- Deby, Lolita,dkk. (2018). Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik, Pengaruhnya pada Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Asosiasi Program Pascasarjana Perguruan Tinggi Muhammadiyah (APPPTMA)*
-

Nomor 8, 1-16.

- Eldo, Dwian Hartomi Akta Padma. (2018). Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan "Kumis Mbah Tejo" di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* Vol 1 No.2, 156-167.
- Florence, Sophie. (2018). Inovasi Pelayanan Publik (Studi tentang Surabaya Intelligent Transport System dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Perhubungan Kota Surabaya). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik* Vol 6 Nomor 2, 1-8.
- Moussa et al., (2018). Innovation in Public Sector Organisations. *Cogent Business & Management Journal*.
- Ramli et al., (2017). Factors Influencing Public Sector Innovation Performance in Malaysia : Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 7 No.2.
- Wicaksono, Kristian Widya. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* Vol 1 Nomor 2, 196-205.
- Agustino, Leo. (2008). Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta
- Dwiyanto, Agus. (2005). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dye, Thomas R. (1981). Understanding Public Policy. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fugslang, L. and Pedersen, J.S. (2011). Innovation in The Public Sector Linking Capacity and Leadership. New York: Palgrave Macmillan.
- Ibrahim, A. (2008). Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya. Bandung: Mandar Maju.
- Lexy, J Moleong. (2008). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Lynn, L. (1997). Innovation and The Public Interest: Insight form the Private Sector. Washington, DC: The Brookings Instituions.
- Meter, Donald Van, dan Carl Van Horn. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework dalam *Administration and Society* 6. London: Sage.
- Moenir, A.S. (2010). Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Bandung: Bumi Aksara.
- Mulgan. (2007). Ready or Not? Taking Innovation in The Public Sector Seriously : UK: Nesta Provocation.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the Public Sector. UK: Cabinet Office.
- Pasolong, Harbani. (2012). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Prasetyo, Pius Sugeng, dkk. (2017). Inovasi Untuk Mewujudkan Desa Unggul dan Berkelanjutan. Jakarta: Friedrich-Ebert-Stiftung Kantor Perwakilan Indonesia.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Marry. (2010). Manajemen (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Rogers, E. (2003). Diffusion of Innovation 5<sup>th</sup> Edition. New York: Free Press.
- Saefullah, H.A.D. (2008). Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Desentralisasi. Bandung: AIPI dan PK2W Lemnit Unpad.
- Sinambela, L.P. (2006). Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi. Bandung: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeman, Affan. (1998). Public Policy-Kebijakan Pemerintah. Bandung: BKU Ilmu Pemerintahan Program



Magister Ilmu-ilmu Sosial pada Institut Ilmu Pemerintahan Kerjasama UNPAD-IIP.

Suwarno. (2008). Inovasi di Sektor Publik. Jakarta: STIA-LAN Press.

Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: AIPI.

Widodo. (2007). Analisis Kebijakan Publik. Jakarta: Bayu Media.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-undang Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Badung Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Badung.

Peraturan Bupati Badung Nomor 56 Tahun 2014 Tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung.

Peraturan Bupati Badung Nomor 78 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah.

Peraturan Bupati Badung Nomor 86 Tahun 2016 Tentang Uraian Tugas Kecamatan dan Kelurahan.

Peraturan Bupati Badung Nomor 24 Tahun 2018 tentang Standar Operasional Prosedur pada Kantor Camat Kuta Utara

Peraturan Bupati Badung Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Untuk Melaksanakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Peraturan Bupati Badung Nomor 3 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Badung Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat Untuk Melaksanakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan.

Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 40 Tahun 2019 tentang Penetapan Maklumat Pelayanan pada Kantor Camat Kuta Utara

Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 41 Tahun 2019 tentang Penetapan Motto Pelayanan pada Kantor Camat Kuta Utara

Keputusan Camat Kuta Utara Nomor 42 Tahun 2019 tentang Penetapan Standar Pelayanan pada Kantor Camat Kuta Utara

[www.ombudsman.go.id/produk/](http://www.ombudsman.go.id/produk/)

<https://badungkab.bps.go.id/>

<https://badungkab.go.id/instansi/disdukcapil/>