

**TRANSFORMASI BIROKRASI DALAM MEWUJUDKAN
PELAYANAN PUBLIK YANG RESPONSIF DAN AKUNTABEL
(STUDI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP) KOTA BATU)**

TESIS

**OLEH
RIZAL ZAMZANI
22452091010**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
OKTOBER 2025**

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji transformasi birokrasi sebagai agenda krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, dengan studi kasus difokuskan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu yang diakui sebagai praktik baik (*best practice*). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam proses transformasi birokrasi di DPMPTSP Kota Batu yang mencakup aspek struktural-prosedural, kultural, dan relasional, serta implikasinya terhadap terwujudnya pelayanan publik yang responsif dan akuntabel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DPMPTSP Kota Batu telah melakukan transformasi struktural-prosedural secara radikal melalui perampangan organisasi dari model hierarkis-tersekat menjadi fungsional-kolaboratif, serta simplifikasi masif prosedur (dari 130 SOP menjadi 62 SOP) yang ditopang oleh ekosistem digital terintegrasi. Transformasi kultural terwujud melalui pergeseran *mindset* aparatur menuju etos pelayanan publik yang didorong oleh internalisasi nilai BerAKHLAK, sistem manajemen kinerja berbasis data (APIK-E), serta mekanisme *reward and punishment* yang transparan. Secara relasional, terjadi pergeseran dari hubungan transaksional menjadi kemitraan partisipatif melalui inovasi layanan proaktif seperti “MAMPIR BOSS” dan “Njagong Bareng”. Implikasi dari transformasi ini adalah peningkatan signifikan pada kualitas pelayanan publik. Responsivitas meningkat melalui akselerasi waktu layanan yang ekstrem (misalnya, izin reklame dari 12 hari menjadi 2 jam) dan pelayanan yang lebih empatik. Akuntabilitas diperkuat melalui transparansi radikal, pertanggungjawaban berbasis kinerja (nilai SAKIP 87,56), dan integritas kelembagaan yang kokoh, yang terbukti dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 91,19 dan Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK) 4,00. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi di DPMPTSP Kota Batu terletak pada kemampuannya mengintegrasikan perubahan sistem, budaya, dan relasi secara sinergis, yang pada akhirnya menciptakan siklus positif antara birokrasi yang efisien, pelayanan yang humanis, dan kepercayaan publik yang tinggi.

Kata Kunci: Transformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, Responsivitas, Akuntabilitas, *Dynamic Governance*, DPMPTSP Kota Batu.

ABSTRACT

This study examines bureaucratic transformation as a crucial agenda in realizing good governance, with a case study focusing on the Investment and One-Stop Integrated Services Office (DPMPTSP) of Batu City, recognized as a best practice. The objective of this study is to conduct an in-depth analysis of the bureaucratic transformation process at the DPMPTSP of Batu City, which encompasses structural-procedural, cultural, and relational aspects, as well as its implications for the realization of responsive and accountable public services. This study uses a qualitative approach with a descriptive-analytical type of research. Data collection was carried out through in-depth interviews, participatory observation, and document studies. Research results indicate that the DPMPTSP of Batu City has carried out a radical structural-procedural transformation through organizational streamlining from a hierarchical-segmented model to a functional-collaborative model, as well as massive simplification of procedures (from 130 SOPs to 62 SOPs) supported by an integrated digital ecosystem. Cultural transformation has been realized through a shift in the mindset of officials towards a public service ethos driven by the internalization of BerAKHLAK values, a data-based performance management system (APIK-E), and transparent reward and punishment mechanisms. Relationally, there has been a shift from transactional relationships to participatory partnerships through proactive service innovations such as “MAMPIR BOSS” and “Njagong Bareng.” The implication of this transformation is a significant improvement in the quality of public services. Responsiveness has increased through extreme service time acceleration (for example, advertising permits reduced from 12 days to 2 hours) and more empathetic services. Accountability is strengthened through radical transparency, performance-based responsibility (SAKIP score 87.56), and solid institutional integrity, as evidenced by the Public Satisfaction Index (IKM) of 91.19 and the Anti-Corruption Perception Index (IPAK) of 4.00. This study concludes that the success of transformation at the Batu City DPMPTSP lies in its ability to integrate changes in systems, culture, and relationships synergistically, which ultimately creates a positive cycle between efficient bureaucracy, humane service, and high public trust.

Keywords: Bureaucratic Transformation, Public Service, Responsiveness, Accountability, Dynamic Governance, DPMPTSP Batu City.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda sentral dalam diskursus tata kelola pemerintahan (*governance*) di tingkat global maupun nasional selama beberapa dekade terakhir. Tuntutan akan pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel bukan lagi sekadar wacana, melainkan sebuah keharusan untuk merespons dinamika masyarakat yang semakin kompleks dan kritis (Hertati 2024; Zein 2023)

Di Indonesia, momentum Reformasi 1998 membuka jalan bagi desentralisasi kekuasaan dan demokratisasi, yang secara inheren menuntut perubahan fundamental pada mesin birokrasi. Birokrasi yang sebelumnya dipandang sebagai instrumen kekuasaan yang kaku, hierarkis, dan cenderung koruptif (Kurniawan 2017), kini dihadapkan pada ekspektasi publik untuk bertransformasi menjadi pelayan masyarakat yang sejati. Tujuan utama dari transformasi ini adalah untuk menciptakan aparatur negara yang profesional, adaptif, berintegritas, dan memiliki kinerja tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Berbagai studi ilmiah mengenai reformasi administrasi publik di Indonesia menggarisbawahi bahwa transformasi ini merupakan proses multidimensional

yang kompleks. Prasojo (2013) dalam kajiannya di *Journal of Contemporary Southeast Asia* menekankan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada



perubahan struktural (perampingan lembaga), tetapi juga pada transformasi kultural, yaitu pergeseran *mindset* aparatur dari penguasa menjadi pelayan. Sejalan dengan itu, Dwiyanto (2015) melalui risetnya menegaskan bahwa inovasi pelayanan publik seringkali terhambat oleh resistensi internal dan budaya birokrasi yang patrimonial. Oleh karena itu, transformasi birokrasi yang sejati menuntut adanya perubahan yang menyentuh aspek fundamental, mulai dari reorientasi nilai, penataan ulang proses bisnis, hingga pemanfaatan teknologi secara adaptif untuk menciptakan pemerintahan yang lincah (*agile governance*).

Salah satu manifestasi paling nyata dari agenda reformasi ini adalah transformasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Paradigma pelayanan publik bergeser secara signifikan dari model yang berorientasi pada aturan (*rule-based*) dan kepentingan internal birokrasi, menuju model yang berorientasi pada warga negara (*citizen-centric*) dan hasil (*outcome-oriented*). Transformasi ini didorong oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang menjadi landasan yuridis bagi penyelenggara layanan untuk memenuhi hak-hak masyarakat serta membangun kepercayaan publik. Undang-Undang tersebut secara spesifik mendefinisikan Pelayanan Publik sebagai:

Kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. (Undang-Undang No. 25 Tahun 2009, Pasal 1 Ayat 1).

Dalam konteks ini, kehadiran Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) di tingkat pemerintah daerah menjadi ujung tombak dan *showcase* dari upaya transformasi tersebut. DPMPTSP dibentuk untuk

memangkas alur birokrasi perizinan yang panjang dan tumpang tindih, dengan mengintegrasikan berbagai jenis layanan dalam satu atap (*one-stop service*), yang secara teoretis bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, kepastian hukum, dan transparansi (Dwiyanto 2011).

Meskipun demikian, pembentukan kelembagaan DPMPTSP tidak serta merta menjamin terwujudnya pelayanan publik yang ideal. Laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia secara konsisten menempatkan pemerintah daerah sebagai instansi yang paling banyak dilaporkan oleh masyarakat terkait maladministrasi, seperti penundaan berlarut, penyalahgunaan wewenang, dan permintaan imbalan (Ombudsman RI, 2024). Dalam Laporan Tahunan terbarunya, Ombudsman RI (2024) menyoroti urgensi permasalahan ini di tingkat daerah:

Substansi laporan masyarakat yang paling dominan adalah penundaan berlarut, yang mencapai 37% dari total laporan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa kepastian waktu dalam pelayanan publik, yang menjadi janji utama reformasi birokrasi, masih menjadi persoalan serius. Ironisnya, instansi pemerintah daerah, yang merupakan garda terdepan pelayanan, justru menjadi sektor yang paling banyak dilaporkan, menunjukkan adanya tantangan implementasi kebijakan reformasi di tingkat lokal yang sistemik dan memerlukan perhatian khusus.

Data dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) juga menunjukkan bahwa meskipun Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) secara nasional menunjukkan tren positif, masih terdapat disparitas yang signifikan antar daerah, dan banyak unit pelayanan yang masih terjebak dalam kategori “Baik” atau bahkan “Cukup”, belum mencapai predikat “Sangat Baik” atau “Prima” (KemenPAN-RB, 2023). Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) antara desain kelembagaan yang modern (pembentukan DPMPTSP) dengan realitas implementasi di lapangan. Tantangan seperti budaya

birokrasi lama yang sulit berubah (*path dependency*), resistensi internal dari aparatur yang terancam zona nyamannya, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan teknologi, serta lemahnya komitmen pimpinan masih menjadi penghambat utama (Thoha, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk mengkaji secara mendalam dan kualitatif bagaimana sesungguhnya proses transformasi birokrasi ini berjalan pada level implementasi, untuk memahami faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam mewujudkan pelayanan publik yang responsif dan akuntabel.

Meskipun DPMPTSP Kota Batu akan dianalisis sebagai sebuah praktik baik (*best practice*), bukan berarti penyelenggaraan pelayanannya tanpa celah. Justru di sinilah letak urgensi penelitian. Data awal menunjukkan adanya tantangan yang perlu digali lebih dalam. Sebagai contoh, penelusuran pada portal berita lokal dan media sosial sepanjang tahun 2024 menunjukkan masih adanya keluhan dari pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang merasa kesulitan dalam menavigasi sistem perizinan *Online Single Submission* (OSS) yang terintegrasi. Selain itu, catatan pada sistem *Lapor.go.id* untuk Kota Batu beberapa kali menyinggung adanya waktu tunggu yang lama untuk jenis perizinan dengan kompleksitas tinggi seperti Persetujuan Bangunan Gedung (PBG), yang mengindikasikan potensi ketidaksinkronan antara janji layanan cepat dengan realitas di lapangan untuk kasus-kasus tertentu. Fenomena ini menciptakan sebuah paradoks. Di satu sisi, DPMPTSP Kota Batu meraih pengakuan dan prestasi tingkat nasional, namun di sisi lain, masih terdapat riak-riak persoalan pelayanan di tingkat akar rumput. Kesenjangan inilah yang menjadi justifikasi kuat untuk

meneliti bagaimana proses transformasi internal dijalankan untuk menyeimbangkan antara pencapaian target makro dan kualitas layanan mikro.

Fenomena transformasi birokrasi dalam kerangka teoretis yang komprehensif sangat diperlukan. Titik awal analisis adalah konsep birokrasi klasik dari Max Weber, dimana Weber mendefinisikan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling rasional, ditandai dengan adanya hierarki yang jelas, spesialisasi kerja, regulasi formal, dan impersonalitas (Weber 2009). Weber (2009) menguraikan karakteristik kunci dari tipe ideal birokrasi murni sebagai berikut:

Adanya prinsip yurisdiksi area yang tetap dan resmi, yang umumnya diatur oleh aturan, yaitu hukum atau regulasi administratif... Prinsip hierarki jabatan dan tingkatan otoritas berarti sebuah sistem atasan-bawahan yang terstruktur... Manajemen kantor modern didasarkan pada dokumen tertulis ('berkas')... Manajemen kantor biasanya mengandaikan pelatihan ahli yang menyeluruh dan profesional... Aturan-aturan ini stabil, menyeluruh, dan dapat dipelajari.

Meskipun model Weberian ini efisien untuk tugas-tugas rutin dalam lingkungan yang stabil, ia seringkali dikritik karena kekakuannya, ketidakmampuannya beradaptasi dengan perubahan, dan kecenderungannya untuk mengabaikan kebutuhan unik individu, yang pada akhirnya menghasilkan pelayanan yang lamban dan tidak manusiawi (Osborne and Gaebler 1993). Problematika inilah yang memicu lahirnya berbagai paradigma reformasi administrasi publik.

Paradigma pertama yang berpengaruh besar adalah *New Public Management* (NPM), yang muncul pada akhir abad ke-20. NPM mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik, dengan

penekanan pada efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (Hood 1991). Osborne dan Gaebler (1993, hlm. 20), dalam karya monumentalnya *Reinventing Government*, meringkas filosofi ini dengan menekankan perlunya pemerintahan wirausaha (*entrepreneurial government*):

Kami percaya pada pemerintahan yang memisahkan fungsi pengarah (*steering*) dari fungsi pelaksana (*rowing*). Pemerintahan yang memberdayakan masyarakat daripada melayani begitu saja. Pemerintahan yang menyuntikkan kompetisi ke dalam penyediaan layanan. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi, bukan oleh aturan. Pemerintahan yang mendanai hasil, bukan masukan. Pemerintahan yang memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.

Warga negara diposisikan sebagai “pelanggan” (*customers*), dan birokrasi didorong untuk menjadi lebih kompetitif, berorientasi pada kinerja, dan mengadopsi mekanisme pasar. Pembentukan DPMPTSP dengan konsep *one-stop service* dan penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) adalah cerminan kuat dari pengaruh paradigma NPM di Indonesia, yang berfokus pada penyederhanaan proses dan pengukuran kinerja yang kuantitatif. Namun, NPM juga menuai kritik karena dianggap terlalu teknokratis, mengabaikan nilai-nilai demokrasi dan kewarganegaraan, serta berpotensi mereduksi esensi pelayanan publik menjadi sekadar transaksi (Osborne and Gaebler 1993)

Sebagai respons terhadap keterbatasan NPM, muncul paradigma *New Public Service* (NPS). NPS menggeser fokus dari “pelanggan” kembali ke “warga negara” (*citizens*). Teori ini berargumen bahwa peran pemerintah bukanlah untuk “mengarahkan” (*steering*) layaknya sebuah kapal bisnis, melainkan untuk “melayani” (*serving*) kepentingan publik melalui proses yang kolaboratif dan

demokratis (Ningtyas 2017). Denhardt dan Denhardt (2003, hlm. 43), sebagai penggagas utama NPS, menegaskan pergeseran fundamental ini:

Peran aparatur publik adalah untuk melayani, dan fokus dari administrasi publik adalah warga negara. Administrator publik harus berkontribusi untuk membangun rasa kebersamaan, koalisi, dan kolaborasi. Kepentingan publik bukanlah sesuatu yang ditemukan dalam pilihan individual, melainkan hasil dari dialog dan keterlibatan dalam pencarian nilai-nilai bersama. Pelayanan publik harus melayani warga negara, bukan pelanggan.

NPS menekankan pentingnya nilai-nilai seperti integritas, keadilan, dan partisipasi publik. Dalam konteks penelitian ini, konsep responsivitas dan akuntabilitas tidak lagi hanya diukur dari kecepatan layanan (aspek NPM), tetapi juga dari kemampuan birokrasi untuk mendengarkan aspirasi publik, melibatkan warga dalam perumusan kebijakan layanan, dan membangun dialog yang konstruktif (aspek NPS). Akuntabilitas bukan sekadar laporan kinerja, melainkan pertanggungjawaban moral dan etis kepada publik yang dilayani.

Kedua paradigma ini bermuara pada konsep *Good Governance* yang dipopulerkan oleh lembaga-lembaga internasional seperti World Bank dan UNDP. *Good Governance* merujuk pada penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan sinergi positif antara negara (pemerintah), sektor swasta, dan masyarakat sipil. Prinsip-prinsip utamanya meliputi partisipasi, supremasi hukum, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, kesetaraan, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas (UNDP, 1997). Transformasi birokrasi di DPMPTSP, oleh karena itu, dapat dianalisis sebagai upaya untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good Governance* ini dalam skala mikro di unit pelayanan.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan publik, paradigma *Good Governance* yang menekankan sinergi antara negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil (UNDP, 1997) terus berevolusi untuk menjawab tuntutan zaman. Perkembangan terkini dalam literatur administrasi publik menunjukkan pergeseran menuju konsep Shared Governance (Tata Kelola Bersama). Paradigma ini melangkah lebih jauh dari sekadar partisipasi, menuju pembagian kekuasaan dan tanggung jawab (*shared power and responsibility*) dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan (Kooiman, 2003). Dalam kerangka ini, pemerintah tidak lagi dipandang sebagai aktor sentral, melainkan sebagai fasilitator dalam sebuah jaringan kemitraan yang setara, di mana pemangku kepentingan seperti asosiasi usaha dan masyarakat secara aktif terlibat dalam perancangan bersama (*co-design*) standar pelayanan.

Lebih lanjut, untuk menghadapi lingkungan yang berubah cepat dan penuh ketidakpastian, muncul paradigma Dynamic Governance (Tata Kelola Dinamis). Teori yang dipopulerkan oleh Singapura ini menekankan pada kemampuan adaptasi dan kelincahan (*adaptability and agility*) birokrasi sebagai kunci keberhasilan (Neo & Chen, 2007). Neo dan Chen (2007, hlm. 2) secara komprehensif mendefinisikan *Dynamic Governance* sebagai:

Kapasitas dan proses tata kelola yang memungkinkan suatu negara untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan berubah dengan cepat. Ini melibatkan pengembangan kapabilitas untuk berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir kembali (*thinking again*), dan berpikir lintas sektor (*thinking across*), yang didukung oleh budaya, pola pikir, dan kerangka kelembagaan yang menumbuhkan perubahan dan inovasi berkelanjutan.

Dynamic Governance tidak lagi melihat birokrasi sebagai mesin yang menjalankan SOP secara kaku, melainkan sebagai organisme hidup yang memiliki

kapabilitas untuk berpikir ke depan (mengantisipasi tren), belajar dari praktik (terus mengevaluasi), dan berinovasi lintas sektor.

Tidak hanya itu, berbagai kajian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik umumnya berfokus pada dua dimensi utama, yakni responsivitas pelayanan dan akuntabilitas kelembagaan. Misal, Penelitian yang dilakukan oleh Permatasari (2024) dan Serliana (2023) di DPMPSTSP Kota Batu memperlihatkan bahwa pelaksanaan pelayanan perizinan telah menunjukkan efektivitas yang cukup baik, khususnya pada aspek daya tanggap petugas. Kendati demikian, kedua penelitian tersebut mengungkapkan bahwa keterbatasan kualitas sumber daya manusia dan sistem pelayanan masih menjadi kendala signifikan. Lebih lanjut, aspek akuntabilitas kelembagaan belum dievaluasi secara komprehensif, sehingga gambaran mengenai tingkat pertanggungjawaban publik belum sepenuhnya terukur.

Studi Anggraini dan Sekarsari (2023) dan Lipat (2023) mengenai implementasi Mal Pelayanan Publik (MPP) “Among Warga” di Kota Batu memperkuat temuan sebelumnya. Keduanya menegaskan bahwa integrasi layanan antarinstansi melalui MPP berhasil meningkatkan aksesibilitas dan mempercepat layanan, sehingga menggambarkan peningkatan responsivitas birokrasi. Namun demikian, dimensi akuntabilitas—khususnya terkait mekanisme pelaporan, pengawasan, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP)—belum ditelaah secara mendalam.

Penelitian di luar Kota Batu justru lebih eksplisit dalam menyoroti aspek akuntabilitas. Gea (2022) menekankan pentingnya indikator akuntabilitas berupa

standar pelayanan, sistem pelaporan, dan mekanisme pengawasan sebagai instrumen pengendali kinerja birokrasi. Sebayang, Purba, dan Sembiring (2022) di Kabupaten Karo menambahkan bahwa reformasi struktural, penataan prosedur, dan penguatan budaya kinerja merupakan prasyarat terciptanya layanan publik yang responsif. Tulak (2022) dalam kajiannya di Makassar juga menunjukkan bahwa prinsip good governance, khususnya transparansi dan partisipasi masyarakat, terbukti mampu meningkatkan kepercayaan publik sekaligus memperkuat akuntabilitas.

Dari sisi inovasi digital, Ashshiddiqie (2024) menyoroti kualitas pelayanan di DPMPTSP Kota Bandung, sedangkan Akbar, Khaera, dan Itaristanti (2021) mengkaji pelayanan online di Kabupaten Pangkep. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa digitalisasi mempercepat respons birokrasi, tetapi masih menghadapi kendala literasi digital masyarakat serta belum adanya indikator akuntabilitas digital yang terukur, seperti Service Level Agreement (SLA) dan sistem pelacakan data. Selain itu, penelitian Suwignya, Dengo, dan Pombengi (2018) di Kota Manado mengungkapkan bahwa kapasitas sumber daya manusia dan ketersediaan sarana prasarana sangat menentukan efektivitas dan kecepatan layanan, menegaskan kembali bahwa faktor internal birokrasi berperan krusial dalam mendukung transformasi pelayanan publik.

Penelitian-penelitian terdahulu di atas memperlihatkan bahwa berbagai inovasi birokrasi melalui pembentukan PTSP, digitalisasi, maupun pendirian MPP telah membawa dampak positif terhadap responsivitas layanan. Akan tetapi, dimensi akuntabilitas, terutama terkait indikator kinerja, mekanisme pengawasan,

dan sistem pelaporan masih kurang mendapat perhatian serius. Dengan demikian, terdapat research gap berupa keterbatasan kajian yang secara komprehensif mengintegrasikan dimensi responsivitas dan akuntabilitas dalam kerangka transformasi birokrasi.

Bertolak dari celah tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji proses transformasi birokrasi pada DPMPTSP Kota Batu secara menyeluruh, dengan menitikberatkan pada hubungan antara perubahan birokrasi, responsivitas pelayanan, dan akuntabilitas kelembagaan. Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengayaan literatur serta kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik yang responsif sekaligus akuntabel.

Penelitian ini memilih DPMPTSP Kota Batu sebagai lokus studi karena posisinya yang strategis dalam lanskap ekonomi daerah yang unik serta rekam jejak kinerjanya yang unggul. Sebagai salah satu destinasi pariwisata utama di Indonesia, Kota Batu memiliki dinamika ekonomi dan investasi yang sangat tinggi, yang menempatkan DPMPTSP pada peran krusial untuk menjaga iklim usaha yang kondusif. Menjawab tantangan tersebut, DPMPTSP Kota Batu secara proaktif telah melakukan serangkaian inisiatif transformasi, seperti meluncurkan inovasi layanan digital berupa aplikasi antrean daring, sistem pelacakan berkas (*tracking system*), dan layanan konsultasi virtual untuk mempermudah akses bagi masyarakat dan investor.

Upaya transformasi internal ini telah menghasilkan pengakuan formal yang kredibel dari berbagai lembaga. Pada tahun 2023, instansi ini berhasil meraih

predikat Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dari KemenPAN-RB, sebuah penegasan atas komitmen serius dalam membangun sistem anti-korupsi dan peningkatan kualitas layanan (Pemkot Batu, 2023). Pengakuan ini diperkuat oleh penilaian eksternal dari Ombudsman Republik Indonesia, yang menganugerahkan predikat ‘Zona Hijau Kualitas Tinggi’ dengan nilai kepatuhan 80,99, yang menandakan bahwa proses penyelenggaraan layanannya telah memenuhi standar tata kelola yang baik (Hadi 2024).

Keberhasilan dalam membangun integritas dan kepatuhan ini tercermin secara langsung pada kinerja eksternal yang luar biasa, terutama dalam fasilitasi investasi. Pada tahun 2023, realisasi investasi di Kota Batu berhasil menembus angka impresif Rp 1,5 triliun, lebih dari dua kali lipat target yang ditetapkan sebesar Rp 700 miliar (ANTARA 2024). Kantor Berita ANTARA (2024) secara spesifik melaporkan capaian ini sebagai hasil dari terobosan pelayanan:

Kepala DPMPTSP Kota Batu menjelaskan bahwa lonjakan realisasi investasi ini didorong oleh berbagai kemudahan yang diberikan kepada investor, termasuk percepatan proses perizinan melalui sistem digital dan pendampingan intensif bagi pelaku usaha. Capaian Rp1,5 triliun ini tidak hanya melampaui target daerah, tetapi juga menunjukkan bahwa iklim investasi di Kota Batu semakin kompetitif dan dipercaya oleh para penanam modal, baik domestik maupun asing.

Momentum impresif ini berlanjut pada Triwulan I 2024, di mana capaian investasi telah mencapai Rp 437,5 miliar atau 52% dari total target tahunan, dengan pertumbuhan 28,9% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya (MPM 2024; Bisnis.com 2024). Kombinasi antara inovasi proaktif, validasi integritas dari KemenPAN-RB, pengakuan kepatuhan dari Ombudsman, dan capaian investasi yang melampaui target secara konsisten menjadikan DPMPTSP

Kota Batu sebuah kasus yang menarik (*compelling case*). Instansi ini bukan representasi kegagalan, melainkan sebuah contoh praktik baik (*best practice*) yang proses transformasi internalnya layak untuk dipelajari, direplikasi, dan dikritisi secara mendalam.

Di sinilah letak novelty (kebaruan) penelitian ini. Jika penelitian terdahulu (Permatasari, 2024; Serliana, 2023) cenderung mendeskripsikan tingkat efektivitas layanan secara terpisah, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggunakan kerangka teori Dynamic Governance sebagai pisau analisis utama. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk bergerak melampaui sekadar mengukur "apakah" pelayanan sudah responsif dan akuntabel, menuju pemahaman "mengapa" dan "bagaimana" sebuah instansi birokrasi mampu berprestasi secara berkelanjutan. Novelty penelitian ini terletak pada upaya membongkar kapabilitas adaptif dan kultur inovasi sebagai mesin penggerak di balik keberhasilan sebuah "praktik baik", sebuah area yang masih jarang dieksplorasi dalam studi birokrasi lokal di Indonesia.

Dengan demikian, makna (significance) dari penelitian ini melampaui sekadar kontribusi akademis. Secara teoretis, penelitian ini akan memperkaya literatur administrasi publik dengan menyajikan bukti empiris tentang bagaimana paradigma *Dynamic Governance* terwujud dalam konteks pemerintahan daerah di negara berkembang. Secara praktis, makna penelitian ini adalah untuk menghasilkan sebuah model transformasi birokrasi yang dapat direplikasi. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci, kultur, dan kapabilitas yang memungkinkan DPMPSTP Kota Batu berhasil, penelitian ini diharapkan dapat

memberikan rekomendasi kebijakan yang konkret dan menjadi cetak biru bagi pemerintah daerah lainnya di Indonesia dalam upaya mereka mewujudkan pelayanan publik yang tidak hanya cepat dan efisien, tetapi juga terpercaya dan adaptif terhadap tantangan zaman.

Responsivitas akan dianalisis tidak hanya dari kecepatan pelayanan, tetapi juga dari kemampuan aparaturnya untuk berempati, mendengarkan, dan memberikan solusi atas permasalahan spesifik yang dihadapi masyarakat. Sementara itu, akuntabilitas akan dianalisis dari ketersediaan informasi yang transparan, mekanisme pengaduan yang efektif, serta adanya pertanggungjawaban kinerja yang jelas kepada publik. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh dan mendalam mengenai praktik, tantangan, dan faktor kunci keberhasilan transformasi birokrasi dalam mewujudkan pelayanan publik yang prima di tingkat daerah, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pemerintah daerah lainnya.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada transformasi birokrasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu dengan tujuan utama meningkatkan efisiensi dan mengurangi kompleksitas proses pelayanan perizinan. Adapun fokus kajian dalam penelitian ini meliputi:

1. Transformasi Struktural dan Prosedural, yaitu bagaimana integrasi layanan, penyederhanaan alur perizinan, dan pemanfaatan teknologi digital dijalankan dalam praktik pelayanan di DPMPTSP Kota Batu.

2. Transformasi Kultural, yaitu bagaimana perubahan pola pikir, nilai, dan budaya kerja aparatur dari orientasi kekuasaan menuju orientasi pelayanan publik dibangun dan diinternalisasikan.
3. Transformasi Relasional, yaitu bagaimana pola hubungan antara birokrasi dan masyarakat pengguna layanan bergeser dari hubungan patronase menuju kemitraan yang lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel.
4. Implikasi transformasi birokrasi terhadap kualitas pelayanan publik, khususnya dalam dimensi responsivitas (daya tanggap, kecepatan, dan empati) serta akuntabilitas (transparansi, mekanisme pertanggungjawaban, dan pengawasan publik).

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan proses transformasi struktural dan prosedural di DPMPSTSP Kota Batu, khususnya terkait penyederhanaan alur perizinan, integrasi layanan, dan pemanfaatan teknologi digital.
2. Menganalisis perubahan budaya kerja aparatur (transformasi kultural) dari orientasi kekuasaan menuju orientasi pelayanan publik yang lebih responsif.
3. Menggali perubahan pola hubungan birokrasi dengan masyarakat (transformasi relasional) dari hubungan patronase menuju kemitraan yang partisipatif dan akuntabel.

4. Memahami implikasi dari transformasi birokrasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam dimensi responsivitas (daya tanggap, kecepatan, empati) dan akuntabilitas (transparansi, pertanggungjawaban, pengawasan publik).

D. Asumsi Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, terdapat beberapa asumsi yang menjadi dasar pemikiran dan kerangka analisis, antara lain:

1. Transformasi birokrasi merupakan suatu proses yang bersifat kompleks, multidimensional, dan berlangsung secara bertahap sehingga perlu dipahami melalui kajian kualitatif yang mendalam.
2. Perubahan birokrasi tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan prosedural, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya kerja aparatur serta pola hubungan dengan masyarakat.
3. Responsivitas pelayanan publik tidak semata-mata diukur dari kecepatan layanan, melainkan juga dari kepekaan, empati, dan kemampuan birokrasi dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat.
4. Akuntabilitas pelayanan publik tidak hanya bermakna administratif, tetapi juga etis dan moral, sehingga menuntut adanya transparansi, partisipasi publik, serta mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.
5. DPMPSTSP Kota Batu dipandang sebagai salah satu contoh praktik baik (*best practice*) dalam transformasi birokrasi daerah, sehingga dapat

memberikan pembelajaran mengenai faktor pendukung maupun hambatan dalam mewujudkan pelayanan publik yang responsif dan akuntabel.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian transformasi birokrasi, pelayanan publik, serta hubungan antara responsivitas dan akuntabilitas dalam kerangka teori Weberian, New Public Management, dan Good Governance. Temuan penelitian ini diharapkan memperkaya literatur akademik tentang bagaimana transformasi birokrasi di tingkat daerah dapat memengaruhi kualitas pelayanan publik, sehingga dapat menjadi rujukan bagi penelitian lanjutan yang sejenis.

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat langsung bagi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu, berupa masukan strategis untuk memperkuat praktik pelayanan yang lebih responsif dan akuntabel melalui perbaikan struktur organisasi, budaya kerja, maupun pola relasi dengan masyarakat. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah lainnya dalam mengadopsi atau mereplikasi praktik baik transformasi birokrasi, serta memberikan masukan kebijakan bagi Kementerian PAN-RB dalam penyusunan agenda Reformasi Birokrasi 2025–2045. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberi nilai akademik, tetapi juga relevansi praktis bagi perbaikan kualitas tata kelola pemerintahan di Indonesia.

F. Penegasan Istilah

Untuk menghindari penafsiran yang berbeda dan memastikan pemahaman yang konsisten selama penelitian, beberapa istilah penting berikut perlu dijelaskan:

1. Transformasi Birokrasi

Transformasi birokrasi adalah proses perubahan fundamental dalam struktur, budaya, dan pola hubungan birokrasi dengan masyarakat. Konsep ini lahir sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi tradisional yang bercorak Weberian, yang meskipun rasional dan sistematis, sering dianggap kaku, hierarkis, serta kurang mampu beradaptasi dengan tuntutan zaman (Weber, 1947; Merton, 1957). Menurut Dwiyanto (2015), reformasi birokrasi di Indonesia tidak cukup berhenti pada perampangan struktur atau deregulasi, melainkan harus menyentuh aspek yang lebih mendasar, yaitu perubahan paradigma dan mindset aparatur negara.

Dalam konteks global, Osborne dan Gaebler (1992) melalui *Reinventing Government* menekankan pentingnya birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja, sementara Denhardt dan Denhardt (2003) melalui paradigma *New Public Service* mengingatkan bahwa transformasi birokrasi juga harus mengedepankan nilai demokrasi, partisipasi, dan pelayanan kepada warga negara. Dengan demikian, transformasi birokrasi bukan hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga normatif dan kultural.

Penelitian ini menegaskan transformasi birokrasi sebagai upaya perubahan yang multidimensi, meliputi transformasi struktural-prosedural

(penyederhanaan aturan dan digitalisasi layanan), transformasi kultural (perubahan budaya kerja dari patrimonial ke pelayanan publik), serta transformasi relasional (perubahan hubungan birokrasi–masyarakat dari patronase menuju kemitraan partisipatif). Transformasi seperti ini diyakini sebagai prasyarat mewujudkan pelayanan publik yang lebih responsif dan akuntabel di DPMPTSP Kota Batu.

2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan inti fungsi pemerintahan yang secara normatif diartikan sebagai kewajiban negara dalam memenuhi hak-hak dasar warganya. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 mendefinisikan pelayanan publik sebagai rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan warga negara sesuai peraturan perundang-undangan. Definisi ini sejalan dengan Sinambela (2014) yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah upaya pemerintah untuk memberikan kemudahan, kepastian, dan kualitas layanan kepada masyarakat.

Dalam literatur administrasi publik, pemaknaan pelayanan publik berkembang dari birokrasi Weberian (rule-driven, berorientasi prosedur), kemudian dipengaruhi paradigma *New Public Management* (orientasi efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan), hingga *Good Governance* (menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan nilai demokrasi) (Osborne & Gaebler, 1992; UNDP, 1997). Dengan demikian, pelayanan publik saat ini dipahami sebagai aktivitas yang tidak hanya administratif, tetapi juga demokratis, partisipatif, dan berorientasi pada nilai publik (Moore, 1995).

Dalam penelitian ini, pelayanan publik merujuk pada layanan perizinan dan investasi di DPMPTSP Kota Batu, yang menjadi etalase utama reformasi birokrasi daerah sekaligus lokus penting dalam meningkatkan iklim usaha, transparansi, dan kepercayaan publik.

3. Responsivitas

Responsivitas diartikan sebagai kemampuan birokrasi untuk secara cepat, tepat, dan empatik merespons aspirasi, kebutuhan, serta keluhan masyarakat. Menurut Dwiyanto (2008), responsivitas adalah indikator paling nyata dari kualitas pelayanan publik, karena menunjukkan sejauh mana birokrasi mampu mendengar dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan warga.

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) menekankan bahwa responsivitas merupakan salah satu dimensi utama kualitas layanan (*service quality*), yang meliputi kesediaan aparatur untuk membantu, ketepatan waktu, dan kemampuan memberikan solusi. Dalam administrasi publik, responsivitas tidak hanya soal kecepatan, melainkan juga tentang *public empathy* dan keterbukaan terhadap partisipasi masyarakat.

Dalam konteks DPMPTSP Kota Batu, responsivitas tercermin pada inovasi seperti layanan antrean digital, sistem pelacakan berkas, hingga konsultasi daring. Penelitian ini memaknai responsivitas bukan hanya output layanan cepat, tetapi juga kemampuan birokrasi membangun komunikasi dan kepercayaan dengan masyarakat pengguna layanan.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kewajiban birokrasi untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan kepada publik. Romzek & Dubnick (1998) membagi akuntabilitas ke dalam empat dimensi: administratif (kepatuhan pada aturan), profesional (standar keahlian), politik (pertanggungjawaban kepada pejabat politik dan masyarakat), dan moral (berdasarkan etika dan nilai publik).

UNDP (1997) menegaskan akuntabilitas sebagai salah satu prinsip *Good Governance*, yang menuntut transparansi, mekanisme pengawasan, serta keterlibatan publik dalam proses pengambilan keputusan. Akuntabilitas tidak lagi dipandang semata-mata sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban moral dan sosial birokrasi terhadap masyarakat.

Dalam penelitian ini, akuntabilitas dipahami sebagai sejauh mana DPMPTSP Kota Batu mampu menyajikan informasi yang transparan, menyediakan mekanisme pengaduan yang efektif, serta mempertanggungjawabkan kinerja pelayanan publik secara terbuka kepada masyarakat.

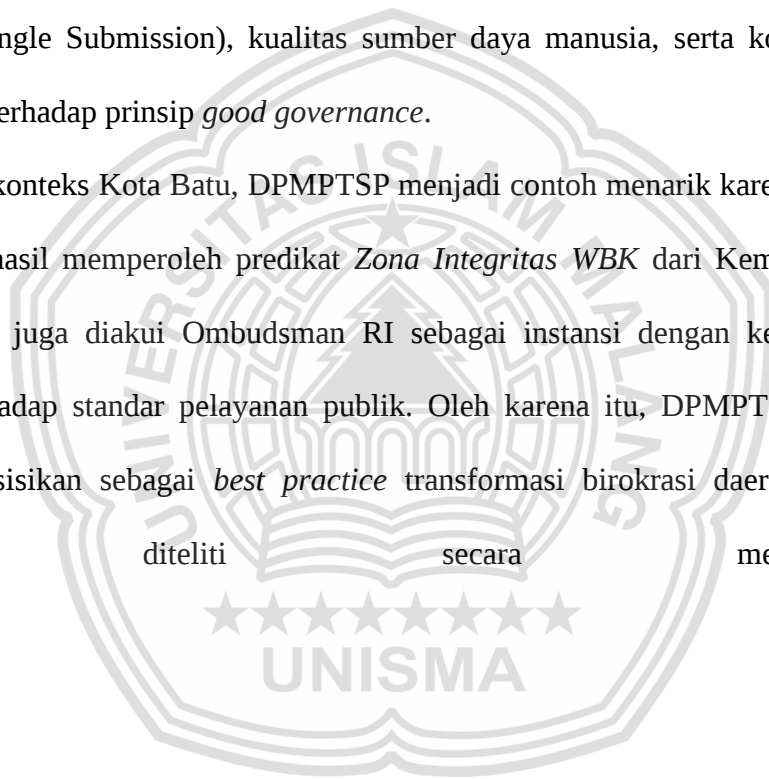
5. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)

DPMPTSP merupakan perangkat daerah yang menyelenggarakan pelayanan publik di bidang penanaman modal dan perizinan secara terintegrasi (*one stop service*). Pembentukan DPMPTSP diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan PTSP, yang bertujuan memangkas

birokrasi panjang, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas pelayanan publik.

Kurniawan (2017) menjelaskan bahwa DPMPTSP menjadi instrumen penting dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif, meningkatkan daya saing daerah, serta mempercepat investasi. Sutisna et al. (2023) menambahkan bahwa keberhasilan DPMPTSP sangat ditentukan oleh integrasi sistem OSS (Online Single Submission), kualitas sumber daya manusia, serta komitmen pimpinan terhadap prinsip *good governance*.

Dalam konteks Kota Batu, DPMPTSP menjadi contoh menarik karena tidak hanya berhasil memperoleh predikat *Zona Integritas WBK* dari KemenPAN-RB, tetapi juga diakui Ombudsman RI sebagai instansi dengan kepatuhan tinggi terhadap standar pelayanan publik. Oleh karena itu, DPMPTSP Kota Batu diposisikan sebagai *best practice* transformasi birokrasi daerah yang layak diteliti secara mendalam.





BAB V

PEMBAHASAN

Transformasi birokrasi merupakan agenda fundamental dalam reformasi administrasi publik yang bertujuan untuk membentuk pemerintahan yang tidak hanya efisien dan adaptif, tetapi juga berorientasi tulus pada kepentingan publik. Dalam konteks Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu, transformasi ini melampaui sekadar penyesuaian administratif; ia menjelma menjadi sebuah perubahan paradigmatic yang menyentuh seluruh dimensi kelembagaan, mulai dari struktur, budaya kerja, hingga pola relasi dengan masyarakat. Hasil penelitian yang telah dipaparkan menunjukkan bahwa DPMPTSP Kota Batu berhasil mengimplementasikan sebuah model transformasi yang komprehensif, dengan hasil nyata berupa peningkatan kinerja, efisiensi layanan, dan yang terpenting, pemulihan kepercayaan publik.

Secara teoretis, dinamika perubahan di DPMPTSP dapat dianalisis secara mendalam melalui lensa Dynamic Governance (Neo & Chen, 2007). Kerangka ini menekankan tiga kapabilitas inti yang harus dimiliki birokrasi modern: *thinking ahead* (kemampuan antisipatif), *thinking again* (kapasitas untuk belajar dan berefleksi), dan *thinking across* (kemampuan berkolaborasi lintas sektor untuk berinovasi). DPMPTSP Kota Batu secara nyata menunjukkan ketiga kapabilitas ini melalui serangkaian inovasi kelembagaan, digitalisasi sistem layanan yang visioner, serta integrasi fungsi yang cair antar-unit kerja.

Di samping itu, proses transformasi ini juga mencerminkan sintesis yang matang antara dua paradigma reformasi lainnya. Di satu sisi, ia sejalan dengan New Public Management (NPM) yang menekankan efisiensi dan orientasi pada hasil (*result-oriented bureaucracy*). Namun, di sisi lain, ia juga secara kuat mengadopsi prinsip-prinsip New Public Service (NPS) yang mengedepankan dimensi demokratis, partisipatif, dan responsivitas empatik terhadap kebutuhan warga. Hal ini tercermin dari orientasi pelayanan yang tidak hanya mengejar kecepatan penerbitan izin, tetapi juga secara aktif membangun keterlibatan masyarakat sebagai mitra sejajar pemerintah.

Secara empiris, dampak dari transformasi ini tervalidasi melalui indikator kinerja yang impresif. Pada tahun 2024, DPMPTSP Kota Batu berhasil mencatatkan realisasi investasi sebesar Rp 2,056 triliun, sebuah lompatan signifikan dari tahun sebelumnya. Pada saat yang sama, pengakuan dari publik tecermin dari raihan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 91,19 (Sangat Baik), sementara akuntabilitas internalnya terbukti melalui perolehan nilai SAKIP 87,56 (Predikat A). Sederet pencapaian ini menjadi bukti konkret bahwa reformasi yang dijalankan bukanlah agenda seremonial, melainkan sebuah proses yang menghasilkan *output* dan *outcome* yang terukur. Dengan demikian, transformasi di DPMPTSP Kota Batu dapat dipandang sebagai wujud nyata keberhasilan implementasi prinsip-prinsip *good governance* di tingkat daerah.

Meskipun demikian, perjalanan transformatif ini bukannya tanpa tantangan. Proses ini diwarnai oleh berbagai friksi yang inheren, seperti resistensi awal aparatur terhadap perubahan, kesenjangan literasi digital di sebagian masyarakat, serta tuntutan untuk menjaga konsistensi kinerja di tengah ekspektasi publik yang semakin tinggi. Oleh karena itu, untuk memahami kompleksitasnya secara utuh, pembahasan berikut akan menguraikan setiap dimensi transformasi struktural, kultural, dan relasional, secara lebih mendalam, sebelum akhirnya menganalisis implikasinya terhadap terwujudnya kualitas pelayanan publik yang responsif dan akuntabel.

A. Transformasi Struktural dan Prosedural di DPMPTSP Kota Batu

Proses transformasi birokrasi merupakan sebuah keniscayaan dalam lanskap administrasi publik modern yang menuntut responsivitas dan efisiensi. Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu, transformasi ini tidak berhenti pada level wacana, melainkan diwujudkan melalui gerakan sadar dan terstruktur untuk meninggalkan model organisasi hierarkis-tradisional yang kaku dan tersekat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa DPMPTSP Kota Batu secara fundamental telah bergerak menuju struktur yang lebih cair, adaptif, dan berorientasi pada kinerja (*performance-oriented*), sebuah pergeseran yang menjadi fondasi bagi peningkatan kualitas pelayanan publik. Analisis mendalam mengidentifikasi bahwa keberhasilan transformasi ini ditopang oleh dua pilar strategis yang saling menguatkan: (1) restrukturisasi organisasi yang radikal untuk menciptakan kelincahan institusional, dan (2)

rekayasa ulang prosedur yang didorong oleh digitalisasi masif untuk menciptakan kecepatan dan efisiensi layanan.

1. Restrukturisasi Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa langkah awal dan paling fundamental dalam transformasi DPMPTSP Kota Batu adalah perombakan struktur organisasinya. Sebelum era transformasi, struktur DPMPTSP mencerminkan model birokrasi klasik Weberian yang terfragmentasi ke dalam empat pilar utama yang berdiri sendiri: Perencanaan, Promosi, Pelayanan Perizinan, dan Tenaga Kerja. Struktur semacam ini, meskipun sejalan dengan prinsip spesialisasi dan yurisdiksi area yang tetap sebagaimana diidealkan oleh Max Weber (2009), secara inheren menciptakan silo-silo fungsional dan informasi. Koordinasi antar-unit menjadi proses yang lambat dan birokratis, sering kali membutuhkan eskalasi vertikal sebelum dapat bergerak secara horizontal, yang pada akhirnya memperpanjang waktu layanan dan menghambat inovasi.

Pergeseran dari struktur hierarkis yang terfragmentasi menuju model fungsional yang lebih ramping dan terintegrasi ini merupakan manifestasi nyata dari paradigma *Reinventing Government* yang digagas oleh Osborne dan Gaebler (1992). Jika birokrasi Weberian terjebak dalam orientasi pada aturan (*rule-driven*), maka restrukturisasi yang dilakukan DPMPTSP adalah upaya sadar untuk menciptakan "pemerintahan wirausaha" (*entrepreneurial government*) yang berorientasi pada misi (*mission-driven*) dan hasil. Dengan

meruntuhkan "silo-silo sektoral", DPMPTSP membangun sebuah organisasi yang lebih lincah (*agile*) dan adaptif, yang mampu membentuk tim-tim lintas fungsi secara dinamis untuk menyelesaikan masalah. Ini adalah prasyarat fundamental untuk beralih dari birokrasi yang hanya menjalankan prosedur menjadi birokrasi yang mampu berinovasi dan merespons kebutuhan publik secara cepat.

Kondisi ini merefleksikan disfungsi birokrasi yang dikritik oleh Merton (1940), di mana kepatuhan berlebihan pada aturan dan batas-batas yurisdiksi justru mengalahkan tujuan utama organisasi, yaitu melayani publik. Seorang pejabat struktural yang terlibat dalam transisi ini mengonfirmasi adanya "ego sektoral" sebagai tantangan terbesar, di mana alur koordinasi sangat panjang dan sering kali macet di level pimpinan seksi.

Menjawab tantangan tersebut, DPMPTSP Kota Batu, sejalan dengan amanat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 2021 dan Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 1 Tahun 2022, mengadopsi struktur yang secara dramatis lebih ramping dan terintegrasi. Empat pilar lama dilebur menjadi dua kelompok jabatan fungsional utama: Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Perampingan ini bukan sekadar penggabungan, melainkan sebuah pergeseran paradigma dari spesialisasi yang kaku menuju fungsionalitas yang fleksibel, di mana pertanyaan utama bukan lagi "ini tugas seksi mana?" tetapi "siapa yang punya kompetensi untuk menyelesaikan masalah ini?".

Pergeseran ini secara teoretis menandai transisi dari birokrasi Weberian yang kaku menuju model organisasi yang lebih lincah (*agile*), sebuah prasyarat penting dalam kerangka *Dynamic Governance*. Neo dan Chen (2007) berargumen bahwa birokrasi modern harus memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat. Struktur fungsional yang diadopsi DPMPTSP memungkinkan pembentukan tim-tim *ad-hoc* lintas keahlian dengan cepat untuk menangani proyek spesifik atau menyelesaikan masalah perizinan yang kompleks, yang secara langsung meningkatkan kelincahan organisasi. Kesaksian dari seorang Fungsional Ahli Muda (Informan A) menggambarkan perubahan ini secara gamblang, "Sekarang, dengan jabatan fungsional, kami lebih 'cair'... alur kerja jauh lebih cepat karena tidak ada lagi sekat birokrasi yang tidak perlu. Kami bekerja berbasis tim proyek, bukan lagi berbasis seksi".

Fondasi dari model organisasi baru ini adalah Kerangka Logis Kinerja (*Performance Logic Framework*), sebuah pendekatan yang memastikan akuntabilitas mengalir secara vertikal dan terukur dari level tertinggi hingga individu pelaksana. Dalam model ini, target kinerja Kepala Dinas yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja (PK) diturunkan secara berjenjang kepada Sekretaris/Fungsional Madya, Fungsional Muda, hingga Pelaksana. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) kini memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang relevan dan terhubung langsung dengan tiga sasaran strategis instansi: Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), Nilai Realisasi Investasi Daerah, dan Nilai SAKIP. Dengan demikian, kinerja individu tidak lagi diukur dari

penyelesaian tugas rutin, tetapi dari kontribusinya terhadap pencapaian *outcome* organisasi. Ini adalah manifestasi nyata dari prinsip *New Public Management* (NPM) yang menggeser fokus dari proses menuju hasil (*result-oriented*) (Hood, 1991).

2. Rekayasa Ulang Prosedur dan Digitalisasi Pelayanan

Perubahan struktur organisasi yang progresif tidak akan memberikan dampak maksimal tanpa diiringi oleh revolusi dalam prosedur kerja. Di sinilah DPMPTSP Kota Batu menunjukkan temuan paling signifikan, yakni adanya simplifikasi radikal terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang didorong oleh adopsi teknologi secara masif. Sebelum transformasi, institusi ini dibebani oleh 130 SOP yang rumit dan sering kali tumpang tindih, sebuah cerminan dari "patologi" birokrasi yang dikenal sebagai *red tape*.

Melalui proses rekayasa ulang bisnis (*business process re-engineering*), jumlah SOP berhasil dipangkas secara drastis menjadi hanya 62. Pengurangan ini bukan sekadar pemangkasan kuantitatif, melainkan perancangan ulang setiap alur kerja untuk menjadi lebih logis, sederhana, dan terintegrasi secara digital. Proses manual yang berulang, verifikasi berjenjang yang tidak perlu, dan persyaratan yang redundan dieliminasi secara sistematis.

Proses simplifikasi radikal ini, dari 130 menjadi 62 SOP, secara teoretis lebih dari sekadar perbaikan inkremental; ia adalah sebuah *Business Process Re-engineering* (BPR). Sebagaimana dikonsepsikan oleh Michael Hammer, BPR menekankan pada pemikiran ulang yang fundamental dan desain ulang proses

bisnis secara radikal untuk mencapai perbaikan dramatis dalam ukuran kinerja kritis seperti kecepatan dan kualitas layanan. DPMPSTSP tidak hanya mengotomatisasi prosedur lama, melainkan mendesain ulang total alur kerjanya dengan menjadikan teknologi sebagai fondasi. Pembangunan "ekosistem digital" yang terdiri dari puluhan aplikasi ini juga dapat dianalisis melalui kerangka *Digital-Era Governance* dari Helen Margetts, yang melampaui sekadar *e-government*. Ini adalah sebuah model tata kelola yang dicirikan oleh integrasi sistem secara penuh (*integration*), di mana platform seperti OSS terhubung dengan basis data nasional, dan proses yang digerakkan oleh data (*data-driven processes*), di mana kinerja aparaturnya dapat dipantau dan dievaluasi secara *real-time* melalui APIK-E.

Pendekatan ini merupakan inti dari gagasan *Reinventing Government* oleh Osborne dan Gaebler (1992), yang mendorong pemerintah untuk menjadi lebih efisien dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta.

Dampak dari simplifikasi ini terasa langsung pada akselerasi waktu layanan secara ekstrem. Data internal menunjukkan pencapaian yang luar biasa:

- 1) Pengurusan Izin Reklame dipangkas dari standar 12 hari kerja menjadi hanya 2 jam.
- 2) Persetujuan Bangunan Gedung (PBG) dipersingkat dari 6 hari kerja menjadi 3 hari kerja melalui sistem SIMBG.
- 3) Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKKPR) direduksi dari 20 hari kerja menjadi hanya 1 hari kerja.

Percepatan fenomenal ini dimungkinkan oleh pembangunan ekosistem digital yang terintegrasi. DPMPTSP tidak hanya mendigitalkan formulir, tetapi membangun sebuah arsitektur berlapis yang mensinergikan platform nasional, inovasi lokal, dan sistem penopang internal. Tulang punggung dari ekosistem ini adalah *Online Single Submission* (OSS), platform nasional yang menjadi gerbang utama bagi perizinan berusaha. Keberhasilan implementasinya terlihat dari penerbitan 9.478 izin melalui sistem ini pada tahun 2024.

Namun, menyadari keterbatasan sistem nasional, DPMPTSP membangun lapisan inovasi lokal untuk menjawab kebutuhan spesifik daerah, seperti Mal Pelayanan Publik (MPP) Digital "Among Warga" yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu genggaman, dan SIPPOIN (Sistem Informasi Peluang dan Potensi Investasi) yang mendemokratisasi akses informasi bagi calon investor. Inovasi-inovasi ini adalah wujud dari kapabilitas *Thinking Across* dalam kerangka *Dynamic Governance*, di mana birokrasi secara proaktif mencari dan mengadaptasi praktik terbaik dari domain lain (dalam hal ini, *e-commerce* dan platform digital) untuk meningkatkan kualitas layanannya (Neo & Chen, 2007).

Perubahan ini secara fundamental mengubah pengalaman pengguna layanan. Seorang pelaku usaha (Informan D) memberikan testimoni kuat, "Lima tahun lalu, mengurus izin itu seperti masuk labirin... Sekarang, perbedaannya seperti siang dan malam... Ada kepastian waktu dan transparansi. Ini bukan hanya menghemat waktu, tapi juga memberikan ketenangan dan kepercayaan bagi kami para pengusaha". Kesaksian ini mengonfirmasi bahwa

transformasi prosedural tidak hanya berdampak pada efisiensi teknis, tetapi juga secara langsung membangun kepercayaan publik (*public trust*), yang merupakan modal sosial terpenting dalam tata kelola pemerintahan yang baik (UNDP, 1997).

Dari perspektif internal, digitalisasi mengubah total cara kerja aparatur. Seorang staf pelaksana di loket layanan (Informan B) menceritakan pergeseran dari verifikator berkas fisik yang rentan terhadap penumpukan menjadi validator dan konsultan yang dibantu oleh sistem. Ini menunjukkan bahwa teknologi tidak menggantikan peran manusia, melainkan membebaskan mereka dari tugas-tugas repetitif untuk fokus pada fungsi yang lebih bernilai tambah, seperti memberikan empati dan solusi kepada masyarakat.

3. Dampak Pada Efisiensi dan Akuntabilitas

Sinergi antara restrukturisasi organisasi dan rekayasa ulang prosedur menghasilkan dampak yang terukur dan signifikan pada dua dimensi utama kinerja: efisiensi operasional dan akuntabilitas kelembagaan. Kedua pilar transformasi tersebut tidak hanya memperbaiki cara kerja internal, tetapi secara nyata meningkatkan *outcome* yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Dari sisi efisiensi, temuan penelitian menyajikan bukti kuantitatif yang solid. Pertama, terjadi lonjakan produktivitas yang luar biasa. Sepanjang tahun 2024, DPMPTSP berhasil menerbitkan total 11.801 izin, yang terdiri dari 9.478 izin berusaha melalui OSS dan 2.323 izin non-berusaha. Volume layanan yang

tinggi ini, yang dicapai dengan tim yang relatif ramping (53 pegawai), menunjukkan bahwa sistem baru memungkinkan penyelesaian tugas dengan lebih cepat dan sumber daya yang lebih optimal. Kedua, efisiensi ini secara langsung berkontribusi pada penciptaan iklim investasi yang kondusif. Realisasi investasi daerah meroket dari Rp 1,532 Triliun pada tahun 2023 menjadi Rp 2,056 Triliun pada tahun 2024, angka yang melampaui dua kali lipat dari target yang ditetapkan (Rp 840 Miliar). Keberhasilan ini mengantarkan DPMPTSP meraih penghargaan sebagai "Pemerintah Daerah dengan Kinerja Pertumbuhan Realisasi Investasi Terbaik di Jawa Timur Tahun 2023". Ini adalah bukti nyata bahwa birokrasi yang efisien adalah katalisator bagi pertumbuhan ekonomi.

Dari sisi akuntabilitas, transformasi ini memperkuat mekanisme pertanggungjawaban baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, akuntabilitas dioperasionalkan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). DPMPTSP berhasil mempertahankan predikat A (Memuaskan) dengan nilai yang terus meningkat, dari 84,46 pada tahun 2023 menjadi 87,56 pada tahun 2024. Peningkatan skor ini, terutama pada komponen Perencanaan Kinerja (28,02) dan Pengukuran Kinerja (25,67), menunjukkan bahwa setiap program kini dijalankan berdasarkan target yang jelas, terukur, dan dievaluasi secara transparan. Digitalisasi, melalui aplikasi seperti APIK-E (Aplikasi Penilaian Kinerja Elektronik), memungkinkan setiap aktivitas harian pegawai terhubung langsung dengan SKP dan sasaran strategis instansi, menjadikan akuntabilitas sebagai denyut nadi organisasi.

Secara eksternal, akuntabilitas diwujudkan melalui peningkatan kepercayaan dan kepuasan publik. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) melonjak signifikan dari 85,51 (Baik) pada tahun 2023 menjadi 91,19 (Sangat Baik) pada tahun 2024. Analisis mendalam menunjukkan bahwa unsur Biaya/Tarif (98,10) dan Transparansi Pelayanan (96,53) menjadi aspek dengan penilaian tertinggi. Skor yang nyaris sempurna ini memiliki makna yang sangat dalam: transparansi radikal yang diciptakan oleh sistem digital telah berhasil meyakinkan publik bahwa tidak ada lagi biaya tidak resmi atau pungutan liar, sebuah fondasi utama dalam membangun birokrasi yang berintegritas.

Hal ini sejalan dengan penelitian Ashshiddiqie (2024) serta Akbar, Khaera, dan Itaristanti (2021), bahwa meskipun digitalisasi mampu mempercepat respons birokrasi, aspek akuntabilitas digital masih sangat lemah karena belum adanya indikator yang terukur seperti *Service Level Agreement* (SLA) dan sistem pelacakan data yang transparan. Fenomena di DPMPSTSP Kota Batu menunjukkan sebuah kemajuan signifikan dalam mengatasi celah ini. Akselerasi waktu layanan yang ekstrem, seperti pemangkasan izin reklame dari 12 hari kerja menjadi hanya 2 jam secara *de facto* berfungsi sebagai SLA yang sangat ketat dan dapat dituntut oleh publik. Lebih jauh, penerapan Aplikasi Penilaian Kinerja Elektronik (APIK-E) yang menghubungkan aktivitas harian aparatur dengan target kinerja adalah perwujudan dari prinsip New Public Management (NPM) yang menekankan pada akuntabilitas berbasis kinerja (*performance-based accountability*) dan orientasi pada hasil yang terukur, sebuah aspek yang menurut Gea (2022) seringkali absen dalam praktik

pelayanan publik. Dengan demikian, transformasi struktural dan prosedural di DPMPTSP tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga membangun arsitektur akuntabilitas digital yang selama ini menjadi titik lemah dalam reformasi birokrasi di banyak daerah.

Dengan demikian, transformasi struktural dan prosedural di DPMPTSP Kota Batu adalah sebuah studi kasus yang menunjukkan bagaimana berbagai paradigma administrasi publik dapat disintesis dalam praktik. Institusi ini mengadopsi efisiensi dari *New Public Management*, membangun transparansi dan pertanggungjawaban dari prinsip *Good Governance*, dan pada akhirnya, menunjukkan kelincahan dan kemampuan belajar terus-menerus yang menjadi ciri khas dari *Dynamic Governance*. Perubahan yang dilakukan bukan hanya perbaikan administratif, melainkan sebuah transformasi fundamental yang saling terkait, di mana restrukturisasi organisasi menciptakan kelincahan, dan rekayasa ulang prosedur yang ditopang digitalisasi menciptakan kecepatan, yang keduanya bersinergi untuk membangun model birokrasi yang benar-benar adaptif, efisien, dan akuntabel.

B. Transformasi Kultural di DPMPTSP Kota Batu

Transformasi birokrasi yang holistik dan berkelanjutan tidak dapat berhenti pada perombakan sistem, struktur, dan prosedur. Aspek-aspek tersebut, meskipun vital, hanyalah kerangka atau "tubuh" dari reformasi. "Jiwa" atau esensi dari perubahan yang sejati terletak pada level yang lebih mendasar dan jauh lebih menantang untuk diubah: **transformasi kultural**. Dimensi ini menyentuh

perubahan pola pikir (*mindset*), nilai-nilai yang dianut (*values*), dan budaya kerja (*work culture*) para aparatur, dari yang semula berorientasi pada kekuasaan dan kepatuhan buta terhadap aturan, menjadi orientasi tulus pada pelayanan publik. Dalam konteks DPMPTSP Kota Batu, transformasi kultural menjadi inti dari keberhasilan reformasi karena ia secara langsung menyentuh aspek paling sulit diubah dalam birokrasi, yaitu cara berpikir dan cara bekerja setiap individu di dalamnya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Dwiyanto (2015), reformasi birokrasi yang substantif harus mampu menembus dan mengubah apa yang ia sebut sebagai "sistem internal" (*inner system*) birokrasi, yaitu seperangkat nilai, norma, dan asumsi yang secara kolektif mengatur perilaku para aparatur. Tanpa menyentuh "ruang mesin" kultural ini, setiap perubahan struktural dan prosedural berisiko menjadi perbaikan yang dangkal dan tidak berkelanjutan. Perubahan *mindset* ini menjadi kunci untuk mewujudkan birokrasi yang tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga memiliki orientasi moral, empatik, dan komitmen mendalam untuk menciptakan nilai bagi publik (*public value*).

Pergeseran *mindset* ini dapat dianalisis secara sistematis melalui Teori Budaya Organisasi dari Edgar Schein, yang membagi budaya ke dalam tiga level. Pada level permukaan (*artifacts*), transformasi ini terlihat dari artefak visual seperti banner "Tolak Gratifikasi", penerapan budaya 5S, dan logo BerAKHLAK yang ada di mana-mana. Pada level kedua (*espoused values*), nilai-nilai yang secara sadar dikampanyekan adalah tujuh nilai inti BerAKHLAK. Namun, keberhasilan sesungguhnya terletak pada level ketiga dan terdalam, yaitu

perubahan pada *basic underlying assumptions* (asumsi dasar). DPMPTSP berhasil mengubah asumsi dasar para aparaturnya dari "peran saya adalah menjalankan aturan secara kaku" menjadi "peran saya adalah melayani dan menyelesaikan masalah warga".

Lebih jauh, transformasi kultural ini menunjukkan adanya sintesis yang matang antara paradigma New Public Management (NPM) dengan New Public Service (NPS). Di satu sisi, penegakan disiplin berbasis kinerja melalui APIK-E dan sistem *reward-punishment* yang transparan sangat kental dengan semangat NPM yang berfokus pada akuntabilitas dan hasil. Namun di sisi lain, penekanan kuat pada empati, pelayanan yang tulus, dan internalisasi nilai "Berorientasi Pelayanan" adalah inti dari paradigma NPS yang digagas oleh Denhardt & Denhardt (2003). Paradigma ini menegaskan bahwa peran aparatur bukanlah "mengarahkan" (*steering*) layaknya manajer bisnis, melainkan "melayani" (*serving*) warga negara (*citizens*) dengan penuh hormat. Dengan demikian, DPMPTSP tidak hanya menciptakan birokrasi yang efisien, tetapi juga birokrasi yang humanis dan beretika.

Temuan penelitian di DPMPTSP Kota Batu menunjukkan adanya pergeseran signifikan dari budaya kerja yang formalistik, hierarkis, dan administratif menuju budaya yang kolaboratif, melayani, dan berorientasi pada hasil. Proses rekayasa budaya (*cultural engineering*) ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari strategi kepemimpinan yang disengaja dan diimplementasikan secara konsisten. Pembahasan ini akan menganalisis proses perubahan budaya tersebut melalui tiga pilar utama: (1) perubahan

fundamental pada nilai dan orientasi aparatur, (2) investasi sistematis pada peningkatan kompetensi dan profesionalisme, serta (3) penumbuhan budaya inovasi dan kolaborasi lintas fungsi sebagai norma kerja baru.

1. Perubahan Nilai dan Orientasi Aparatur

Salah satu temuan paling menonjol dalam penelitian ini adalah pergeseran orientasi nilai aparatur di DPMPTSP Kota Batu dari etos birokratis menjadi etos pelayanan publik. Sebelum transformasi, budaya kerja cenderung mencerminkan patologi birokrasi klasik: berorientasi pada kepatuhan prosedural (*rule compliance*), penghindaran risiko, dan loyalitas vertikal kepada atasan. Aparatur bekerja berdasarkan rutinitas administratif tanpa keterikatan emosional maupun akuntabilitas langsung terhadap hasil akhir yang dirasakan masyarakat. Dalam kondisi demikian, birokrasi cenderung menjadi entitas yang tertutup, lambat merespons keluhan, dan enggan mengambil inisiatif yang keluar dari zona nyaman prosedural.

Melalui sebuah gerakan reformasi internal yang berlandaskan pada nilai dasar ASN BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), DPMPTSP berhasil menanamkan paradigma baru bahwa setiap pegawai adalah pelayan publik yang mandat utamanya adalah memberikan nilai manfaat langsung kepada masyarakat. Kepemimpinan di level Kepala Dinas secara eksplisit dan konsisten mengarahkan perubahan budaya ini melalui berbagai instrumen, mulai dari penegasan **Maklumat Pelayanan** sebagai kontrak moral dengan publik,

hingga pembiasaan refleksi kinerja berkala yang tidak hanya membahas capaian target, tetapi juga kualitas interaksi dengan warga.

Keberhasilan internalisasi nilai-nilai baru ini divalidasi oleh data kuantitatif. Peningkatan Indeks Profesionalitas ASN dari 81,20 pada tahun 2023 menjadi 82,12 pada tahun 2024 menunjukkan adanya perbaikan kualitas SDM tidak hanya dari sisi kompetensi teknis, tetapi juga dari sisi etika dan profesionalisme. Validasi yang lebih kuat datang dari persepsi eksternal. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2024 menunjukkan skor yang luar biasa tinggi pada unsur-unsur yang mencerminkan perilaku aparatur: Integritas Petugas meraih skor 97,61 dan Perilaku Pelaksana mendapatkan skor 89,03, keduanya dengan predikat "Sangat Baik". Skor ini adalah bukti empiris bahwa masyarakat benar-benar merasakan perubahan perilaku aparatur menjadi lebih berintegritas, sopan, dan tulus melayani.

Secara teoretis, pergeseran orientasi ini mencerminkan peralihan dari paradigma otoritas birokratis (*bureaucratic authority*) menuju etos pelayanan publik (*public service ethos*), sebagaimana dijelaskan secara komprehensif oleh Denhardt dan Denhardt (2003) dalam paradigma New Public Service (NPS). Dalam kerangka NPS, aparatur publik tidak lagi diposisikan sebagai administrator yang "mengarahkan" (*steering*), melainkan sebagai fasilitator kepentingan publik yang "melayani" (*serving*). Keberhasilan birokrasi, menurut NPS, tidak diukur dari sejauh mana aturan ditaati, melainkan dari sejauh mana nilai publik diciptakan dan kepercayaan warga negara dibangun.

Hasil wawancara mendalam dengan para informan menunjukkan bahwa transformasi nilai ini benar-benar terjadi dan dihayati dalam praktik kerja sehari-hari. Terjadi pergeseran etos kerja dari yang semula bersifat transaksional (memproses berkas) menjadi relasional dan empatik (memastikan masalah selesai dan warga puas). Orientasi proaktif, "tidak lagi menunggu masyarakat datang, tetapi mendatangi mereka," yang diwujudkan melalui inovasi seperti MAMPIR BOSS, adalah manifestasi paling nyata dari internalisasi nilai BerAKHLAK, khususnya "Berorientasi Pelayanan".

2. Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme

Perubahan budaya dan nilai tidak mungkin terwujud secara berkelanjutan tanpa didukung oleh peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusianya. DPMPTSP Kota Batu secara sadar menempatkan pengembangan kompetensi sebagai strategi utama untuk memastikan para aparatur memiliki keahlian teknis dan *soft skills* yang diperlukan untuk mengeksekusi paradigma pelayanan baru. Berdasarkan data penelitian, sepanjang periode evaluasi, telah dilaksanakan 15 kegiatan pengembangan kompetensi, mencakup Diklat teknis, Bimbingan Teknis (Bimtek) terkait regulasi baru, hingga pelatihan spesifik mengenai pelayanan publik prima.

Investasi pada modal manusia ini dirancang secara strategis untuk menjawab kebutuhan dinamis organisasi. Pelatihan mengenai pembaruan regulasi investasi dan sistem perizinan elektronik nasional (OSS, SIMBG) memastikan bahwa aparatur selalu adaptif terhadap perubahan kebijakan dan

teknologi. Sementara itu, pelatihan pelayanan prima dan penerapan budaya 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) secara langsung bertujuan untuk membangun kompetensi interpersonal yang esensial dalam menciptakan interaksi yang humanis dan empatik dengan masyarakat.

Peningkatan kompetensi ini sejalan dengan prinsip *capacity building* dalam teori Dynamic Governance (Neo & Chen, 2007), yang menekankan pentingnya kemampuan pemerintah untuk terus belajar (*thinking again*). Birokrasi yang dinamis tidak hanya menjalankan rutinitas, tetapi secara institusional memiliki mekanisme untuk merefleksikan praktik, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, dan secara berkelanjutan meningkatkan kapasitasnya.

Untuk memastikan profesionalisme tidak hanya berhenti pada level pengetahuan tetapi juga termanifestasi dalam kinerja, DPMPTSP merombak sistem manajemen kinerjanya. Penggunaan Aplikasi Penilaian Kinerja Elektronik (APIK-E) menjadi instrumen transformatif yang menggeser fokus pengawasan dari sekadar kehadiran fisik menjadi kontribusi kinerja harian. Setiap aparatur kini wajib melaporkan realisasi aktivitas harian yang terhubung langsung dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi. Sistem ini mengoperasionalkan prinsip *performance-based accountability* dari literatur *New Public Management*, yang menuntut setiap unit dan individu memiliki target terukur dan mekanisme evaluasi hasil yang transparan.

Namun, yang membedakan pendekatan DPMPTSP adalah penerapan sistem *reward and punishment* yang seimbang untuk membentuk perilaku. Di satu sisi, penegakan disiplin dilakukan secara tegas dan tanpa kompromi, sebagaimana terbukti dari adanya satu kasus penanganan pegawai indisipliner yang diproses secara sistematis sesuai PP No. 94 Tahun 2021. Di sisi lain, motivasi positif dibangun melalui mekanisme penghargaan "ANAS NAN BAIK HATI" (Penilaian Petugas Pelayanan Terbaik Usaha Berarti), yang secara periodik memberikan pengakuan kepada pegawai dengan kinerja dan etos pelayanan yang luar biasa.

Kombinasi antara peningkatan kompetensi, sistem manajemen kinerja yang akuntabel, dan mekanisme *reward-punishment* yang seimbang inilah yang secara efektif membentuk aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga profesional, disiplin, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

3. Budaya Inovasi dan Kolaborasi Lintas Fungsi

Hasil paling menarik dari transformasi kultural di DPMPTSP Kota Batu adalah lahirnya budaya inovasi dan kolaborasi sebagai norma kerja baru. Inovasi tidak lagi dianggap sebagai proyek elitis yang digerakkan dari atas, melainkan telah menjadi bagian dari rutinitas kerja yang didorong dari berbagai level organisasi. Hal ini merupakan pencapaian yang langka dalam konteks birokrasi publik yang secara tradisional cenderung menolak perubahan dan mempertahankan *status quo*.

Fenomena ini dapat dijelaskan secara mendalam melalui perspektif Dynamic Governance, khususnya kapabilitas *thinking across*. Kemampuan ini merujuk pada kapasitas organisasi untuk secara proaktif mencari, mengadopsi, dan mengadaptasi ide-ide terbaik dari berbagai fungsi, sektor, dan disiplin untuk menciptakan solusi yang inovatif. Restrukturisasi organisasi yang meruntuhkan sekat-sekat bidang dan seksi menjadi prasyarat utama bagi tumbuhnya kapabilitas ini. Dengan struktur fungsional yang lebih cair, pembentukan tim-tim lintas keahlian untuk menangani proyek strategis seperti pengembangan MPP Digital atau pelaksanaan layanan jemput bola MAMPIR BOSS menjadi lebih mudah dan cepat.

Model kerja berbasis tim proyek ini secara alami mendorong terjadinya *knowledge sharing* dan memperkaya wawasan aparatur. Mereka belajar untuk berpikir di luar batas-batas yurisdiksi teknis mereka dan fokus pada penyelesaian masalah nyata yang dihadapi masyarakat secara holistik.

Lebih jauh lagi, DPMPSTSP menumbuhkan budaya inovasi berbasis komunitas melalui program Njagong Bareng dan Klinik Investasi. Melalui forum-forum dialogis ini, aparatur secara rutin berinteraksi langsung dengan pelaku UMKM dan investor untuk mendengar kendala dan kebutuhan mereka. Pendekatan partisipatif ini adalah praktik nyata dari *co-production of services*, di mana layanan publik tidak lagi diproduksi secara sepihak oleh pemerintah, melainkan dirancang dan disempurnakan melalui kemitraan aktif dengan warga (Osborne & Strokosch, 2013). Pengalaman seorang pengusaha makanan olahan (Informan I), yang masalah sertifikasi Halal dan PIRT-nya terselesaikan setelah

berpartisipasi dalam Njagong Bareng, adalah bukti konkret bagaimana kolaborasi ini menghasilkan solusi yang relevan dan tepat sasaran.

Perubahan menuju budaya kolaboratif dan inovatif ini secara signifikan meningkatkan motivasi dan rasa kepemilikan (*ownership*) di kalangan pegawai. Wawancara dengan seorang informan fungsional muda (Informan C) mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih dihargai karena "tidak hanya disuruh mengerjakan laporan, tetapi dilibatkan untuk memberikan ide. Setiap ide yang realistis bisa langsung diuji coba". Hal ini menunjukkan tumbuhnya otonomi profesional dan kepercayaan dari pimpinan, yang pada gilirannya memperkuat rasa tanggung jawab kolektif aparatur terhadap kinerja dan citra instansi.

Budaya inovasi ini juga memperlihatkan sinergi antara nilai-nilai BerAKHLAK, khususnya "Adaptif" dan "Kolaboratif", dengan prinsip-prinsip *Good Governance* seperti responsivitas dan partisipasi. DPMPTSP tidak hanya bereaksi terhadap masalah, tetapi secara proaktif berusaha mengantisipasi kebutuhan masa depan melalui inovasi yang berkelanjutan, menjadikan organisasi ini sebuah *learning organization* yang sesungguhnya.

Keberhasilan menumbuhkan budaya kerja yang profesional dan berintegritas ini juga memberikan jawaban atas temuan Permatasari (2024) dan Serliana (2023) yang mengidentifikasi keterbatasan kualitas sumber daya manusia sebagai kendala signifikan di lokus yang sama pada periode sebelumnya. Jika dahulu SDM menjadi kendala, temuan penelitian ini

menunjukkan bahwa melalui strategi rekayasa budaya yang disengaja mencakup 15 kegiatan pengembangan kompetensi, penegakan disiplin yang tegas melalui APIK-E, dan sistem *reward* yang memotivasi DPMPTSP berhasil mengubah kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Ini sejalan dengan kerangka Dynamic Governance (Neo & Chen, 2007), yang berargumen bahwa kapabilitas adaptif sebuah birokrasi sangat bergantung pada fondasi SDM yang meritokratis, kompeten, dan terus-menerus dikembangkan. Transformasi kultural ini membuktikan bahwa kualitas SDM bukanlah variabel statis, melainkan variabel dinamis yang dapat dibentuk dan ditingkatkan secara sistematis melalui kepemimpinan yang berkomitmen dan manajemen kinerja yang efektif, sehingga mampu melampaui keterbatasan yang ditemukan oleh penelitian-penelitian sebelumnya.

Transformasi kultural di DPMPTSP Kota Batu menandai pergeseran fundamental dari birokrasi tradisional yang kaku dan berorientasi pada aturan menuju birokrasi modern yang adaptif, empatik, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik. Melalui internalisasi nilai BerAKHLAK, peningkatan profesionalisme ASN secara sistematis, serta penguatan budaya inovasi dan kolaborasi, instansi ini berhasil membangun sebuah *organizational culture* yang menjadi kekuatan penggerak utama bagi terciptanya pelayanan publik yang responsif dan akuntabel.

Perubahan budaya ini memperkuat keterkaitan antara berbagai paradigma reformasi birokrasi. Jika *New Public Management* menyumbangkan fokus pada efisiensi dan kinerja terukur, maka *New Public Service* menambahkan dimensi

etika, empati, dan partisipasi warga. Sementara itu, *Dynamic Governance* menyediakan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana sebuah birokrasi membangun kapasitas adaptif untuk menghadapi tantangan yang kompleks secara berkelanjutan. DPMPTSP Kota Batu menjadi contoh empiris yang kaya mengenai integrasi ketiga pendekatan tersebut, di mana efisiensi prosedural yang tajam dijalankan dengan kepekaan sosial yang tinggi dan didorong oleh mesin inovasi adaptif yang tidak pernah berhenti. Transformasi kultural, pada akhirnya, adalah fondasi yang memastikan bahwa reformasi ini tidak hanya hidup di atas kertas, tetapi mengakar kuat dalam hati dan tindakan setiap insan pelayan publik.

C. Transformasi Relasional di DPMPTSP Kota Batu

Transformasi relasional merupakan dimensi ketiga sekaligus puncak dari agenda reformasi birokrasi, karena ia menyentuh perubahan paling fundamental dalam pola hubungan antara negara dan warganya. Jika transformasi struktural-prosedural adalah perombakan "mesin" birokrasi dan transformasi kultural adalah penanaman "jiwa" baru bagi para aparaturnya, maka transformasi relasional adalah manifestasi dari bagaimana mesin dan jiwa yang baru tersebut berinteraksi dengan dunia eksternal. Dalam birokrasi tradisional Weberian, relasi antara aparatur dan warga negara bersifat vertikal, impersonal, dan transaksional. Masyarakat diposisikan sebagai objek pasif yang harus mematuhi prosedur, sementara aparatur bertindak sebagai penjaga gerbang (*gatekeeper*) yang memegang otoritas penuh. Model ini secara inheren menciptakan jarak psikologis, asimetri informasi, dan pada akhirnya memperlemah akuntabilitas publik.

Namun, sejalan dengan pergeseran paradigma administrasi publik menuju model yang lebih demokratis dan partisipatif, hubungan ini dituntut untuk berubah. Paradigma *New Public Service* (NPS), yang diusung oleh Denhardt dan Denhardt (2003), secara tegas menolak pandangan warga sebagai "pelanggan" pasif dan sebaliknya, mendorong pemerintah untuk membangun hubungan kolaboratif dan dialogis. Dalam kerangka ini, masyarakat dilibatkan sebagai mitra dan *co-creator* dalam perumusan, pelaksanaan, hingga evaluasi pelayanan publik. Di DPMPTSP Kota Batu, perubahan paradigma ini menjadi nyata. Temuan penelitian menunjukkan adanya upaya yang sadar dan sistematis untuk meruntuhkan sekat-sekat formal birokrasi dan membangun sebuah ekosistem hubungan baru yang menempatkan masyarakat dan pelaku usaha sebagai mitra sejajar.

1. Dari Hubungan Transaksional ke Hubungan Kolaboratif

Keberhasilan DPMPTSP Kota Batu dalam mengubah paradigma interaksinya dari yang semula reaktif dan prosedural menjadi proaktif dan dialogis. Perubahan ini diwujudkan melalui serangkaian program inovatif yang secara fundamental mengubah peran birokrasi dari sekadar penyedia layanan menjadi fasilitator dan mitra pemecah masalah. Tiga program unggulan menjadi pilar dari transformasi relasional ini: Njagong Bareng, Klinik Investasi, dan MAMPIR BOSS.

Njagong Bareng, yang secara harfiah berarti "mengobrol bersama", adalah manifestasi dari prinsip pemerintahan deliberatif. Ini bukanlah forum

sosialisasi satu arah yang formal, melainkan sebuah ruang dialog yang cair dan inklusif yang diselenggarakan langsung di tengah komunitas. Melalui kegiatan ini, aparat DPMPTSP turun langsung ke lapangan untuk mendengarkan aspirasi, keluhan, dan tantangan yang dihadapi oleh para pelaku usaha, khususnya skala UMKM. Pendekatan ini secara efektif meruntuhkan hambatan psikologis dan hierarkis, memungkinkan terjadinya komunikasi yang jujur dan setara. Seorang pengusaha makanan olahan (Informan I) memberikan testimoni kuat mengenai dampak nyata dari program ini: "Produk keripik buah saya sudah berjalan dua tahun, tapi sulit sekali untuk bisa masuk ke toko oleh-oleh besar... karena mereka selalu menanyakan sertifikasi Halal dan PIRT... Waktu saya ikut acara Njagong Bareng, saya nekat saja bertanya langsung di forum. Luar biasa, tim dari DPMPTSP tidak hanya menjelaskan alurnya... tapi mereka langsung menghubungkan saya dengan petugas dari Dinas Kesehatan dan Kemenag... Masalah yang sudah berbulan-bulan saya anggap rumit, ternyata hari itu langsung ada jalan keluarnya."

Kesaksian ini menunjukkan bahwa Njagong Bareng bukan sekadar ajang "curhat", melainkan sebuah mekanisme *collaborative problem-solving* yang efektif. DPMPTSP berperan sebagai jembatan yang menghubungkan warga dengan berbagai pemangku kepentingan untuk menghasilkan solusi konkret. Ini adalah perwujudan dari konsep *Collaborative Governance* (Ansell & Gash, 2008), di mana pemerintah bertindak sebagai fasilitator dalam sebuah jaringan kemitraan untuk mencapai tujuan bersama.

Inovasi “Njagong Bareng” merupakan contoh sempurna dari pergeseran dari model *government* menuju *governance*, khususnya dalam kerangka Tata Kelola Kolaboratif (*Collaborative Governance*) yang dianalisis oleh Ansell dan Gash (2008). Dalam model ini, pemerintah tidak lagi bertindak sebagai satu-satunya aktor dominan yang menentukan solusi secara top-down. Sebaliknya, DPMPTSP memposisikan dirinya sebagai fasilitator yang membangun arena dialog, mempertemukan berbagai pemangku kepentingan dalam interaksi tatap muka, dan secara bersama-sama membangun pemahaman dan komitmen untuk mencari solusi. Ini adalah bentuk tata kelola jaringan (*network governance*) di mana hubungan yang hierarkis digantikan oleh kemitraan yang lebih setara untuk mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, Klinik Investasi dirancang untuk mengubah peran birokrasi dari *controller* menjadi *enabler*. Klinik ini berfungsi sebagai pusat konsultasi khusus bagi investor dan pelaku usaha yang membutuhkan pendampingan teknis, baik terkait potensi investasi, regulasi, maupun pelaporan LKPM. Dengan menyediakan layanan konsultasi yang mendalam dan personal, DPMPTSP secara proaktif membantu investor mengatasi hambatan, bukan sekadar menunggu berkas permohonan masuk untuk diverifikasi. Ini mengubah relasi dari yang semula bersifat adjudikatif (menilai benar/salah) menjadi suportif (membantu untuk berhasil).

Adapun inovasi MAMPIR BOSS (Mobil Anjungan Melayani Pengaduan dan Izin Rakyat Batu *Online Single Submission*) adalah representasi paling radikal dari paradigma pemerintahan proaktif. Dengan mengoperasikan mobil

layanan keliling ke 24 desa/kelurahan, DPMPTSP secara fisik "menjemput bola" dan menghampiri warga yang paling membutuhkan. Inovasi ini tidak hanya mengatasi kesenjangan akses geografis dan digital, tetapi juga secara simbolis membalikkan dinamika kekuasaan. Seorang pelaku UMKM (Informan H) dari desa pinggiran merasakan perubahan ini secara mendalam: "Rasanya seperti pemerintah yang datang menghampiri kami, bukan kami yang harus susah payah mengejar."

Pernyataan ini menangkap esensi dari transformasi relasional: birokrasi tidak lagi menempatkan dirinya di "menara gading" yang harus didatangi, melainkan turun dan hadir sebagai pelayan yang siap membantu. Pendekatan ini juga merupakan wujud dari prinsip ko-produksi pelayanan publik (*co-production of public services*), di mana warga tidak lagi menjadi penerima pasif, melainkan menjadi mitra aktif yang terlibat langsung dalam proses pelayanan, baik dengan memberikan informasi di lapangan maupun umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

Petugas layanan keliling (Informan N) bahkan menyebut perannya sebagai "jembatan" dan "teman curhat" bagi para pelaku usaha, menunjukkan bahwa hubungan yang dibangun telah melampaui batas formalitas dan menyentuh dimensi empati yang tulus. Pergeseran ini secara sempurna mengafirmasi teori Denhardt & Denhardt (2003) bahwa pelayanan publik pada hakikatnya adalah tentang membangun hubungan kepercayaan dan membantu warga mengartikulasikan serta memenuhi kebutuhan mereka.

2. Peningkatan Responsivitas

Salah satu indikator paling sahih dari keberhasilan transformasi relasional adalah peningkatan dramatis pada tingkat responsivitas pelayanan publik. Responsivitas, dalam konteks ini, tidak hanya diukur dari kecepatan teknis pemrosesan berkas, tetapi juga dari kualitas pengalaman yang dirasakan oleh pengguna layanan (*user experience*). Hubungan yang lebih kolaboratif dan dialogis secara inheren membuat birokrasi lebih "peka" dan mampu merespons kebutuhan publik secara lebih tepat sasaran.

Bukti kuantitatif dari peningkatan responsivitas ini sangat kuat. Data penelitian menunjukkan lonjakan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari 85,51 (kategori "Baik") pada tahun 2023 menjadi 91,19 (kategori "Sangat Baik") pada tahun 2024. Peningkatan ini diperkuat oleh kenaikan Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK) dari 3,96 menjadi skor sempurna 4,00. Angka-angka ini adalah validasi eksternal bahwa perubahan yang dilakukan DPMPTSP benar-benar dirasakan dan diapresiasi oleh masyarakat.

Dalam teori kualitas layanan, responsivitas adalah inti dari pelayanan prima. Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam model SERVQUAL mendefinisikannya sebagai kemauan dan kesigapan aparatur untuk membantu dan memberikan layanan dengan segera. DPMPTSP menunjukkan hal ini melalui berbagai cara. Percepatan waktu layanan yang ekstrem—seperti Izin Reklame dari 12 hari kerja menjadi 2 jam—adalah wujud nyata dari efisiensi yang berorientasi pada kebutuhan mendesak dari masyarakat.

Namun, responsivitas di DPMPTSP melampaui sekadar kecepatan. Ia juga menyentuh dimensi empati dan kemudahan. Seorang tenaga kesehatan (Informan K) yang mengurus izin praktik mandiri mengungkapkan pengalamannya: "Saya tidak merasa seperti sedang 'diinterogasi' atau dianggap merepotkan, tapi lebih seperti sedang berkonsultasi dengan seorang profesional. Ada sentuhan empati yang tulus yang membuat seluruh proses yang saya bayangkan akan menegangkan, menjadi sangat mudah dan nyaman."

Kesaksian ini menyoroti pergeseran dari interaksi prosedural menjadi interaksi relasional. Aparatur tidak lagi hanya memeriksa kelengkapan dokumen, tetapi juga membimbing, mendengarkan, dan memberikan ketenangan. Ini adalah perwujudan dari prinsip *citizen-centric governance*, di mana warga tidak lagi dianggap sebagai beban administratif, melainkan sebagai pusat dari seluruh proses pelayanan. Seorang pelaku usaha (Informan D) juga mengamini hal ini dengan menyatakan, "Sekarang urus izin tidak menakutkan seperti dulu. Petugasnya terbuka dan membantu... tidak disuruh bolak-balik." Pengalaman ini secara langsung mengurangi "biaya psikologis" yang seringkali melekat pada interaksi dengan birokrasi.

3. Akuntabilitas Publik dan Transparansi: Fondasi Hubungan Berbasis

Kepercayaan

Transformasi relasional tidak akan kokoh tanpa ditopang oleh pilar akuntabilitas dan transparansi. Hubungan kemitraan yang setara hanya dapat terwujud jika ada kepercayaan, dan kepercayaan hanya dapat tumbuh di atas

fondasi keterbukaan dan pertanggungjawaban. DPMPTSP Kota Batu secara sadar membangun arsitektur akuntabilitas yang berlapis untuk memperkuat hubungan barunya dengan publik.

Langkah pertama adalah pelembagaan komitmen melalui Maklumat Pelayanan. Ini bukan sekadar pajangan di dinding, melainkan sebuah kontrak moral yang secara eksplisit mencantumkan standar pelayanan, jaminan waktu penyelesaian, rincian biaya, dan hak masyarakat untuk mengajukan pengaduan. Dengan mempublikasikan janji ini secara terbuka, DPMPTSP menempatkan dirinya dalam posisi yang dapat dituntut oleh publik, sebuah langkah krusial dalam membangun akuntabilitas.

Langkah kedua adalah membangun mekanisme pengaduan yang inklusif dan responsif. DPMPTSP mengadopsi kebijakan "tanpa pintu yang salah" dengan menyediakan berbagai kanal, mulai dari yang terintegrasi secara nasional (SP4N-LAPOR!), media digital (website, media sosial), hingga saluran personal (WhatsApp) dan konvensional (buku pengaduan). Data menunjukkan bahwa mekanisme ini berfungsi efektif, dengan tingkat penyelesaian pengaduan yang secara konsisten jauh lebih cepat dari standar SOP. Sebagai contoh, tiga pengaduan terkait Izin Reklame pada tahun 2024, yang memiliki SOP penyelesaian 12 hari kerja, berhasil diselesaikan masing-masing dalam 7 hari, 6 hari, dan bahkan 1 hari kerja. Kecepatan resolusi ini mengirimkan pesan kuat bahwa setiap keluhan ditangani dengan tingkat urgensi yang tinggi.

Dari perspektif teori Good Governance (UNDP, 1997), langkah-langkah ini menunjukkan implementasi simultan dari prinsip transparansi (keterbukaan informasi layanan), akuntabilitas (mekanisme pertanggungjawaban melalui penanganan pengaduan), dan partisipasi (keterlibatan publik dalam pengawasan). Lebih jauh, ini mengubah paradigma pengawasan dari yang semula hanya bersifat vertikal dan formal (*external control* oleh lembaga seperti Inspektorat) menjadi juga bersifat horizontal dan informal (*social control*), di mana masyarakat diberdayakan untuk menjadi pengawas aktif atas kinerja birokrasi.

4. Dampak pada Kinerja Investasi: Muara dari Kepercayaan Publik

Puncak dari *keberhasilan* transformasi relasional adalah dampaknya yang nyata dan terukur pada kinerja ekonomi daerah. Hubungan yang baik antara pemerintah dan pelaku usaha, yang dibangun di atas fondasi kepercayaan, responsivitas, dan akuntabilitas, ternyata menjadi katalisator utama bagi pertumbuhan investasi. Data temuan penelitian menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara perbaikan kualitas pelayanan dengan realisasi investasi. Investasi di Kota Batu melonjak signifikan dari Rp 1,532 triliun pada tahun 2023 menjadi Rp 2,056 triliun pada tahun 2024, sebuah pertumbuhan sebesar 34,2% dalam satu tahun.

Kenaikan impresif ini dapat dijelaskan melalui lensa teori Ekonomi Kelembagaan. Sebagaimana dijelaskan oleh Douglass North (1990), kualitas institusi yang mencakup kejelasan aturan, kepastian hukum, transparansi birokrasi, dan rendahnya biaya transaksi—adalah faktor determinan bagi pembangunan ekonomi. DPMPTSP Kota Batu, melalui seluruh rangkaian transformasinya, telah berhasil membangun *institutional trust*. Investor merasa aman dan yakin untuk menanamkan modalnya karena mereka berhadapan dengan birokrasi yang prediktif, efisien, transparan, dan suportif.

Dengan demikian, transformasi relasional yang dilakukan oleh DPMPTSP bukanlah sekadar upaya untuk memperbaiki citra atau meningkatkan skor kepuasan semata. Ia adalah sebuah investasi strategis yang memberikan dividen nyata dalam bentuk pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Ini membuktikan bahwa reformasi birokrasi yang berfokus pada pembangunan hubungan kemitraan dengan publik bukan hanya berdampak pada dimensi sosial dan politik (peningkatan kepercayaan dan legitimasi), tetapi juga memiliki implikasi langsung dan positif pada dimensi ekonomi. Sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta yang terjalin melalui hubungan yang kolaboratif pada akhirnya menjadi mesin penggerak utama bagi pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Transformasi relasional yang proaktif ini juga secara efektif memberikan solusi terhadap tantangan yang diidentifikasi dalam penelitian terdahulu mengenai digitalisasi. Akbar, Khaera, dan Itaristanti (2021) menyoroti bahwa kendala utama pelayanan *online* adalah rendahnya literasi digital masyarakat.

DPMPTSP Kota Batu tidak mengabaikan fenomena ini. Sebaliknya, melalui inovasi layanan jemput bola MAMPIR BOSS, mereka secara aktif menjembatani kesenjangan digital tersebut dengan memberikan pendampingan langsung di tengah komunitas. Pendekatan ini merupakan implementasi dari paradigma New Public Service (NPS) yang menekankan pentingnya melayani warga negara (*citizens*) secara inklusif, bukan hanya "pelanggan" (*customers*) yang sudah melek teknologi. Dengan tidak hanya menyediakan teknologi tetapi juga memastikan aksesibilitasnya bagi semua kalangan, DPMPTSP berhasil menyinergikan efisiensi digital dengan prinsip keadilan dan pemerataan layanan, sebuah sintesis yang jarang ditemukan dalam banyak praktik reformasi birokrasi di Indonesia.

D. Implikasi Transformasi Birokrasi terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Transformasi birokrasi yang telah diuraikan secara mendalam mencakup dimensi struktural, kultural, dan relasional pada hakikatnya bukanlah tujuan akhir dari sebuah proses reformasi. Perubahan-perubahan tersebut adalah instrumen strategis yang keberhasilannya harus diukur dari muara akhirnya: implikasinya yang nyata dan terukur terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Batu, seluruh rangkaian reformasi yang dijalankan membawa implikasi yang signifikan

dan positif, tidak hanya dalam mengubah cara birokrasi bekerja secara internal, tetapi juga dalam merevolusi cara birokrasi berinteraksi dan bertanggung jawab kepada masyarakat yang dilayaninya.

Kualitas pelayanan publik merupakan tolok ukur utama keberhasilan reformasi birokrasi. Grönroos (1990) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai hasil dari perbandingan yang dilakukan oleh konsumen antara harapan mereka terhadap suatu layanan dengan persepsi mereka atas kinerja aktual yang diterima. Dalam konteks administrasi publik, kualitas ini sering kali dioperasionalkan ke dalam dua dimensi fundamental, yaitu responsivitas (*responsiveness*) dan akuntabilitas (*accountability*) (Dwiyanto, 2015). Responsivitas mengukur kemampuan birokrasi untuk menjadi peka dan cepat tanggap terhadap kebutuhan warga, sementara akuntabilitas mengukur sejauh mana birokrasi dapat mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya secara transparan dan adil.

Transformasi birokrasi di DPMPTSP Kota Batu terbukti menghasilkan perbaikan yang luar biasa pada kedua dimensi tersebut, baik secara konseptual maupun empiris. Pembahasan ini akan menjabarkan secara analitis bagaimana setiap pilar transformasi—struktural, kultural, dan relasional—secara sinergis berkontribusi pada terwujudnya pelayanan publik yang tidak hanya lebih cepat dan efisien, tetapi juga lebih manusiawi, terbuka, dan dapat dipercaya.

1. Implikasi terhadap Responsivitas Pelayanan Publik

Responsivitas dalam pelayanan publik menggambarkan kemampuan organisasi pemerintah untuk mengenali, memahami, dan menanggapi

kebutuhan, aspirasi, serta keluhan masyarakat secara cepat, tepat, dan empatik. Dimensi ini adalah wajah terdepan dari birokrasi modern, yang menentukan apakah pemerintah dirasakan "hadir" dan "peduli" oleh warganya. Transformasi birokrasi di DPMPTSP Kota Batu membawa dampak nyata terhadap peningkatan responsivitas melalui tiga aspek kunci.

1) Peningkatan Daya Tanggap (Responsiveness) terhadap Kebutuhan Masyarakat

Transformasi struktural dan prosedural yang radikal menjadi fondasi utama bagi peningkatan daya tanggap DPMPTSP. Restrukturisasi organisasi yang meruntuhkan silo-silo birokratis dan digitalisasi masif melalui sistem seperti OSS, SIMBG, dan MPP Digital "Among Warga" secara fundamental telah meningkatkan kapasitas institusional untuk merespons kebutuhan masyarakat. Layanan yang sebelumnya dibatasi oleh jam kerja dan lokasi fisik kini dapat diakses tanpa batas ruang dan waktu, sebuah adaptasi krusial terhadap gaya hidup masyarakat modern.

Lebih dari sekadar penyediaan platform digital, daya tanggap juga termanifestasi dalam kesiapan aparatur untuk merespons keluhan dan masukan. Pengoperasian berbagai kanal pengaduan elektronik yang aktif dan dikelola secara profesional, yang terbukti dari tingkat penyelesaian pengaduan publik yang mencapai 98%, menunjukkan adanya komitmen serius untuk mendengarkan dan menindaklanjuti suara publik. Ini

menandakan pergeseran dari birokrasi yang tertutup menjadi birokrasi yang membuka diri terhadap kritik sebagai sarana perbaikan.

Secara teoretis, peningkatan daya tanggap ini mencerminkan keberhasilan DPMPTSP dalam mengimplementasikan kapabilitas inti dari **Dynamic Governance**, yaitu *thinking ahead* dan *thinking again* (Neo & Chen, 2007). Aparatur tidak hanya menunggu keluhan muncul (*reaktif*), tetapi juga secara proaktif mengantisipasi potensi permasalahan melalui analisis data layanan dan secara berkelanjutan belajar dari umpan balik yang diterima (*proaktif*). Dengan demikian, daya tanggap di DPMPTSP bukan lagi sekadar reaksi sporadis, melainkan sebuah kapabilitas yang terinstitusionalisasi.

2) Akselerasi Kecepatan Pelayanan (Service Speed) sebagai Indikator Efisiensi Radikal

Dimensi kecepatan merupakan ukuran paling konkret dan kasat mata dari responsivitas birokrasi. Sebelum transformasi, proses perizinan yang lambat dan tidak pasti menjadi sumber frustrasi publik. Melalui rekayasa ulang proses bisnis yang didukung oleh digitalisasi, DPMPTSP berhasil melakukan lompatan kuantum dalam hal efisiensi waktu. Penyederhanaan dari **130 menjadi 62 SOP** adalah langkah strategis yang mengeliminasi redundansi dan birokrasi berlapis.

Hasilnya adalah percepatan pelayanan yang fenomenal, yang menjadi bukti empiris paling kuat dari keberhasilan transformasi: Izin Reklame:

Waktu penyelesaian dipangkas dari 12 hari kerja menjadi hanya 2 jam; Persetujuan Bangunan Gedung (PBG): Melalui SIMBG, waktu dipersingkat dari 6 hari menjadi 3 hari kerja; Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKKPR): Mengalami percepatan paling drastis, dari 20 hari kerja menjadi 1 hari kerja.

Percepatan ini mencerminkan penerapan prinsip-prinsip New Public Management (NPM) yang menekankan efisiensi, orientasi hasil, dan manajemen berbasis kinerja. Namun, yang membedakan implementasi di DPMPTSP adalah kecepatan tersebut tidak dicapai dengan mengorbankan kualitas atau akurasi. Penggunaan sistem digital yang terintegrasi memastikan bahwa proses verifikasi dan validasi dokumen tetap berjalan sesuai standar. Ini menunjukkan sebuah sintesis yang matang, di mana kecepatan NPM diimbangi dengan keandalan dan kepastian hukum. Dengan demikian, kecepatan pelayanan yang dicapai bukanlah semata hasil otomatisasi teknologi, melainkan buah dari sinergi antara transformasi prosedural, kultural, dan manajerial yang berorientasi pada kinerja (*performance-oriented bureaucracy*).

3) Internalisasi Empati dan Humanisme dalam Pelayanan

Aspek yang paling membedakan DPMPTSP dari birokrasi konvensional adalah keberhasilannya dalam menginstitusionalisasikan empati dan sikap humanis dalam setiap interaksi pelayanan. Ini adalah implikasi langsung dari transformasi kultural, di mana aparaturnya didorong untuk memahami

bahwa pelayanan publik bukanlah sekadar kewajiban administratif, melainkan sebuah wujud pengabdian sosial. Internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK, pelatihan pelayanan prima secara rutin, serta penciptaan ruang dialog seperti Njagong Bareng dan Klinik Investasi secara kolektif telah membentuk aparatur yang mampu melayani dengan hati.

Wawancara dengan para pengguna layanan secara konsisten menyoroti perubahan signifikan dalam perilaku petugas. Masyarakat merasa lebih dihargai, didengarkan, dan dibantu. Salah seorang responden (Informan E) menyatakan: "Sekarang petugasnya berbeda, lebih ramah dan menjelaskan dengan sabar. Kalau ada dokumen kurang, tidak langsung ditolak, tapi diarahkan bagaimana cara melengkapinya."

Sikap empatik semacam ini secara langsung memperkuat legitimasi moral birokrasi dan memulihkan kepercayaan publik. Ia meruntuhkan "dinding kaca" yang selama ini memisahkan birokrasi dari masyarakat, menjadikan ruang pelayanan sebagai arena interaksi yang setara dan manusiawi. Secara konseptual, hal ini menggambarkan keberhasilan DPMPTSP dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip New Public Service (NPS), yang menempatkan nilai-nilai demokrasi, kewarganegaraan, dan etika pelayanan sebagai inti dari profesionalisme birokrasi (Denhardt & Denhardt, 2003). Dengan demikian, DPMPTSP tidak hanya bertransformasi secara teknis-prosedural, tetapi juga secara moral dan sosial, yang menjadi fondasi bagi terwujudnya birokrasi berempati.

2. Implikasi terhadap Akuntabilitas Pelayanan Publik: Mewujudkan Birokrasi yang Terbuka dan Terpercaya

Selain responsivitas, transformasi birokrasi juga membawa implikasi yang mendalam terhadap penguatan akuntabilitas pelayanan publik. Akuntabilitas mencakup dimensi transparansi, pertanggungjawaban kinerja, dan mekanisme pengawasan yang menjamin bahwa birokrasi bekerja sesuai dengan mandat publik dan prinsip-prinsip keadilan.

1) Transparansi Radikal sebagai Norma Pelayanan

Peningkatan transparansi menjadi salah satu pilar utama akuntabilitas di DPMPTSP. Melalui digitalisasi dan kebijakan keterbukaan informasi, institusi ini memastikan bahwa masyarakat memiliki akses yang setara dan mudah terhadap seluruh informasi layanan. Website resmi, portal PPID, dan aplikasi MPP Digital "Among Warga" menyajikan informasi lengkap mengenai jenis layanan, prosedur, rincian biaya resmi, dan standar waktu penyelesaian.

Fitur pelacakan izin secara *real-time* adalah sebuah terobosan yang memberdayakan pemohon, memungkinkan mereka untuk mengetahui posisi dan status permohonan mereka secara mandiri. Lebih dari itu, DPMPTSP secara proaktif mempublikasikan dokumen-dokumen pertanggungjawaban seperti laporan kinerja, nilai SAKIP, dan hasil survei kepuasan masyarakat. Hal ini memperkuat prinsip *transparency as a public right*, di mana informasi bukan lagi aset birokrasi, melainkan hak warga negara. Dari

perspektif teori Good Governance (UNDP, 1997), keterbukaan informasi yang radikal ini adalah fondasi bagi terwujudnya pemerintahan yang bersih, terpercaya, dan bebas dari korupsi.

2) Pertanggungjawaban Berbasis Kinerja (Accountability for Results)

Transformasi birokrasi telah menggeser paradigma pertanggungjawaban dari yang semula bersifat administratif-prosedural menjadi substantif dan berbasis kinerja. Peningkatan nilai SAKIP DPMPTSP dari 84,46 (2023) menjadi 87,56 (2024) dengan predikat "A" (Memuaskan) adalah bukti kuantitatif dari efektivitas sistem perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja yang terintegrasi.

Melalui Kerangka Logis Kinerja, setiap kegiatan kini memiliki *output* dan *outcome* yang terukur, yang secara langsung dikaitkan dengan target-target makro seperti peningkatan realisasi investasi dan kepuasan masyarakat. Penggunaan instrumen seperti Perjanjian Kinerja (PK) untuk pimpinan dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terhubung dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi memastikan adanya rantai pertanggungjawaban yang jelas dari level individu hingga kelembagaan.

Dengan demikian, pertanggungjawaban di DPMPTSP kini bersifat dua arah, mencakup akuntabilitas vertikal (kepada pimpinan dan pemerintah pusat) dan akuntabilitas horizontal (kepada publik). Hal ini menunjukkan implementasi dari konsep *multiple accountabilities* sebagaimana dianalisis oleh Romzek dan Dubnick (1998), di mana birokrasi modern harus mampu

menyeimbangkan berbagai arena pertanggungjawaban untuk meraih legitimasi yang kokoh.

3) Penguatan Pengawasan Publik melalui Partisipasi Masyarakat

Dimensi terakhir dari akuntabilitas adalah pengawasan. DPMPTSP secara sadar dan aktif membuka ruang partisipasi publik dalam fungsi pengawasan. Ini dilakukan tidak hanya melalui penyediaan kanal pengaduan formal, tetapi juga melalui pelebagaan forum-forum dialogis. Program Njagong Bareng dan Klinik Investasi berfungsi ganda: sebagai sarana pelayanan sekaligus sebagai mekanisme evaluasi bersama. Masyarakat dapat memberikan masukan dan kritik secara langsung tanpa hambatan birokrasi, yang kemudian menjadi bahan perbaikan berkelanjutan.

Keterlibatan aktif masyarakat dalam memberikan penilaian melalui survei IKM dan IPAK, yang hasilnya diumumkan secara terbuka, merupakan bentuk komitmen terhadap transparansi kinerja. Pendekatan ini mengubah paradigma pengawasan dari yang semula didominasi oleh lembaga negara (*state-led oversight*) menjadi model pengawasan sosial (*societal oversight*), di mana warga tidak lagi menjadi objek pasif, melainkan subjek aktif dalam siklus tata kelola. Secara teoretis, hal ini adalah perwujudan dari prinsip *participatory accountability*, di mana pengawasan publik menjadi instrumen pembelajaran kolektif antara birokrasi dan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama (Fox, 2015).

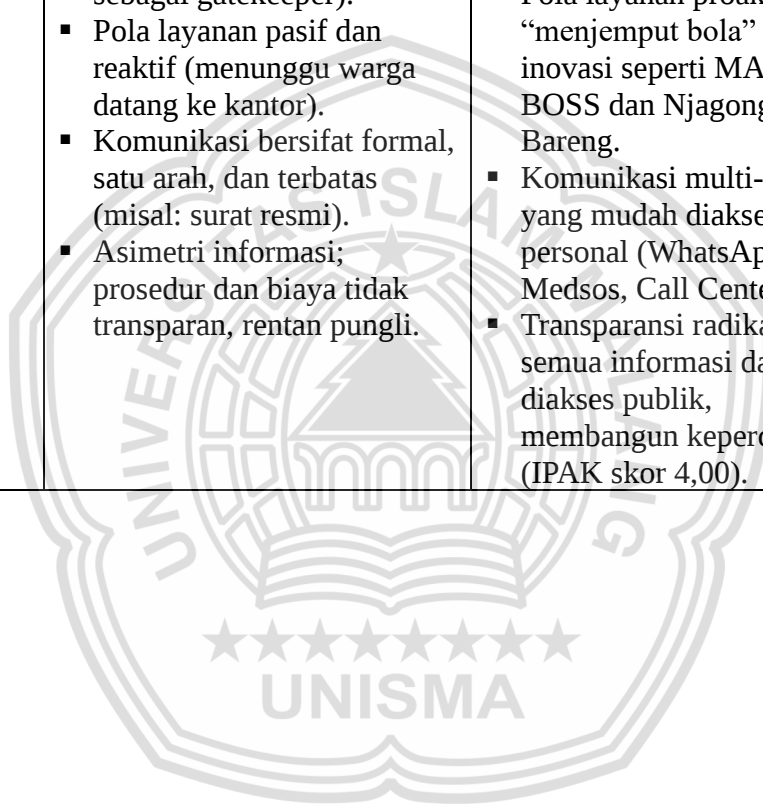
Transformasi birokrasi di DPMPTSP Kota Batu telah berhasil menciptakan sebuah siklus yang positif: perubahan struktural, kultural, dan relasional secara sinergis telah melahirkan pelayanan publik yang jauh lebih responsif dan akuntabel. Kualitas pelayanan yang meningkat ini, pada gilirannya, memperkuat kepercayaan dan legitimasi publik, yang menjadi modal sosial tak ternilai bagi keberlanjutan reformasi dan pembangunan daerah di masa depan.

Secara keseluruhan, berikut tabel perbandingan atas perubahan fundamental pada setiap dimensi transformasi di DPMPTSP Kota Batu:

Tabel 5. 1 Perbandingan Transformasi Birokrasi di DPMPTSP Kota Batu

Dimensi Transformasi	Kondisi Sebelum Transformasi	Kondisi Setelah Transformasi
Struktural & Prosedural	- Struktur hierarkis, kaku, dan terfragmentasi dalam 4 pilar terpisah (silo). - Terdapat 130 Standar Operasional Prosedur (SOP) yang kompleks dan berbelit (red tape). - Proses kerja dominan manual dan berbasis berkas fisik (“tumpukan berkas”). - Waktu layanan panjang dan tidak pasti (Contoh: Izin Reklame 12 hari kerja).	- Struktur ramping, cair, dan kolaboratif berbasis 2 kelompok jabatan fungsional. - Simplifikasi radikal menjadi hanya 62 SOP yang efisien dan terintegrasi digital. - Ekosistem layanan terintegrasi penuh secara digital (OSS, SIMBG, APIK-E)8. - Akselerasi waktu layanan ekstrem (Contoh: Izin Reklame 2 jam).
Kultural	- Budaya kerja cenderung patrimonial, santai, dan berorientasi pada proses/aturan. - Aparatur berposisi sebagai “penguasa” atau administrator formal. - Penilaian kinerja bersifat	- Budaya kerja profesional, disiplin, dan berorientasi pada kinerja (performance-oriented). - Internalisasi nilai BerAKHLAK; aparatur berposisi sebagai “pelayan publik” yang empatik.

	subjektif dan tidak terukur secara harian. ▪ Resistensi terhadap teknologi dan perubahan (“zona nyaman”).	▪ Penilaian kinerja objektif, transparan, dan terukur setiap hari melalui APIK-E. ▪ Budaya adaptif, inovatif, dan kolaboratif berbasis tim proyek.
Relasional	▪ Hubungan dengan masyarakat bersifat hierarkis, transaksional, dan berjarak (pemerintah sebagai gatekeeper). ▪ Pola layanan pasif dan reaktif (menunggu warga datang ke kantor). ▪ Komunikasi bersifat formal, satu arah, dan terbatas (misal: surat resmi). ▪ Asimetri informasi; prosedur dan biaya tidak transparan, rentan pungli.	▪ Hubungan kemitraan yang setara, partisipatif, dan dialogis (pemerintah sebagai fasilitator). ▪ Pola layanan proaktif “menjemput bola” melalui inovasi seperti MAMPIR BOSS dan Njagong Bareng. ▪ Komunikasi multi-kanal yang mudah diakses dan personal (WhatsApp, Medsos, Call Center). ▪ Transparansi radikal; semua informasi dapat diakses publik, membangun kepercayaan (IPAK skor 4,00).



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Khaera, K. & Itaristanti, I. 2021. Evaluasi Pelayanan Online DPMPTSP Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). *Jurnal Imara*, 5(1): 85–97.
- Anggraini, D. & Sekarsari, W. 2023. Implementasi Kebijakan Mal Pelayanan Publik “Among Warga” Kota Batu. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 10(2): 223–233.
- Ang, E. 2018. *Dynamic Governance and Policy-making in Singapore: A Research Agenda*. London: Routledge.
- Ansell, C. & Gash, A. 2008. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543–571.
- Ansoff, H. I. 1975. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2): 21–33.
- Ashshiddiqie, M. F. 2024. Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. *Jurnal Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik (JIPOLIS)*, 1(1): 1–12.
- Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Batu. 2024. *Kota Batu Dalam Angka 2024*. Batu: BPS Kota Batu.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. 2014. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2): 27.
- Bogdan, R. & Taylor, S. J. 1992. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to the Social Sciences*. New York: John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. 2000. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6): 549–559.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2015. *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). New York: M.E. Sharpe.

- Dolowitz, D. P. & Marsh, D. 2000. Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance*, 13(1): 5–24.
- Dwiyanto, A. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. 2011. *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, A. 2015a. *Reformasi Birokrasi Kontekstual*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. 2015b. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fountain, J. E. 2001. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Fukuyama, F. 2013. What Is Governance?. *Governance*, 26(3): 347–368.
- Gea, J. 2022. Mengukur Akuntabilitas Pengelolaan Pelayanan Perizinan dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2): 123–137.
- Hajer, M. A. & Wagenaar, H. (Eds.). 2003. *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: RajaGraindo Persada.
- , 2025. *Manajemen Pelayanan Publik: Inovasi, Kualitas, dan Kepuasan Masyarakat di Era Digital*. Jakarta: Prenada Media.
- Head, B. W. 2010. Evidence-Based Policy: Principles and Requirements. Dalam Productivity Commission (Ed.), *Strengthening Evidence-Based Policy in the Australian Federation* (hlm. 13–26). Melbourne: Productivity Commission.
- Heady, F. 2001. *Public Administration: A Comparative Perspective*. New York: Marcel Dekker.
- Hertati, D. 2024. *Reformasi Birokrasi Tataran Pemerintahan*. Jambi: Thalibul Ilmi Publishing & Education.
- Hidayat, R. & Sari, D. P. 2021. Kendala Koordinasi Internal dalam Implementasi Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2): 145–160.

- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1): 3–19.
- Howlett, M. & Ramesh, M. 2014. The Two Orders of Governance: The New Public Management and the New Public Service in Asia. *Politics and Governance*, 2(2): 15–26.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2017. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2023. *Laporan Hasil Evaluasi dan Pemantauan Reformasi Birokrasi Tahun 2023*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kettunen, P. 2015. The New Public Management in a Historical and Comparative Perspective. Dalam T. Brandsen, A. K. Røiseland & S. V. I. Verschuere (Eds.), *New Public Governance, The Third Sector, and Co-Production*. London: Routledge.
- Kooiman, J. 2003. *Governing as Governance*. London: SAGE Publications.
- Kurniawan, T. 2017a. *Birokrasi Indonesia: Dinamika dan Transformasi*. Depok: Rajawali Pers.
- Kurniawan, T. 2017b. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Labolo, M. 2013. *Memahami Ilmu Pemerintahan (Suatu Kajian, Teori, Konsep dan Pengembangannya)*. Depok: Rajawali Pers.
- Lestari, A. D. 2022. Pengaruh Transparansi dan Penanganan Pengaduan terhadap Kepuasan Masyarakat pada DPMPTSP Kota Makassar. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(1): 89–104.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Lipat, P. 2023. Inovasi Pelayanan Publik Melalui Mal Pelayanan Publik Kota Batu. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (JISIP)*, 12(1): 45–54.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Merton, R. K. 1940. Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 18(4): 560–568.

- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moore, M. H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Neo, B. S. & Chen, G. 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Ningtyas. 2017. Pengelelolaan Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Publik*, 1: 1–12.
- Nugroho, A. 2019. Peran Kompetensi Aparatur dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perizinan di DPMPTSP Provinsi Jawa Tengah. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 14(2): 112–125.
- Ombudsman Republik Indonesia. 2024. *Laporan Tahunan Ombudsman RI Tahun 2023: Wajah Pelayanan Publik Indonesia*. Jakarta: Ombudsman RI.
- Osborne, D. & Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Osborne, D. & Gaebler, T. 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12–40.
- Pemerintah Kota Batu. 2023. *DPMPTSP Kota Batu Raih Predikat Zona Integritas WBK*. (Online), (<https://batukota.go.id/>), diakses 15 Agustus 2025).
- Permatasari, I. 2024. *Analisis Efektivitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu pada Pemberian Perizinan di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kota Batu*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya. (<https://repository.ub.ac.id/189255/>), diakses 1 September 2025).
- Prasojo, E. 2013. Bureaucratic Reform in Indonesia: A Historical Analysis. *Journal of Contemporary Southeast Asia*, 35(3): 398–422.
- Pratama, B. Y. 2020. Efektivitas Sistem Online Single Submission (OSS) dalam Pelayanan Perizinan Berusaha di Kota Surabaya. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 8(3): 210–225.

- Quah, J. S. T. 2010. *Public Administration Singapore-Style*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Quah, J. S. T. 2017. Building a Clean Government in Singapore: A Combination of Meritocracy, Pragmatism, and Political Will. *The Pacific Review*, 30(3): 369-386.
- Rauch, J. E. & Evans, P. B. 2000. Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries. *Journal of Public Economics*, 75(1): 49-71.
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. Jakarta: Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. 2010. *Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Romzek, B. S. & Dubnick, M. J. 1998. Accountability in the Public Sector. *Public Administration Review*, 58(3): 227-238.
- Rose-Ackerman, S. 2006. *International Handbook on the Economics of Corruption*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sebayang, D. R. B., Purba, L. P. & Sembiring, M. B. 2022. Reformasi Birokrasi di DPMPTSP Kabupaten Karo. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2): 77-88.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Senge, P. M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Serliana, Y. 2023. *Pelaksanaan Pelayanan Perizinan Terpadu dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kota Batu (Studi pada DPMPTSP Kota Batu)*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Universitas Tribhuwana Tungadewi. (<https://rinjani.unitri.ac.id/bitstream/handle/071061/3432/>, diakses 1 September 2025).
- Sinambela, L. P. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suwignya, J., Dengo, S. & Pombengi, J. 2018. Efektivitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan di DPMPTSP Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(56): 1-10.
- Thoha, M. 2008. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Depok: Rajawali Pers.

- Thoha, M. 2012. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tulak, A. E. 2022. *Good Governance dalam Pelayanan Perizinan pada DPMPTSP Kota Makassar*. Skripsi tidak diterbitkan. Makassar: Universitas Hasanuddin. (<https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/23388/>, diakses 1 September 2025).
- United Nations Development Programme. 1997. *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Paper*. New York: UNDP.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Terjemahan oleh A. M. Henderson & T. Parsons. New York: The Free Press.
- Weber, M. 2009. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster.
- Wu, X. 2015. Dynamic Governance in a Changing World: A Case Study of the Media Development Authority of Singapore. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 17(3): 238-254.
- Zein, M. H. M. 2023. *Reformasi Birokrasi: Dunia Birokrasi dan Pemerintahan*. Yogyakarta: Sada Kurnia Pustaka.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

