

Determinasi Palayanan Publik Pemerintahan Daerah: Paradoks di Era Desentralisasi

Irwan Noor^{a*}

^a Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 28 September 2016

Revisi pertama tanggal: 01 Oktober 2016

Diterima tanggal: 08 November 2016

Tersedia *online* tanggal: 28 November 2016

Keywords: decentralization, innovative public services

ABSTRACT

Decentralization, which is framed by Act 23 of 2014, aimed at improving public services corridor. Nevertheless, in the present state of local government in Indonesia, there is a paradox in empirical conditions. The area that was originally predicated as having the best public services, which is indicated by accepting autonomy award, it turns out the following year decline, not grow or stagnate. Only 16 percent of it is making progress in the public service. This article assumes that there are two conditions as the cause, that are: (1) Ambiguous will be the concept of innovation, (2) the organization's internal environment, especially the leadership of the head region. Therefore, the direction that should be done is not "how to realize the innovation of public service" but rather "how to realize innovative public services".

INTISARI

Desentralisasi, yang dibingkai oleh UU 23 Tahun 2014, diarahkan pada koridor peningkatan pelayanan publik. Kendatipun demikian, kondisi kekinian dipemerintahan lokal di Indonesia, terjadi paradoks dalam kondisi empirisnya. Daerah yang awalnya berpredikat sebagai daerah dengan pelayanan publik terbaik, yang diindikasikan dengan menerima *otonomi award*, ternyata tahun berikutnya mengalami kemunduran, tidak berkembang atau stagnan. Hanya 16 persen saja yang mengalami kemajuan dalam pelayanan publik. Tulisan ini berasumsi, ada dua kondisi sebagai penyebabnya, yaitu: (1) Ambigu akan konsep inovasi; dan (2) lingkungan internal organisasi, khususnya kepemimpinan kepala daerah. Oleh karenanya, arahan yang semestinya dilakukan bukan "*bagaimana mewujudkan inovasi pelayanan publik*" tetapi tepatnya "*bagaimana mewujudkan pelayanan publik yang inovatif*".

2016 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Asumsi masa depan, yang memunculkan perhatian khusus pada "*Public Service Management*", dengan agenda dominan pada layanan publik, menjadikan pemerintahan masa depan bercirikan *flatter, agile, streamlined and tech-enabled (FAST)*. Kondisi ini tidak jauh dari *Principles for 21st Century Government*, dimana salah satunya adalah "*Focus on what government*

can do. It begins with understanding people's needs". Artinya, agenda layanan publik menjadi perhatian yang dominan ketika pemerintahan tersebut telah melewati fase perbaikan pada pemerintahan tersebut.

Kajian teoritis kemudian menyebutkan makna pentingnya desentralisasi untuk kondisi diatas. Desentralisasi diyakini memberikan andil yang signifikan bagi perkembangan pelayanan publik. "*Decentralization holds great promise for improving the delivery of public*

* Corresponding author. Tel.: +62-812-3322-5098; e-mail: irwannoor@yahoo.com

services. The most common theoretical argument for decentralization is that it improves the efficiency of resource allocation. Decentralized levels of government have their *raison d'être* in the provision of goods and services whose consumption is limited to their own jurisdictions" (Oates, 1996:1121-1122). Beberapa kajian empiris (Briscoe dan Garn, 1995; Litvack & Seddon, 1999) memberikan gambaran yang menguatkan terhadap pernyataan tersebut. Pelayanan publik akan menjadi lebih baik pada tataran sistem pemerintahan yang desentralistik.

Pada fase berikutnya, terutama setelah berkembangnya perspektif *knowledge management*, desentralisasi dikaitkan dengan makna pentingnya inovasi. Inovasi menjadi *trademark* bagi kemajuan pemerintahan yang desentralistik. *The decentralization are related to innovation* (Aiken and Hage, 1971).

Berangkat dari hal tersebut, muncullah makna berfikir dan perilaku kreatif guna memunculkan sebuah inovasi. Dalam tataran pemerintahan, dikatakan oleh Kim & Chang (2009): "*Innovation in government has been major areas of study as a possible venue for performance improvement*". Maknanya, pemahaman akan fungsi organisasi publik, dalam tataran ini adalah pemerintah daerah, sebagai pelayan publik arahnya adalah memberikan kenyamanan pada masyarakat yang menerima layanan. Sebuah layanan publik baik, jika pelayan publik, yaitu pemerintah daerah itu baik. Asumsi ini menyadarkan akan pentingnya perwujudan sebuah pemerintahan yang baik, maka pelayanan yang diberikan tentunya akan baik pula. Sebaliknya, asumsi ini memberikan konsekuensi, sebuah kondisi yang "aneh", jika berangan memberikan pelayanan publik yang baik, jika pemberi layanan saja tidak baik. Itulah sebabnya, kata Geoff Mulgan (Director of the Young Foundation, Demos, Involve, South Australia Social Entrepreneur in Residence), tantangan terbesar pemerintahan lokal sekarang adalah menyerah terhadap perubahan-perubahan yang ada. "*Without policies and administrative innovation, governance fall into decay and effectiveness, loses capacity to govern, and becomes a target of criticism and failure*" (Farazmand, 2004:19).

Muncullah asumsi-asumsi yang memuat makna pentingnya inovasi dipemerintahan. Seperti, P'arnaa and Tunzelmann (2007:1) yang menyatakan: "*innovation is becoming a reality in government. The failure to innovate in public services creates imbalances in societies and additional fiscal restraints*". Mulgan and Albury (2003:5) mengungkapkan:

Why is innovation important to the public sector? Effective government and public services depend on successful innovation –to develop better ways of meeting needs, solving problems, and using resources and technologies. Innovation is sometimes seen as an optional luxury or an added burden. It

should be seen as a core activity: (a) to increase the responsiveness of services to local and individual needs; (b) and to keep up with public needs and expectations".

Beberapa perbincangan akademik dapat pula ditelusuri dari kajian atau tulisan ilmuwan pada dekadeterakhir. Shapiro (2002:7), misalnya mengungkapkan "*The winners will be the government that find ways to release their innovative potential and apply it to the way they think and the way they work*", sedangkan Groot (2007), menyatakan bahwa "*Innovative local government: making public services more responsive*". "*Government innovativeness here refers to the capacity of a government agency to generate new ideas, processes, practices, or programs that change the way the organization provides services for customers or constituents*" (Kim, 2009:3).

Namun dibalik gempitanya pandangan teoritis akan pentingnya desentralisasi yang dapat mewujudkan inovasi, yang diyakini memberikan perbaikan pada pelayanan publik, paradoks terjadi di negara-negara berkembang. Studi yang dilakukan Graham, et.al (2007); Krishna, et.all (2010); Fenwick, et.all (1999); West and Wong (1995); mengemukakan, bahwa adanya penurunan pelayanan publik ketika sistem pemerintahan lokal teralihkan pada sistem yang desentralistik. Ini sama artinya, asumsi-asumsi pelayanan publik yang inovatif pada sistem yang desentralistik hanya terjadi pada negara-negara maju, bukan pada negara berkembang.

"The developing-country evidence on the impact of decentralization on accountability and corruption is scanty. One study suggests that corruption is greater in decentralized than in centralized countries" (Treisman, 2000). "*There has been little empirical research on developing countries with regard to the argument that decentralization promotes demand responsiveness of government services. The existing research tends to focus on the effect of decentralization on expenditure allocation or on the impact of public services provided, and tends not to address whether the resource allocation is tailored to local demand*" (Omar, et.all, 1999).

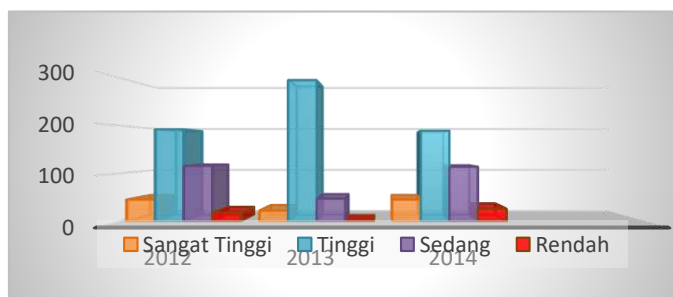
Kondisi demikian tidak jauh berbeda dengan Indonesia. Tahun 2004, Pemerintah Indonesia berupaya mewujudkannya melalui *political will*-nya, yaitu dengan dikeluarkannya UU 32 Tahun 2004. Kendatipun tidak secara eksplisit mengungkapkan makna pentingnya inovasi dipemerintahan daerah, namun jika diperhatikan pasal 2 ayat 3 pada UU tersebut, sebenarnya memberikan arah akan makna pentingnya inovasi.

Makna ini kemudian dipertegas lagi dengan pembaharuan UU 23 Tahun 2014 tentang *pemerintahan daerah*. Desentralisasi daerah diarahkan pada kondisi kemandirian dan terwujudnya daerah yang inovatif (tertuang secara tegas pada Bab XXI UU 23 Tahun 2014

tentang inovasi daerah). Selain itu, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi perhatian bagi pelayanan publik yang baik. Beberapa ajang kemudian dihelat untuk mewujudkan isi UU tersebut. *The Jawa Post Institute Pro Otonomi (JPIP)*, Koran Sindo, Kementerian PANRB, Bank Indonesia, BKPM Invesment Award, Indonesia MDG Awards, FIPO Awards, yang memunculkan pemberian penghargaan bagi daerah maupun kepala daerah yang inovatif.

Namun ada kondisi yang sangat paradoks daerah yang inovatif tersebut. “Pengalaman *The Jawa Post Institute Pro Otonomi (JPIP)*” Tahun 2013 tatkala melakukan evaluasi terhadap 55 kabupaten/ kota yang telah mendapatkan *Otonomi Award* di beberapa provinsi, diperoleh temuan telah terjadi kemunduran dalam inovasi di 12 kabupaten/ kota, 26 kabupaten/ kota tidak berkembang atau stagnan serta 17 kabupaten/ kota berkembang (JPIP dan UNDP, 2013). Pengalaman lain terjadi pada evaluasi yang dilakukan oleh *Deutsche Gesellschaft fuer Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* pada Tahun 2013 terhadap 12 kabupaten yang menjadi *Pilot Project* Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berdasarkan Partisipasi Masyarakat, 10 Kabupaten mengalami kemunduran dan tidak melanjutkan program sedangkan 2 Kabupaten mengalami perkembangan.

Kondisi tersebut tidak jauh dengan kinerja yang dilakukan pemerintahan daerah. Kondisi naik-turun kinerja tertuang dalam laporan yang dilakukan kementerian dalam negeri. Dengan menggunakan data 2012-2013-2014, tampak sekali adanya perubahan yang sangat signifikan daerah-daerah yang memiliki kinerja sangat tinggi dan tinggi.



Gambar 1 Kinerja Pemerintah Kota/ Kabupaten di Indonesia Tahun 2012 - 2014

Sumber: Kemendagri, diolah (2016)

Berfluktuasinya kinerja tersebut memberikan dampak yang cukup signifikan bagi pelayanan yang diberikan. Ini dikarenakan, kinerja atau kemajuan pemerintah daerah menunjukkan kemampuannya mengemban fungsinya, yaitu sebagai pemberi pelayanan publik. Ini senada dengan pandangan Norman Flynn (1990) bahwa pelayanan publik yang dikelola pemerintah secara hierarkis cenderung bercirikan *underperforming*.

Satu pertanyaan menggelitik muncul kemudian, mengapa munculnya paradoks demikian?.

2. Pembahasan

Inovasi pelayanan publik adalah inovasi terhadap pelayanan publik yang sudah ada, sehingga pelayanan publik menjadi lebih baik. Caranya dengan memperbaiki kinerja pelayanan dengan indikasi, efisien-efektif-ekonomis, adanya peningkatan produktivitas, berkualitas, dan dapat memiliki layanan yang berdayasaing dengan sektor lain. Adapun Pelayanan publik inovatif adalah menciptakan layanan yang ada untuk lebih memiliki daya saing dengan sektor lain. Untuk mencapai dua kondisi tersebut, landasan utamanya adalah terwujudnya pemerintahan yang inovatif, yang dimulainya dengan adanya perbaikan kinerja organisasi dengan mengubah struktur organisasi, tanpa perubahan dalam arah menuju inovatif, namun, tidak semua pemerintahan daerah terpicu untuk dapat bergerak ke arah pemerintahan daerah yang inovatif, yang kemudian menjadi pemicu bagi munculnya pelayanan publik yang inovatif. Padahal Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2014, Indonesia mencanangkan pencapaian *World Class Government* Tahun 2025, dimana salah satu indikatornya adalah program inovasi daerah. Indikator pencapaian *world class* adalah tampilnya diajangan kompetisi internasional pelayanan publik yang diselenggarakan Perserikatan Bangsa-Bangsa bernama United Nation Public Service Award (UNPSA). Kegiatan ini dihelat sejak Tahun 2005. Baru Tahun 2015 Indonesia memunculkan dua daerah, sebelumnya (2014) baru lima daerah masuk sebagai finalis. Dibalik kebanggaan tersebut, perlu suatu renungan. Total kabupaten dan kota yang ada di Indonesia saat ini adalah 514 kabupaten dan kota. 416 kabupaten dan 98 kota (data 2015 - 2016). Hanya 0.5 persen kabupaten yang memiliki prestasi internasional(?). Padahal pemicu terwujudnya pemerintahan daerah inovatif telah dengan tegas diamanatkan sejak UU 32 Tahun 2004, kemudian dipertegas lagi Tahun 2014 dengan munculnya UU 23/2014. Di sisi lain, landasan teoritikal maupun *best practice* di beberapa negara memberikan gambaran empiris makna pentingnya pelayanan publik yang inovatif tersebut. Koridor bagi terciptanya layanan publik yang menyentuh masyarakat pun telah diamanatkan dengan bergesernya sistem pemerintahan yang desentralistik serta keluarnya UU pelayanan publik, yaitu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik serta diperkuat dengan Peraturan Presiden No. 76 Tahun 2013.

Pokok masalahnya adalah belum jelas indikator pelayanan publik yang inovatif. Masing-masing pemberi penghargaan memiliki indikator sendiri dalam menentukan suatu pelayanan publik itu inovatif. Perhatikan perbandingan penerima *award* sebagai daerah

inovatif dalam pelayanan publik pada tahun yang sama, yaitu Tahun 2013.

Tabel 1 Daftar Daerah Penerima Award Tahun 2011 - 2013

Pemberi Penghargaan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
FIPO Otonomi Awards (Koran)	Kab. Bantaeng	Kab. Luwu Utara	Kab. Luwu Timur
Innovation Government Awards (Kemendagri)	Kota Banjar (Jawa Barat)	Kota Tanggerang (Jawa Barat)	Kab. Agam (Prov. Sumbar)
JPIP Otonomi Awards (Koran) Khusus Jatim	Kab. Ponorogo	Kab. Malang	Kab. Malang

Ketidakjelasan indikator pelayanan publik yang inovatif menjadikan alat ukur yang dipergunakan menjadi beragam. Jika kita memperhatikan nilai strategis pemberian penghargaan (*innovation award*), sebagaimana dilansir Kementerian Dalam Negeri, yaitu: “Mendorong Peningkatan Kinerja Pemda: Pemda yang melakukan kreativitas dan inovasi pasti berkinerja lebih baik dibandingkan Pemda lainnya” (<http://www.kemendagri.go.id/>). Lalu perhatikan hasil Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) Kemendagri, yang masuk 10 (sepuluh) besar berprestasi kinerja terbaik (kategori kabupaten):

Tabel 2 Daftar 10 (Sepuluh) Besar Kabupaten Berprestasi Kinerja Terbaik Tahun 2013 - 2015

Kinerja Terbaik 2013 (untuk LPPD Tahun 2011)	Kinerja Terbaik 2014 (untuk LPPD Tahun 2012)	Kinerja Terbaik 2015 (untuk LPPD Tahun 2013)
Tuban	Kulon Progo	Tuban
Tulung Agung	Gowa	Lamongan
Jombang	Jepara	Purbalingga
Pacitan	Pasaman	Kulon Progo
Purbalingga	Sleman	Sleman
Semarang	Purbalingga	Pinrang
Enrekang	Pacitan	Sidoarjo
Sleman	Bangkalan	Bantul
Jepara	Tuban	Pasaman
Humbang Hasundutan	Jombang	Kutai Kartanegara

Sumber: Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD)(2015)

Hasil evaluasi merupakan gambaran kinerja dari pemerintahan daerah, baik dilevel pengambil kebijakan maupun dilevel pelaksana kebijakan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat (<http://www.kemendagri.go.id/>). Bila

dibandingkan antara daerah penerima penghargaan dan kinerja terbaik pada tahun yang sama, ternyata daerah penerima penghargaan pelayanan publik yang inovatif tidak masuk daerah yang berprestasi terbaik.

Apa yang diungkapkan data diatas memberikan renungan untuk memperbaiki *data base* pemerintahan daerah maupun pemerintah pusat didalam upaya memicu pelayanan publik yang inovatif. Perlu adanya perubahan *mind-set* pelayan publik, yaitu harus berani keluar dari “*mail Box Thinking*” menuju *Use data to make and improve decisions*.

Problema kedua, yang perlu menjadi perhatian didalam pelayanan publik yang inovatif bagi pemerintahan daerah, adalah problema internal pemerintahan daerah (*internal problem*) yang tidak mendukung akan hal ini. Ini dapat dikarenakan kepemimpinan yang tidak inovatif, padahal sebagaimana diungkapkan Morris (2006): “*There is no innovation without leadership*”. Kepemimpinan merupakan faktor sentral bagi sebuah inovasi. Beberapa studi yang dilakukan, seperti Senge (1990); Huffman, et al (1993); Borins (2002); Jung et.al (2003); Amabile, et al (2004); Selman (2004); Howard et al (2005); Leavy (2005); Kim and Mauborgne (2005), Deschamps (2005); Yoon (2006); Gumusluoglu (2009); Paulsen et.al (2009); Makri and Scandura (2010); McMillan (2010), umumnya menunjukkan pentingnya kedudukan pemimpin didalam mengembangkan inovasi pada organisasi yang dipimpinya. Nuansa kepemimpinan disektor pemerintahan daerah memberikan makna yang cukup signifikan bagi iklim organisasi, yang dipahami sebagai “*a reflection of the way people perceive and come to describe the characteristics of their environment*” (Ashkanasy, 2000:349). Jong (2006:62) mengungkapkan: “*Climate is a situational characteristic that can easily affect innovative behaviour of co-workers ... Organizations with an innovative work climate maintain better innovation results*”.

Telaahan teoritis dan empiris diatas, ternyata ada korelasi yang cukup signifikan bagi pengembangan pelayanan publik yang inovatif di pemda. Ini artinya, salah satu pengungkit bagi inovasi adalah peran pimpinan daerah. “*Visionary leaders with high leadership skills facilitated the greatest perceived organizational effectiveness in their respective organizations*” (Taylor, 2014). Kondisi empiris di Indonesia juga menunjukkan demikian.

Tabel 3

Kepala Daerah Inovatif Bidang Pelayanan Publik (Didasarkan Data Sido Award, prakarsa Koran SIDO)

2014	2015	2016
Bupati Simalungun	Bupati Pasuruan	Bupati Purwakerta
Bupati Lahat	Bupati Bolaang Mongondow Utara	Bupati Musi Rawas

2014	2015	2016
	Bupati Wajo	Bupati Tulung Agung
	Bupati Sleman	
	Bupati Simalungun	
	Bupati Nunukan	
	Bupati Bantaeng	

Jika kita bandingkan data diatas dengan perolehan *award* daerah inovatif yang diselenggarakan *The Fajar Institute of Pro-Otonomi (FIPO) atau The Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi (JPIP)*, Tahun 2014 dan Tahun 2015, ternyata ada hubungan antara daerah dengan pelayanan publik yang inovatif dengan kepemimpinan kepala daerah yang inovatif. Memang pengamat berhati-hati untuk mencatat bahwa tidak adanya resep tunggal atau model inovasi, namun sebagian besar, sebagaimana dikemukakan Doner (2009:1) mengidentifikasi berbagai institusi dan kebijakan mempengaruhi kinerja inovatif. Hal ini tergantung dari kepemimpinan.

Ada tiga hal yang perlu dicatat peran pemimpin didalam pengembangan pelayanan publik yang inovatif tersebut, yaitu: (1) Gagasan-gagasan tentang munculkan inovasi terbanyak berasal dari level menengah. Untuk itu pemimpin yang inovatif adalah pemimpin yang mampu menggerakkan bawahannya untuk berinovasi; (2) Seorang pemimpin bukan saja “alat” dalam mendukung pelayanan publik yang inovatif. Ia harus mampu juga mengembangkan kemampuannya untuk berinovasi; dan (3) Pengembangan pelayanan publik yang inovatif membutuhkan penguatan mandat, dan membangun visi dan misi sistem inovasi. “*Effective leadership and shared values promote integration and vision for innovation*” (Hitt et.all;2007:428).

3. Kesimpulan

Dalam tataran ilmu administrasi, boleh jadi kita perlu kembali mengingat pernyataan Woodrow Wilson di Tahun 1887 bahwa kalau kita memang memahami ilmu administrasi, khususnya fungsi seorang administrator sebagai pelayanan publik, memang sudah menjadi tugas dan pekerjaan administrasi untuk memberikan pelayanan terbaik dan selalu terbaik bagi masyarakat, mengapa perlu inovasi?. “*Is the whole duty of administrative study done when it has taught the people what sort of administration to desire and demand, and how to get what they demand? Ought it not to go on to drill candidates for the public service?*”.

Apa yang perlu dikemukakan di atas? Inovasi dalam pelayanan publik, kendatipun telah menjadi tataran dan koridor bagi perkembangan ilmu administrasi publik, yang kemudian terjawantahkan dalam kegiatan-kegiatan diorganisasi publik, ternyata ada perbedaan antara keinginan teoritik dengan dengan dunia nyata. Bagi

negara-negara berkembang, selevel Indonesia, perlu ditelaah kembali makna konsep pelayanan publik yang inovatif tersebut, terutama indikator yang menunjukkan kegiatan tersebut inovatif.

Yang kedua, figur kepemimpinan memberikan arti penting bagi perkembangan inovasi pada pelayanan publik tersebut. Kadang idiom negatif yang muncul. Pemimpin yang inovatif terkadang melanggar peraturan hukum. Hal ini melihat kenyataan para inovator daerah seperti Bupati Sragen Untung Wiyono, Bupati Karang Anyar Rina Iriana, dan Bupati Jembrana Prof. Dr. I Gde Winase yang banyak melakukan inovasi bagi daerahnya, ternyata berujung dipenjara (Imanuddin, 2016). Tampaknya perlu dipikirkan kembali pemilihan kepala daerah yang terlalu didominasi oleh nuansa politik. Jika Indonesia ingin maju, mengapa tidak berani merubah tatanan mapan dominasi politik?.

Daftar Pustaka

- Aiken, Michael and Hage, Jerald. (1971). The Organic Organization and Innovation. *Sociology*, Vol. 5, No. 1 (January 1971), pp. 63-82.
- Amabile, 1996, in James L. Perry, 2010, The Jossey-Bass Reader on Public and Nonprofit Leadership, John Wiley & Sons Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste., & Peterson, Mark F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications Inc, California.
- Azfar, Omar., Kähkönen, Satu., Lanyi, Anthony, Meagher, Patrick., & Rutherford, Diana. (1999). *Decentralization, Governance and Public Services: The Impact of Institutional Arrangements*. IRIS Center, University of Maryland, College Park.
- Borins, Sanford. (2002). Leadership and Innovation in The Public Sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/8 [2002], pp. 467-476.
- Briscoe, John and Garn, Harvey. (1995). Financing Water Supply and Sanitation Under Agenda 21. *Natural Resources Forum*, 19(1), pp. 59-70.
- Deschamps, Jean-Philippe. (2005). Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies. *Strategy & Leadership*, Vol. 33 No. 5, pp. 31-38.
- Doner, Richard F., Hicken, Allen., & Ritchie , Bryan K. (2009). Political Challenges of Innovation in the Developing World. *Review of Policy Research*, Volume 26, Numbers 1–2, pp. 151-171.
- Farazmand, Ali. (2004). *Sound Governance: Policy and Administrative Innovations*. Praeger Publisher, 88 Post Road West, New York.

- Fenwick, John., & Tassabehji, Mark. (1999). Local government reorganisation in the UK: Decentralisation or Corporatism?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, Issue: 3, pp.249 – 261.
- Flynn, Norman. (2007). *Public Sector Management*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Groot, Lucy de. (2007). *New Local Government Network Conference, I&DeA: Improvement and Development Agency*. Dapat diakses <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=1/> [Diakses pada 10 September 2016].
- Gumusluoglu, Lale. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, pp. 264-277.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane., & Hoskisson, Robert E. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization 7ed*. Thomson Higher Education, Mason, USA.
- Howard, Larry W., Foster, S. thomas., & Shannon Patrick. (2005). Leadership, Perceived Team Climate and Process Improvement in Municipal Government. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, Issue. 8, pp. 769-795.
- Huffman, Richard C., & Hegarty, W. Harvey. (1993). Top Management Influence on Innovations: Effects of Executive Characteristics and Social Culture. *Journal of Management*, Volume 19, Issue 3, pp. 549-574.
- Imanuddin, Muhammad. (2016). Percepatan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, sinovik, Kim, Seok Eun and Chang, Gee Weon, Jun 2009, An Empirical Analysis of Innovativeness in Government: Findings and Implications. *International Review of Administrative Sciences*; Vol. 75, pp. 293 - 310.
- Jung, D.I., Chow, C., and Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothesis and Some Preliminary Findings. *Leadership Quarterly*, Vol. 14 Nos 4/5, pp. 525-44.
- Kemendagri. (2014). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Dalam Negeri*. Dapat diakses pada <http://www.kemendagri.go.id/pages/lakip/lakip-kemendagri/> [Diakses 20 September 2016].
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée. (2005). *The Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Brighton.
- Kim, Seok Eun and Chang, Gee Weon, (2009). An Empirical Analysis of Innovativeness in Government: Findings and Implications. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, pp. 293 - 310.
- Kim, Soonhee. (2009). Managerial Leadership, the Climate for Creativity, and a Culture of Innovation and Performance-Driven in Local Government. *Working Paper, Paper Prepared for the PMRA Conference 2009*, Oct 1-2, 2009, Columbus, Ohio.
- Leavy, Brian. (2005). A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture. *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 4, pp. 38-45.
- Litvack, Jennie and Seddon, Jessica. (1999). Decentralization Briefing Notes. *World Bank Institute Working Papers*, The World Bank.
- Makri, Marianna., & Scandura, Terri A. (2010). Exploring The Effects of Creative CEO Leadership on Innovation in High-Technology Firms. *The Leadership Quarterly*. Volume 21, Issue 1, pp. 75-88.
- McMillan, Charles. (2010). Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation. *Journal of Business & Strategy*, Vol. 31, No. 1, pp. 11-22.
- Morris, Langdon. (2006). *Permanent Innovation*, © Innovation Labs Flynn, N, 1990, Public Sector Management, Harvester Wheatsheaf, London.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the Public Sector. *Working Paper Version 1.9*, Strategy Unit, UK Cabinet Office.
- Oates, Wallace. (1996). The Theory of Public Finance in a Federal System. *Canadian Journal of Economics*, Vol. I, No.1, pp. 1121-1122.
- Orange, Graham., Elliman, Tony., Kor, Ah Lian., & Tassabehji, Rana. (2007). Local Government and Social or Innovation Value. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 1, Issue: 3, pp. 242 – 254.
- P'arnaa, Ott., & Tunzelmann, Nick Von. (2007). Innovation in the Public Sector: Key Features Influencing the Development and Implementation of Technologically Innovative Public Sector Services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*, Vol. 12, pp. 109–125.
- Paulsen, Neil., Maldonado, Diana., Callan, Victor J., & Ayoko, Oluremi. (2009). Charismatic Leadership, Change and Innovation in an R&D Organization. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 511-523.
- Regmi, Krishna., Naidoo, Jennie., Greer, Alan., & Pilkington, Paul. (2010). Understanding the Effect of Decentralisation on Health Services: The Nepalese Experience. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 24, Issue: 4, pp.361 – 382.
- Selman, Jim. (2004). *Leadership and Innovation*. Dapat diakses pada

<http://www.innovation.cc/discussionpapers/selma.n.pdf> [Diakses 20 September 2016].

- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Currency Doubleday, New York.
- Shapiro, Stephen M. (2002). *24/7 Innovation: a Blueprint for Surviving and Thriving in an Age of Change*. McGraw-Hill, United States of America.
- Taylor, Colette M., Cornelius, Casey J., & Colvin, Kate. (2014). Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Issue:6, pp.566 – 583.
- Treisman, Daniel. (2000). *Decentralization and The Quality of Government*. Department of Political Science, University of California, Los Angeles.
- West, Loraine A., & Wong, Christine P.W. (1995). Fiscal Decentralization and Growing Regional Disparities in Rural China: Some Evidence in the Provision of Social Service. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 11, No. 4, pp. 70-84.
- Yoon, Jong In. (2006). Korean Government Innovation: Strategies and Methodologies for Administrative Innovation. *Fifth Meeting of the Committee of Experts on Public Administration*, United Nations, New York.