
INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI CHINA: SUATU PEMBELAJARAN BAGI PEMERINTAH DALAM PENINGKATAN LAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

**Purwadi^{1*}, Anugerah Yuka Asmara², Wahid Nashihuddin³,
Aditya Wisnu Pradana⁴, Anggini Dinaseviani⁵, Ria Jayanthi⁶**
^{1,2,3,4,5,6}Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jakarta, Indonesia
*purwadi.lipi@gmail.com

Diterima: 17/03/2020

ABSTRACT

Innovation is becoming a warming issue to be often discussed by many actors like academician, politician, and business sectors at global world recently. Innovation is basically a better change of an organization, it is firstly applied in private sector. Development of current literature in public administration science, innovation emerges as a conceptual discourse stuff that is then sounded into public sector. Innovation practice in private sector is different to public sector. Innovation practice in public sector, particularly in public services is one of interesting things to be discussed in this study because China is one of economics superpower in the world that is able to innovate at midst totally strong political control from central government. Issue of public service innovation is critical issue which is linear with economic growth in China. This study is a research using qualitative-descriptive method with the source derived from secondary data, and this study is called as a desk research. This research finding is that innovation practices at public service which is successfully conducted by Government of China can be adopted by Government of Indonesia by adjusting key points for implementing innovation of public services in Indonesia. It is important that Government of Indonesia must seek an alternative way to find an appropriate model to implement best practices of public service innovation adopted from China.

Keywords: *Innovation; Public Service; Administration, Bureaucracy; Governance; China; Indonesia*

ABSTRAK

Inovasi telah menjadi isu hangat yang diperbincangkan oleh berbagai kalangan mulai dari akademisi, politisi, dan sektor bisnis di era global saat ini. Inovasi yang pada hakekatnya merupakan suatu perubahan menuju lebih baik dari suatu organisasi, istilah ini diterapkan pertama kali di sektor bisnis. Perkembangan literatur di ilmu administrasi publik, inovasi muncul sebagai bahan diskusi dan konseptual baru yang kemudian mulai digaungkan di berbagai sektor publik. Praktik Inovasi di sektor swasta akan berbeda dengan sektor publik. Praktik inovasi di China pada aspek pelayanan publik menjadi salah satu hal yang menarik untuk didiskusikan dalam tulisan ini

mengingat China sebagai salah satu kekuatan ekonomi dunia mampu melakukannya di tengah kontrol politik pemerintah pusat yang sangat kuat. Isu pelayanan publik di China menjadi isu sensitif seiring dengan pertumbuhan ekonomi di China. Studi ini menggunakan metode kualitatif-deskriptif dengan sumber data yang sepenuhnya diperoleh melalui sumber-sumber sekunder, sehingga studi ini disebut juga sebagai penelitian pustaka. Temuan studi ini adalah bahwa praktik-praktik inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh Pemerintah China dianggap berhasil, dapat menjadi poin-poin penting bagi praktik-praktik inovasi pelayanan publik di Indonesia. Dengan catatan, Pemerintah Indonesia harus mencari jalan sendiri terkait model apa yang sesuai dengan praktik inovasi pelayanan publik yang sesuai untuk diterapkan dalam kondisi saat ini.

Kata Kunci: *Inovasi; Pelayanan Publik; Administrasi; Birokrasi; Pemerintah; China, Indonesia*

PENDAHULUAN

Istilah inovasi telah menjadi hal yang sering didiskusikan di berbagai bidang. Definisi inovasi yang muncul pada awalnya memang identik dengan hasil kebaruan dari kegiatan penelitian dan pengembangan (litbang) baik yang dilakukan oleh perguruan tinggi maupun lembaga litbang yang dapat dikomersialisasikan (Svensson & Hartmann, 2018). Namun saat ini istilah inovasi juga mencakup lingkup tidak hanya kegiatan litbang semata, namun juga inovasi di sektor proses, organisasi, jasa, dan model bisnis yang dapat dipasarkan atau digunakan oleh penggunanya (Yip & McKern, 2016).

Praktik inovasi memang sangat familiar diterapkan di sektor bisnis atau swasta, namun inovasi bukanlah hal mudah jika diterapkan di sektor publik (Hartley, 2013). Di sektor publik, inovasi akan mengikuti cara berbeda dengan di sektor swasta (Bertot, Elsa, & Tomasz, 2016). Lebih daripada itu, agen-agen pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan publik kepada pelanggannya (Bailey, Pekka, & Ari-Veikko, 2013), yang dalam hal disebut sebagai warga negara atau masyarakat yang tinggal di wilayah hukum negara tersebut. Pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah merupakan bentuk intervensi pemerintah karena sektor swasta enggan melakukan kegiatan ini karena dianggap tidak memberikan keuntungan secara finansial.

Pelayanan publik dapat dimaknai sebagai entitas dari negara dengan personalitas legal yang berfungsi untuk menjalankan berbagai kegiatan untuk kepentingan umum, dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan warganya (Matei & Camelia, 2015). Setiap negara memiliki karakteristik pelayanan publik yang berbeda, tergantung pada ketidaksempurnaan pasar, tipe barang, dan, permintaan barang. Perbedaan ini juga dipengaruhi oleh konteks kelembagaan, sumber daya manusia, persoalan struktural yang ada, dan dasar dari pelayanan publik yang diberikan (Batley &

McLoughlin, 2015). Inovasi di pelayanan publik diartikan sebagai penekanan pada upaya-upaya pemberian jasa kepada pengguna dan juga bagaimana proses pelayanan tersebut dilakukan (Osborne, 2013).

Inovasi di pelayanan publik telah menjadi salah satu aspek penting di berbagai negara di dunia, mengingat kemajuan teknologi informasi serta munculnya ketidakmerataan sosial dan ekonomi mengharuskan pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang berkelanjutan (Bertot et al., 2016). Inovasi di sektor publik juga didorong oleh keterbatasan sumber daya yang semakin lama semakin langka, sementara permintaan akan sumber daya tersebut semakin tinggi, sehingga menuntut sektor publik harus berinovasi untuk merespon hal-hal tersebut (Vickers, Lyon, Sepulveda, & McMullin, 2017). Praktik inovasi pelayanan publik saat ini sangat terlihat di beberapa negara di kawasan Asia Timur. Menurut Berman (2010) administrasi publik di kawasan Asia Timur seperti China daratan, Jepang, Korea Selatan, dan Taiwan telah menunjukkan peningkatan di berbagai hal seperti pemerintah yang partisipatif, tata kelola pemerintah lokal, gerakan anti korupsi, dan berbagai perbaikan kinerja baik secara konteks kelembagaan, organisasi, dan individunya.

China dengan luas wilayah 9,597 km² dan populasi 1,386 miliar jiwa menjadi salah satu negara yang cukup serius dalam perbaikan di bidang pelayanan publik. Bardhan & Mookherjee (2005) menunjukkan bahwa sejak tahun 1980-an China dengan program desentralisasi fiskalnya telah mampu menumbuhkan perekonomian di setiap daerah otonominya. Bahkan menurut Song (2013), pertumbuhan belanja China melebihi pertumbuhan rata-rata belanja di negara-negara yang masuk kategori *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* dan juga negara-negara berpendapatan menengah lainnya.

Modernisasi cepat oleh Pemerintah China dimulai pada akhir 1980-an telah menghasilkan berbagai persoalan sosial ekonomi yang sangat beragam dan kompleks sehingga menuntut perubahan pada lingkungan administrasinya. Salah satu alasan penting perubahan administrasi publik di China ialah semakin aktifnya keterlibatan sektor publik di China dalam berbagai komunitas internasional. Disinilah muncul pembelajaran dan transfer kelembagaan dan juga kerja sama internasional, yang dilakukan sangat cepat dan bertahap. Ketenaran dan reputasi global menjadi perhatian utama Pemerintah China, termasuk di dalamnya adanya standar-standar dan nilai-nilai administrasi publik di berbagai negara maju yang kemudian diadopsi secara bertahap (Jing, 2010).

Salah satu respons terhadap perubahan di sektor publik di China nampak dari adanya *innovation-oriented nation*, di mana China menjadi kekuatan ekonomi terbesar kedua di 2010. Kekuatan China dalam membangun perekonomian dengan memaksimalkan keunggulan kompetitif. Pembangunan industri manufaktur yang sangat masif dan meluas di berbagai wilayah serta keterlibatan China dalam pembangunan sistem ekonomi dunia mengarahkan pada kebijakan-kebijakan inovatif. Pembangunan internet dengan *big data*, kewirausahaan (*chuangxin, chuangye*), dan inovasi berbasis massa menjadi pertimbangan bagi pemerintah China. Bahkan pemimpin politik China menerapkan kebijakan “*new normal*” sebagai bentuk pergeseran dari struktur pertumbuhan ekonomi yang dihadapi di China (Jing & Osborne, 2017).

Pemerintah China juga mengambil peran aktif di kancah global dalam merespons isu-isu dunia seperti polusi, isu flu burung, dan integrasi ekonomi kawasan. Hal ini menuntut reformasi di administrasi publik, sebagaimana halnya reformasi di sektor lain yang dilakukan secara bertahap. Upaya ini tentu didahului dengan inisiatif uji coba dan kebijakan di daerah tertentu atau dengan isu-isu tertentu dimana tujuan reformasi relatif mudah dicapai (Jing, 2010). Kasus perubahan administrasi publik di China, sebagaimana dijelaskan Bertot et al (2016) bahwa dalam konteks regulasi, kerangka administratif, dan aspek legal lainnya memainkan peran dalam perubahan sistem administrasi negara.

Di China, inovasi sangat terikat dengan reformasi atau dalam bahasa lokal disebut dengan *gaige chuangxin*. Reformasi cenderung memberi penekanan pada ketidakpuasan atas *status quo*, sementara inovasi fokus pada solusi-solusi baru untuk menciptakan insentif dan perubahan-perubahan yang disengaja. Sejak tahun 2003, China mulai melakukan pembaharuan di sektor organisasi publik dengan memperkuat penegakan hukum untuk penyelenggaraan kegiatan sipil. Pemerintah China tidak hanya meningkatkan perekonomian dan efektivitas dan efisiensi birokrasi, melainkan juga proses transparansi di segala bidang termasuk penegakan hukum. Hingga tahun 2013, saat Xin Jinping memimpin China, berbagai inovasi administrasi publik di China sangat nampak mulai penerapan tata kelola yang baik, perampingan struktur birokrasi, dan modernisasi birokrasi (Jing & Osborne, 2017).

Praktik inovasi sektor publik yang dilakukan oleh Pemerintah China dapat dilihat di sisi partisipasi publik dan proses pembuatan kebijakannya (Li & Zhu, 2010), penegakan etik publik dan anti korupsi (Dong, Yang, & Wang, 2010), hubungan antar kelembagaan baik internal dan eksternal di lingkup Pemerintahan China (Li & Chen, 2010), reformasi manajemen publik (Zhou, 2010), praktik pelayanan publik (Zhang & Zhou, 2010), dan praktik *e-government* (Yang & Xu,

2010). Di bidang pelayanan publik, Pemerintah China sangat antusias dalam memperbaiki setiap sistem terkait pelayanan publik seperti posisi aparatur, kompensasi bagi aparatur, bentuk pelatihan, penilaian dan ukuran kinerja aparatur, serta sistem pensiun yang diberikan. Hasilnya posisi aparatur sipil di China menjadi salah satu lowongan pekerjaan yang menarik bagi kalangan muda saat ini. Bahkan perbaikan di sektor pelayanan publik telah mampu membentuk tata kelola birokrasi publik di China yang stabil dan mendorong pertumbuhan ekonomi di China (Zhang & Zhou, 2010).

Inovasi di sektor publik bukanlah hal mudah sebagaimana di sektor swasta. Bahkan adanya banyak peraturan yang ketat dan struktur birokrasi yang kaku seringkali dianggap sebagai penghambat munculnya inovasi. Kasus inovasi pelayanan publik di China menjadi menarik mengingat China yang merupakan negara komunis dan memiliki garis komando pemerintahan yang sentralistik tentu memiliki pola aturan dan kebijakan yang sangat terkendali dari pemerintahan pusat (Jing & Osborne, 2017). Namun, Pemerintah China justru mampu berinovasi baik di sektor bisnis maupun publik (Jing & Osborne, 2017; Yip & McKern, 2016).

Beberapa studi inovasi pelayanan publik di China dapat merujuk pada penelitian: (1) Zhang & Zhou (2010), terkait perubahan dalam konteks reformasi administrasi publik di China yang mencakup sistem pelayanan publik, manajemen publik, partisipasi publik dalam pembuatan kebijakan, dan etika publik; (2) Yip & McKern (2016), terkait inovasi di bidang lembaga riset dan pengembangan, perguruan tinggi, inovasi yang berbasis pada muatan produk-produk komersial dan industri manufaktur, hingga kebijakan pemerintah untuk melakukan inovasi dan iklim organisasi publik untuk mendukung praktik-praktik inovasi; dan (3) Jing & Osborne (2017), terkait berbagai praktik inovasi di sektor publik di China. Studi ini mencakup tidak hanya pelayanan publik, namun juga inovasi di berbagai bidang seperti manajemen publik, sistem keuangan publik hingga sistem administrasi publik secara menyeluruh.

Studi mengenai inovasi pelayanan publik di Indonesia juga telah dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain sebagai berikut: (1) Kurniawan (2016), terkait inovasi kualitas pelayanan publik di pemerintahan daerah; (2) Muharam (2019), terkait inovasi pelayanan publik dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 dengan mengambil studi kasus di Kota Bandung; (3) Andhika (2018), terkait berbagai elemen dan faktor tata kelola inovasi pelayanan publik di pemerintahan Indonesia; dan (4) Hadi et al. (2020), terkait dengan inovasi sistem layanan publik yang partisipatif melalui inovasi dialogis. Namun demikian, belum ada satupun studi yang spesifik terkait dengan bagaimana mengambil *best practice* inovasi pelayanan publik di suatu negara yang dapat

diterapkan untuk menjadi pembelajaran penting bagi perbaikan inovasi pelayanan publik di Indonesia. Hal ini menjadi nilai kebaruan (*novelty*) dalam studi ini.

Praktik inovasi pelayanan publik di China menarik untuk didiskusikan dan dapat menjadi *best practice* dalam tulisan ini mengingat upaya perubahan di sektor publik yang dilakukan oleh Pemerintah China terbilang cukup baru, yaitu dimulai di awal tahun 2000-an. Inovasi pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemerintah China juga diawali dengan berbagai inovasi di sektor swasta (bisnis) yang membuat China tumbuh sebagai salah satu kekuatan ekonomi terbesar di dunia melalui berbagai bentuk penemuan teknologi terbarunya (Yip & McKern, 2016).

Studi ini membahas tentang praktik inovasi pelayanan publik di China dikaitkan dengan faktor-faktor apa saja yang berfungsi sebagai pendorong inovasi pelayanan publik tersebut serta pelajaran apa yang dapat diambil bagi Pemerintah Indonesia. Studi ini memberikan penekanan pada dua fokus utama studi, yakni terkait dengan praktik inovasi pelayanan publik di China dan bagaimana Pemerintah Indonesia dapat mempelajari praktik tersebut. Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan studi ini adalah:

1. Bagaimana inovasi pelayanan publik dapat terjadi di sistem pemerintahan China?
2. Apa saja pembelajaran yang dapat diambil oleh Pemerintah Indonesia terhadap praktik inovasi pelayanan publik di China?

Berdasarkan uraian diatas, studi ini bertujuan untuk memahami praktik-praktik inovasi pelayanan publik yang terjadi di sistem pemerintahan China dengan mengulas berbagai faktor pendorong hingga membuat China tumbuh sebagai salah satu kekuatan ekonomi terbesar di dunia. Dari ulasan tersebut, studi kemudian bertujuan untuk memberikan saran dan gambaran terkait dengan pembelajaran yang dapat diambil oleh Pemerintah Indonesia terhadap praktik inovasi pelayanan publik di China.

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan studi pustaka atau *literature review* (Purwadi & Irwansyah, 2020; Ramdhani, Ramdhani, & Amin, 2014). Sumber literatur yaitu buku, jurnal ilmiah, prosiding ilmiah, dan dokumen terkait. Jenis data studi ini adalah deskriptif–kualitatif, yaitu menampilkan segala fenomena secara utuh dengan interpretasi dari penulis (Neuman, 2014; Purwadi & Irwansyah, 2019). Teknik analisis yang digunakan ialah dengan melihat apa saja praktik-praktik inovasi pelayanan publik yang ada di sistem pemerintahan China dan mengambil pelajaran dari praktik-praktik tersebut untuk kemudian dapat diterapkan di Indonesia. Selama studi, penulis

mengumpulkan berbagai literatur terkait dengan inovasi, pelayanan publik, inovasi di sektor publik, praktik inovasi sektor publik di China, dan inovasi di China. Semua literatur terkait kemudian dikategorikan berdasar kata kunci “inovasi”, “pelayanan publik”, dan “china”. Berdasarkan kata kunci tersebut, kemudian peneliti menghubungkan antara pertanyaan penelitian dengan tujuan penelitian, sebagaimana yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Elemen Pertanyaan Penelitian

No.	Pertanyaan Penelitian	Dimensi
1	Bagaimana inovasi pelayanan publik pada sistem pemerintahan di China?	<ul style="list-style-type: none"> o Sistem administrasi publik di China o Urgensi inovasi pelayanan publik di China o Deskripsi bentuk inovasi pelayanan publik di China o Skema inovasi pelayanan publik di China o Aktor yang bertanggung jawab untuk inovasi o Budaya inovasi dan iklim organisasi o Preferensi pejabat publik o Perbaikan kualitas pelayanan publik dan pertumbuhan ekonomi di China
2	Apa saja pembelajaran yang dapat diambil oleh Pemerintah Indonesia dalam praktik inovasi pelayanan publik di China?	Pembelajaran praktik inovasi pelayanan publik di China bagi Indonesia

Sumber: Data Olahan Penulis (2020)

Mengacu pada Tabel 1, studi ini menekankan pada urgensi inovasi (mengapa dapat terjadi di China) yang lebih menghubungkan dengan siapa yang berperan dan apa yang harus dilakukan oleh setiap aktor. Hasil tinjauan tersebut, kemudian dibandingkan dalam konteks Indonesia, yang dijelaskan pada akhir pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Sistem Administrasi Publik di China

China memiliki sejarah administrasi tersentral mulai level pemerintah pusat hingga level pemerintah daerah (prefektur). Sejarah administrasi publik di China dapat dibagi dalam beberapa fase.

Fase pertama yakni administrasi Kerajaan Sebelum Tahun 1912. Administrasi kerajaan mulai dengan dinasti Xia sistem administrasi kompleks dan tersentral hingga Qinshihuang mengakhiri periode negara *warried* dan menjadi China bersatu. Administrasi kerajaanan berpengalaman di dalam jangka panjang, evolusi bertahap, mengarahkan untuk struktur dan

kelembagaan yang kompleks dan rumit (Li, 2006). Kinerja yang terkemuka dalam aspek seperti keuangan publik, kerja publik dan relief tanpa mesin uap dan *telegraph*, dalam hal ini telah mengatur populasi lebih dari 200 juta sejak akhir abad ke-18 (Jing, 2010).

Fase kedua yakni administrasi Negara Periode 1912–1978. Tahun 1912-1978 adalah periode dimana negara modern dan bangsa terbentuk. Administrasi China ditentukan oleh kompetisi dan kompromi dua idea politik *western*, demokrasi liberal, dan sosialisme negara, hasilnya sistem administratif terutama diberikan negara *autoritatif* dengan negara dengan prinsip partai Lenin dan berfungsi sebagai instrumen dari perjuangan politik (Jing, 2010).

Fase ketiga yakni administrasi Negara Periode 1912–1949. Tahap awal atau periode dimana terjadi perang kerajaan dan disintegrasi. Partai *Kuomintang* mendirikan rezim nasionalis di Canton pada 1925 dan membangun *State Council* sebagai cabang eksekutif tertinggi. Itu adalah sistem partai yang terintegrasi dan dipelihara setelah tahun 1928 ketika partai *Kuomintang* menyatukan China di dalam satu nama. Di tahun 1929, sistem lima kamar (*chambers*) (*wu yuan zhi*), termasuk *executive chamber*, *judicial chamber*, *legislative chamber*, *examination chamber*, dan *control chamber* yang dibangun menurut teori kekuasaan Sun Yat-Sen (Jing, 2010).

Fase keempat yakni administrasi Negara Periode 1949–1978. Keamanan nasional dan transformasi sosial adalah dua misi utama dari *Chinese Communist Party* (CCP) selama satu pertiga dekade dari *People's Republic of China* (PRC). Menginisiasi rezim sosialis Uni Soviet, masyarakat diorganisasikan sebagai suatu sindikat negara yang dijalankan menurut rencana sentral dan di bawah kendali administratif dan partai secara menyeluruh. Sistem administrasi memberikan revolusi proletarian dan nasionalisasi ekonomi. Kekuatan administratif terkonsentrasi di level pusat pemerintah dan pemimpin mayor utama di seluruh level pemerintah. Partai dan pemerintah memiliki struktur organisasi yang tumpang tindih, yang patuh terhadap administrasi dan kendali CCP (Jing, 2010).

Fase kelima yakni Administrasi Publik Setelah Tahun 1978. Setelah *plenary* CCP pada kongres nasional ke-11 pada 1978, kedamaian, dan pengembangan diakui oleh partai sebagai tendensi yang berlaku di dunia. Dengan mengadopsi reformasi dan kebijakan terbuka. CCP bergeser pada prioritas bagi pembangunan ekonomi. Itu adalah di dalam periode sistem administratif China. Pada cara eksperimental dan bertahap, mulai untuk menggabungkan nilai-nilai modern dari administrasi publik dan mengekspos itu sendiri ke kendali populer. Untuk membangun ekonomi pasar sosialis, sistem administrasi China memulai untuk transformasi utama menuju administrasi publik (Jing, 2010).

Fase keenam yakni Administrasi Publik di Awal Tahun 2000-an. Transformasi ekonomi China terkait dengan peningkatan ekstensif di dalam birokrasinya dan mekanisme tata kelola yang mana reformasi birokrasi sudah dimulai sejak 1980-an dan mengalami perubahan signifikan terhadap kebijakan ekonomi dan kelembagaan tata kelola yang dijalankan sejak abad ke-19. Efek dari transformasi ekonomi di China, kemudian meningkatkan berbagai ukuran internasional kelembagaan dan kualitas tata kelola sepanjang 1980-2000 (Wilson, 2015). Sejak awal 2000-an, otoritas China telah berusaha untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dari pelayanan publik dengan mereformasi struktur administrasi publik. Salah satu dari reformasi yang dijalankan oleh pemerintah ialah terletak pada level provinsi, kota, *counti*, dan perkotaan (*township*). Upaya ini dilakukan dengan membangun upaya pada bentuk *one-stop service* dan fasilitas administratif, didesain untuk memudahkan proses penilaian pemerintah (Yan, Bernard, Plaisent, C, & James, 2014). *One-stop government services* telah diimplementasikan di berbagai negara di dunia, suatu tanda dari penggunaannya dan fungsionalitasnya sebagai bentuk modern dari penyampaian pelayanan publik (Yan et al., 2014).

Urgensi Inovasi Pelayanan Publik di China

Era globalisasi telah memberikan momentum sangat kuat bagi China dan sumber pembelajaran administratif. Untuk beberapa hal, bentuk pembelajaran ini telah mendekati batasnya karena hambatan fundamental yang diatur dan dirancang oleh sistem politik China. Sementara, pembangunan nasional dan internasional di China menghasilkan isu-isu yang tidak dapat diprediksi dan direncanakan (*unprecedented issue*) seperti Bank Investasi Infrastruktur Asia, yang mungkin tidak memiliki kerangka yang cukup untuk referensi. Pembelajaran lebih jauh dan reformasi mungkin terinspirasi dari sejarah tradisi China dan realitasnya yang selalu berevolusi. Pembelajaran inkremental akan masih efektif, ketika reformasi struktural akan menggantikan secara bertahap. Pembangunan saat ini menyoroti sebuah upaya yang menentukan untuk mengatur pelaksanaan pelayanan publik oleh sebuah anti korupsi dan perpindahan anti sampah yang *unprecedented*.

Perilaku menciptakan pendapatan dari agen-agen pemerintah lebih sulit. Diskresi dan kesejahteraan organisasi administratif telah menurun secara substantif. Kendali internal dan monitoring eksternal telah dikuatkan. Agen-agen pemerintah dianggap tidak lama sebagai atau yang memberikan posisi *lucrative*. Ketika di dalam hal jangka pendek dari sanksi kriminal dan politik digunakan untuk mengatur (*deter*) dan mendisiplinkan birokrasi, di dalam jangka panjang

upaya-upaya sistematis harus dijalankan untuk mendukung insentif-insentif yang berkelanjutan dan mengatasi persoalan-persoalan yang ada (Jing & Osborne, 2017).

Ketika pemerintah harus patuh untuk menyediakan pelayanan publik dasar di dalam area termasuk edukasi publik, pekerjaan, jaminan sosial, pelayanan sosial, pelayanan kesehatan, perumahan, kesehatan publik, penyediaan pelayanan jasa yang faktanya lebih luas lagi, melibatkan banyak jenis aktor publik lain dan menunjukkan berbagai variasi. Inovasi pelayanan publik di China merujuk pada perubahan yang diperkenalkan dan berguna untuk penyedia pelayanan, penerima, konten, atau mekanisme untuk kinerja pelayanan yang lebih baik. Beberapa perubahan untuk memecahkan melalui batas-batas kelembagaan yang ada, teknikal, konseptual, atau fisik. Sebagaimana di negara-negara lainnya, inovasi di sektor pelayanan publik mungkin melayani berbagai tujuan seperti faktor politik (partisipasi, transparansi, non-diskriminasi, kepuasan pelanggan, dan lainnya), dan faktor legal (karena proses, ekuitas, privasi, dan lainnya) (Jing & Osborne, 2017).

Deskripsi Bentuk Inovasi Pelayanan Publik di China

Posisi (Pangkat) Pegawai

Saat ini ada dua aspek klasifikasi posisi dan pangkat (Tabel 2) yaitu mendesain posisi dan divisi kategori posisi.

Tabel 2. Posisi dan Pangkat Manajemen Pelayanan Publik di China

Seri Posisi Kepemimpinan	Seri Posisi Non-Kepemimpinan	Seri Pangkat
Posisi penuh nasional		Pangkat 1
Posisi deputy nasional		Pangkat 2-4
Posisi penuh provinsi atau ministerial		Pangkat 4-8
Posisi deputy provinsi atau ministerial		Pangkat 6-10
<i>Ting</i> atau <i>ju</i> atau posisi penuh	Inspektur	Pangkat 8-13
<i>Ting</i> atau <i>ju</i> atau posisi deputy	Deputi inspektur	Pangkat 10-15
Pimpinan Counti atau deputy	Investigator	Pangkat 12-18
Posisi deputy Counti atau deputy	Deputi Investigator	Pangkat 14-20
Pimpinan seksi atau perkotaan		Pangkat 16-22
Pimpinan deputy atau perkotaan	Anggota pimpinan seksi	Pangkat 17-24
Anggota seksi	Anggota pimpinan seksi deputy	Pangkat 18-26
Staf atau juru ketik		Pangkat 19-27

Sumber: *State Council Tahun 2005 dalam (Jianxing, 2014; Zhang & Zhou, 2010)*

Untuk mendesain posisi, Pasal 18 dari Undang-undang pelayanan publik menyebutkan bahwa *“each agency follows the fixed function, status, quote of establishment, number of positions and structure ratio, designs the concrete positions, and assures the work responsibility and qualifications for each post.”* Kemudian di pasal 14 menyebutkan bahwa *“the position categories should be divided into the three categories of comprehensive management, professional technology, and administrative implementation according to the nature, characteristics, and management needs of civil servant positions”*. Bagi Dewan Negara (*State-Council*), mengikuti undang-undang pelayanan publik dapat menambahkan beberapa kategori posisi jika diperlukan untuk beberapa posisi spesifik yang menjamin manajemen individu. Undang-undang pelayanan publik di China memiliki 4 (empat) pengaturan yaitu: posisi, manajemen komprehensif, teknologi profesional, pengadilan, dan seri prokurator (*procurator series*) (Jianxing, 2014; Zhang & Zhou, 2010).

Pelatihan pegawai

Sistem pelatihan sipil di China membentuk kader-kader yang berpengalaman dan meminjam dari praktik-praktik negara lain. Terdapat beberapa bentuk pelatihan pegawai, antara lain yakni: (a) membentuk jaringan pelatihan; (b) penugasan pelatih; (c) isi dan bentuk pelatihan; (d) metode pelatihan.

Pertama, terkait jaringan pelatihan, lembaga pendidikan administrasi nasional sejak tahun 1994 telah melatih pegawai negeri sipil atau pada level di atas deputi atau *ting* atau *ju*. Pemerintah pusat juga membuka level pendidikan nasional dengan 3 (tiga) cara untuk melatih pegawai negeri sipil di Kota Shanghai, provinsi Jiangxi, dan Provinsi Shanxi di tahun 2003. Setiap kementerian juga memiliki lembaga-lembaga atau pusat-pusat pelatihan untuk aparturnya. Pemerintah daerah juga menguatkan berbagai kegiatan pelatihan. Saat ini, ada sekitar 3000 sekolah administratif atau sekolah partai yang bertanggung jawab dalam melatih kader-kader aparatur negara pada wilayah level *counti*, kota, dan provinsi. Dalam lembaga pembelajaran yang lebih tinggi, ada banyak organisasi pelatihan yang sudah cukup lama dan berpengalaman di bidangnya. Selain itu, banyak perusahaan dan lembaga pelayanan memiliki organisasi-organisasi pelatihan. Organisasi-organisasi pelatihan secara vertikal dan horizontal terdiri dari sebuah jaringan komprehensif untuk pelatihan pegawai negeri sipil (aparatur negara).

Kedua, terkait dengan pelatihnya, Undang-Undang Pelayanan Publik tahun 2005 menyatakan bahwa *“Agencies should conduct training for those newly recruited employees in their probation period; agencies should conduct specialized business training for those*

professional civil servants; all the civil servants should be trained on the job for updated knowledge and skill improvement; for those who shoulder responsibility of special technology, they should be trained according to the requirements of continued education". Untuk itu, negara seharusnya menguatkan pelatihan untuk melakukan *backup* para pemimpin.

Ketiga, isi dan bentuk pelatihan bertujuan untuk meningkatkan tujuh kemampuan dari aparatur sipil negara antara lain sebagai berikut: 1) pengakuan politik dan perlawanan terhadap korupsi; 2) mengadaptasi ekonomi pasar sosialis; 3) administrasi dijalankan menurut hukum/peraturan perundangan yang berlaku; 4) manajemen sumber daya manusia; 5) investigasi dan penelitian; 6) kreativitas dan inovasi; 7) pembelajaran lainnya. Pelatihan mencoba untuk membantu aparatur negara (pegawai negeri sipil) mengadaptasi kebutuhan pembangunan sosial dan ekonomi nasional. Aparatur sipil negara tidak hanya belajar banyak keahlian dasar seperti bahasa asing, penggunaan komputer, hukum/perundangan, dan cara/tata menulis, tetapi juga menjadi semakin mengenal dengan aturan-aturan dari organisasi perdagangan dunia dan menggunakan perangkat-perangkat ekonomi legal untuk mengelola urusan-urusan publik dan secara efisien mendorong pembangunan yang harmonis dengan seluruh aspek masyarakat.

Keempat, metode pelatihan semakin ditingkatkan berdasar pada praktik-praktik terbaik yang dibangun dari beberapa negara dan pengalaman China sendiri. Pelatihan aparatur sipil China telah merumuskan prinsip-prinsip berikut bahwa teori seharusnya terhubung dengan praktik, bahwa pembelajaran seharusnya ditargetkan pada aplikasinya, dan bahwa pengajaran seharusnya ditujukan untuk merespons berbagai kebutuhan dan menjadi pragmatis. Sejumlah metode yang telah dikembangkan seluruh jalan, seperti pengajaran, pembelajaran sendiri, berbagai *workshop* dan seminar, studi kasus dengan pendekatan *bottom-up* (dari bawah ke atas) atau sebaliknya dari *top-down* (dari atas ke bawah) (Jing, 2016; Zhang & Zhou, 2010).

Kompensasi pegawai

Sistem kompensasi di aparatur sipil China didasarkan pada posisi dan pangkat. Gaji dasar dari pegawai negeri sipil dibagi ke dalam 2 (dua) kategori yaitu: gaji posisi (*position salary*) dan gaji pangkat (*rank salary*), gaji posisi terutama membentuk tanggung jawab dari sebuah aparatur sipil. Setiap posisi memiliki standar gaji. Posisi kepemimpinan dan level keseimbangan dari posisi non kepemimpinan memiliki standar gaji yang berbeda. Gaji pangkat didasarkan pada capaian kinerja dan kualifikasi. Ada 27 pangkat yang setiap posisi menyesuaikan dengan beberapa pangkat dan setiap pangkat memiliki beberapa nilai (*grade*) berbeda. Pangkat dan nilai gaji diputuskan berdasar beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain posisi, kinerja yang mumpuni dan

berkelanjutan dinilai baik, capaian kinerja, dan kualifikasi. Pada umumnya, bagi mereka yang mendapatkan nilai kepuasan atau di atas dari penilaian kinerja normal tahunan yang dilakukan secara terus-menerus untuk 5 (lima) tahun atau lebih didorong untuk level gaji yang lebih tinggi selanjutnya dengan gaji pangkat di dalam posisi yang sama. Mereka mungkin dipromosikan untuk nilai gaji yang lebih tinggi di dalam pangkat yang sama setiap 2 (dua) tahun. Gaji mereka yang mencapai puncak pangkat (*ceiling*) tidak dapat dinaikkan lebih jauh lagi. Bagi aparatur negara yang memiliki posisi atau di bawah posisi level biro deputy (*ting* atau *ju*), perlakuan gaji dapat ditingkatkan untuk posisi level non kepemimpinan yang lebih tinggi jika ada kesempatan dan pangkat yang lebih panjang yang mencapai persyaratan dan penilaian kinerja mereka di atas level kepuasan. Untuk pemberian bonus, sistem pelayanan publik di China menjalankan suatu lokasi, area terdalam, dan sistem postbonus. Mereka yang memenuhi kepuasan atau di atas dari penilaian kinerja tahunan akan diberikan bonus tahunan di akhir tahun. Bonus ini sama dengan gaji dasar (gaji pokok) yang diterima oleh mereka setiap bulannya (Wu, 2014; Zhang & Zhou, 2010)

Penilaian kinerja pegawai

Menurut undang-undang pelayanan sipil di bab 5, aparatur sipil negara dievaluasi untuk kebaikan, kemampuan, kerajinan, kinerja, dan kebersihan, fokusnya ialah capaian pada kerja. Di antara kualitas, kebaikan mengindikasikan pemikiran-pemikiran politik dan karakter moral, dan kemampuan adalah kemampuan dasar dengan penyesuaian. Kerajinan terkait dengan semangat kerja keras, kinerja terkait dengan capaian hasil kerja termasuk pemenuhan target kuantitas dan kualitas dari suatu pekerjaan, efisiensi, dan keluaran hasil dari pekerjaan kreatif. Penilaian dari aparatur sipil negara dilakukan terutama melalui penilaian secara reguler. Penilaian reguler non kepemimpinan bagi aparatur sipil negara mengadopsi dari sebuah pendekatan penilaian tahunan. Pengawas akan mengajukan level penilaian kinerja setelah meninjau ringkasan individu dan komen dari penilai sebaya (*peer's comments*) dan kemudian pimpinan agen atau sebuah komite penilaian otorisasi akan memutuskan level penilaian kinerja.

Untuk penilaian anggota kepemimpinan, hal ini dijalankan menurut regulasi dari organisasi level lebih tinggi (Zhang & Zhou, 2010). Hasil dari penilaian reguler dibagi ke dalam 4 (empat) tahap nilai yaitu: *excellent* (unggul), *satisfactory* (puas), *basic satisfactory* (cukup puas), and *not satisfactory* (tidak puas). Hasil-hasil dari penilaian tersebut dikirim ke aparatur sipil negara di dalam format tertulis. Hasilnya menjadi sebuah referensi penting untuk menyesuaikan posisi, pangkat, dan level nilai (*grade*), bonus, pelatihan, dan penyingkiran (*dismissal*). Menurut regulasi relevan, yang lainnya kemudian memberikan asumsi panjang, pegawai negeri sipil seharusnya

mendapatkan sebuah hasil penilaian dari level kepuasan atau di atasnya jika setiap aparatur negara tersebut didorong. Mereka yang menerima sebuah penilaian ketidakpuasan akan diturunkan pangkatnya, biasanya satu level. Mereka yang dinilai tidak puas selama 2 (dua) tahun berturut-turut seharusnya akan disingkirkan (diberhentikan) dari pegawai negeri (Civil Service Act, 2005; (Wu, 2014; Zhang & Zhou, 2010)). Evaluasi kinerja di Pemerintahan China dibagi di dalam 2 (dua) tipe yaitu: pegawai negeri sipil di posisi non kepemimpinan dan pegawai negeri sipil di posisi kepemimpinan. Jumlah pegawai sebelumnya terhitung sekitar kurang lebih 99% dari aparatur negara. Reformasi dari evaluasi kinerja dimulai di tahun 1994. Lebih dari 96% dari aparatur negara menggunakan revidu penilaian tahunan di tahun pertama setelah pemberlakuan dari regulasi-regulasi provisional (Zhang & Zhou, 2010).

Mekanisme Pensiun Pegawai

Sistem pensiun melibatkan baik kondisi untuk pensiun dan perlakuan jaminan keamanan setelah pensiun. Kondisi pensiun termasuk perlakuan yang wajib dan pensiun yang harus diterapkan. Ada beberapa persyaratan berbeda untuk usia, tahun bekerja, dan kondisi kesehatan untuk tipe-tipe pensiun yang berbeda. Pensiun wajib menyarankan bahwa seorang aparatur sipil negara harus meninggalkan kerja karena telah mencapai umur pensiun yang diwajibkan atau telah kehilangan kesempatan kapasitasnya untuk bekerja. Menurut aturan-aturan yang relevan, seorang menteri atau gubernur provinsi seharusnya pensiun di umur 65 tahun, seorang deputi menteri atau gubernur letnan di level provinsi seharusnya pensiun umur 60 tahun. Untuk posisi di level *ting* atau *ju*, usia pensiun ialah umur 60 tahun. Aparatur sipil laki-laki lainnya seharusnya pensiun di umur 60 tahun, sementara aparatur sipil perempuan lainnya usia pensiunnya ialah 55 tahun. Bagi mereka yang memiliki pekerjaan pada kenyataannya dibutuhkan dan siapa yang cukup sehat untuk menjalankan pekerjaan, maka waktu pensiunnya dapat ditunda dengan persetujuan agen-agen yang menunjuknya. Untuk beberapa ahli senior, usia pensiun dapat ditunda jika mereka diperlukan untuk bekerja dan sehat. Untuk seorang *an associate professor, a research associate*, atau para ahli di bidangnya di level ini, usia pensiun tidak dapat ditunda hingga melampaui 65 tahun. Untuk *professors, senior research fellows* atau para ahli di level ini, maka usia pensiun tidak dapat ditunda melebihi 70 tahun (hal ini seharusnya disetujui oleh level kementerian pemerintah yang menaungi). Bagi mereka yang memiliki reputasi sangat bagus, baik di level nasional dan global, dan mereka yang telah berkontribusi terhadap pembangunan nasional dan kontribusinya di global, usia pensiun dapat ditunda dengan persetujuan dari *State Council* atau dewan negara. Aparatur sipil negara yang memenuhi kondisi yang diatur di atas mungkin menerapkan skema pensiun dan

kemudian pensiun setelah mendapat persetujuan dari agen penunjang dengan beberapa hal sebagai berikut: (a) seorang individu telah bekerja selama 30 tahun atau lebih; (b) seorang individu sedikitnya kurang dari 5 (lima) tahun dari usia pensiun dan telah bekerja lebih dari 20 tahun; dan (c) seorang individu yang memenuhi kondisi-kondisi lainnya untuk dapat dinyatakan pensiun. Perlakuan politik berarti bahwa pegawai negeri sipil memiliki saluran untuk membaca arsip (*file*) partai dan dokumen untuk diinformasikan ke perubahan-perubahan kebijakan, dapat memiliki pembelajaran politik yang periodik, melanjutkan untuk memiliki kehidupan organisasi partai, dan lainnya. Ukuran-ukuran ini untuk menjaga mereka dari menjadi termarginalisasi secara politik. Perlakuan kehidupan termasuk pensiun, perlakuan medis, transportasi, dan aspek-aspek lain yang memperlakukannya (Wu, 2014; Zhang & Zhou, 2010).

Skema Inovasi Pelayanan Publik di China

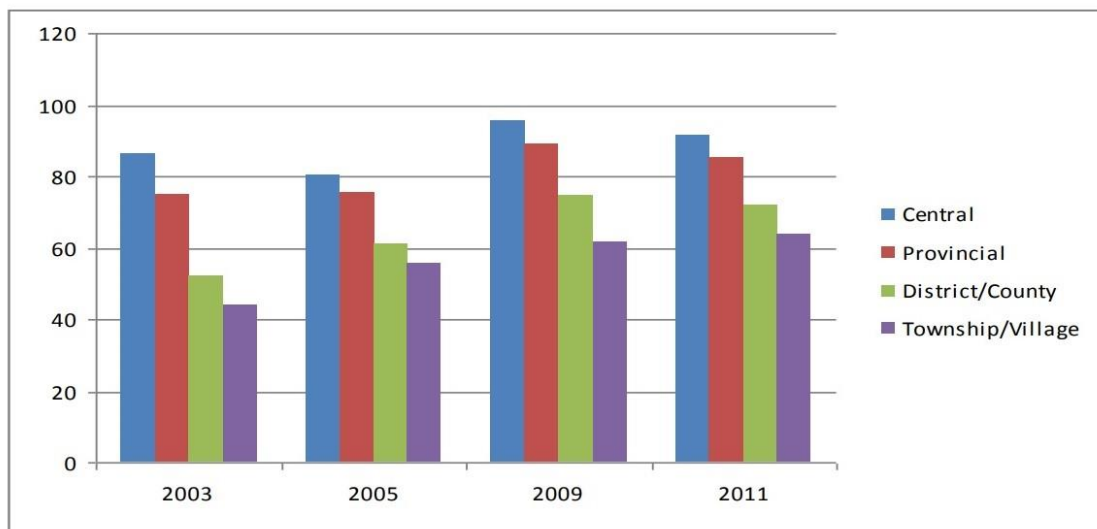
Fungsi dan pelayanan/jasa diberikan oleh sistem administratif secara meningkat bergantung pada inovasi, koordinasi, dan kolaborasi. Sebagaimana sektor ekonomi, pertumbuhan ekstensif harus digantikan oleh pertumbuhan intensif di sektor publik karena baik penurunan pertumbuhan fiskal dan transformasi besar-besaran di China. Kualitas pemerintah China pertama kali meminta sebuah reidentifikasi dari nilai-nilai seperti pembangunan hijau, dan kemudian meminta jalan yang terstruktur dan terkoordinasi lebih baik untuk memaksimalkan nilai-nilai tersebut. Akibatnya tata kelola yang mendorong lintas organisasi, lintas yurisdiksi, dan solusi lintas sektor untuk masalah-masalah publik memiliki keuntungan natural terkait dengan informasi superiornya, sumber daya, dan legitimasi. Hal ini meminta sebuah rebalansi atau kesemimbangan ulang yang fundamental dari hubungan negara-pasar dan negara-masyarakat yang telah sesuai menjadi hirarki (Jing & Osborne, 2017).

Reformasi telah melibatkan beberapa area perubahan. *Pertama*, agen-agen pemerintah mendorong divisi lebih besar dari fungsi dan rasionalisasi prosedur administratif. *Kedua*, penyampaian pelayanan publik harus sesuai dengan kebutuhan yang lebih baik dari penggunaanya dan memastikan keadilan sosial di dalamnya. *Ketiga*, personil administrasi harus direkrut melalui proses berbasis meritokrasi dan menunjukkan kompetensi di dalam menjalankan tugasnya. Keempat, delegasi bertanggung jawab pada pemerintah daerah harus menjadi kondusif dan untuk meningkatkan pembangunan industri dan *administrative efficacy* (Yan et al., 2014).

Tujuan reformasi dari *Government Affairs Service Centers (GASCs)* atau pusat-pusat pelayanan urusan pemerintahan, yaitu agar: (1) permintaan publik dan proses persetujuan di dalam urusan pemerintahan dapat lebih disederhanakan dan bagaimana pegawai-pegawai di garis

terdepan (*frontline*) dapat melakukan kerjanya sesuai tugasnya dengan persetujuan dari otoritasnya; serta (2) departemen-departemen yang terhubung dengan GASCs diharapkan untuk berkoordinasi dengan fungsi individu-individu untuk meminimalkan konflik-konflik prosedur, asimetris informasi, dan membantu fungsi pelayanan di garis depan lebih baik. Pada akhirnya, administrator publik diharapkan untuk menyampaikan pelayanan publik berbasis pelanggan yang meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan di dalam penggunaan mereka dari bentuk jasa demikian (Yan et al., 2014).

Kepuasan masyarakat terhadap hasil kerja aparatur negara di sistem Pemerintahan China dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kepuasan Masyarakat China terhadap Kinerja Pemerintahnya

Sumber: Saich (2012)

Kepuasan masyarakat China terhadap kinerja aparatur sipil negara dapat dilihat semakin meningkat dari 2003-2011. Kepuasan paling tinggi ialah terhadap kinerja kepemimpinan di level pemerintah pusat, sementara kepuasan kinerja paling rendah ialah terhadap kinerja pemerintahan di level *township* atau desa. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan pemerintah pusat yang sangat tersentral diimbangi dengan hasil kinerja yang mereka berikan terhadap masyarakatnya.

Aktor yang Bertanggung Jawab untuk Inovasi

Pemerintah komunis China telah berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan aktivitas administrasi publiknya di seluruh level pemerintah sejak awal tahun 2000-an. Ketika itu sering terjadi saat pemerintah nasional menjalankan reformasi struktural secara mendalam setelah periode stasis kelembagaan, tahap pertama reformasi administrasi menghadapi

sejumlah kemunduran. Salah satu dari perangkat administratif muncul dari reformasi awal adalah *Government Affairs Service Centers (GASCs)* atau pusat-pusat pelayanan urusan pemerintahan yang didesain untuk menciptakan sebuah konsep pelayanan publik *one-stop service* yang menghubungkan masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang lebih efisien dan dengan cara yang hemat waktu dan juga uang. Dari awalnya, GASCs antar lintas di China menjumpai berbagai kekurangan struktural dan prosedural yang berdampak pada arus informasi, koordinasi antar departemen, kualitas pelayanan publik, dan pengalaman dari warga masyarakat sebagai pelanggan (Yan et al., 2014).

Inovasi di sektor publik diciptakan dan diimplementasikan oleh pejabat tinggi pemerintah dan aparatur negaranya. Pemerintah adalah penyedia pelayanan publik yang utama, dan juga penghasil pelayanan publik utama. Ketika seluruh (lima) level Pemerintah China memberikan berbagai bentuk pelayanan, mereka seluruhnya memainkan peran penting sebagai inovator. Pemerintah daerah menghadapi beberapa hambatan politik tetapi lebih pada tekanan-tekanan jasa, yang semakin meningkat saat mengadopsi perubahan-perubahan baru. Inovasi pemerintah daerah, didorong oleh kompetisi, adalah umum dikenal sebagai penyebab utama dari pertumbuhan ekonomi di China dan pembangunan sosial. Ketika inovasi lokal lebih sering daripada tidak ada yang melanggar kebijakan, regulasi, atau hukum, sebuah perilaku toleran menuju pemerintah pusat adalah kritikal. Biasanya, jika inovasi lokal dibuktikan berhasil dan dapat dipelajari oleh wilayah hukum lainnya, pemerintah pusat mungkin meringkas pengalaman lokal, menyesuaikan dengan sistem regulasi atau peraturan yang ada, dan mendorong praktik-praktik tersebut ke seluruh wilayah di China (Jing & Osborne, 2017).

Seluruh agen-agen yang memberikan pelayanan mungkin menjadi inovator. Disamping itu, agen-agen pemerintah khusus, penyedia jasa di China termasuk agen-agen Partai Komunis China, organisasi-organisasi politik lainnya seperti Liga Pemuda China, sebuah sistem unit pelayanan publik yang besar seperti rumah sakit umum, sekolah publik, dan universitas, dan beberapa organisasi yang memiliki kuasi dengan pemerintah (*quasi-public*) seperti *Government-Organized NGOs* (GONGOs). Organisasi-organisasi tersebut telah mengambil bagian untuk meningkatkan kepuasan masyarakat/warga melalui pelayanan jasa yang inovatif. Perusahaan-perusahaan dan organisasi-organisasi sosial juga dapat menjadi inovator, meskipun secara tidak langsung (Jing & Osborne, 2017).

Budaya Inovasi dan Iklim Organisasi

Inovasi sebagai simbol yang menonjol dari nilai di sektor publik telah mengkonsolidasi dan melembaga secara jauh. Hal itu telah diakui bahwa reformasi inkremental, pragmatik, dan bermanfaat ketika sedang mendekati batas-batasnya. Tugas yang urgen dari reformasi struktural harus dijalankan. Inovasi adalah cara terbaik untuk mengendalikan efek-efek yang merugikan dari reformasi struktural dan membuat mereka terus berlanjut. Pemerintah China yang ambisius berharap pada mengatasi persoalan dan tantangan nasional dan internasionalnya secara fundamental melalui inovasi. Kebijakan formal dan informal dan lingkungan kelembagaan memiliki cara inovasi yang konsisten (Jing & Osborne, 2017).

Katalis untuk mengatur fasilitas *one-stop service facilities* merujuk pada sebuah *Government Affairs Service Centers (GASCs)* yang datang dari *Administrative Permission Law of the People's Republic of China (APL)*, menyetujui selama pertemuan keempat dari *the Standing Committee of the Tenth National People's Congress in August 2003*. Pada pasal 10 undang-undang APL tersebut menyebutkan bahwa "*people's governments at or above the county level shall establish a sound system to supervise the granting of administrative permission by administrative departments and exercise strict supervision over and inspection of the granting of such permission by the said departments. These rules provide a legal basis for all levels of Chinese government affairs service centers.*" *Article 25 of the APL added that, "The people's government of a province, autonomous region or municipality directly under the central Government may ... decide to let one administrative department exercise the power of administrative permission which is exercised by relevant administrative department."* (Yan et al., 2014).

Preferensi Pejabat Publik

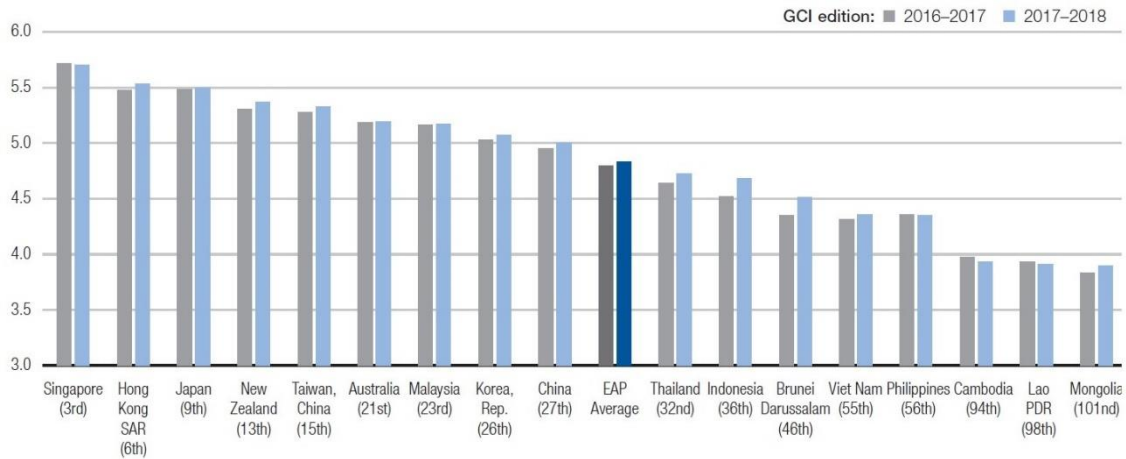
Pejabat publik di China, sebagaimana di negara-negara lainnya, adalah tipe berbeda. Disposisi mereka untuk berubah, daya saing, ketidakpastian, dan kesuksesan sangat bervariasi. Hal tersebut dapat diasumsikan bahwa di jangka pendek, preferensi mereka menuju inovasi masih tidak berubah. Inovasi biasanya mulai dari inspirasi yang didorong oleh informasi dan pengetahuan yang diperlukan secara baru. Secara sering, inovasi di pelayanan publik adalah hasil dari transplantasi dan adaptasi model dari sektor-sektor lain yang digerakkan oleh pelaku wirausaha kebijakan. Pengembangan yang begitu cepat di China dan peran pemerintah yang luas di dalam pembangunan sosial-ekonomi menciptakan kesempatan yang cukup untuk mengekspose pejabat pemerintah untuk selalu *up-to-date* terhadap praktik-praktik di sektor lainnya. Jangkauan global China mempermudah pembelajaran globalnya (Jing & Osborne, 2017).

Perbaikan Kualitas Pelayanan Publik dan Pertumbuhan Ekonomi di China

Pertumbuhan kualitas pelayanan publik di China ternyata seiring dengan perbaikan kualitas pelayanan publik. Hal ini sangat nampak sejak era 1980-an akhir atau waktu dimana China membuka diri dengan berbagai bentuk kerja sama dunia. Sebelumnya, China yang tertutup dengan kebebasan ekonomi tentu juga belum menghasilkan perubahan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik di negaranya. Dampak positif dari pertumbuhan produk domestik bruto (PDB) di China ternyata sejalan dengan peningkatan kualitas tata kelolanya. Bagaimanapun, pemerintah-pemerintah di level provinsi di China telah berhasil memanfaatkan kesempatan-kesempatan reformasi melalui pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan kelembagaan tata kelola lokal. Peningkatan tata kelola ini, lebih jauh, didasarkan harus memiliki efek positif untuk pergeseran ke dalam sektor tersier baru dan mungkin karena itu menjadi penting sebagai bentuk modernisasi ekonomi yang melanjutkan, dan industri tersier datang untuk memainkan peran lebih besar di dalam ekonomi (Wilson, 2015).

Pengalaman pertumbuhan ekonomi yang cepat di China adalah contoh yang belum lazim selama sejarah ekonomi, dan mungkin menjadi perhatian dari praktik-praktik serupa yang dilakukan di negara-negara sedang berkembang. Heterogenitas lintas provinsi ditemukan di sini yang juga mendukung pandangan yang mengindikasikan bahwa hubungan pertumbuhan ekonomi dan tata kelola merupakan hubungan kondisional yang dipengaruhi oleh banyak faktor di lingkungan seperti faktor sosial, ekonomi, dan politik. Meskipun demikian, hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa di bawah keadaan yang terbatas, beberapa pembangunan ekonomi dapat dicapai tanpa bergantung pada peningkatan dalam kelembagaan tata kelola formal, dan pertumbuhan ekonomi yang demikian pada gilirannya dapat mendorong pembangunan tata kelola selanjutnya (Wilson, 2015).

Saat ini, China telah mengalami pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat yaitu dengan jumlah penduduk sebesar 1.382,7 (dalam juta) penduduk dengan nilai produk PDB sebesar sebesar US Dollar 8.133,3 (dalam juta) per kapita di 2016 (International Monetary Fund; World Economic Outlook Database, April 2017) dalam *World Economic Forum 2017-2018*, telah menjadikan China sebagai salah satu negara dengan kekuatan ekonomi terbesar di dunia. Bahkan, China telah melampaui rata-rata peringkat daya saing global di negara-negara Asia Pasifik, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.

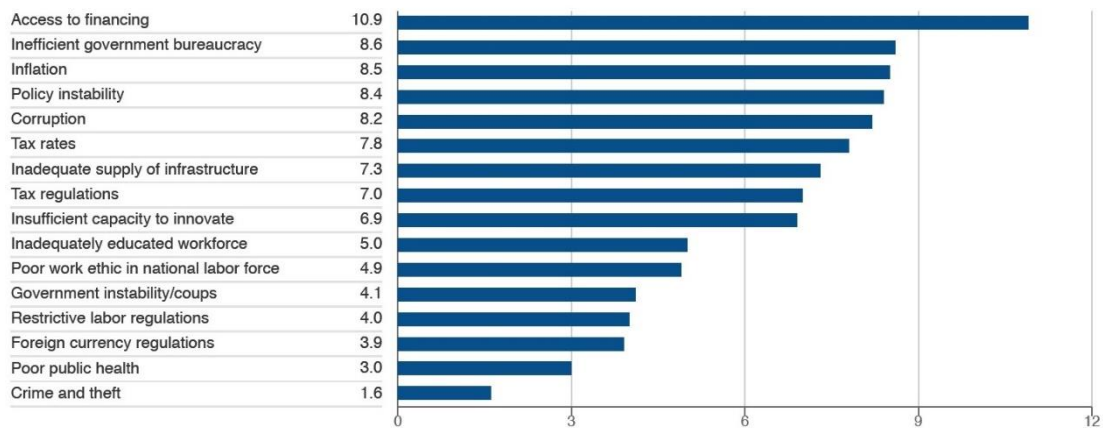


Gambar 2. Global Competitiveness Index (GCI) Negara-negara Asia Pasifik

Sumber: Schwab & Sala-i-Martin (2017)

Gambar 2 memperlihatkan bahwa Penilaian *World Economic Forum* (WEF) terhadap kemajuan ekonomi di China sangat terlihat dari indikator penilaian daya saing suatu bangsa atau lebih dikenal dengan *Global Competitiveness Index* (GCI). Pada 2017-2018, WEF melansir nilai GCI China berada di atas rata-rata nilai GCI dunia bersama beberapa negara Asia Pasifik yang tergolong maju seperti Jepang, Australia, Singapura, Hongkong, Taiwan, Malaysia, dan Korea. Sementara Indonesia berada di bawah rata-rata peringkat daya saing global bersama Thailand, Filipina, Brunei Darussalam, Vietnam, Kamboja, Laos, dan Mongolia.

Pertumbuhan ekonomi di China yang disertai dengan perbaikan kualitas pelayanan publik di sistem sipilnya ternyata bukan berarti berjalan dengan mulus tanpa ada hambatan. Justru, saat ini Pemerintah China menghadapi berbagai permasalahan klasik maupun permasalahan baru yang muncul akibat adanya dampak sosial-ekonomi dari suatu pertumbuhan ekonomi suatu bangsa. Berbagai permasalahan ini banyak mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dan iklim bisnis di China yang kemudian menjadi pekerjaan rumah bagi sistem pelayanan publiknya untuk segera diperbaiki. Dengan kata lain, Pemerintah China harus melakukan penyesuaian dan inovasi di beberapa sektor yang dianggap menghambat kemajuan ekonominya, sebagaimana terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Permasalahan Krusial Bisnis di China

Sumber: Schwab & Sala-i-Martin (2017)

Berdasarkan Gambar 3, permasalahan pertama yang dihadapi oleh Pemerintah China dalam menjalankan praktik bisnis di negaranya ialah akses untuk mendapatkan keuangan, kemudian diikuti oleh birokrasi pemerintah yang tidak efisien, inflasi, ketidakstabilan politik, korupsi, tingkat pajak yang tinggi, ketidacukupan infrastruktur pendukung, regulasi pajak yang rumit, kapasitas yang kurang memadai untuk berinovasi, minimnya tenaga kerja ahli dan terdidik, kode etik tenaga kerja yang lemah terhadap tenaga kerja nasional, instabilitas/pergolakan pemerintah, aturan tenaga kerja yang menghambat usaha, aturan mata uang asing, kesehatan masyarakat yang rendah, dan yang terakhir ialah kriminal dan pencurian. Persoalan-persoalan di atas menjadi bagian dari upaya-upaya pemerintah dalam memberikan pelayanan publik melalui berbagai bentuk inovasi yang sedang dijalankan oleh Pemerintah China.

Pembelajaran dari Praktik Inovasi Peningkatan Pelayanan Publik di Indonesia

Kemajuan perekonomian dan sistem administrasi publik China yang sangat melesat sejak diinisiasi di awal 1980-an awal dan mulai terlihat di awal 2000-an telah menunjukkan bahwa negara-negara sedang berkembang pun mampu melampaui masa-masa tersebut dan menuju pada negara-negara ekonomi maju. Saat ini China disebut sebagai negara *new industrializing countries* dan menjadi salah satu kekuatan ekonomi terbesar di kawasan negara-negara Asia Pasifik. Praktik yang telah dilakukan oleh Pemerintah China perlu mendapat perhatian bagi Pemerintah Indonesia.

Baik Indonesia maupun China memiliki persamaan luas teritori yang besar disertai dengan jumlah penduduk yang tinggi. Artinya dengan kesamaan fisik yang terlihat seharusnya Bangsa Indonesia dapat mempraktikkan sebagaimana yang telah China lakukan. Pemerintah Indonesia perlu memahami alasan-alasan mendasar yang dilakukan oleh Pemerintah China dalam

memperbaiki sistem perekonomian dan administrasi publik di negaranya. Sebagaimana studi Wilson (2015) dikemukakan bahwa praktik administrasi publik yang dilakukan melalui tata kelola telah mampu mendorong pertumbuhan ekonomi yang cukup signifikan di China.

Pemerintah China telah melakukan inovasi di sektor pelayanan publik untuk merespons berbagai tantangan yang muncul saat ini dan ke depan. Untuk itu Pemerintah Indonesia sebaiknya memahami alasan fundamental mengapa Pemerintah China melakukan inovasi di sektor publik. Menurut Jing & Osborne (2017), ada beberapa alasan Pemerintah China melakukan inovasi di sektor pelayanan publik.

Pertama, reformasi desentralisasi yang dijalankan di akhir 1970-an telah membentuk kompetisi di suatu rezim sebagai kekuatan pendorong utamanya. Ketika kompetisi di antara pemerintah daerah hadir, maka hal tersebut difokuskan pada peningkatan kinerja ekonomi, yang mana ini menghasilkan pergeseran prioritas terhadap bentuk pelayanan publik dan sosial serta tingkat kepuasan pelanggan. Pemerintah daerah mendapatkan reputasi dan pengakuan nasional, sekaligus inovasi pelayanan publik sebagai simbol legitimasi pemerintah.

Kedua, Pemerintah daerah menghadapi permintaan dan tekanan pelayanan yang semakin meningkat karena perubahan struktur sosial, ekonomi, dan populasi penduduk. Sementara sumber daya yang disediakan mulai terbatas, sehingga pemerintah mau tidak mau harus mencari jalan alternatif dengan melakukan berbagai terobosan di dalamnya.

Ketiga, meningkatkan pendapatan fiskal membuat praktik inovasi sangat terbuka luas. Inovasi di sektor pelayanan publik di beberapa hal terkait dengan belanja sumber daya baru. Pertumbuhan ekonomi China yang terus-menerus dan ketersediaan dana untuk membuat berbagai program atau percontohan sangat memungkinkan. Selain itu, inovasi di sektor publik juga dianggap akan membawa manfaat bagi masyarakat sebagai pelanggan. Ketiadaan sindiran dan komen negatif serta tidak adanya tanggung jawab penuh terhadap kegagalan inovasi, mendorong pemerintah untuk terus melakukan inovasi.

Bercermin dari China untuk kasus di Indonesia, munculnya pemerintah daerah baru sebagai akibat program pemekaran wilayah maupun tuntutan dari masyarakat di daerah, belum menunjukkan adanya kompetisi antar daerah dalam meningkatkan perekonomian daerahnya. Justru sebaliknya, pemekaran wilayah dengan munculnya pemerintah daerah baru cenderung memberatkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang mana beberapa bentuk dana perimbangan daerah, dana alokasi umum (DAU), dana alokasi khusus (DAK) harus diberi

porsi lebih untuk membantu daerah-daerah yang baru tersebut. Alasan ini tentu bukan menjadi faktor utama mengapa inovasi pelayanan publik harus muncul di Indonesia.

Di sektor ekonomi, pertumbuhan ekonomi nasional yang dinilai cukup stagnan, yaitu berkisar di angka 5 % selama tahun 2014-2017 (WEF, 2018) memang belum menjadi alasan utama untuk melakukan perbaikan di sektor pelayanan publik. Meskipun Indonesia berada di urutan kedua dalam hal investasi setelah China (Tabel 3), namun lambannya pertumbuhan ekonomi belum mengindikasikan adanya tuntutan yang tinggi dalam hal pemenuhan kebutuhan pasar dan masyarakat. Karena itu, alasan untuk melakukan inovasi di sektor publik dari faktor ini belum menjadi hal yang begitu mendesak.

Tabel 3. Nilai Investasi di Negara-negara Asia

No	Negara	Tahun 2014	Tahun 2015
1	China	68,7	71,0
2	Indonesia	52,6	59,9
3	India	45,8	57,9
4	Malaysia	34,2	42,1
5	Singapura	30,7	41,2
6	Thailand	35,9	36,2
7	Australia	25,5	32,2
8	Hongkong	25,5	31,3
9	Korea Selatan	24,2	30,3
10	Jepang	26,3	24,3

Sumber: The Economist (Hendriyani, 2016)

Terbatasnya pendanaan yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia akibat tingginya utang serta melemahnya nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar saat ini menjadi ganjalan bagi praktik-praktik inovasi yang dilakukan di sektor publik. Inovasi identik dengan uji coba dan adopsi serta praktik hal-hal baru yang itu penuh resiko dan kegagalan dalam pelaksanaannya. Dana yang digelontorkan pun cukup besar dalam menjalankan program-program inovasi, belum lagi pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap habisnya waktu dan dana jika program percontohan dari suatu inovasi tersebut dinilai gagal. Di Indonesia, selain dana yang terbatas, siapa yang menggunakan dana dan resiko yang ditimbulkan akibat kegagalan kegiatan tersebut harus dipertanggungjawabkan, dan urusannya ialah terhadap pelanggar hukum atas kegagalan program

namun dana telah dihabiskan. Iklim seperti ini tentu berbeda dengan China, sehingga praktik inovasi pun tidak begitu dijalankan dengan baik.

Persoalan birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia memang perlu langkah perbaikan, reformasi birokrasi yang dianggap “*mandeg*” pun perlu dihidupkan kembali, atau kalau perlu direstorasi. Hal ini kemudian memunculkan pertanyaan, perbaikan seperti apa yang harus dilakukan oleh Pemerintah Indonesia? Apakah perlu reformasi atau revolusi? Jawabannya ialah Pemerintah Indonesia perlu pembaruan yang itu bukan reformasi yang cenderung inkremental dan bukan pula revolusi yang cenderung radikal. Itu adalah inovasi di sektor pelayanan publik, menurut Bertot et al. (2016), yaitu suatu perubahan yang menghasilkan sesuatu yang baru melalui penciptaan ide, praktik, teknologi baru, dan bentuk-bentuk pelayanan dengan menciptakan nilai-nilai yang baru (Bertot et al., 2016).

Pemerintah Indonesia sebaiknya dapat mencari jalan sendiri agar alasan-alasan dan praktik-praktik inovasi di sektor pelayanan publik dapat dilakukan. Birokrasi dan pelayanan publik di Indonesia yang masih dinilai lamban, kurang efisien, tidak efektif, dan masih sangat kaku karena prosedural dan aturan yang mengikatnya, justru cenderung mengabaikan hasil keluaran baik *output* dan *outcome* yang dihasilkan. Bahkan, tingkat kepuasan pelanggan, dalam hal ini masyarakat sipil dalam mengakses pelayanan publik belum dapat diukur secara komprehensif, apakah kebutuhan mereka sudah tercukupi atau belum, dan hal-hal apa saja yang harus diperbaiki oleh Pemerintah Indonesia dalam memberikan pelayanan publik. Oleh karena itu, suatu praktik inovasi pelayanan publik harus dapat diinisiasi oleh pemimpin di level top manajer yang kemudian mendapat respons dan masukan dari warganya, tentu upaya ini harus diimbangi kebijakan pemerintah yang pro terhadap perbaikan perekonomian nasional dan aktif dalam berbagai kegiatan internasional.

PENUTUP

Perkembangan China dalam mendorong perbaikan di sistem administrasi publik tidak terlepas dari adanya sistem politik dan administrasi publik yang tersentral oleh satu pihak yaitu Partai Komunis China atau *China's Communist Party (CCP)*. Sistem administrasi publik di era 1980-an mengalami tuntutan besar seiring dengan pertumbuhan ekonomi China yang semakin mengglobal. Tuntutan dari berbagai pelanggan domestik dan internasional akan sistem pemerintahan yang semakin merespons kebutuhan mereka menjadi hal penting yang kemudian diperhatikan oleh Pemerintah China. Di awal tahun 2000-an, Pemerintah China melakukan berbagai perbaikan dan perubahan yang mendorong pada geliat aktivitas ekonomi yang semakin

mengglobal. Alhasil, sektor pelayanan publik yang terkait dengan aktivitas ekonomi dan juga sosial warganya turut terkena imbas dari perubahan besar-besaran yang dilakukan oleh Pemerintah China.

Pemerintah China melakukan inovasi di sektor pelayanan publik di berbagai level, mulai dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah *county*, pemerintah kota, hingga ke pemerintah *township* atau pedesaan yang semuanya ada dalam kendali pemerintah pusat melalui agen-agen Partai Komunis China (CCP). Perbaikan di sektor pelayanan publik tidak hanya bagaimana suatu produk atau jasa diberikan kepada pelanggan (masyarakat domestik dan asing) dengan cara-cara yang lebih baik (lebih efisien, lebih efektif, akuntabel, transparan, dan partisipatif), namun juga perbaikan di sektor sumber daya manusianya (SDM), yang meliputi sistem rekrutmen, pelatihan, pengangkatan jabatan dan pangkat, penggajian, penilaian kinerja, dan pensiun dari aparatur negara di China. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa berbagai upaya perbaikan inovasi pelayanan publik telah mampu mendorong pertumbuhan ekonomi yang cepat di China. Inovasi pada akhirnya membudaya secara berkelanjutan seiring dengan sifat ambisius pemerintah China dalam merespons berbagai persoalan dan tantangan nasional dan internasionalnya secara fundamental.

Bagi Pemerintah Indonesia, mencari jalan sendiri untuk berinovasi perlu dilakukan, tidak harus menjadi mirip dengan China, namun mengadopsi dan juga menyesuaikan praktik-praktik inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh Pemerintah China menjadi alternatif yang perlu dilakukan. Jika China kuat secara pemerintah pusat dengan agen-agen partai komunisnya, sementara Indonesia kuat dengan alokasi pendanaan yang dimiliki di level pemerintah pusat kepada pemerintah daerah seperti dana alokasi umum (DAU) dan dana alokasi khusus (DAK), maka hal tersebut dapat menjadi “kunci” bagi setiap pihak untuk melakukan inovasi di sektor publik. Inovasi pelayanan publik di Indonesia sebaiknya bukan hanya ranah dan tanggung jawab dari pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN dan RB) dan juga Lembaga Administrasi Negara (LAN). Lebih dari itu, praktik inovasi di sektor publik juga menjadi tugas penting dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) yang didukung oleh segenap lapisan level pemerintah daerah mulai level provinsi, kabupaten, dan kota. Terakhir, dukungan dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan organisasi sosial non-pemerintah harus mampu memberi iklim positif tercapainya inovasi di sektor publik, yang dalam hal ini inovasi dalam hal pelayanan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, L. R. (2018). Elemen dan Faktor Governansi Inovasi Pelayanan Publik Pemerintahan. *Jurnal Kelitbangan*, 6(3), 207–222.
- Bailey, S. J., Pekka, V., & Ari-Veikko, A. (2013). Lessons for the Governance of Organizational Innovations. In V. Pekka, J. B. Stephen, & A. Ari-Veikko (Eds.), *Organizational Innovation in Public Services Forms and Governance* (pp. 259–269). Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Batley, R., & Mcloughlin, C. (2015). The Politics of Public Services: A Service Characteristics Approach. *World Development*, 74, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.018>.
- Bertot, J., Elsa, E., & Tomasz, J. (2016). Universal and Contextualized Public Services: Digital Public Service Innovation Framework. *Government Information Quarterly*, 33, (2), 211–222.
- Dong, K., Yang, H., & Wang, X. (2010). Public Service Ethics and Anticorruption Efforts in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 95–116). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.
- Hadi, K., Asworo, L., Taqwa, & Iradad. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik yang Partisipatif (Kajian Sistem Pelayanan Malang Online). *Journal of Government and Civil Society*, 4(1), 115–129.
- Hartley, J. (2013). Public and Private Features of Innovation. In S. P. Osborne & L. Brown (Eds.), *Handbook of Innovation in Public Services* (pp. 44–59). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hendriyani, C. (2016). Contradictions Economic Growth & Investor Exit In Indonesia. *Jurnal AdBispreneur*, 1(1), 19–26.
- Jianxing, Y. (2014). China's Public Services System. In K. Lieberthal, C. Li, & Y. Keping (Eds.), *China's Political Development: Chinese and American Perspectives* (pp. 221–253). Brookings Institution Press.
- Jing, Y. (2010). History and Context of Public Administration in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 33–53). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.
- Jing, Y. (2016). Civil Service Executive Development in China: An Overview. In A. Podger & J. Wanna (Eds.), *Sharpening the Sword of States: Building Executive Capacities in The Public Services of The Asia-Pacific* (pp. 49–66). ANU Press.
- Jing, Y., & Osborne, S. P. (2017). Public Service Innovations in China: An Introduction. In Y. Jing & S. P. Osborne (Eds.), *Governing China in the 21st Century Public Service Innovations in China* (pp. 1–24). Palgrave Macmillan-Singapore.

- Kurniawan, R. C. (2016). Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah. *Fiat Justicia Jurnal Ilmu Hukum*, 10(3), 569–586.
- Li, R., & Zhu, Q. (2010). Public Policy Processes and Public Participation in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 55–73). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.
- Matei, A., & Camelia, G. (2015). Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity. *Procedia Economics and Finance*, 23, 982 – 985.
- Muharam, R. S. (2019). *Inovasi Pelayanan Publik dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Kota Bandung* (Vol. 1). Decision: Jurnal Administrasi Publik.
- Neuman, W. L. (2014). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Pearson Education Limited* (7th Ed.). <https://doi.org/10.1234/12345678>
- Osborne, S. P. (2013). A services- influenced approach to public service innovation? In S. P. Osborne & L. Brown (Eds.), *Handbook of Innovation in Public Services* (pp. 60–71). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Purwadi, P., & Irwansyah, I. (2019). Peran Public Information Officers dalam Komunikasi Layanan Perpustakaan Digital. *BACA*, 40(1), 55–72. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v40i1.437>
- Purwadi, P., & Irwansyah, I. (2020). Prospek dan Tantangan Industri Penerbitan Jurnal dan Prosiding Melalui Teknologi E-Publishing Di Era Digital. *BACA*, 41(1), 87–98. <https://doi.org/10.14203/j.baca.v41i1.509>
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Amin, A. S. (2014). Writing a Literature Review Research Paper: A step-by-step approach. *International Journal of Basica and Applied Sciences*, 3(1), 47–56. <https://doi.org/10.1177/0021886391273004>
- Saich, T. (2012). *The Quality of Governance in China: The Citizens' View Faculty*.
- Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*.
- Svensson, P. O., & Hartmann, R. K. (2018). Policies to Promote User Innovation: Makerspaces and Clinician Innovation in Swedish Hospitals. *Research Policy*, 47, 277–288.
- Vickers, I., Lyon, F., Sepulveda, L., & McMullin, C. (2017). Public Service Innovation and Multiple Institutional Logics: The Case of Hybrid Social Enterprise Providers of Health and Wellbeing. *Research Policy*, 46, 1755–1768.
- WEF, W. E. F. (2018). *Indonesia. The Global Competitiveness Index 2017-2018 Edition*.
- Wilson, R. (2015). Does Governance Cause Growth? Evidence from China. *Department of Economics School of Economics and Management. Diakses Dari*

https://Project.Nek.Lu.Se/Publications/Workpap/Papers/Wp15_14.Pdf, 2015(14).

- Wu, A. M. (2014). *Governing Civil Service Pay in China*. Copenhagen: NIAS Press.
- Yan, Y., Bernard, P., Plaisent, M., C, M.-H., & James. (2014). Administrative Reforms in China: An Analysis of the Government Affairs Service Center of Pu'er City. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies* December, 2(2), 01–11. <https://doi.org/10.15640/jasps.v2n2a1>.
- Yang, K., & Xu, X. (2010). E-government in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 165–192). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.
- Yip, G. S., & McKern, B. (2016). *China's Next Strategic Advantage From Imitation to Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Zhang, M., & Zhou, W. (2010). Civil Service Reforms in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 145–163). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.
- Zhou, Z. (2010). Performance Management Reforms in Mainland China. In E. M. Berman, M. J. Moon, & H. Choi (Eds.), *Public Administration in East Asia Mainland China, Japan, South Korea, and Taiwan* (pp. 117–143). CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton-US.