

NEWGOTIATION UNTUK PEMIMPIN PUBLIK

Seni Bernegosiasi untuk Hasil yang Lebih Baik



Judul: *Newgotiation* untuk Pemimpin Publik: Seni Bernegosiasi untuk Hasil yang Lebih Baik

Penulis: Yann Duzert, Frank V. Zerunyan, Nurliah Nurdin, Friezca Rara Jura

Penerbit: Kompas Media Nusantara

Jumlah Halaman: vi + 210 halaman

Cetakan Pertama: 2020

ISBN: 978-623-241-287-3

ISBN: 978-623-241-288-0 (PDF)

Pelayanan publik bagi sebagian besar pegawai negeri merupakan sebuah upaya yang terhormat untuk melayani komunitas, kota, distrik, kabupaten, negara bagian, atau negara sendiri. Mendapatkan kepercayaan publik merupakan suatu perasaan spesial bagi semua yang melayani di kantor pemerintah, terutama di kantor pejabat terpilih. Namun sangat disayangkan, dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi penurunan kepercayaan publik dengan performa perilaku yang paling mengerikan dan tidak pantas dilakukan oleh seorang pemimpin publik. Atas dasar isu tersebut, tim penulis menawarkan buku yang ringkas dan mudah dibaca mengenai wawasan untuk bernegosiasi bagi para pemimpin publik dengan mengembangkan topik akademis dan praktis yang secara langsung berdampak pada kehidupan sehari-hari, baik perilaku, kebiasaan, maupun keterampilan para pelayan publik yang sukses dalam seni dan ilmu negosiasi.

Buku ini dituliskan saat warga negara menuntut tata kelola pemerintahan yang lebih baik, partisipasi sektoral yang lebih besar dalam urusan publik, dan peningkatan integritas dan akuntabilitas para pemimpin dalam segala bentuk negosiasi. Tim penulis mengungkapkan terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa kita menghabiskan lebih dari 80 persen hidup kita untuk bernegosiasi, baik dengan keluarga, tetangga, kolega, pelanggan, pemasok, pemegang saham, maupun pemerintah. Buku ini adalah puncak dari pekerjaan Yann bersama Frank selama 18 (delapan belas) tahun di Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, yang bekerja sama dengan rekan-rekan di Sol Price School of Public Policy University of Southern California (USC). Bersama-sama, mereka membangun metode negosiasi modern yang disesuaikan dengan para pemimpin publik, yang dinamakan *Newgotiation for Public Leaders*.

Tim penulis menyebutkan bahwa dalam buku Sun Tzu yang berjudul *The Art of War*, negosiasi digambarkan sebagai taktik perang, strategi catur, atau kerangka tempat dimana salah satu pihak menang dan yang lainnya kalah. Pedagogi negosiasi tradisional berfokus pada strategi perang, manipulasi, dan permainan persuasi. Negosiasi tradisional didefinisikan sebagai permainan kekuasaan, pengaruh, dan taktik politik. Di dunia modern, representasi negosiasi cara lama adalah apa yang terjadi pada Kodak terhadap iPhone, sebagai sebuah pesaing yang tak berdaya dan usang.

Dalam buku ini, disebutkan organisasi publik modern abad ke-21 tidak dapat lagi memutuskan sesuatu secara rasional berdasarkan otoritas dan kekuasaan, apalagi mengandalkan alat-alat usang. Organisasi publik tidak lagi dapat mengambil keputusan berdasarkan rasionalitas mayoritas. Minoritas juga dapat memaksakan aturan, norma, dan posisi kekuasaan. Kekuatan jejaring sosial menempatkan individu di jantung negosiasi. Era digital baru mengungkapkan pentingnya transparansi, integritas, reputasi dan kepercayaan.

Ini adalah keterampilan dan karakteristik yang dimiliki bersama dalam pemerintahan, negosiasi, dan kepemimpinan.

Bagian awal buku, menerangkan tentang konteks kolaborasi dalam tata kelola. Saat ini, baik publik, swasta, organisasi nirlaba, organisasi non-pemerintah (LSM), maupun warga negara cenderung berkolaborasi dan jauh lebih terhubung daripada sebelumnya. Secara historis, kolaborasi memberikan kita berbagai inovasi dan proyek yang luar biasa. **Di sektor swasta**, kolaborasi dari berbagai inovator melahirkan Apple, Disney, Hewlett Packard (HP), dan bahkan film *Star Wars*. **Di sektor publik**, di Kota Rolling Hills Estates California, kota berpenduduk lebih dari 8.000 orang, sampah dikumpulkan oleh pengelola sampah yang merupakan sebuah perusahaan swasta. Rekayasa lalu lintas kota dan layanan hukum juga dilakukan oleh sektor swasta. Di Kota Rolling Hills Estates ini secara langsung hanya mempekerjakan 19 (sembilan belas) orang yang tugas utamanya mengelola kontrak ini dengan pemerintah (kota) lain dan sektor swasta untuk memberikan semua layanan kota yang dibutuhkan kota ini. Di Indonesia, Depok, Bekasi, Tangerang, dan Cianjur sebagai daerah penyangga ibu kota negara melahirkan Badan Kerja Sama Pembangunan (BKSP) berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1976. Kolaborasi belum maksimal terbukti dari pembangunan sarana dan prasarana bersama yang belum tampak. Pelibatan sektor swasta dalam ikut membangun integrasi transportasi dan laju urban yang sangat tinggi memerlukan negosiasi gaya baru. **Di sektor nirlaba atau LSM**, produk RED yang digagas oleh U2 Bono dan Robert Shriver berfokus pada pemberantasan AIDS di Afrika dengan menghubungkan pemerintah, organisasi internasional, dan perusahaan swasta ke dalam misi ini. Apple, The Gap, Starbucks, dan lainnya memproduksi produk RED untuk mendonasikan sebagian hasil yang mereka peroleh ke dalam misi tersebut. Sementara itu, daya tarik Jakarta sebagai ibu kota negara untuk merebut perhatian LSM sangat besar, diantaranya dengan penggalangan dukungan dan dana untuk membantu korban banjir di Ibu Kota. Sehingga diperlukan teknik negosiasi dan kolaborasi yang membuat semua warga secara rela berpartisipasi.

Dalam buku ini, mendefinisikan paradigma tentang *newgotiation* bagi para pemimpin publik sebagai “sebuah proses yang etis dan elegan dari pengambilan keputusan yang rasional dan kolaboratif yang ditujukan untuk saling menguntungkan”. Definisi ini mendorong atau mempromosikan hubungan dan kepercayaan. Buku ini memberikan beberapa contoh model tata kelola kolaboratif dan penerapan paradigma *newgotiation* yang secara efisien dan dapat diandalkan menanggapi kebutuhan ruang lintas sektoral. Karena itu, di dunia kolaboratif, warga negara menginginkan lebih banyak sektor tempat mereka ikut terlibat aktif dalam pengambilan kebijakan. Negosiasi sebagai konsep primitif muncul dari konflik atau ketegangan yang kita rasakan dari godaan, persaingan, dan kehormatan, dari kecemburuan dan rasa kompetisi untuk menang, dan rasa iri untuk “menghancurkan” lawan. Karena perhatian utama buku ini adalah pada setiap sektor publik, swasta, dan nirlaba, terutama tentang kolaborasi dan tata kelola kolaboratif, maka akan ditemukan solusi elegan atas masalah selama *newgotiation*. Paradigma *newgotiation* bagi pemimpin publik sangat bergantung pada keterampilan tata kelola yang baik, kolaborasi, membangun hubungan dan kepercayaan. “Hubungan” dan “kepercayaan” merupakan unsur utama dari setiap hasil negosiasi *win-win* bagi para pemimpin publik.

Tipe-tipe aktor negosiasi yang disebutkan dalam buku ini diantaranya tipe otoriter, tipe pengontrol, tipe fasilitator, tipe *entrepreneur*, dan tipe visioner. Selanjutnya ada empat langkah untuk mengaitkan teknik *newgotiation*, yaitu: 1) persiapan; 2) penciptaan nilai; 3) distribusi nilai; dan 4) implementasi. Dari ribuan teknik negosiasi, dalam buku ini menunjukkan 10 (sepuluh) elemen sederhana yang paling relevan dan berkorelasi langsung dengan empat langkah ini. Elemen-elemen ini meliputi: 1) konteks; 2) minat; 3) opsi; 4) kekuasaan; 5) komunikasi; 6) hubungan; 7) konsesi; 8) kesesuaian; 9) kriteria; dan 10) waktu.

Demi menjamin kesuksesan implementasi pada setiap negosiasi, dalam buku ini mengusulkan 10 kriteria tolok ukur *newgotiation* untuk penggunaan di masa mendatang. Seluruh proses ini disebut “Teknik 4-10-10 *Newgotiation*”. Model logika ini ditujukan bagi setiap negosiasi, terutama untuk pemimpin publik, pejabat, dan pegawai negeri. Rekomendasi penggunaan metode ini untuk meningkatkan produktivitas, peluang, dan nilai dalam semua negosiasi.

Teknik 4-10-10 *newgotiation*, yang terdiri dari empat langkah untuk mengaitkan teknik *newgotiation*, selanjutnya sepuluh elemen sederhana yang paling relevan dan berkorelasi langsung dengan empat langkah tersebut sudah disebutkan diatas. Namun, paradigma *newgotiation* dari empat langkah dan sepuluh elemen sederhana tersebut, tidak memiliki nilai apabila tidak dapat menerapkan apa yang dinegosiasikan atau yang dipelajari dari keseluruhan proses. Sebagian besar pemimpin publik tidak bernegosiasi hanya untuk satu kesepakatan saja, tetapi untuk serangkaian kesepakatan dan seringkali dengan pemangku-pemangku kepentingan yang sama. Jadi, sepuluh langkah kriteria dibuat juga untuk mengevaluasi proses serta untuk melengkapi teknik 4-10-10 *newgotiation*. Evaluasi tersebut meliputi: 1) kepuasan dan optimasi; 2) rasionalitas keputusan; 3) emosi; 4) etika/keadilan; 5) keadilan/kepatuhan hukum; 6) produktivitas; 7) tanggung jawab social/kelestarian lingkungan; 8) kontrol dan eksekusi; 9) kemampuan beradaptasi untuk pasca-penyelesaian; dan 10) standar teknis.

Newgotiation adalah pola pikir untuk menilai tantangan dan peluang yang tersedia bagi pihak-pihak yang bernegosiasi. Ini adalah sebuah budaya dari pembelajaran untuk memutuskan kesepakatan yang lebih baik. Setiap organisasi dapat mencapai kejayaan melalui kolaborasi yang digambarkan dalam buku ini sebagai pendekatan atau bingkai *win-win* sebagai lawan dari kompetisi dimana satu pihak yang menang dan yang lainnya kalah. Persaingan itu baik, tetapi tidak pernah sebagai prinsip penuntun pada awal negosiasi apa pun. Persaingan diawal menghancurkan langkah terpenting, yaitu penciptaan nilai, dalam proses 4-langkah dalam *Newgotiation*.

Pemimpin publik merupakan inovator-inovator asli yang dipercaya oleh komunitas mereka, diharapkan mampu mengeksekusi apa itu *newgotiation* seperti yang tertulis dalam buku ini. Pemimpin publik biasanya terpilih atau ditunjuk berdasarkan reputasinya untuk melakukan apa yang benar. Paradigma *newgotiation* diambil dari literatur dan praktik kepemimpinan global, yaitu literatur kepemimpinan yang fasilitatif, berbagi, dan apresiatif.

Prototipe dalam buku ini mengenai *newgotiator* adalah para pemimpin yang sukses. Mereka mendapatkan bantuan dari para ahli dan staf dengan menetapkan prinsip-prinsip dan parameter-parameter yang berkaitan dengan cara memperlakukan para konstituen, rekan, kolega, dan pelanggan. Mereka menciptakan standar keunggulan dan memberi contoh bagi yang lain untuk diikuti. Mereka memberi bantuan dengan berinovasi dan menantang *status quo*.

Harapan yang disampaikan tim penulis dalam buku ini adalah agar para *newgotiator* pemimpin publik untuk terlibat, mendengarkan, mengambil risiko yang diperhitungkan, membedakan dan bertindak dengan ketelitian, disiplin, akuntabilitas, serta transparansi bagi semua orang untuk menang. Pemimpin diharapkan bekerja sama dengan saling menghormati untuk menciptakan kepercayaan, dan berbagi penghargaan atas upaya kerja sama sehingga tercapainya tujuan. Pedagogi kepemimpinan itu konsisten dengan sepuluh elemen dalam teknik yang ada dalam buku ini.

Peran pemerintahan kolaboratif pada abad ke-21, dengan kebutuhan dan temperamen, para pemimpin masa depan kita serta para milenial sudah mengambil keputusan melalui kolaborasi. Kemitraan intra dan antarsektoral ditempa untuk menghasilkan layanan dan produk yang lebih efisien. Meski ada keberagaman perspektif dan

budaya, namun bertujuan untuk mencapai hasil yang lebih baik dengan kolaborasi, fasilitator, dan visioner menggantikan otoriter dan pengendali.

Pada bagian penutup, teknik 4-10-10 *newgotiation* adalah sebuah wahana untuk menguji berbagai opsi, menganalisis konteks, membuat konsesi, meningkatkan hubungan, mengatur kekuasaan, mengurangi kesalahpahaman, menghormati hukum dan aturan, menentukan norma, serta mengatur waktu. Teknik 4-10-10 *Newgotiation* adalah suatu “bahasa universal” yang membantu organisasi untuk berbicara dalam bahasa *newgotiation* yang sama. Paradigma *newgotiation* bersifat strategis dan taktis. Para pemimpin cenderung bersifat strategis dan para manajer cenderung taktis. Strategi adalah tentang gambaran besar, komprehensif, digerakkan oleh misi, luas dan inovatif. Taktik adalah tugas yang lebih terperinci dalam ruang lingkup untuk meningkatkan operasi dan metode. Paradigma *newgotiation* membutuhkan keduanya. Menurut filsuf Sun Tzu, strategi tanpa taktik adalah rute paling lambat menuju kemenangan. Taktik tanpa strategi adalah kebisingan sebelum kekalahan.

Ketika semua organisasi, baik publik maupun swasta, mempraktikkan *newgotiation*, hubungan antara semua sektor dan bahkan diantara semua tingkat pemerintahan meningkatkan hasil yang lebih baik dan berkelanjutan melalui kepercayaan. Hillary Clinton mengungkapkan bahwa secara tradisional Departemen Luar Negeri hampir tidak pernah berkomunikasi dengan Departemen Pertahanan Amerika Serikat. Tradisi komunikasi yang buruk dan kurangnya kolaborasi dan perencanaan strategis, menyebabkan beberapa kesalahan kebijakan luar negeri yang paling serius di zaman modern.

Yann dan Frank tidak sendirian dalam mempromosikan berbagi atau kolaborasi. Google melembagakan hari berjejaring antardepartemen. Microsoft menciptakan tempat pertemuan spesial seperti kedai kopi di kampus untuk mempromosikan pertemuan informal dan kolaborasi antara karyawannya. *Newgotiation* adalah teknik yang bisa diajarkan. Penerapan metode teknik *newgotiation* 4-10-10 menurut tim penulis adalah jalan bagi kemajuan seni dan ilmu pengetahuan masa depan yang disebut *newgotiation*.

Buku yang berisi 10 bab ini memiliki kelebihan, yaitu memberikan teknik baru bagi pemimpin publik tanpa menggurui, karena terlihat dari contoh-contoh *newgotiation* yang sudah banyak dicontohkan di berbagai kota atau negara. Jika suatu organisasi ingin berhasil maka gunakanlah *newgotiation* dengan hasil *win-win solution*, bukan yang satu menang atau yang satu kalah. Banyak pelajaran bagi pemimpin yang ingin membawa perubahan di unit organisasinya. Sedangkan kekurangan buku ini adalah terdapat beberapa kalimat yang perlu dibaca beberapa kali karena terkadang belum dipahami dengan satu kali membaca. Tapi tetap tidak rugi, karena membacanya berulang kali maka akan diperoleh pemahaman yang sangat diharapkan tim penulis agar teknik *newgotiation* ini diterapkan oleh pemimpin publik.

Penulis: Sulistianingsih (Analisis Kebijakan Ahli Muda, Puslatbang PKASN LAN)

**LEMBAR ABSTRAKSI (CURRENT CONTENT)
TAHUN 2022**

1. **Kepuasan Peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau terhadap Penggunaan Aplikasi Pembelajaran Mentimeter;** Oleh Embung Megasari; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

Participants in the Basic Training for Candidates for Civil Servants at BPSDM Riau Province are millennials, attached to technology, digital learning applications, and provide satisfaction to them, in this case using Mentimeter as a learning application. In a quasi-experimental way, this study describes the perception of the participant's satisfaction scale on the use of Mentimeter as a learning application for the Millennial Generation Civil Servant Latsar Class E Class E, Kampar Regency at BPSDM Riau Province. Satisfaction scale is measured through tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. This finding proves that as a millennial generation learning application, the satisfaction of CPNS Latsar participants with the use of Mentimeter is at the "Very Satisfactory" level because the mean value of satisfaction in each dimension is on a scale of 4.30 - 5.00. The use of a Mentimeter is also appropriate because it can answer the challenges and developments of the times that are attached to information and digital technology. Utilizing Mentimeter implies that it is important for education and training providers, especially BPSDM Riau Province to always maintain satisfaction and improve learning service innovation according to the needs of millennial generation CPNS Latsar participants. The next recommendation is very possible to evaluate digital learning so that the Mentimeter application can be effectively used by various groups of learners.

Keywords: participant satisfaction, millennial CPNS Latsar, learning apps, mentimeter.

2. **Faktor Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan Corporate University di Lembaga Pemerintah Indonesia;** Oleh Asih Setiawati; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

Corporate University (CorpU) began to become an important discourse in the development of the Indonesian State Civil Apparatus (ASN) since 2014. Nonetheless, there are still little empirical researches on this type of organization. This study aimed for identifying the driving and inhibiting factors for the successful implementation of CorpU in government agencies in Indonesia. By applying a literature review approach, data were collected from 21 research articles on the implementation of CorpU in Indonesia, which were collected from institutions that had or were currently planning to implement CorpU in Indonesia. The literature was then analyzed qualitatively to find themes related to the driving and inhibiting factors for the implementation of CorpU. The literature was analyzed to find the factors that encourage and hinder the implementation of CorpU. As the results, there were five driving factors which encourage CorpU i.e. (a) the availability of human resources; (b) benchmark cases; (c) experience in blended learning; (d) institutional encouragement; and (e) top management support. On the other hand, there were five most important inhibiting factors of CorpU in Indonesia government institutions i.e. (a) weak networks and partnerships; (b) weak knowledge management; (c) lack of innovation; (d) fear of change; and (e) unclear administrative responsibilities. The results of this study can help government agencies to develop CorpU as a HR development strategy in institutions in order to adapt to rapidly developing knowledge and the needs of their human resources. In addition, suggestions for further research were given in the methodological aspect, related to the importance of quantitative research related to the factors that have an impact on the effectiveness and efficiency of CorpU.

Keywords: corporate university, human resource development, ASN, training, learning.

3. **Efektivitas Pelayanan Publik Digital: Studi Kasus Pelayanan Perpustakaan Digital Puslatbang PKASN LAN;** Oleh Yuyu Yuningsih dan Putri Wulandari Atur Rejeki; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

One of Puslatbang PKASN LAN's digital services is the library application which started in 2010. This application was developed internally and has been used for more than a decade. This study aims to analyze how effective this application is, the management of the library, and analyze the driving factors as well as the obstacles encountered during use. A descriptive qualitative method was used with data triangulation. Deployment of questionnaires filled by the users to find out the effectiveness of the services and interview conducted with the librarian of Puslatbang PKASN LAN. The results showed that 93.34% of users felt helped by the digital service of the Puslatbang PKASN Library which shows that the level of effectiveness is very high. The supporting factor, as well as the inhibiting factor, is the leadership's commitment to this digitizing library services. Other agencies that are willing to adopt and/or replicate this service should pay attention to some of the things, among others are (1) availability of competent human resources for library administrators such as librarians or other administrators; (2) availability of supporting infrastructure, and (3) leadership policies that support the implementation of digital services.

Keywords: effectiveness, public services, innovation, digital library.

4. **Analisis Strategi Pembelajaran Corporate University pada Instansi Pemerintah di Indonesia;** Oleh Perdhana Ari Sudewo; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

Change in the world's landscape with massive digital developments affect learning and development strategies of human resources in every organization, including the government institutions. In Indonesia, change in Indonesian State Civil Apparatus (ASN) competency management as mandated by Law No. 5/2014 on ASN has contributed to change in the learning and development process in training units, marked by the emergence of corporate universities in government institutions. Using the concept approach and generic learning strategies of corporate university developed by Rademakers, this study intended to analyze the learning strategies developed by corporate university in six government agencies in Indonesia. The analytical study method was carried out using a literature study approach with primary data and information from the corporate university strategic plan at the government institutions. From the analysis of concepts and learning strategies for developing corporate universities in six government agencies, it could be concluded that school learning strategies were the majority strategy of Corporate Universities in Government Agencies, compared to college learning strategies and academy learning strategies. The various concepts and learning strategies of Corporate Universities in this study are expected to be a reference for other Government Institutions that will develop Corporate Universities as a strategy for developing ASN competencies in Indonesia.

Keywords: strategy, corporate, university, learning, ASN.

5. **Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Muara Bungo;** Oleh Kurniawan, Teddy Chandra, dan Iqbal Miftakhul Mujtahid; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

There are few serious problems faced by BPJS Kesehatan such as inaccuracy in member's data management, complicated system, mistreatment toward BPJS patients, and patients' rejection in several hospitals for various reasons. These problems could be analyzed by scrutinizing the employee work satisfaction and performance which are affected by work environment, organization culture, and employee workload. This study aimed to determine the effect of the work environment, organizational culture and workload on job satisfaction and employee performance of BPJS Kesehatan Muara Bungo branch in 2020. This study was conducted using a quantitative statistical approach and collecting research data using questionnaire. The population in this study were all employees of BPJS Kesehatan Muara Bungo Branch Office, totaling 105 people and all of them were assigned as research respondents. The dependent variable was employee performance and job

satisfaction, while the use of the independent variable consisted of the work environment, organizational culture, and workload. Structural Equation Model (SEM) was applied to analyze data for answering the research hypothesis. The findings in this study proved that the work environment, workload, and organizational culture affected on job satisfaction. Workload and organizational culture variables affected employee performance while the work environment variable did not affect performance. The test results of job satisfaction variables were known to have an influence on employee performance variables.

Keywords: job satisfaction, employee performance, work environment, workload, organizational culture.

6. A Quiet Place: Exploring the Implementation of Open Innovation in Government's R&D Institution; Oleh Nanda Ika Dewi Kumalasari; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.

Berkembangnya implementasi strategi inovasi terbuka di sektor swasta menimbulkan pertanyaan, apakah strategi tersebut juga efektif untuk meningkatkan kinerja inovasi di lembaga pemerintah. Studi ini mengobservasi proses adaptasi lembaga riset pemerintah dalam menerapkan strategi inovasi terbuka dalam beberapa kegiatan risetnya. Observasi penerapan inovasi terbuka di lembaga pemerintah dipandang perlu untuk mengisi kesenjangan studi mengenai topik tersebut. Mengingat strategi ini umumnya digunakan di sektor swasta untuk mendorong kinerja inovasi. Studi ini merupakan penelitian kualitatif, menggunakan pendekatan studi kasus untuk mengobservasi serta mengukur implementasi inovasi terbuka pada Badan Litbang, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Proses adaptasi melibatkan tiga aspek, yaitu ketersediaan sumber daya, mekanisme pengetahuan, dan kapasitas kemitraan. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa dua faktor yang berperan signifikan dalam implementasi inovasi terbuka adalah mekanisme pengetahuan dan kapasitas kemitraan. Salah satu pusat di Badan Litbang memiliki kapasitas kemitraan yang lebih baik karena fungsinya sebagai lembaga perantara. Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan penelitian, yang tidak memerlukan riset dasar serta berada dalam jaringan kemitraan strategis, umumnya memiliki tingkat adaptasi yang lebih baik.

Kata kunci: inovasi, inovasi terbuka, pemerintah, publik sektor, litbang.

7. Implementasi Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator; Oleh Yunni Susanty; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

Administrator Leadership Training (PKA) is a leadership training to achieve managerial competency standards of administrator positions. PKA 2021 was delivered in Puslatbang PKASN LAN by distance learning method based on the provisions of Circular Letter Number 2/K.1/HKM.02.3/2021 concerning technical guidelines for the implementation of structural leadership training in the new normal order period in 2021, as an effort to suppress the spread of the Covid 19 virus. This study aim to analyze policy implementation based on Edward III's theory of public policy implementation as well as evaluate distance learning in the implementation of PKA. The data processing and analysis techniques in this study used mixed method, which was a combination of qualitative and quantitative methods. The results of the study revealed that the implementation of the distance learning policy in the implementation of PKA at the Puslatbang PKASN LAN has gone well, although the process faces several obstacles. Based on this research, distance learning was very possible to be applied. Nevertheless, Puslatbang PKASN LAN must improve the quality of service, both from the substantive side, as well as from the technical side of learning.

Keywords: policy implementation, distance learning, administrator leadership training.

8. Menuju Manajemen Talenta Sektor Publik: Faktor yang Memengaruhi, Tantangan, dan Strategi; Oleh Ramadhani Haryo Seno; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

Focus of this research was to describe of talent management in public sector, especially influencing factors, challenges, and strategies. This research applied descriptive qualitative analysis by combining library research and examining secondary data. There were four factors that played as influence, challenge, and strategy in talent management implementation for public sector, i.e. (1) cultural, (2) human resource, (3) managerial/structural, and 4) environmental. Cultural factor included making sustainable talent management. Human resource included capability, passion, and program performance measurement. Managerial factor included leadership, organizational commitment, and activists were needed in implementing TM consistently. Environmental factor included regulation, budget, and political support on the national scale.

Keywords: talent, talent management, public sector, influencing factor, challenge.

9. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Bandung Berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat; Oleh Sarah Asrina Rangkuti dan Iwan Kurniawan; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

Improving the quality of public services is the responsibility of the government toward stakeholders to create an effective, efficient, and accountable service product. The purpose of this study was to determine the implementation of public services in The Population and Civil Registration Agency (Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil – Disdukcapil) of Bandung City, measure the level of public satisfaction with the quality of public services and provide suggestions to improve the quality of public services in the Disdukcapil Bandung. The research method used is a mixed approach /methods with questionnaires, interviews, and documentation studies as data collection techniques and accidental sampling as sampling technique. Data was analysed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) for quantitative approach, and qualitatively using Miles and Huberman. The results showed that the quality of public services on public satisfaction in Disdukcapil Bandung was good. This study gave suggestion to improve three aspects, i.e. service time, human resource competency, and the management of complaint handling. The study proposed Disdukcapil to create an integrated one-stop service to overcome the massive queues, that often occur and gave intensive training to improve human resources quality, especially in the service department.

Keywords: public service, quality of public service, public satisfaction.

10. Layanan Kesehatan Digital Pascapandemi melalui Pusat Koordinasi dan Informasi Covid-19 Jawa Barat (Pikobar); Oleh Sindy Valenita, Endah Mustika Ramdani, Joni Dawud, dan Nita Nurliawati; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

Pusat Koordinasi dan Informasi Covid-19 Jawa Barat (Pikobar) application system is an example of digital services implementation in West Java. Since pandemic condition has been improving, thus, Pikobar application needs system adjustment. This research was carried out at Jabar Digital Service (JDS) as the developer and organizer of Pikobar, to analyze Pikobar services so that they can be used in post-pandemic era. The aim of this research was to look at the potential of JDS to create services that suit the need of the community, especially digital health services. The research method was descriptive and qualitative through interviews and observations. This study used successful service strategy model according to Devrye (1997), which consisted of seven aspects, namely: Self-esteem, Exceeded expectations, Recovery, Vision, Improving, Care, and Empowerment. The results showed that the seven aspects had been met by JDS, but there were still room for improvement. Pikobar service improvement can be used to adjust features made in the future with the support from various strategies, such as digital-based public service policies making, technology infrastructure support, and transforming Pikobar into health service center. Thus, in the long run, West Java citizen could use Pikobar as digital public service in postpandemic era.

Keywords: pikobar, jabar digital service, digital public service, covid-19.

11. Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Kerja Sama dan Humas dengan Metode SWOT dan QSPM di Kawasan CSC-BG LIPI; Oleh Ika Susanti; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

The result of public satisfaction index of cooperation and public relations services in the CSC-BG LIPI area shows that the service quality is still in poor condition and there is a gap between performance and importance of science service. This study aimed to determine the correct strategy to improve service performance and researcher's trust in CSC-BG LIPI's area service. This study used descriptive qualitative approach, with triangulation data from participatory observation, in-depth interviews, and Focus Group Discussion methods. The data were analyzed with the SWOT instrument to determine alternative performance improvement strategies, and QSPM to determine the priority of performance improvement strategies. The results of the IE analysis was an internal value of 2.515 and an external value of 2.420. These result showed that the position was in the growth strategy that suitable to keep current good service performance and to vary on specific service product which had poor performance. The results of the SWOT and QSPM analysis showed that the influence of external strategic factors was greater than internal strategic factors. This influence affected service performance improvement strategies that focus on managing opportunities against threats. The priority of this strategy lied in service, infrastructure, competency, function and authority of CSC-BG LIPI area.

Keywords: strategy, performance, cooperation and public relations service, SWOT, QSPM.

12. Strategy for Mapping of Regional Priority Programs through SWOT Balanced Scorecard Analysis in Regional Development Planning of Kediri Regency; Oleh Ajie Hanif Muzaqi , M. Daimul Abror, Imam Fachrudin, dan Berlian Tyasotyaningarum; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.

Kajian ini bertujuan untuk merumuskan program strategis pembangunan daerah melalui pendekatan SWOT Balanced Scorecard. Fokus penelitian ini pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kediri. Pemetaan program ini bertujuan untuk menjadi bahan rekomendasi penyusunan dokumen Rencana Pembangunan Daerah Kabupaten Kediri (RPJMD) periode tahun 2021-2025. Data penelitian ini merupakan data primer dari hasil observasi dan survei para pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyusunan rencana strategis RPJMD. Sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil analisis dokumen perencanaan dan laporan tahun-tahun sebelumnya. Teknik analisis yang digunakan adalah diagram SWOT, untuk mencari posisi kuadran, yang kemudian diolah menjadi berbagai alternatif strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi kuadran Kabupaten Kediri berada pada posisi S-T, sehingga strategi yang dipilih adalah diversifikasi. Dari hasil tersebut, peneliti membuat 4 (empat) alternatif strategi. Keempat alternatif strategi tersebut diturunkan menjadi prioritas program dan target per tahun menggunakan pendekatan Balanced Scorecard.

Kata kunci: SWOT, balanced scorecard, program prioritas daerah, perencanaan pembangunan.

INDEKS NASKAH TAHUN 2022 BERDASARKAN ABJAD

1. *A Quiet Place: Exploring the Implementation of Open Innovation in Government's R&D Institution*; Oleh Nanda Ika Dewi Kumalasari; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
2. Analisis Strategi Pembelajaran *Corporate University* pada Instansi Pemerintah di Indonesia; Oleh Perdhana Ari Sudewo; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
3. Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Kerja Sama dan Humas dengan Metode SWOT dan QSPM di Kawasan CSC-BG LIPI; Oleh Ika Susanti; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.
4. Efektivitas Pelayanan Publik Digital: Studi Kasus Pelayanan Perpustakaan Digital Puslatbang PKASN; Oleh Yuyu Yuningsih dan Putri Wulandari Atur Rejeki; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
5. Implementasi Kebijakan Pembelajaran Jarak Jauh pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator; Oleh Yunni Susanty; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.
6. Kepuasan Peserta Diklat Terhadap Penggunaan Mentimeter Sebagai Metode Pembelajaran Latsar CPNS Milenial Kabupaten Kampar; Oleh Embung Megasari; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
7. Layanan Kesehatan Digital Pascapandemi melalui Pusat Koordinasi dan Informasi Covid-19 Jawa Barat (Pikobar); Oleh Sindy Valenita, Endah Mustika Ramdani, Joni Dawud, dan Nita Nurliawati; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.
8. Menuju Manajemen Talenta Sektor Publik: Faktor yang Memengaruhi, Tantangan, dan Strategi; Oleh Ramadhani Haryo Seno; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.
9. Pendorong dan Penghambat Kesuksesan Pelaksanaan *Corporate University* di Lembaga Pemerintah Indonesia; Oleh Asih Setiawati; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
10. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan BPJS Kesehatan Cabang Muara Bungo; Oleh Kurniawan, Teddy Chandra dan Iqbal Miftakhul Mujtahid; Volume 25 Nomor 1 Tahun 2022.
11. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Bandung Berdasarkan Survei Kepuasan Masyarakat; Oleh Sarah Asrina Rangkuti dan Iwan Kurniawan; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.
12. *Strategy for Mapping of Regional Priority Programs through SWOT Balanced Scorecard Analysis in Regional Development Planning of Kediri Regency*; Oleh Ajie Hanif Muzaqi, M. Daimul Abror, Imam Fachrudin, dan Berlian Tyasotyanningarum; Volume 25 Nomor 2 Tahun 2022.