e-ISSN: 3025-8189 ; p-ISSN: 3025-8197

LANCAH JURNAL INOVASI DAN TREN

doi.org/10.35870/ljit.v4i2.8996

Vol. 4, No. 2, Tahun 2026

Hal. 1843-1857

Homepage http://www.journal.lembagakita.com/ljit

Analisis Penerapan dan Relevansi Doktrin *New Public Management* pada Inovasi Pojok Wani di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surabaya

Ari Soebekti[1*], Bintoro Wardiyanto[2]

Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia[1]

Departemen Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia[2]

Email: arisoebekti@gmail.com[1], bintoro.wardiyanto@fisip.unair.ac.id[2]

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima 15-10-2026
Disetujui 09-11-2026
Diterbitkan 24-11-2026

ABSTRACT

Fragmented pre- and post-auction administration requires users to access multiple channels and agencies, adding time, travel, and administrative burdens for auction service users. This article analyzes Pojok Wani from a New Public Management (NPM) perspective using a qualitative descriptive approach and a document-based case study drawing on the 2021 and 2025 performance reports of the Surabaya State Assets and Auction Service Office (KPKNL Surabaya), relevant policies, and official publications. Hood's seven NPM doctrines are used to identify relevant practices, examine their links to documented service outcomes, and assess their relevance within the institutional context. The findings indicate links to hands-on professional management, explicit standards and measures of performance, output controls, private-sector management styles, and discipline and parsimony in resource use. Disaggregation of public-sector units and competition among service providers were not identified. These practices are associated with simpler access, faster service, and lower administrative transaction costs. Evidence of efficiency is stronger from the user perspective because several outcomes are reported only at the aggregate level. Pojok Wani therefore reflects NPM selectively and adaptively, in line with service characteristics, organizational authority, and dependence on the systems of partner agencies.

Keywords: *public service integration; auction administration; performance measurement; service efficiency; digital transformation*

ABSTRAK

Fragmentasi administrasi pralelang dan pascalelang mengharuskan pengguna mengakses beberapa kanal dan instansi, sehingga menambah beban waktu, mobilitas, dan administrasi bagi pengguna layanan lelang. Artikel ini menganalisis Pojok Wani melalui perspektif *New Public Management* (NPM) menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus berbasis telaah dokumen terhadap Laporan Kinerja Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya Tahun 2021 dan 2025, kebijakan, dan publikasi resmi terkait. Tujuh doktrin NPM yang dipetakan oleh Hood digunakan untuk mengidentifikasi praktik, keterkaitannya dengan capaian pelayanan, dan relevansinya dalam konteks kelembagaan. Hasil menunjukkan keterkaitan dengan manajemen profesional yang aktif, standar dan ukuran kinerja eksplisit, kontrol keluaran, gaya manajemen sektor swasta, serta disiplin dan penghematan sumber daya. Disagregasi unit birokrasi dan persaingan antarpenyedia belum teridentifikasi. Praktik tersebut berkaitan dengan penyederhanaan akses, percepatan pelayanan, dan

Copyright @ 2026. Published by Lembaga Komunitas Informasi Teknologi Aceh (KITA), Indonesia. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0). Based on a work at http://journal.lembagakita.com/ljit

Abstract & Indexing CC BY-NC 4.0 OPEN ACCESS

pengurangan sebagian biaya transaksi administratif. Bukti efisiensi lebih kuat dari sisi pengguna karena sebagian capaian dilaporkan secara agregat. Pojok Wani mencerminkan NPM secara selektif dan adaptif sesuai karakter pelayanan, kewenangan organisasi, dan ketergantungan pada sistem instansi mitra.

Katakunci: integrasi pelayanan publik; administrasi lelang; pengukuran kinerja; efisiensi pelayanan; transformasi digital

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Soebekti, A., & Wardiyanto, B. (2026). Analisis Penerapan dan Relevansi Doktrin New Public Management pada Inovasi Pojok Wani di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surabaya. LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren, 4(2), 1843-1857. https://journal.lembagakita.com/ljit/article/view/8996

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan kewajiban negara dalam rangka pemenuhan hak dan kebutuhan dasar warga negara. Secara normatif, penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia berorientasi pada hak warga negara, kepastian hukum, dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan publik menetapkan standar baku sebagai pedoman penyelenggaraan dan acuan dalam penilaian kualitas layanan.

Perkembangan inovasi pelayanan publik di Indonesia menunjukkan bahwa perbaikan layanan banyak dilakukan melalui inovasi proses yang memadukan perubahan teknologi dan administrasi (Pratama, 2020). Dalam sektor publik, transformasi digital tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan proses, struktur, tanggung jawab pegawai, dan lingkungan kolaboratif antarorganisasi (Tangi et al., 2021). Digitalisasi pelayanan juga mengubah waktu, tempat, dan cara masyarakat berinteraksi dengan petugas pemerintah (Lindgren et al., 2019). Pada saat yang sama, penggunaan ukuran kinerja membantu organisasi publik menerjemahkan tujuan ke dalam hasil yang dapat dinilai, meskipun manfaatnya dipengaruhi oleh kejelasan ukuran dan cara informasi kinerja digunakan (van der Kolk, 2022).

Perkembangan tersebut memberikan konteks mengenai pentingnya integrasi, kemudahan akses, dan pengukuran kinerja dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk pelayanan lelang. Berdasarkan laporan kinerja Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya tahun 2021, pelayanan lelang masih menghadapi beberapa kendala dalam administrasi pra- dan pascalelang, di antaranya masih terfragmentasinya layanan antarinstansi sehingga pengguna harus mengakses beberapa kanal dan mendatangi beberapa kantor. Pengurusan Surat Keterangan Pendaftaran Tanah (SKPT) dilakukan melalui kantor pertanahan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dengan pemerintah daerah, dan validasi Pajak Penghasilan (PPh) dengan Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Hal ini menambah beban waktu dan perjalanan bagi pengguna. Selain itu, belum ada kanal *mobile* terintegrasi untuk dokumen pascalelang yang menyebabkan pengguna harus datang ke kantor fisik sehingga membatasi pengajuan layanan secara jarak jauh, yang mengakibatkan pengguna harus menyesuaikan waktu pelayanan dan menambah beban perjalanan (KPKNL Surabaya, 2021).

Sebagai respons terhadap kebutuhan perbaikan tersebut, KPKNL Surabaya mulai menginisiasi Pojok Wani berdasarkan Keputusan Kepala KPKNL Surabaya Nomor KEP-106/WKN.10/KNL.01/2021. Pojok Wani merupakan inovasi layanan satu pintu dengan mekanisme hibrida yang memadukan pelayanan langsung dan elektronik yang mengintegrasikan administrasi lelang lintas instansi secara *end-to-end*, mulai dari tahap pralelang hingga pascalelang. Pada tahap pralelang, Pojok Wani memfasilitasi pengurusan SKPT lelang secara daring. Setelah pelaksanaan lelang, layanan dilanjutkan dengan pembuatan kode *billing* BPHTB, validasi PPh Final, serta pengajuan kuitansi pelunasan harga lelang, bukti setor PPh, dan Kutipan Risalah Lelang melalui formulir elektronik (KPKNL Surabaya, 2021). Capaian Pojok Wani dilaporkan dalam Laporan Kinerja KPKNL Surabaya Tahun 2025. Berdasarkan laporan tersebut, rangkaian layanan yang sebelumnya memerlukan 3–5 hari kerja dapat diselesaikan maksimal satu hari kerja. Laporan tersebut menunjukkan adanya percepatan pelayanan, tingkat kepuasan pengguna yang tinggi, dan peningkatan capaian lelang pada tingkat organisasi. Karena capaian tersebut dilaporkan secara agregat, peningkatannya tidak dapat diatribusikan sepenuhnya kepada Pojok Wani. Inovasi ini memperoleh penghargaan *Outstanding Public Service Innovations* 2025 kelompok replikasi dari Kementerian PANRB dan telah direplikasi di sejumlah KPKNL (KPKNL Surabaya, 2025).

Di balik capaian yang dilaporkan tersebut, Pojok Wani masih memiliki keterbatasan dalam penerapan. Cakupan integrasi daerah sangat dipengaruhi oleh perbedaan sistem di tiap daerah; jika pemerintah daerahnya belum menerapkan sistem e-BPHTB, maka integrasi tidak bisa dilakukan secara *online*, sehingga proses koordinasi masih perlu disesuaikan. Kemudian, kecepatan pemrosesan layanan pralelang seperti SKPT *online* yang diklaim dapat selesai dalam waktu kurang dari 30 menit juga sangat bergantung pada ketepatan dan validasi data (KPKNL Surabaya, 2025). Untuk menganalisis inovasi tersebut, artikel ini menggunakan *New Public Management* sebagai perspektif analitis.

New Public Management (NPM) merupakan pendekatan reformasi administrasi publik yang terdiri atas beberapa doktrin manajemen yang mendominasi agenda reformasi birokrasi di negara-negara anggota OECD sejak akhir 1970-an. NPM dipromosikan sebagai kerangka kerja umum yang diklaim dapat memperbaiki penyelenggaraan pelayanan publik di berbagai sektor dan negara. Secara intelektual, NPM memadukan dua aliran pemikiran utama, yaitu ekonomi kelembagaan baru yang menekankan kompetisi, transparansi, pilihan pengguna, serta fokus pada struktur insentif, dengan manajemen sektor swasta yang menekankan keahlian manajemen profesional, pemberian kewenangan manajer, serta pengukuran dan penyesuaian keluaran organisasi secara aktif (Hood, 1991).

Sebagai kerangka analisis, NPM dalam artikel ini dioperasionalkan melalui tujuh doktrin yang dipetakan oleh Hood (1991), yaitu manajemen profesional yang aktif; standar dan ukuran kinerja yang eksplisit; kontrol keluaran; pemecahan unit birokrasi; persaingan antarpenyedia; penggunaan gaya manajemen sektor swasta; serta disiplin dan penghematan sumber daya. Ketujuh doktrin tersebut digunakan sebagai kategori untuk mengidentifikasi praktik dalam desain dan pelaksanaan Pojok Wani, bukan sebagai asumsi bahwa inovasi tersebut sejak awal dirancang untuk menerapkan NPM.

Penelitian mengenai NPM dan digitalisasi pelayanan publik telah berkembang dalam berbagai konteks. Andrews dan Van de Walle (2013) menunjukkan bahwa praktik NPM tidak menghasilkan pengaruh yang seragam terhadap persepsi masyarakat mengenai efisiensi, responsivitas, keadilan, dan efektivitas pelayanan. Lapuente dan Van de Walle (2020) juga menyimpulkan bahwa keberhasilan atau kegagalan reformasi NPM dipengaruhi oleh konteks administratif, politik, dan bidang pelayanan tempat reformasi tersebut diterapkan. Dalam konteks transformasi digital, Mergel et al. (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik mencakup perubahan cara kerja, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan sistem penyampaian layanan, bukan sekadar penggunaan teknologi.

Dalam konteks pelayanan lelang di Indonesia, Anjarwati et al. (2026) menganalisis pengaruh kualitas *website* lelang.go.id terhadap kepuasan masyarakat di KPKNL Surabaya, sedangkan Aini et al. (2026) menelaah persepsi pengguna terhadap kecepatan, transparansi, dan akuntabilitas layanan kuitansi elektronik pada kantor yang sama. Patria (2026) mengkaji efektivitas *e-Auction* di KPKNL Palangka Raya, sementara Gumay dan Wijayanto (2026) meneliti implementasi *e-Auction* di KPKNL Semarang dari perspektif implementasi kebijakan dan *good governance*. Kajian-kajian tersebut masih berfokus pada komponen pelayanan lelang secara terpisah. Berbeda dengan penelitian tersebut, artikel ini tidak menilai satu aplikasi atau dimensi pelayanan secara terpisah, melainkan menganalisis Pojok Wani sebagai layanan hibrida yang mengintegrasikan administrasi pralelang dan pascalelang, dengan memetakan keterkaitan serta relevansi ketujuh doktrin *New Public Management* dalam konteks kewenangan lintas instansi. Berangkat dari kesenjangan tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis inovasi Pojok Wani pada KPKNL Surabaya melalui perspektif *New Public Management*. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi praktik-praktik dalam

desain dan pelaksanaan Pojok Wani yang mencerminkan tujuh doktrin NPM sebagaimana dipetakan oleh Hood (1991). Selanjutnya, analisis menelaah keterkaitan praktik tersebut dengan capaian pelayanan yang terdokumentasi serta mempertimbangkan kewenangan KPKNL Surabaya, ketergantungan terhadap sistem instansi mitra, dan karakter pelayanan lelang. Doktrin yang belum terlihat dalam dokumen yang ditelaah dinilai berdasarkan kesesuaiannya dengan kebutuhan dan konteks kelembagaan Pojok Wani sehingga ketidaklengkapan penerapan NPM tidak secara langsung dipahami sebagai kelemahan inovasi. Hasil analisis tersebut digunakan sebagai dasar untuk merumuskan rekomendasi pengembangan layanan dan arah penelitian selanjutnya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus berbasis telaah dokumen. Pojok Wani dipilih sebagai kasus karena mengintegrasikan administrasi pralelang dan pascalelang yang melibatkan KPKNL Surabaya dan beberapa instansi mitra. Analisis mencakup desain, pelaksanaan, capaian, dan keterbatasan inovasi melalui perspektif *New Public Management*.

Korpus penelitian terdiri atas 15 dokumen yang tercantum dalam daftar pustaka, yaitu dua Laporan Kinerja KPKNL Surabaya Tahun 2021 dan Tahun 2025 sebagai sumber empiris utama, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 sebagai sumber konteks normatif pelayanan publik, serta 12 artikel jurnal untuk membangun kerangka konseptual NPM, digitalisasi, dan kinerja pelayanan. Dokumen yang ditelaah diterbitkan pada periode 1991–2026. Dokumen dimasukkan apabila relevan dengan Pojok Wani atau kerangka analisis, memiliki penerbit yang dapat diidentifikasi, dan memuat informasi yang dapat ditelusuri; dokumen yang bersifat duplikatif, tidak jelas penerbitnya, atau tidak berkaitan langsung dengan fokus analisis tidak digunakan.

Analisis dilakukan secara deduktif menggunakan tujuh doktrin NPM yang dipetakan oleh Hood (1991). Informasi dipetakan menurut unsur inti setiap doktrin, lalu ditelaah keterkaitannya dengan capaian pelayanan, kewenangan KPKNL Surabaya, sistem instansi mitra, infrastruktur digital, dan karakter pengguna. Doktrin dinilai teridentifikasi apabila unsur inti dan bukti pelaksanaannya ditemukan. Bukti yang hanya mencakup sebagian unsur dipahami sebagai penerapan selektif atau adaptif. Ketiadaan bukti tidak langsung berarti praktik tersebut tidak dilaksanakan. Keterkaitan doktrin dan capaian juga tidak ditafsirkan sebagai hubungan sebab-akibat karena penelitian tidak menggunakan pengujian eksperimental maupun data pembanding sebelum dan sesudah.

Proses analisis dilakukan melalui empat tahap, yaitu mengekstraksi informasi yang relevan dari setiap dokumen, mengelompokkan informasi ke dalam tujuh doktrin NPM, memeriksa kesesuaian bukti antardokumen, dan menyusun interpretasi berdasarkan pola yang konsisten. Apabila terdapat perbedaan informasi, kesimpulan dibatasi pada bukti yang dapat dikonfirmasi melalui sumber yang paling jelas dan relevan. Penelitian ini hanya menggunakan dokumen yang tersedia untuk kepentingan publik dan tidak melibatkan partisipan manusia, hewan, wawancara, atau data pribadi. Oleh karena itu, persetujuan komite etik tidak diperlukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Desain dan Mekanisme Pojok Wani

Pojok Wani merupakan area layanan terpadu yang disediakan oleh KPKNL Surabaya untuk memfasilitasi sejumlah administrasi lelang yang melibatkan kewenangan KPKNL dan instansi mitra. Inovasi ini mulai dilaksanakan pada tahun 2021 berdasarkan Keputusan Kepala KPKNL Surabaya Nomor KEP-106/WKN.10/KNL.01/2021. Desain awal Pojok Wani memadukan sarana layanan fisik di Area Pelayanan Terpadu (APT), petugas khusus, perangkat komputer, aplikasi milik instansi terkait, serta formulir elektronik yang dapat diakses pengguna secara jarak jauh. Pojok Wani tidak hanya berupa layanan digital, melainkan mekanisme layanan hibrida yang menggabungkan pelayanan langsung dan elektronik (KPKNL Surabaya, 2021).

Rangkaian layanan Pojok Wani meliputi tahap pralelang dan pascalelang. Pada tahap pralelang, Pojok Wani memfasilitasi permohonan SKPT secara daring melalui tempat dan perangkat komputer yang disediakan di Area Pelayanan Terpadu KPKNL Surabaya. Petugas khusus membantu aktivasi akun dan memeriksa kelengkapan dokumen, sedangkan data permohonan dimasukkan oleh pemohon melalui aplikasi SKPT. Pada tahap pascalelang, pemenang lelang dapat mengajukan penerbitan kode *billing* BPHTB melalui Pojok Wani. Dokumen yang diterima kemudian dimasukkan oleh pelelang ke aplikasi e-BPHTB milik pemerintah daerah untuk menghasilkan kode *billing*. Validasi PPh Final dilakukan oleh Bendahara Penerimaan melalui layanan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) *Online*, sedangkan permohonan kuitansi pelunasan harga lelang, bukti setor PPh, dan Kutipan Risalah Lelang diajukan melalui formulir elektronik yang dapat diakses secara jarak jauh (KPKNL Surabaya, 2021).

Dalam pelaksanaannya, KPKNL Surabaya berperan sebagai titik akses yang menghubungkan rangkaian pelayanan dari beberapa instansi. Permohonan SKPT tetap diproses melalui sistem Kantor Pertanahan, penerbitan kode *billing* BPHTB menggunakan aplikasi milik pemerintah daerah, dan validasi PPh dilakukan melalui layanan DJP. Sementara itu, KPKNL Surabaya memfasilitasi proses pengajuan dan menyelesaikan dokumen pascalelang yang menjadi kewenangannya. Pembagian peran tersebut menunjukkan bahwa integrasi Pojok Wani terletak pada keterhubungan alur dan penyederhanaan akses pelayanan dari sisi pengguna.

Pelaksanaan layanan juga dilengkapi dengan standar dan mekanisme pemantauan. Layanan SKPT secara daring ditargetkan selesai dalam waktu kurang dari 30 menit dengan tarif Rp 0 apabila data pemohon telah tervalidasi. Pengguna dapat memberikan penilaian pelayanan melalui survei elektronik yang diakses menggunakan tautan atau *QR Code* (KPKNL Surabaya, 2021). Namun, cakupan dan kecepatan pelayanan bergantung pada validitas dokumen serta ketersediaan sistem elektronik instansi mitra.

Dengan mekanisme tersebut, alur pelayanan dari sisi pengguna menjadi lebih sederhana. Pengguna dapat mengakses sejumlah administrasi pralelang dan pascalelang melalui KPKNL Surabaya dan formulir elektronik tanpa harus mengurus setiap layanan secara terpisah ke Kantor Pertanahan, pemerintah daerah, dan KPP. Mekanisme tersebut mengurangi kebutuhan pengguna untuk berpindah antarinstansi serta memungkinkan sebagian permohonan diajukan secara jarak jauh.

2) Analisis Pojok Wani dalam Perspektif *New Public Management*

Berdasarkan bukti yang terdokumentasi dalam sumber-sumber yang tersedia secara publik, penerapan tujuh doktrin *New Public Management* pada Pojok Wani menunjukkan pola yang tidak seragam. Lima doktrin, yaitu manajemen profesional yang aktif, standar dan ukuran kinerja yang eksplisit, kontrol

keluaran, gaya manajemen sektor swasta, serta disiplin dan penghematan sumber daya, teridentifikasi dalam desain dan pelaksanaan inovasi ini. Sementara itu, belum ditemukan bukti penerapan doktrin pemecahan unit birokrasi dan persaingan antarpenyedia dalam pengertian yang dirumuskan oleh Hood (1991). Ringkasan hasil pemetaan ketujuh doktrin tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pemetaan Doktrin *New Public Management* pada Pojok Wani

No.	Doktrin	Bukti Utama	Status
1	Manajemen profesional yang aktif	Kendali pimpinan, pengalokasian sarana, petugas, dan koordinasi	Teridentifikasi secara adaptif
2	Standar dan ukuran kinerja yang eksplisit	Standar waktu, biaya, dan survei kepuasan	Teridentifikasi
3	Kontrol keluaran	Informasi keluaran digunakan untuk tindakan korektif	Teridentifikasi secara adaptif
4	Disgregasi unit birokrasi	Tidak dibentuk sebagai unit organisasi mandiri	Belum teridentifikasi
5	Persaingan antarpenyedia	Tidak terdapat pilihan atau kompetisi antarpenyedia	Belum teridentifikasi
6	Gaya manajemen sektor swasta	Orientasi pengguna, survei, formulir elektronik, dan identitas pelayanan	Teridentifikasi sebagian
7	Disiplin dan penghematan sumber daya	Pengurangan waktu, perjalanan, dan biaya transaksi pengguna	Teridentifikasi terutama dari sisi pengguna

Doktrin manajemen profesional yang aktif terlihat dari peran pimpinan KPKNL Surabaya dalam menetapkan, mengembangkan, dan mengendalikan pelaksanaan Pojok Wani. Pembentukan inovasi ditetapkan melalui Keputusan Kepala KPKNL Surabaya Nomor KEP-106/WKN.10/KNL.01/2021 (KPKNL Surabaya, 2021). Keputusan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam pengaturan operasional melalui penyediaan area pelayanan, pengalokasian perangkat komputer, dan penunjukan petugas khusus (KPKNL Surabaya, 2021). Manajemen KPKNL Surabaya juga mengoordinasikan layanan yang melibatkan Kantor Pertanahan, pemerintah daerah, dan DJP serta membawa inovasi tersebut melalui proses penelitian dan pengujian hingga direkomendasikan untuk direplikasi (KPKNL Surabaya, 2021).

Rangkaian tindakan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya menetapkan kebijakan secara formal, tetapi juga menentukan cara layanan dijalankan dan mengalokasikan sumber daya untuk mendukung pelaksanaannya. Hal ini mencerminkan kendali aktif dan terlihat sebagaimana ditekankan dalam doktrin *hands-on professional management* Hood (1991). Kejelasan kendali tersebut membuat keputusan operasional, pengalokasian sumber daya, dan koordinasi lintas instansi memiliki penanggung jawab yang jelas. Dengan demikian, Pojok Wani tidak berhenti sebagai kebijakan formal, tetapi dapat dijalankan melalui dukungan sarana, petugas, dan koordinasi dengan instansi mitra serta disesuaikan ketika ditemukan kendala operasional. Namun, diskresi tersebut tidak sama dengan konsep *free to manage* secara penuh. Pimpinan dapat menata pelaksanaan operasional Pojok Wani, tetapi tetap terikat pada struktur organisasi formal, sistem kepegawaian dan remunerasi pemerintah, serta ketersediaan sistem elektronik yang dikelola oleh instansi mitra. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa doktrin ini diterapkan secara adaptif dalam batas kewenangan kelembagaan KPKNL Surabaya.

Penerapan doktrin standar dan ukuran kinerja yang eksplisit pada Pojok Wani terlihat dari adanya ukuran waktu, biaya, dan kepuasan pengguna. Layanan SKPT secara daring ditargetkan selesai dalam waktu kurang dari 30 menit dengan tarif Rp 0 apabila data pemohon telah tervalidasi. Selain itu, kepuasan

pengguna diukur melalui survei elektronik yang dapat diakses menggunakan tautan atau *QR Code* (KPKNL Surabaya, 2021). Laporan Kinerja KPKNL Surabaya Tahun 2025 juga mencatat percepatan rangkaian layanan dari 3–5 hari kerja menjadi maksimal satu hari kerja (KPKNL Surabaya, 2025). Standar tersebut memberikan acuan operasional bagi petugas mengenai hasil pelayanan yang harus dicapai, terutama dalam hal waktu penyelesaian, biaya, dan kepuasan pengguna. Selama Pojok Wani dijalankan, ukuran tersebut dapat digunakan oleh manajemen untuk memantau kesesuaian antara pelaksanaan layanan dan target yang telah ditetapkan serta mengidentifikasi bagian layanan yang masih memerlukan perbaikan. Survei kepuasan juga menyediakan umpan balik dari pengguna sebagai bahan evaluasi pelayanan. Dengan demikian, doktrin ini mendukung implementasi Pojok Wani dengan menjaga arah kerja petugas, konsistensi pelayanan, dan akuntabilitas terhadap hasil yang dicapai.

Pada tingkat organisasi, KPKNL Surabaya menggunakan SAKIP dan *Balanced Scorecard* untuk mengukur pencapaian sasaran dan indikator kinerja unit (KPKNL Surabaya, 2021; KPKNL Surabaya, 2025). Dalam kerangka tersebut, Pojok Wani dapat dipahami sebagai salah satu instrumen operasional yang mendukung pencapaian target kinerja KPKNL Surabaya. Meskipun demikian, sebagian capaian masih dilaporkan secara agregat pada tingkat KPKNL sehingga kontribusi Pojok Wani belum seluruhnya dapat dipisahkan dari layanan lainnya. Keterbatasan tersebut sejalan dengan de Vries et al. (2016), yang menemukan bahwa hasil inovasi masih kurang mendapat perhatian dibandingkan proses dan faktor yang memengaruhi inovasi sektor publik. Dengan demikian, doktrin standar dan ukuran kinerja yang eksplisit diterapkan melalui perpaduan antara standar pelayanan pada tingkat Pojok Wani dan sistem pengukuran kinerja pada tingkat organisasi.

Keberadaan standar dan ukuran kinerja berkembang menjadi kontrol keluaran ketika hasil pengukuran digunakan sebagai dasar pengambilan tindakan manajerial. Laporan Kinerja KPKNL Surabaya Tahun 2021 mencatat bahwa tidak terbitnya sejumlah SKPT menjadi salah satu kendala pencapaian kinerja lelang. Sebagai tindak lanjut, KPKNL Surabaya menambah perangkat komputer untuk mendukung layanan SKPT secara daring (KPKNL Surabaya, 2021). Tindakan tersebut menunjukkan bahwa keluaran layanan tidak hanya dicatat sebagai bahan pelaporan, tetapi digunakan untuk mengidentifikasi hambatan dan menyesuaikan sumber daya operasional. Dalam konteks ini, kontrol keluaran mendukung pelaksanaan Pojok Wani dengan mengarahkan perhatian manajemen pada penyelesaian layanan dan mendorong tindakan korektif ketika hasil yang diharapkan belum tercapai. Penambahan perangkat komputer diarahkan untuk mengurangi hambatan dalam penerbitan SKPT, meskipun dokumen yang tersedia belum menunjukkan secara khusus perubahan kinerja setelah penambahan perangkat tersebut. Pola ini sejalan dengan van der Kolk (2022), yang menunjukkan bahwa manfaat sistem pengukuran kinerja dipengaruhi oleh penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan, bukan hanya oleh keberadaan indikator. Kontrol keluaran pada Pojok Wani juga tidak dikaitkan secara langsung dengan skema gaji atau insentif khusus karena kebijakan remunerasi berada dalam sistem kepegawaian ASN. Oleh karena itu, keterkaitan Pojok Wani dengan doktrin kontrol keluaran lebih kuat terlihat pada penggunaan informasi kinerja untuk melakukan tindakan korektif dan penyesuaian sumber daya daripada pada pemberian imbalan berbasis hasil. Doktrin ini tercermin secara adaptif melalui pengukuran kinerja dalam kerangka IKU dan *Balanced Scorecard*, pemantauan keluaran, serta penyesuaian sumber daya sesuai dengan batas kewenangan KPKNL Surabaya.

Keterkaitan Pojok Wani dengan doktrin gaya manajemen sektor swasta terlihat pada orientasi

terhadap pengguna serta penggunaan identitas dan komunikasi pelayanan. Penyediaan petugas pendamping dan formulir elektronik memudahkan pengguna mengakses pelayanan secara langsung maupun secara jarak jauh. Survei kepuasan menyediakan umpan balik mengenai pengalaman pengguna sebagai bahan perbaikan pelayanan sesuai kebutuhan. Praktik tersebut beririsan dengan pendekatan berorientasi pelanggan (*customer-centric*) karena pengelolaan pelayanan memperhatikan kemudahan akses dan pengalaman pengguna. Temuan ini sejalan dengan Lindgren et al. (2019), yang menjelaskan bahwa digitalisasi pelayanan mengubah pola interaksi antara pengguna dan pemerintah, bukan sekadar memindahkan prosedur ke kanal elektronik. Pentingnya orientasi pengguna juga didukung oleh Anjarwati et al. (2026), yang menemukan bahwa kualitas *website* lelang.go.id berpengaruh positif terhadap kepuasan pengguna, meskipun penelitian tersebut membahas platform lelang dan bukan Pojok Wani secara khusus. Pada aspek komunikasi pelayanan, penggunaan nama Pojok Wani selaras dengan identitas WANI CAK yang digunakan KPKNL Surabaya, yaitu Wilayah Amanah Berintegritas Cepat dan Akuntabel (KPKNL Surabaya, 2021). Penggunaan identitas pelayanan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk *branding* yang mengomunikasikan nilai dan komitmen pelayanan kepada publik, sehingga berkaitan dengan penggunaan teknik hubungan masyarakat dalam doktrin gaya manajemen sektor swasta. Namun, dokumen yang ditelaah belum menunjukkan secara khusus perubahan pelayanan setelah tindak lanjut survei ataupun pengaruh *branding* terhadap pemahaman dan penggunaan layanan. Pada aspek kepegawaian, dokumen yang ditelaah belum memberikan informasi mengenai pengaturan rekrutmen maupun hubungan antara capaian Pojok Wani dan penghargaan pegawai. Oleh karena itu, doktrin gaya manajemen sektor swasta tercermin pada aspek orientasi pengguna dan komunikasi pelayanan, sementara keleluasaan pengelolaan kepegawaiannya tetap berada dalam batas aturan birokrasi pemerintah.

Keterkaitan Pojok Wani dengan doktrin disiplin dan penghematan penggunaan sumber daya terutama terlihat dari sisi pengguna layanan. Pojok Wani mengurangi kebutuhan perjalanan dan potensi biaya transaksi administratif karena pengguna tidak perlu mendatangi KPP dan kantor pemerintah daerah secara terpisah pada layanan yang telah terintegrasi. Layanan SKPT daring diberikan dengan tarif Rp 0, sedangkan penggunaan *e-form* mengurangi kebutuhan perjalanan, interaksi fisik, dan pengulangan proses administrasi (KPKNL Surabaya, 2021). Laporan Kinerja KPKNL Surabaya Tahun 2025 juga mencatat percepatan pelayanan dari 3–5 hari kerja menjadi maksimal satu hari kerja (KPKNL Surabaya, 2025). Penyederhanaan tersebut mendukung pelaksanaan Pojok Wani dengan mengurangi waktu, mobilitas, dan tahapan yang harus dilalui pengguna untuk memperoleh layanan. Capaian waktu yang dilaporkan menunjukkan adanya efisiensi dari sisi pengguna, meskipun dokumen yang tersedia belum menunjukkan apakah percepatan tersebut terjadi secara merata pada seluruh komponen layanan. Penghematan tersebut tidak mencakup pembayaran BPHTB dan PPh karena keduanya merupakan kewajiban fiskal, bukan biaya administrasi pelayanan. Dalam konsep Hood (1991), disiplin dan penghematan sumber daya juga mencakup pengendalian biaya dan penggunaan sumber daya di dalam organisasi. Akan tetapi, dokumen yang dianalisis belum menyajikan data mengenai penghematan anggaran, waktu kerja pegawai, ataupun perbandingan produktivitas internal sebelum dan setelah inovasi. Oleh sebab itu, doktrin ini tercermin secara lebih kuat pada efisiensi waktu dan biaya transaksi pengguna, sedangkan penerapannya dalam penghematan sumber daya internal KPKNL Surabaya belum dapat dipastikan.

Meskipun praktik yang beririsan dengan sebagian besar doktrin NPM dapat ditemukan dalam Pojok Wani, terdapat dua doktrin yang belum terlihat, yaitu pemecahan unit birokrasi dan persaingan

antarpenyedia. Pada doktrin pemecahan unit birokrasi, Pojok Wani memang memiliki area, petugas, alur pelayanan, dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan layanannya. Namun, dokumen yang dianalisis tidak menunjukkan bahwa Pojok Wani dibentuk sebagai unit organisasi mandiri yang mempunyai anggaran dan kewenangan manajerial terpisah dari KPKNL Surabaya. Capaian Pojok Wani juga menjadi bagian dari kinerja KPKNL Surabaya secara keseluruhan, bukan dipertanggungjawabkan sebagai kinerja lembaga yang berdiri sendiri. Hubungan antara KPKNL Surabaya dan instansi mitra juga tidak berlangsung berdasarkan kontrak komersial atau mekanisme *arms-length*. Dengan demikian, keberadaan kanal khusus Pojok Wani lebih tepat dipahami sebagai spesialisasi pelayanan dan integrasi proses daripada disagregasi unit birokrasi, yaitu pemecahan organisasi besar menjadi unit-unit yang lebih manidri.

Tidak terlihatnya disagregasi unit birokrasi tidak berarti terdapat kelemahan dalam desain Pojok Wani. Inovasi ini justru dibentuk untuk mengatasi layanan yang sebelumnya harus diakses melalui instansi dan kanal yang berbeda. Melalui Pojok Wani, pengguna dapat mengakses layanan tersebut melalui satu titik layanan yang dikoordinasikan oleh KPKNL Surabaya. Dipertahankannya Pojok Wani di dalam struktur KPKNL Surabaya mendukung integrasi pelayanan tanpa membentuk unit baru yang dapat menambah kebutuhan koordinasi. Pola tersebut lebih dekat dengan gagasan reintegrasi dalam *digital-era governance* yang dikemukakan Dunleavy et al. (2006), yaitu penggunaan teknologi untuk menghubungkan kembali fungsi pelayanan dan membentuk layanan yang lebih terpadu sesuai kebutuhan pengguna. Temuan ini juga sejalan dengan Cordella dan Tempini (2015), yang menunjukkan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi prosedural tanpa harus menggantikan struktur birokrasi. Akan tetapi, penggabungan capaian Pojok Wani ke dalam kinerja KPKNL juga membuat kontribusi khusus inovasi tersebut sulit diidentifikasi. Oleh karena itu, penguatan pertanggungjawaban Pojok Wani lebih relevan dilakukan melalui penyusunan indikator kinerja khusus daripada membentuknya sebagai unit organisasi yang terpisah. Lapuente dan Van de Walle (2020) menunjukkan bahwa pembentukan agen otonom sebagai salah satu bentuk disagregasi unit birokrasi dapat menghasilkan keuntungan *value for money*, tetapi juga dapat mengarahkan pertanggungjawaban dan evaluasi pada masing-masing organisasi sehingga perhatian terhadap kinerja program lintas organisasi berkurang.

Doktrin persaingan antarpenyedia juga belum ditemukan pada Pojok Wani. Setiap komponen pelayanan tetap dijalankan berdasarkan kewenangan KPKNL Surabaya, Kantor Pertanahan, pemerintah daerah, dan DJP (KPKNL Surabaya, 2021). Dalam mekanisme tersebut, pengguna tidak dapat memilih di antara beberapa organisasi yang bersaing untuk menyediakan layanan SKPT, BPHTB, validasi PPh, atau dokumen pascalelang. Pelaksanaan lelang melalui *e-Auction* memang memungkinkan terjadinya persaingan penawaran di antara calon pembeli objek lelang (KPKNL Surabaya, 2021). Akan tetapi, persaingan tersebut terjadi di antara pembeli, bukan di antara penyedia pelayanan publik. Selain itu, *e-Auction* merupakan sistem pelaksanaan lelang dan bukan bagian utama dari inovasi administrasi pralelang dan pascalelang Pojok Wani. Dengan demikian, belum ditemukan mekanisme tender, *contracting-out*, kontrak berjangka, atau pilihan pengguna atas penyedia layanan sebagaimana dimaksud dalam doktrin persaingan antarpenyedia oleh Hood (1991). Tidak terlihatnya persaingan antarpenyedia berkaitan dengan karakter pelayanan yang didasarkan pada pembagian kewenangan hukum setiap instansi. Penerapan persaingan secara penuh akan sulit dilakukan tanpa mengubah kewenangan tersebut dan belum tentu meningkatkan kinerja layanan. Dalam konteks Pojok Wani, kebutuhan utamanya justru terletak pada koordinasi dan keterhubungan sistem antarinstansi, bukan penciptaan kompetisi di antara penyedia layanan.

Temuan pada Pojok Wani sejalan dengan Andrews dan Van de Walle (2013), yang menunjukkan bahwa praktik NPM tidak memiliki hubungan yang seragam dengan seluruh dimensi kinerja pelayanan sehingga manfaatnya bergantung pada instrumen dan konteks penerapannya. Temuan ini juga mendukung Lapuente dan Van de Walle (2020), yang menekankan bahwa hasil penerapan instrumen NPM dipengaruhi oleh konteks administratif dan kelembagaan. Dalam kasus Pojok Wani, instrumen manajerial digunakan untuk memperbaiki cara kerja dan penyampaian pelayanan di dalam struktur birokrasi formal, bukan untuk menggantikannya.

Pembahasan

Penerapan Selektif Doktrin NPM dalam Pojok Wani

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pojok Wani tidak menerapkan seluruh doktrin NPM secara menyeluruh. Doktrin yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengukuran layanan dapat diidentifikasi, sedangkan doktrin yang berorientasi pada pemisahan struktur dan mekanisme pasar tidak ditemukan. Pola ini menunjukkan bahwa NPM hadir secara selektif dan adaptif, menyesuaikan dengan kebutuhan integrasi layanan lintas instansi. Temuan tersebut sejalan dengan Andrews dan Van de Walle (2013), yang menyatakan bahwa praktik NPM tidak berhubungan secara seragam dengan seluruh dimensi kinerja pelayanan, serta dengan Lapuente dan Van de Walle (2020), yang menekankan bahwa hasil reformasi NPM dipengaruhi oleh konteks administratif dan kelembagaan tempat inovasi diterapkan.

Mekanisme Integrasi sebagai Kunci Efisiensi dari Sisi Pengguna

Pojok Wani berfungsi sebagai titik akses yang menghubungkan layanan Kantor Pertanahan, pemerintah daerah, dan DJP tanpa mengubah kewenangan hukum masing-masing instansi. Melalui mekanisme hibrida yang memadukan layanan langsung dan elektronik, pengguna dapat memperoleh administrasi pralelang dan pascalelang di satu titik layanan. Efisiensi yang dilaporkan berupa percepatan layanan dari 3–5 hari kerja menjadi maksimal satu hari kerja, berkurangnya kebutuhan perjalanan, dan menurunnya biaya transaksi administratif. Manfaat tersebut terlihat terutama dari sisi pengguna. Sebagian capaian dilaporkan secara agregat pada tingkat KPKNL Surabaya, sehingga kontribusi khusus Pojok Wani belum dapat dipisahkan dari layanan lainnya. Temuan ini sejalan dengan Lindgren et al. (2019), yang menekankan bahwa digitalisasi layanan publik mengubah cara interaksi antara pengguna dan pemerintah, tidak sekadar memindahkan prosedur ke platform digital. Temuan ini juga selaras dengan Cordella dan Tempini (2015), yang menunjukkan bahwa teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi prosedural tanpa menggantikan struktur birokrasi yang ada.

Relevansi Kontekstual dan Implikasi Teoretis

Tidak ditemukannya doktrin pemecahan unit birokrasi dan persaingan antarpenyedia tidak menunjukkan kelemahan Pojok Wani. Dipertahankannya Pojok Wani di dalam struktur KPKNL Surabaya justru mendukung integrasi tanpa menambah kebutuhan koordinasi akibat pembentukan unit baru. Pola ini lebih dekat dengan gagasan reintegrasi dalam *digital-era governance* yang dikemukakan Dunleavy et al. (2006). Persaingan antarpenyedia juga kurang relevan karena setiap komponen layanan dijalankan berdasarkan kewenangan hukum masing-masing instansi. Dengan demikian, relevansi setiap doktrin NPM ditentukan oleh masalah pelayanan yang hendak diatasi dan konteks kelembagaannya. Secara teoretis, studi ini menunjukkan bahwa instrumen manajerial NPM dapat digunakan untuk memperbaiki penyelenggaraan layanan di dalam struktur birokrasi formal, tanpa harus menggantinya.

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik dalam Pojok Wani memiliki keterkaitan dengan lima doktrin *New Public Management*, yaitu manajemen profesional yang aktif, standar dan ukuran kinerja yang eksplisit, kontrol keluaran, penggunaan gaya manajemen sektor swasta, serta disiplin dan penghematan penggunaan sumber daya. Sementara itu, doktrin pemecahan unit birokrasi dan persaingan antarpenyedia belum terlihat dalam desain dan pelaksanaan Pojok Wani. Temuan tersebut tidak menunjukkan bahwa Pojok Wani secara sengaja dibentuk untuk menerapkan NPM, melainkan bahwa sejumlah praktik di dalamnya dapat dipahami melalui doktrin yang dipetakan oleh Hood (1991).

Secara operasional, keterkaitan tersebut terlihat dari pengelolaan layanan terintegrasi di bawah kendali manajemen yang jelas, penggunaan standar waktu dan biaya, penyediaan kanal layanan digital dan langsung, pengelolaan umpan balik pengguna dan identitas pelayanan, serta pemanfaatan informasi kinerja untuk melakukan penyesuaian layanan. Pengaturan tersebut memberikan acuan bagi petugas dalam menjalankan dan mengevaluasi pelayanan sekaligus menyederhanakan akses pengguna terhadap administrasi pralelang dan pascalelang. Capaian yang dilaporkan terutama menunjukkan percepatan waktu pelayanan, pengurangan kebutuhan pengguna untuk mendatangi beberapa kantor, serta berkurangnya sebagian biaya transaksi administratif.

Meskipun demikian, keterkaitan antara praktik tersebut dan capaian kinerja tidak dapat langsung dipahami sebagai hubungan sebab-akibat. Sebagian capaian masih dilaporkan secara agregat pada tingkat KPKNL Surabaya sehingga kontribusi khusus Pojok Wani belum dapat dipisahkan dari layanan lainnya. Dokumen yang tersedia juga belum menyajikan data mengenai penggunaan anggaran, waktu kerja pegawai, produktivitas internal, kualitas hasil setiap komponen layanan, pemerataan akses, serta perubahan kinerja setelah tindakan korektif dilakukan. Oleh karena itu, bukti yang tersedia lebih kuat dalam menunjukkan peningkatan akses dan efisiensi dari sisi pengguna daripada efisiensi internal organisasi atau peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Tidak terlihatnya pemecahan unit birokrasi dan persaingan antarpenyedia juga tidak secara otomatis menunjukkan kelemahan Pojok Wani. Dipertahankannya Pojok Wani di dalam struktur KPKNL Surabaya mendukung integrasi pelayanan tanpa membentuk unit baru yang dapat menambah kebutuhan koordinasi. Persaingan antarpenyedia juga kurang sesuai karena setiap komponen layanan dilaksanakan berdasarkan kewenangan hukum masing-masing instansi. Dengan demikian, Pojok Wani menunjukkan kesesuaian dengan NPM secara selektif dan adaptif. Unsur manajerial NPM digunakan untuk memperbaiki cara kerja dan penyampaian pelayanan tanpa menggantikan struktur birokrasi formal. Temuan ini menunjukkan bahwa relevansi setiap doktrin ditentukan oleh masalah pelayanan yang ingin diselesaikan serta konteks administratif dan kelembagaan tempat inovasi dijalankan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan Pojok Wani melalui penguatan pengukuran capaian, tindak lanjut atas umpan balik pengguna, dan koordinasi lintas instansi sesuai dengan karakter serta kebutuhan pelayanan.

Rekomendasi

Indikator capaian Pojok Wani perlu disajikan secara terpisah untuk memudahkan penilaian terhadap kontribusi inovasi tanpa harus menyimpulkannya dari capaian agregat KPKNL Surabaya. Indikator tersebut dapat mencakup jumlah permohonan, waktu penyelesaian, jumlah permohonan yang tertunda atau gagal, serta kepuasan pengguna pada setiap komponen layanan. Penyajian data secara lebih terperinci akan

mendukung evaluasi terhadap pelaksanaan dan perkembangan kinerja Pojok Wani dari waktu ke waktu. Dokumen yang ditelaah menunjukkan bahwa informasi mengenai keluaran layanan telah digunakan sebagai dasar tindakan korektif, seperti penambahan perangkat komputer ketika penerbitan SKPT menjadi kendala. Praktik tersebut dapat dipertahankan dan diperkuat melalui pendokumentasian tindak lanjut yang mencakup kendala yang ditemukan, tindakan perbaikan, penanggung jawab, batas waktu penyelesaian, serta hasil pengukuran setelah perbaikan dilakukan. Pendokumentasian tindak lanjut tersebut akan memperjelas penggunaan indikator kinerja dan survei kepuasan sebagai dasar pengambilan keputusan dan pengendalian keluaran, bukan hanya sebagai bahan pelaporan.

Pengembangan atau replikasi Pojok Wani perlu diawali dengan pemetaan kesiapan sistem elektronik Kantor Pertanahan, DJP, dan pemerintah daerah di wilayah tujuan karena perbedaan ketersediaan sistem dapat memengaruhi jenis layanan yang dapat diintegrasikan. Koordinasi lintas instansi perlu diperkuat melalui kejelasan pembagian tanggung jawab, standar waktu pelayanan, mekanisme pertukaran data, dan prosedur penanganan kendala sistem. Pengaturan tersebut perlu didokumentasikan untuk memperjelas mekanisme koordinasi dan pertanggungjawaban antarinstansi. Model layanan hibrida juga perlu dipertahankan untuk mengakomodasi perbedaan kemampuan dan akses pengguna terhadap layanan digital.

Penelitian selanjutnya dapat melengkapi analisis berbasis dokumen ini melalui wawancara, observasi, survei pengguna, serta penggunaan data internal dan data sebelum–sesudah. Pendekatan tersebut dapat digunakan untuk memahami mekanisme pengukuran dan tindak lanjut yang telah berjalan, menilai kontribusi khusus Pojok Wani terhadap kinerja KPKNL Surabaya, serta mengukur efisiensi internal dan pengalaman kelompok pengguna yang berbeda. Data yang lebih lengkap juga diperlukan untuk menguji hubungan antara praktik yang beririsan dengan NPM dan perubahan kinerja pelayanan secara lebih kuat.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan, baik secara finansial maupun nonfinansial, yang dapat memengaruhi penelitian dan penyusunan artikel ini. Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pendanaan publik, komersial, maupun nirlaba.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

Dalam penyusunan artikel ini, penulis menggunakan NotebookLM (Google) untuk membantu merangkum dan mengorganisasikan informasi dari artikel serta dokumen yang telah dipilih. Penulis juga menggunakan ChatGPT (OpenAI) sebagai alat bantu untuk penyuntingan bahasa, pemeriksaan konsistensi, penerjemahan abstrak, dan penyesuaian format naskah. Kedua alat tersebut tidak digunakan sebagai sumber rujukan maupun untuk mengambil keputusan analitis secara mandiri. Penulis memeriksa kembali seluruh keluaran berdasarkan sumber asli serta bertanggung jawab atas argumentasi, interpretasi, keakuratan, dan integritas artikel.

DAFTAR PUSTAKA

Aini, F. N., Niswah, F., Meirinawati, M., & Fanida, E. H. (2026). Persepsi masyarakat terhadap proses layanan kuitansi elektronik di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Surabaya. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, *3*(7), 135-152 https://doi.org/10.5281/zenodo.18465897

Andrews, R., & Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, *15*(5), 762–783. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725757

Anjarwati, D., Meirinawati, Fanida, E. H., & Niswah, F. (2026). Pengaruh kualitas website lelang terhadap kepuasan masyarakat pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surabaya. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, *4*(*4*). https://doi.org/10.62281/2fj0te20

Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, *32*(3), 279–286. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005

de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, *94*(1), 146–166. https://doi.org/10.1111/padm.12209

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *16*(3), 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

Gumay, Z. M., & Wijayanto, W. (2026). Implementasi e-Auction dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang. *Journal of Politic and Government Studies*, *15*(3), 299–307. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/58932

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surabaya. (2021). *Laporan kinerja KPKNL Surabaya tahun 2021*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/cms/informasi_publik/openpdf/1376/Laporan-Kinerja-Tahun-2021.html

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Surabaya. (2025). *Laporan kinerja KPKNL Surabaya tahun 2025*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/cms/informasi_publik/openpdf/6683/Laporan-Kinerja-Tahun-2025.html

Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, *33*(3), 461–475. https://doi.org/10.1111/gove.12502

Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, *36*(3), 427–436. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), Article 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Nur Patria, I. P. (2026). Efektivitas sistem aplikasi elektronik lelang *e-Auction* untuk peningkatan pelayanan publik di KPKNL Palangkaraya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, *9*(2), 260–273. https://doi.org/10.25139/jmnegara.v9i2.11111

Pratama, A. B. (2020). The landscape of public service innovation in Indonesia: A comprehensive analysis of its characteristic and trend. *Innovation & Management Review*, *17*(1), 25–40. https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0080

Republik Indonesia. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038. https://peraturan.bpk.go.id/Details/38748/uu-no25-tahun-2009

Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, *60*, Article 102356. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356

van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, *38*(4), 703–729. https://doi.org/10.1111/faam.12345