PENYUSUNAN *ROADMAP* REFORMASI BIROKRASI DALAM MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE* DI KOTA BANDUNG

[1]Dewi Kurniasih, [2]Mohammad Ali Syamsudin Amin, [3]Nia Karniawati

[1,2,3] Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Komputer Indonesia
Jl. Dipatiukur No. 102-116 Bandung 40132

email: [1]*dekur010575@yahoo.com*, [2] m.ali.syamsudin@mail.com [3]nkarniawati@yahoo.co.id

ABSTRAK

Reformasi Birokrasi (RB) sangat penting. Tujuannya adalah untuk mewujudkan tata kelola kepemerintahan yang baik (*good governance*) khususnya di Kota Bandung. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Penelitian ini diawali dengan melanjutkan agenda kerja sebelumnya, sosialisasi program, evaluasi usulan atau kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi, penyusunan agenda reformasi 2015-2019, implementasi materi Undang-Undang dan pelaporan secara berkala terkait kemajuan pelaksanaan program reformasi birokrasi di Kota Bandung. Hal ini tidak terlepas dari adanya perubahan dalam faktor lingkungan dari birokrasi, baik lingkungan internal maupun eksternal. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Pemerintah pun telah mengeluarkan berbagai peraturan sebagai landasan legal dan operasional dalam pelaksanaan reformasi birokrasi periode 2015-2019. Penelitian ini memiliki target khusus untuk membantu Pemerintah Daerah Kota Bandung dalam menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) di Kota Bandung periode lima tahun kedua berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). Dengan target khusus ini peningkatan kualitas pelayanan publik oleh birokrasi Pemerintah Kota Bandung akan tercapai.

Kata kunci: Kepemerintahan yang baik, Peta jalan, Reformasi birokrasi

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk mengatasi berbagai masalah internal birokrasi pemerintahan. Tumpang tindihnya tugas dan kesemrawutan fungsi organisasi diberbagai tingkatan, persoalan etos dan budaya kerja, belum adanya standar pelayanan publik, penggunaan anggaran yang belum berorientasi pada hasil dan standar kinerja, monitoring serta evaluasi yang lemah merupakan beberapa masalah yang harus diatasi.

Proses reformasi yang terjadi saat ini mengakibatkan tuntutan masyarakat terhadap birokrasi menguat. Birokrasi dituntut untuk menjadi *publik servant*. Artinya tugas birokrasi adalah melayani masyarakat, bukan sebaliknya masyarakat yang melayani birokrat. Masyarakat menuntut manajemen yang baik dan transparan. Sebagai konsekuensinya, pemerintah harus meningkatkan kinerja dalam fungsi pelayanan publik agar lebih efektif, efisien dan transparan demi terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Strategi yang dilakukan untuk mengatasi beberapa persoalan birokrasi tersebut adalah melalui reformasi birokrasi.

Pemerintah kesulitan melaksanakan reformasi, sehingga kebijakan yang dilaksanakan belum membuahkan hasil bagi perbaikan fungsi birokrasi. Salah satu penyebabnya adalah karena para pengambil kebijakan didalam pemerintahan terlalu bertumpu pada pendekatan struktural *ala* Weberian dalam melakukan reformasi birokrasi. Para pengambil kebijakan cenderung melihat birokrasi sebagai organisasi yang harus melaksanakan fungsinya tanpa mempertimbangkan lingkungan tempat birokrasi tersebut bekerja, yaitu masyarakat. Padahal, menurut Kiggundu (2002:93), "…*the application of the Weberian principles is in conflict with prevailing norms of behavior bothwithin, the target organization and wider society, bureaucracy will not lead to the expected benefit*." Keberadaan masyarakat yang kompleks dengan sistem sosial budaya mereka yang terus berkembang harus menjadi pertimbangan dalam proses reformasi birokrasi ini.

Tujuan khusus penelitian ini adalah menciptakan efektifitas dan optimalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Roadmap* Reformasi Birokrasi akan menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah terutama Kota Bandung dalam mewujudkan *good governance* guna mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Uraian di atas menunjukkan betapa penting penelitian ini dilakukan.

Roadmap Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali. Temuan yang ditargetkan dalam penelitian ini adalah kaidah yang berisi rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Bandung dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Selain rencana pelaksanaan kegiatan, *roadmap* juga akan menjelaskan informasi penting lain yang mencakup: penanggung jawab, pelaksana, dukungan yang diperlukan, anggaran yang diperlukan serta target atau indikator pencapaiannya.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Konsep birokrasi disampaikan oleh Max Weber yang dikutip oleh Frinces[1] yaitu *a clearly defined hierarchy where office holders have very specific functions and apply universalistic rules in a spirit of formalistic impersonality*. Birokrasi menggambarkan suatu hierarki ditetapkan secara jelas dimana pemegang kantor mempunyai fungsi yang sangat spesifik.

[1] Frinces, Z. Heflin, Manajemen Reformasi, Birokrasi, Yogyakarta: Mida Pustaka, 2008, hlm. 32

Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti[2] berarti:

1. perubahan cara berfikir
2. perubahan penguasa menjadi pelayan
3. mendahulukan peranan dari wewenang
4. tidak berfikir hasil produksi tetapi hasil akhir
5. perubahan manajemen kinerja
6. pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui:
    a. Penataan kelembagaan
    b. Penataan ketatalaksanaan
    c. Penataan sumber daya manusia aparatur
    d. Akuntabilitas
    e. Pelayanan dan kualitas pelayanan

Reformasi birokrasi bukanlah sekedar perubahan pada struktur dan reposisi birokrasi. Lebih dari itu, reformasi birokrasi harus meliputi perubahan dari suatu sistem politik dan hukum secara menyeluruh, perubahan sikap mental dan budaya baik birokrat dan juga masyarakat, serta perubahan *mindset* dan komitmen pemerintah serta partai politik (Prasojo dan Kurniawan[3]).

Menurut Mustafa[4] reformasi birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Faktor yang mendorong timbulnya reformasi birokrasi pemerintahan menurut Thoha[5] adalah:

1. adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan
2. memahami perubahan yang terjadi dilingkungan strategis nasional
3. memahami perubahan yang terjadi dilingkungan strategis global
4. memahami perubahan yang terjadi dalam paradigm manajemen pemerintahan.

Reformasi birokrasi dilakukan sebagai upaya mewujudkan *good governance*. *Good Governance* dari segi teori pembangunan diartikan sebagai berikut (Tjokrowinoto[6]):

> "….. *a political and bureaucratic framework which provides an enabling macro-economic environment for investment and growth, which pursues distributional and equity related policies; which makes entrepreneurial interventions when and where required and which practices honest and efficient management principles. A committed and imaginative political leadership accompanies by an efficient and accountable bureaucracy does seem to be the key to the establishment of good governance in a country."*

---

[2] Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja, Bandung: CV. Mandar Maju, 2009, Hlm. 71-72

[3] Prasojo, T & Kurniawan, T. Reformasi Birokrasi dan *Good Governance*: Kasus *Best Practice* dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial & Politik.* 2008. Hlm

[4] Mustafa, Delly. Birokrasi Pemerintahan. Bandung: Alfabeta, 2013, hlm. 143

[5] Thoha, Miftah., Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi, Jakarta: Kencana, 2011, hlm. 106-107

[6] Tjokrowinoto, Moeljarto dkk. Birokrasi dalam Polemik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2011. Hlm. 3

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Pramusinto[7] yang menegaskan bahwa "tercapainya cita-cita kepemerintahan yang baik (*good governance)* sesuai tuntutan masyarakat masyarakat, diperlukan suatu sistem yang memungkinkan terjadinya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergi yang konstruktif diantara masyarakat, sektor swasta dan masyarakat".

3. METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan karena peneliti merupakan perencana, penafsir data/informasi, dan pada akhirnya sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian. Peneliti menjadi pemeran utama dalam seluruh proses penelitian ini. Fokus penelitian ini adalah ingin melihat bagaimana proses reformasi birokrasi di Kota Bandung dalam upaya menciptakan *good governance*. Hal ini sejalan dengan pendapat Merriam[8] yang mengatakan bahwa *a central characteristic of qualitative research is that individual construct reality in interaction with their social worlds*. Selain itu, pemilihan metode deskriptif ini diharapkan dapat lebih mengarahkan peneliti dalam melakukan penulisan dan pengamatan yang lebih signifikan seperti yang dikemukakan Denzim dan Lincoln[9] bahwa penelitian kualitatif dapat didefinisikan, sebagai *a situated activity that locates the observer in the world*.

Instrumen penelitian utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Penelitian ini menitikberatkan pengambilan data melalui informasi yang disampaikan oleh informan. Informasi-informasi yang diberikan oleh informan tersebut diperoleh melalui serangkaian dialog, baik yang terstruktur maupun tidak, sesuai dengan instrumen penelitian yang telah dibuat oleh peneliti.

Penetapan informan kunci *(key informan)* menggunakan berbagai pertimbangan berdasarkan konsep atau teoritis menjadi penting sesuai dengan sifat penelitian ini. Melalui informan peneliti memperoleh informasi kualitatif dengan deskripsi yang penuh arti, yang lebih bermakna dari hanya sekedar pernyataan, jumlah, atau frekuensi dalam bentuk angka.

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* (pengambilan informan berdasarkan tujuan). Dalam hal ini peneliti menentukan anggota

---

[7] Pramusinto, Agus dan Erwan Agus Purwanto. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan publik: Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media. 2009. Hlm. 87

[8] Merriam, Sharan B. *Qualitative Research, A Guide to Design and Implementation.* San Fransisco:John Wiley & Sons, Inc. 2009. Hlm. 22

[9] Denzim, Norman, K dan Yvonna S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. California:Sage Publications Inc. 2005. Hlm. 3

informan berdasarkan pertimbangan peneliti sendiri yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Prosesnya tidak melalui proses pemilihan sebagaimana yang dilakukan dalam teknik random tetapi sampel ditetapkan secara sengaja oleh peneliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1) Studi Pustaka, dengan mengumpulkan data berupa bahan-bahan dalam tulisan, buku, dokumen atau penjaringan data hasil penelitian yang relevan. Kajian pustaka ini dilakukan untuk mencari data sekunder sejak langkah awal penelitian.
2) Studi Lapangan, dengan cara mengamati dan terjun langsung ke lapangan untuk mengetahui bagaimana penyusunan *road map* reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bandung yang menjadi objek penelitian ini. Studi lapangan ini terdiri dari:
   (1) Observasi, yang peneliti lakukan dengan cara mengamati secara langsung permasalahan yang ada dengan menggunakan indera penglihatan peneliti. Adapun observasi yang digunakan adalah observasi non partisipan (*non partisipant observation*).
   (2) Wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dalam penelitian ini memiliki tujuan mengumpulkan keterangan-keterangan lisan, dengan cara bertanya langsung kepada informan untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati informan serta mampu untuk mendapatkan informasi tentang hal-hal yang diamati peneliti. Wawancara dilakukan dengan cara mendalam kepada informan dengan menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara.
   (3) Dokumentasi. Peneliti mencari data mengenai hal-hal atau konsep berupa catatan buku, majalah dan sebagainya yang terkait dengan penyusunan *road map* reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bandung.

Analisis data yang digunakan dalam dengan penelitian ini adalah analisa deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan terlebih dahulu sebelum diinterprestasikan. Artinya data diproses terlebih dahulu melalui prosedur atau pentahapan yang sistematis, melalui tahapan umum prosedur pengolahan data kualitatif, sebagai berikut : reduksi data, yaitu bagian dari proses analisia dengan bentuk analisis untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal yang tidak penting dan mengatur data sehingga dapat disimpulkan. Penyajian data, yaitu susunan informasi yang memungkinkan dapat ditariknya suatu kesimpulan, sehingga memudahkan untuk memahami apa yang terjadi. Dan penarikan kesimpulan, yaitu suatu kesimpulan yang diverifikasi dengan cara melihat dan mempertanyakan kembali, dengan meninjau kembali secara sepintas pada catatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih cepat.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal tetapi mungkin juga tidak karena seperti yang

telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

Validitas (keabsahan) data diperlukan dalam penelitian ini untuk menentukan keabsahan data, sehingga diperlukan teknik pemeriksaan. Validitas data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Tujuan dari triangulasi adalah mengecek kebenaran data adaptasi masyarakat dalam i penyusunan *road map* reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bandung dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai fase penelitian di lapangan, pada waktu yang berlainan, dan sering dengan menggunakan metode yang berlainan. Bentuk utuh yang dihasilkan dari penelitian ini adalah deskripsi tentang penyusunan *road map* reformasi birokrasi dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bandung. Penggolongan atau klasifikasi digunakan dengan tujuan untuk menyederhanakan realitas sosial yang sangat kompleks agar dapat dianalisis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejak terjadinya pergeseran sistem pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi inovasi pada pemerintahan daerah mulai menjadi perhatian. Dengan desentralisasi, daerah dituntut untuk mandiri yaitu penciptaan daerah yang kompetitif bagi keberlangsungan daerah tersebut. Inovasi pemerintah daerah merupakan keharusan dalam upaya mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat dan daerahnya. Strategi percepatan Reformasi Birokrasi di Kota Bandung meliputi:

1. Penataan Struktur Birokrasi
2. Penataan Jumlah, dan distribusi PNS
3. Sistem Seleksi CPNS dan Promosi PNS secara Terbuka
    a. Lelang jabatan terbuka dua kepala dinas
    b. *Launching* rapor Camat
    c. *Launching* rapor Lurah
4. Profesionalisasi PNS
5. Pengembangan Sistem Elektronik Pemerintah (*E-Government*)

Ketercapaian sasaran Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, telah meminimalisir kemungkinan tindakan kolusi dan nepotisme antar pejabat audit (objek pemeriksaan) dengan pejabat fungsional dalam pengurangan hasil temuan. Adanya program Audit berbasis Web yang dilakukan Inspektorat Kota Bandung telah meminimalisasi terjadinya korupsi maupun gratifikasi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme dan independensi dari para Pejabat Fungsional atau Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) secara keseluruhan. Hal ini juga telah mengurangi terjadinya tindak pidana korupsi di SKPD serta mendorong ketercapaian *clean government* and *good*

governance. Adanya Wilayah Tertib Administrasi (WTA) telah mempersingkat waktu dalam membuat laporan hasil apabila Sistem telah berjalan baik dan dilakukan reviu oleh Ketua Tim, Pengendali Teknis dan Wakil Penanggung jawab secara berjenjang. Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) telah mencapai sasaran opini BPK-RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kota Bandung, yang dalam prosesnya Laporan Keuangan Pemerintah Kota Bandung terlebih dahulu dilakukan reviu oleh Inspektorat sebelum Walikota Bandung menyerahkan kepada BPK-RI.

Pemerintah Kota Bandung pun telah mengambil langkah-langkah antisipatif dan upaya strategis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan dan pengendalian APBD, dengan memanfaatkan Teknologi Informasi untuk membantu menyusun sebuah rancangan sistem tata kelola anggaran yang komprehensif secara elektronik dan terintegrasi, yang kemudian disebut dengan *Bandung Integrated Resources Management System* (BIRMS).

Kecamatan Bandung Wetan sebagai contohnya telah berusaha untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi maka terciptalah Digital Informasi Sistem sebagai suatu sistem yang diharapkan dapat mememuaskan kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan publik, seperti memberikan kemudahan pelayanan surat-surat, menghemat waktu dan tenaga dan juga bertujuan untuk menghilangkan/ meminimalisir tradisi terjadinya pungutan-pungutan liar.

Kemudian adanya iImplementasi *e-Kelurahan* di Kelurahan Sadang Serang Kecamatan Coblong Kota Bandung yang merupakan upaya percepatan peningkatan kualitas pelayanan publik, sehingga mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi. Pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi merupakan salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi. Hal ini dapat mendorong aplikasi *e-Governmen*t yang mendorong peningkatan akuntabilitas kinerja dan transparansi penyeleggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, Bappeda Kota Bandung membuat Program RW *Net*. Kepada pemerintah, RW-Net memberikan manfaat akurasi pendataan penduduk, layanan publik yang lebih prima, monitoring kondisi masyarakat, dan penanganan masalah-masalah kependudukan. Kepada mitra usaha, RW-Net memberikan manfaat kontribusi dalam pembangunan dan profitabilitas usaha yang meningkat. Kepada masyarakat, RW-Net memberikan manfaat kecepatan pengurusan layanan kependudukan tingkat RW, jasa pelayanan masyarakat yang lebih cepat, tanggap, dan akurat, program pemerintah yang tepat sasaran, dan kinerja Pemerintah yang dapat terkontrol dengan lebih baik dan objektif. Hal ini kemudian mendorong lahirnya aplikasi informasi e-Kampung Berkebun.

Potensi-potensi penghematan dapat dicapai dalam hal perawatan penerangan jalan. Sebagai dampak dari sisi biaya, penghematan ini juga berpengaruh ke proses perawatan dimana tidak banyak perawatan yang dibutuhkan, dibandingkan dengan PJU dengan lampu biasa. Pemanfaatan teknologi LED ini dengan demikian menurunkan jumlah tenaga dan

waktu yang dibutuhkan dalam pemeliharaan penerangan umum. Kualitas yang lebih baik dari teknologi LED ini juga akan meningkatkan reliability dari penerangan jalan, yang dengan demikian memberikan peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik.

Sistem Musrenbang RKPD *Online* menawarkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Masyarakat dapat mengakses informasi untuk melihat aspirasinya terakomodir atau tidak dalam rencana kerja SKPD .

Pemanfaatan Hibah Bansos *Online* telah mendukung pokok-pokok Reformasi Birokrasi, antara lain :

a. Menciptakan organisasi kerja yang efektif dan efesien, rasional, dan proporsional dalam mekanisme proses penganggaran, penatausahaan, pelaksanaan serta monitoring dan evaluasi Dana Hibah dan Bantuan Sosial untuk masyarakat
b. Menciptakan PNS yang profesional, netral, produktif, transparan, bersih dan bebas KKN untuk melayani dan memberdayakan masyarakat.
c. Menciptakan Efisiensi kinerja aparatur dan peningkatan budaya kerja, terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien (dalam administrasi pemerintahan maupun pelayanan kepada masyarakat), sistem kearsipan yang andal (tepat guna, tepat sasaran, tepat waktu, efektif dan efisien) menggunakan otomatisasi administrasi perkantoran.
d. Terlaksananya sistem akuntabilitas instansi yang berguna sebagai sarana penilaian kinerja instansi dan individu oleh stakeholders (atasan, masyarakat, dan pihak lain yang berkepentingan) didukung sistem informasi dan pengolahan data elektronik.
e. Terbangunnya sistem pengawasan internal, Pengawasan eksternal, dan pengawasan masyarakat.
f. Menciptakan Pelayanan Publik yang transparan dan akuntabel, menjamin rasa aman dan nyaman serta tertib.
g. Menciptakan Budaya Kerja yang produktif, efisien dan efektif.

Oleh karena itu, seyogyanya Pemerintah dan masyarakat Kota Bandung terus mengembangkan inovasi dan menciptakan ide kreatif sebagaimana halnya Ide Kreatif Hibah Bansos *Online* Sabilulungan untuk terwujudnya BANDUNG JUARA.

Selain itu, Kota Bandung juga memiliki Sipanto yang merupakan kepanjangan dari Sistem Antrian Pasien Otomatis RSKGM yang berguna sebagai berikut:

1. Masyarakat diperkenalkan budaya antri dan untuk masa depan dengan adanya tambahan SMS gateway pasien bisa mengetahui jam berapa akan dilayani di klinik yang dituju.
2. Peningkatan pelayanan publik, pasien dapat menunggu dengan tenang sesuai nomor antrian

3. Peningkatan kinerja aparatur, alur pasien dapat dikendalikan dengan mudah, cepat, dan efisien oleh karyawan RSKGM dengan menggunakan teknologi tepat guna berupa mesin antri otomatis yang terintegrasi dengan SIM Rumah Sakit
4. Pencegahan Korupsi, memperkecil kemungkinan pengeluaran dana oleh pasien diluar yang tertera di bukti pembayaran.

6. Peningkatan Pelayanan Publik

Inovasi merupakan perubahan yang sedang dilakukan Pemerintah Kota Bandung. Pengertian inovasi dalam pelayanan publik dipahami sebagai ide kreatif atau cara baru atau memperbaharui yang sudah ada dibidang teknologi pelayanan atau menciptakan terobosan atau penyederhanaan dibidang aturan, pendekatan, prosedur, metode, maupun struktur organisasi pelayanan yang memberikan nilai tambah, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pelayanan.

Inovasi dalam pelayanan publik tidak mengharuskan suatu penemuan baru, tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual, dalam arti inovasi tidak terbatas dari tidak ada kemudian muncul gagasan, tetapi dapat berupa inovasi hasil perluasan maupun peningkatan kualitas pada inovasi yang telah ada.

Inovasi di tingkat penyelenggara pemerintahan terkait pelayanan publik dalam hal ini RSUD Kota Bandung, mencoba menyelenggarakan inisiatif “sistem pengambilan nomor antrian pendaftaran pelayanan kesehatan melalui SMS” dari hasil pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja sistem tersebut dan dampaknya terhadap masyarakat dihasilkan pernyataan positif dan mendukung untuk terus dikembangkan sebagaimana hasil wawancara kami dengan pasien dan petugas rumah sakit.

Adapun aspek-aspek perubahan yang terjadi dalam reformasi birokrasi seperti pada aspek kelembagaan bahwa Unit SIM RS merupakan unit kerja yang bertanggung jawab kepada Direktur RSUD Kota Bandung melalui Kepala Bidang Program dan Pemasaran, dengan adanya inovasi tersebut menunjukkan kinerjanya yang mampu membawa perubahan ke arah yang lebih baik terhadap Sistem pelayanan kesehatan di RSUD Kota Bandung. Pada aspek ketatalaksanaan menunjukkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan di RSUD Kota Bandung. Pada Aspek Sumber Daya Manusia menunjukkan adanya perubahan sikap dan pola pikir serta budaya kerja dalam menghadapi dan melayani pasien atau pelanggan RSUD Kota Bandung ke arah yang lebih baik.

Dinas Kesehatan telah membuat Sistem Penanggulangan Gawat Darurat Terpadu (SPGDT) yang memadukan penanganan gawat darurat mulai dari tingkat pra rumah sakit sampai tingkat rumah sakit dan rujukan antara rumah sakit dengan pendekatan lintas program dan multisektoral. Penanggulangan gawat darurat menekankan respon cepat dan

tepat dengan prinsip *Time Saving is Life and Limb Saving*. *Public Safety Care* (PSC) sebagai ujung tombak *safe community* adalah sarana publik/masyarakat yang merupakan perpaduan dari unsur pelayanan ambulans gawat darurat, unsure pengamanan (kepolisian) dan unsur penyelamatan. PSC merupakan penanganan pertama kegawatdaruratan yang membantu memperbaiki pelayanan pra RS untuk menjamin respons cepat dan tepat untuk menyelamatkan nyawa dan mencegah kecacatan, sebelum dirujuk ke Rumah Sakit yang dituju.

Pengelolaan sampah selama ini hanya menjadi domain pemerintah. Pemerintahlah yang melakukan pengelolaan sampah untuk diangkut dari TPS selanjutnya dibuang ke TPA. Masyarakat yang dikoordinir oleh RW-nya masing-masing mengumpulkan sampah dari rumah-rumah untuk dikumpulkan di TPS. Akan tetapi masih banyak masyarakat yang membuang sampah sembarangan. Dari mulai sampah yang berukuran kecil sampai dengan sampah dengan ukuran besar dan banyak. Kesadaran masyarakat dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan sampah belum sepenuhnya terbangun. Dengan dilaksanakannya gerakan pungut sampah, maka diharapkan kesadaran masyarakat akan tumbuh untuk menciptakan lingkungan yang bersih. Sehingga penyelesaian masalah sampah dilaksanakan oleh seluruh elemen masyarakat tidak hanya bertumpu pada pemerintah saja.

Permasalahan pembangunan bukan hanya tugas pemerintah, namun tugas seluruh elemen yang ada. Terutama terkait pembiayaan, saat ini tidak hanya bisa bergantung kepada APBD saja karena APBD tidak akan cukup untuk membiayai seluruh kebutuhan pembangunan. Pembiayaan melalui CSR merupakan salah satu jenis pembiayaan yang perlu digali lebih dalam terutama mengenai aturan mainnya. Pemerintah Kota Bandung berkolaborasi dengan Aksi Cepat Tanggap dan Konsorsium Gerakan Sejuta Biopori Bandung menggagas Gerakan Sejuta Biopori Bandung yang digagas BPLH Kota Bandung, dengan melibatkan seluruh lapisan masyarakat kota Bandung. Gerakan ini diharapkan mampu menjadi salah satu alternatif solusi dalam menyelesaikan permasalahan lingkungan di Kota Bandung serta untuk menghidupkan kembali budaya gotong royong dalam menjaga lingkungan sekaligus mengedukasi masyarakat bahwa kondisi lingkungan adalah tanggung jawab bersama semua pihak bukan hanya pemerintah atau komunitas tertentu. Sasaran program ini adalah 30 Kecamatan, 151 Kelurahan, 1561 RW, 9.691 RT dan sebanyak mungkin dapat melibatkan masyarakat Bandung. Program ini dilaksanakan pada 28 November 2013 – 30 Januari 2014.

Menciptakan Inovasi dan Menuliskan Inovasi Menjadi Regulasi Dalam upaya menjamin keberlanjutan pelayanan publik yang telah dilaksanakan, salah satu upaya yang ditempuh adalah menciptakan sistem yang ideal, kemudian memastikan semua personil yang terlibat dalam proses pelayanan, bekerja dalam sistem yang dibangun. Akan sangat

sulit mengawasi kinerja orang perorang tanpa menciptakan sistem. Sistem yang telah dibangun, kemudian ditetapkan dalam regulasi yang ada, sehingga bersifat legal dan mengikat. Jika sebuah sistem kinerja yang dibangunan telah ditetapkan menjadi regulasi, maka menjadi kewajiban bagi setiap personil untuk melaksanakan regulasi tersebut. Membuang Pekerjaan yang Tidak Perlu Birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang bekerja lebih efektif dan efisien. Salah satu indikator bekerja efisien adalah dalam waktu singkat menghasilkan kinerja maksimal. Personil yang terlibat dalam pelayanan perizinan, hanya diberikan pekerjaan yang dianggap penting. Pekerjaan yang kurang penting harus dihindari dan diberikan kepada pihak lain. Sebuah pekerjaan dianggap penting adalah apabila pekerjaan itu harus dikerjakan oleh pemerintah, dan jika dikerjakan oleh selain pemerintah menjadi tidak syah. Dalam implementasi pelayanan perizinan, BPPT telah menggeser sebagian besar pekerjaan yang semula dikerjakan oleh petugas pelayanan, menjadi dikerjakan sendiri oleh pemohon. Misalnya pekerjaan pengisian data pemohon, pengisian data perusahaan dan datadata lainnya. Petugas BPPT melakukan pekerjaan sisanya, misalnya memverifikasi berkas, melakukan validasi, memberikan keputusan dan memberikan tandatangan. Pekerjaan diatas hanya boleh dilakukan oleh pegawai pemerintah. Hanya Melakukan Pekerjaan Strategis; Banyak pekerjaan yang cukup rumit dan dikerjakan oleh manusia, dapat dengan mudah dilakukan oleh komputer. Reformasi birokrasi berarti hanya memberikan pekerjaan yang strategis saja kepada manusia (birokrat), yang benar-benar tidak bisa dikerjakan oleh komputer. Orang Sedikit Beban Maksimal SDM Efektif dan Produktif Dengan membuang pekerjaan yang tidak perlu, meningkatkan otomasi sistem pelayanan dan hanya mengerjakan pekerjaan yang strategis saja, maka kinerja SDM akan efektif dan efisien. Dengan jumlah SDM minimal mampu menyelesaikan beban maksimal. Inilah substansi reformasi birokrasi yang telah, sedang dan akan terus dilaksanakan di BPPT Kota Bandung.

Implementasi inovasi pelayanan perizinan ini dilaksanakan dengan model kolaborasi antar antara beberapa pihak yang saling memiliki kepentingan. Model kolaborasi ini dilaksanakan dengan prinsip saling membantu dan saling menguntungkan, dimana urusan tertentu akan lebih efisien jika dilaksanakan secara kolaborasi. Kolaborasi yang dilaksanakan antar Pemerintah dengan Pemerintah (G to G), Pemerintah dengan privat (G to B) dan antara private dengan Pemerintah (B to G). Kolaborasi yang dibangun dilaksanakan dengan pola partnership maupun sponsorship dalam melaksanakan pelayanan perizinan.BPPT telah membangun partnership yang saling menguntungkan, antara lain dengan : Bank BJB, BPJS, PT. POS, Televisi, Radio dan Media lain, Biro Reklame.

Pelayanan perizinan secara *online* ini, diselenggarakan BPPT dengan melibatkan seluruh stakeholder Pemerintah Kota Bandung yang terkait, antara lain: Dinas Pelayanan Pajak Kota Bandung; Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Bandung; Dinas Sosial

Kota Bandung; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung; Badan Pertanahan Kota Bandung.

Peningkatan kesehatan kawasan kumuh miskin perkotaan berdasarkan penyelesaian permasalahan kesehatan sesuai kebutuhan masyarakat daerah binaan model di kawasan permukiman kumuh dengan masyarakat miskinnya tersebut menjadi pembelajaran yang baik untuk mempermudah SKPD, Instansi Pendidikan dan Profesi, Pihak Swasta dan Masyarakat dalam membuat perencanaan dan realisasi program maupun kegiatan pembangunan yang berwawasan kesehatan yang lebih efisien dan efektif, dan dilaksanakan secara berkolaborasi antara setiap SKPD, Instansi Pendidikan dan Profesi, Pihak Swasta dan Masyarakat yang sinergis dan terpadu program dan kegiatan, diharapkan hasilnya akan lebih dirasakan manfaat yang sebesar-besarnya oleh masyarakat. Percepatan penyelesaian masalah kesehatan sesuai kondisi dan kebutuhan masyarakat di kawasan kumuh miskin perkotaan akan sangat baik dilaksanakan secara fokus, terpadu dan sinergis program dan kegiatan Lintas Program/Lintas Sektor, dengan demikian kegiatan inisiatif ini perlu ditingkatkan penyelenggaraannya di masa yang akan datang.

Pelayanan Satu Hari BPHTB dinilai dapat meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, sehingga dapat dikatakan memiliki kontribusi yang efektif terhadap reformasi birokrasi, dimana melalui program ini masyarakat mendapat kemudahan yang lebih dan aparat petugas pelayanan atau birokrat selalu dituntut memiliki kinerja yang baik, efektif, inovatif, kreatif, dedikatif serta mempunyai semangat yang tinggi untuk terus memberikan palayanan terhadap masyarakat serta secara tidak langsung merupakan bentuk peningkatan kapasitas birokrasi.

Peningkatan peran pemerintah dalam layanan kesehatan merupakan upaya mendasar dalam meningkatkan kualitas SDM. Penyakit kronis dengan prevalensi yang semakin meningkat adalah Diabetes dan hipertensi yang termasuk dalam 10 pola penyakit terbanyak dalam tiga tahun terakhir. Penanganan dua jenis penyakit ini terkendala dengan Angka kepatuhan dalam pengobatannya rendah, karena pasien baru datang begitu gejala dirasakan, sehingga pasien menderita komplikasi berat yang berujung fatal. Meningkatnya pasien yang berpotensi menderita penyakit diabetes & hipertensi karena ada trend bergesernya gaya hidup bersih dan sehat, serta meningkatnya jumlah pasien lansia ke Puskesmas. Kondisi seperti ini mengharuskan proses penanganan yang intensif terhadap penyakit kronis yang terjangkit di masyarakat. Hal inilah yang membuat Dinas Kesehatan Kota Bandung melansir program Prolanis Plus alias Program Pengelolaan Penyakit Kronis.

Berdasarkan analisa /pengamatan dalam penerapan program inovasi Perpustakaan sahabat anak dan Silaturahmi buku, memiliki kontribusi terhadap efektivitas terhadap reformasi birokrasi, dimana melalui program inovasi ini birokrasi dituntut untuk memiliki kreativitas, dedikasi dan loyalitas yang tinggi untuk memberikan pelayanan terhadap

masyarakat serta secara tidak langsung merupakan bentuk peningkatan kapasitas birokrasi melalui pembelajaran pendekatan sosial masyarakat. Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah merupakan sarana efektif sebagai langkah awal motivasi minat baca melalui kelompok terkecil yakni keluarga (*habbit reading*).

Hal ini terkait dengan Program Diskamtam tentang Taman Tematik. Pengalaman umum dari pelaksanaan inisiatif ini adalah (1) Menghemat dana APBD Kota Bandung; (2) Meningkatkan kualitas taman di Kota Bandung; (3) Kerjasama antara pemerintah kota, pihak swasta, warga dan komunitas merupakan suatu kolaborasi dalam rangka akselerasi pengelolaan taman di Kota Bandung. (4) Rekomendasi ke depan untuk inisiatif ini sebagai berikut : Mengajak pihak swasta untuk ikut berpartisipasi dalam pembangunan Taman Tematik di Kota Bandung melalui program CSR. Mendorong masyarakat untuk berperan aktif dalam pengelolaan dan mengaktivasi Taman di Kota Bandung .

Jumlah keluhan warga mengenai kerusakan infrastruktur di Kota Bandung yang meningkat dari waktu ke waktu cukup menyita perhatian dari Pemerintah Kota Bandung. Disamping jumlahnya yang tinggi, ketidakpastian munculnya keluhan yang diterima oleh Dinas Bina Marga dan Pengairan (DBMP) Kota Bandung ini menunjukkan bahwa perlu dibentuknya unit khusus dalam menangani keluhan warga tersebut. Sesuai dengan Arah Kebijakan DBMP Tahun 2014-2015, yaitu pola pemeliharaan jalan swakelola; penyediaan cadangan bahan material perbaikan jalan menjadi program antisipasi terhadap perubahan kondisi jalan secara tiba-tiba sehingga dapat dilakukan langkah segera oleh unit reaksi cepat yang akan dibentuk, dibentuklah Tim Unit Reaksi Cepat (URC) Kota Bandung.

7. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Aparatur

Pemerintah Kota Bandung telah memiliki program Akselerasi Pembangunan Berbasis Kolaborasi yang dilakukan Bagian Perekonomi Setda Kota Bandung dengan memperhatikan aspek-aspek transparansi anggaran yang masuk ke Pemerintah dan pola pembangunan yang harus dilakukan tidak hanya oleh Pemerintah saja, namun juga dengan bantuan dari masyarakat dan Pihak Swasta.

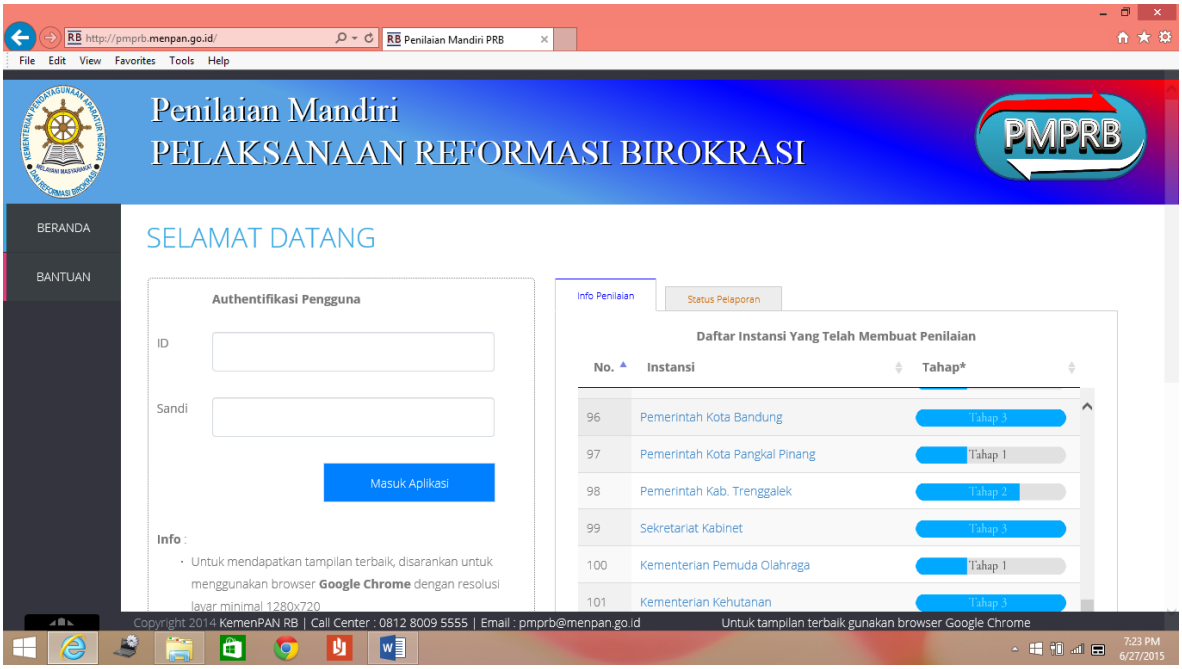
8. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai Negeri

9. Efisiensi Penggunaan Fasilitas, Sarana dan Prasarana Kerja PNS

Adapun beberapa upaya reformasi birokrasi yang telah dilakukan Pemerintah Kota Bandung adalah: Launching SIP (Sistem Informasi Pemerintahan), Launching Hibah/ Bansos online, Menghapus tim penagih pajak lapangan, Launching penerimaan peserta didik baru, Membentuk TABG (Tim Ahli Bangunan Gedung), Melaunching program anti korupsi/ gratifikasi, Memperbaiki rapor pelayanan publik, Melaunching *e-Musrenbang*, Launching

LAPOR, Kota pertama yang wajib menggunakan twitter di semua dinas, Launching unit reaksi cepat tambal jalan, Launching Puskesmas 24 jam untuk warga miskin, Launching Puskesmas rawat inap untuk penyakit kronis, Memperbanyak barang/ jasa via *e-catalog*, Mengubah antrean dokter di RSUD Ujung Berung lewat SMS, Launching *Smart City*.

Selain itu Kemenpan RB telah menilai bahwa reformasi birokrasi di Kota Bandung telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat pada Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi berikut ini:



Sumber: http://pmprb.menpan.go.id/diunduh tanggal 27 Juni 2015:1.12 PM.

Reformasi birokrasi Kota Bandung saat ini berjalan baik. Kota Bandung, sudah mendapatkan tiga penghargaan dari KPK untuk kategori antikorupsi serta perubahan rapor dari Ombusdman. Menurutnya, data fakta tersebut pun merupakan bagian dari reformasi birokrasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kota Bandung telah mengikuti acuan *road map* reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 yang meliputi 9 area perubahan. Hal ini dilaksanakan juga sesuai dengan amanat RPJMD Kota Bandung Tahun 2009-2013, sehingga pencapaiannya ada yang telah dan sedang berjalan dalam proses. Pelaksanaan reformasi birokrasi ini diharapkan dapat terkoordinasi dan terintegrasi dalam koridor arah kebijakan, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, *roadmap* reformasi birokrasi yang visioner, menyeluruh, taktis, dan terukur sangat diperlukan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, kami merumuskan saran sebagai berikut:

1. Samakan perspektif terhadap arah kebijakan, tujuan dan sasaran reformasi birokrasi bagi seluruh jajaran aparatur Kota Bandung mulai dari tingkat manajer sampai pelaksana.
2. Tingkatkan komitmen pimpinan Pemerintah Kota Bandung dalam melakukan agenda reformasi birokrasi.
3. Hilangkan tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandung terkait pelaksanaan reformasi birokrasi.
4. Tingkatkan kapasitas aparatur Pemerintah Kota Bandung dalam melaksanakan tupoksinya melalui pendidikan dan pelatihan.
5. Tingkatkan penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di Kota Bandung.
6. Efektifkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sumberdaya aparatur dan pengelolaan keuangan daerah Pemerintah Kota Bandung.
7. Tingkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, murah, aman, dan mudah dijangkau) oleh Pemerintah Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Denzim, Norman, K dan Yvonna S. Lincoln. (2005). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications Inc.

Dwiyanto, Agus. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Effendi, Sofian. (2012). *Reformasi Tata Pemerintahan: Menyiapkan Aparatur Negara untuk Mendukung Demokratisasi Politik dan Ekonomi Terbuka*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Merriam, Sharan B. (2009). *Qualitative Research, A Guide to Design and Implementation.* San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.

Mustafa, Delly. (2013). *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

Pramusinto, Agus dan Erwan Agus Purwanto. (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan publik: Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.

Prasojo, T & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan *Good Governance*: Kasus *Best Practice* dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial & Politik.*

Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Siswadi, Edi. (2012). *Birokrasi Masa Depan: Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Prima*. Bandung: Mutiara Press.

Thoha, Miftah. (2011). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.

Tjokrowinoto, Moeljarto dkk. (2011). *Birokrasi dalam Polemik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.