

Implementasi Change Management Pada Inovasi Pelayanan Publik di Kota Bogor

Alhilal Yusril Hawari¹, Utang Suwaryo², Dede Sri Kartini³

^{1,2,3}Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Kota Bandung, Indonesia

¹alhilalhawari122@gmail.com

Abstract

This research is motivated by the problems that occur in Bogor City, namely the slow process of public services to the community, one of these services is the service to the needs of the community in Bogor City by the City Government (Pemkot Bogor) in dealing with social and public problems. In this study, the authors used the literature awareness research method. Researchers collected data using literature and documentation study techniques. This study uses the theory of library studies to look at theories with facts that exist directly with existing case studies, namely on the Sibadra Website, Bogor City. The conclusions obtained from the results of the research conducted are that there is an Innovation in Public Services in the City of Bogor, namely the presence of a new service for public complaints against the government, which by Bogor City Government this service can make it easier for the people of Bogor City to be able to report complaints about the quality of public services and fast response from the Bogor City Government to respond to community complaints. Services in the transportation sector were also present, namely the Biskita Transpakuan bus innovation for easy mobility for the people of Bogor City. Present in the social field, namely online-based public services to facilitate community needs for social problems. This system can be realized because of Change Management, the Deregulation of Public Services and the implementation of agile governance carried out by the Bogor City Government.

Keywords: Public Service Innovation, Agile Governance, Change Management, Public Service Deregulation

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan yang terjadi di Kota Bogor yaitu lambatnya proses pelayanan publik kepada masyarakat, pelayanan tersebut salah satunya adalah pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat di Kota Bogor oleh Pemerintah Kota (Pemkot Bogor) dalam menanggapi masalah sosial dan kepublikan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian tinjauan literatur. Peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara melakukan teknik studi literatur dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan teori studi kepustakaan untuk melihat teori dengan fakta yang ada secara langsung dengan adanya studi kasus yang ada yaitu pada Website Sibadra Kota Bogor. Simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan adalah terdapat sebuah Inovasi dalam Pelayanan Publik di Kota Bogor, yaitu hadirnya sebuah layanan baru pengaduan masyarakat terhadap pemerintahan yang disediakan oleh Pemkot Bogor layanan ini dapat memudahkan masyarakat Kota Bogor untuk dapat melaporkan keluhan terhadap kualitas pelayanan publik serta dengan respon cepat dari Pemerintah Kota Bogor untuk menanggapi keluhan masyarakat. Hadir pula pelayanan dalam bidang transportasi yaitu inovasi bus biskita transpakuan untuk memudahkan mobilitas masyarakat Kota Bogor. Hadir dalam bidang sosial yaitu pelayanan publik berbasis daring untuk memudahkan kebutuhan masyarakat

terhadap masalah sosial. Sistem ini dapat terwujud karena adanya Change Management, Deregulasi Pelayanan Publik dan penerapan *agile governance* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bogor

Kata kunci: Inovasi Pelayanan Publik, *Agile Governance*, *Change Management*, Deregulasi Pelayanan Publik

Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan hal yang penting, dan memiliki isu utama yang berfokus pada pelaksanaan pelayanan proses tata kelola pemerintahan di Indonesia. Proses pelayanan publik yang ada menjadi suatu hal yang menjadi kebijakan strategis karena menjalankan reformasi pelayanan publik di Indonesia tidak mengalami kemajuan atau diketahui oleh masyarakat awam yang berjalan di tempat. Sebaliknya, implikasi atau dampak yang ditimbulkan memiliki cakupan dan dampak yang tinggi karena mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, seperti sosial, politik, dan budaya serta berpengaruh pada bidang ekonomi. Dalam memperoleh pelayanan publik yang baik bagi masyarakat, perlu adanya peningkatan atau pembaharuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal pendidikan, kesehatan, utilitas dan hal lainnya.

Peningkatan pelayanan publik akan meningkatkan banyak sektor di Indonesia. Perbaikan ini dapat

dilakukan melalui Reformasi Birokrasi, sebuah perubahan yang berdampak luas dan berpengaruh besar terhadap paradigma pemerintahan di Indonesia. Reformasi Birokrasi merupakan upaya untuk memperbaiki proses birokrasi dari tingkat Pemerintah Pusat hingga Pemerintah Daerah. Masyarakat menginginkan adanya perbaikan dalam pelayanan dan tata kelola birokrasi untuk membentuk pemerintahan yang bersih dan baik. (Rohayatin,2017).

Konsep *good governance* sendiri muncul karena adanya ketidakpuasan yang dirasakan terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh pemerintah yang selama ini mendapatkan kepercayaan untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat (Maryam,2022). Penerapan praktik *good governance* dilakukan melalui beberapa tahapan sesuai dengan kemampuan pemerintah dan sistem yang mengaturnya.

Banyak negara maju yang mengalami gerakan reformasi publik pada awal tahun 1990-an. Hal ini disebabkan karena adanya tekanan yang

kuat dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang dapat diberikan oleh pemerintah. Perbaikan pelayanan publik ini muncul dengan dikembangkannya keilmuan post-birokratis oleh Barzelay (1992). Paham *Post-Bureaucratic* ini memiliki keterkaitan dengan pelayanan publik yang dapat dilihat pada bidang administrasi publik yang memiliki nilai kualitas bagi masyarakat serta keluaran (*output*) dan keterkaitan dengan pelayanan yang memiliki hasil atau keluaran (*outcome*).

Pandangan paradigma tersebut merupakan upaya untuk menekankan bahwa pemerintah atau birokrat harus memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Paradigma ini menganggap bahwa pemerintah dapat mendelegasikan fungsi kontrolnya kepada masyarakat. Dengan demikian, masyarakat diberikan pelatihan untuk dapat melakukan kontrol tersebut. Pelayanan publik yang baik, dalam pemahaman paradigma pelayanan publik baru, adalah pelayanan publik yang dapat responsif terhadap kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada.

Tugas pelayanan publik adalah menegosiasikan dan mengelaborasi kebutuhan warga negara dan kelompok masyarakat, nilai-nilai yang harus terkandung dalam pelayanan publik harus mengandung preferensi nilai-nilai yang ada di masyarakat (Jailani, 2013). Pelayanan publik merupakan indikator keberhasilan pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelayanan publik sebagai kemampuan esensial yang vital dalam tata kelola pemerintahan yang baik, seperti pejabat publik, organisasi masyarakat dan pelaku di sektor swasta yang memang memiliki kesamaan untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik tersebut.

Beberapa faktor menjadi penting yang melatarbelakangi reformasi pelayanan publik untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia (Aras Solong, 2019) Pertama, peningkatan kinerja pelayanan publik dapat menjadi nilai penting bagi para pemangku kepentingan, baik pemerintah, warga, maupun dunia usaha atau bisnis. Kedua, pelayanan publik merupakan ranah dari ketiga elemen tata kelola pemerintahan yang berinteraksi secara mendalam atau

intens. Ketiga, nilai-nilai yang menjadi ciri praktik tata kelola pemerintahan yang baik dapat diinterpretasikan secara cepat dan jelas melalui praktik pelayanan publik.

Dalam menjalankan pelayanan publik, sudah menjadi rahasia umum jika masyarakat ingin mendapatkan surat-surat untuk keperluan yang dilayani oleh pemerintah, mereka harus membayar lebih dari apa yang sudah semestinya ditentukan dalam peraturan yang ada. Hal ini sudah menjadi rahasia umum di masyarakat, dan seolah-olah menjadi hal yang wajar dan sah-sah saja. Fenomena ini menunjukkan adanya penurunan moral dari adanya budaya kerja yang nantinya akan berdampak pada penurunan produktifitas dan daya saing serta dapat menciptakan ekonomi yang memiliki mahar yang tinggi dan nantinya dapat mengganggu tatanan kehidupan dalam bermasyarakat. Dalam pembuatan surat-surat kebutuhan masyarakat, jika masyarakat membayar dengan harga yang kurang dari yang sudah ditetapkan dan ditentukan nantinya maka proses pembuatan kebutuhan masyarakat akan menjadi lambat, namun jika

memberikan tarif yang lebih, maka prosesnya akan dipermudah.

Prinsip pelayanan publik adalah memberikan pelayanan yang mudah diakses oleh warga negara atau masyarakat. Dari prinsip tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelayanan secara permanen akan melekat pada diri manusia karena sejak manusia hadir akan selalu membutuhkan pelayanan, seperti yang diungkapkan Rusli (2004) bahwa manusia akan membutuhkan pelayanan selama hidup. Menurut Rusli, pelayanan sesuai dengan teori siklus hidup kepemimpinan, yang menjelaskan bahwa sejak awal manusia hadir dalam kehidupan hingga akhir hayatnya akan selalu membutuhkan pelayanan, yang dibedakan hanya intensitasnya saja.

Masyarakat selalu menginginkan pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah yang berkualitas. Namun, terkadang apa yang diinginkan tersebut tidak muncul dan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh masyarakat, karena secara riil pelayanan publik yang ada di masyarakat masih memiliki karakteristik yang kompleks kompleks, lambat, berbiaya mahal, dan tidak pasti. Hal ini masih terjadi karena posisi masyarakat sebagai pihak yang tidak

diberikan pelayanan tetapi justru memberikan pelayanan.

Penelitian ini menarik karena untuk melihat implementasi yang dilakukan dalam hal manajemen perubahan di pemerintah Kota Bogor untuk memberikan pelayanan publik yang prima dan berkualitas bagi masyarakat serta penerapan dan kebermanfaatannya secara menyeluruh, yang dapat membantu masyarakat.

Metode

Penelitian ini seperti studi literatur yang membandingkan teori dengan fakta yang terjadi dan melalui studi kasus. Studi kasus digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan data dan informasi sehingga penelitian dapat digambarkan secara jelas dan nyata. Studi kasus dilakukan di kota Bogor. Kota Bogor dipilih sebagai studi kasus untuk mengetahui bagaimana Manajemen Perubahan, Deregulasi Pelayanan Publik dan *Agile Governance* diimplementasikan. Data dikumpulkan melalui studi literatur dan teknik dokumentasi. Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber dan analisis dengan cara menganalisis data, mereduksi, dan menyajikannya dalam bentuk model untuk ditarik kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Pengertian *Change Management*

Pengertian manajemen perubahan atau *change management* adalah manajemen untuk memberikan pembaharuan. Pembaharuan diperlukan karena situasi dan kondisi sudah mengalami distrupsi, dan adanya tuntutan perubahan hasil dan tuntutan publik. Salah satu contoh perubahan adalah produsen mesin ketik, jika produsen tetap membuatnya maka akan mengalami kerugian karena tidak ada pasar atau tidak ada pembelinya. (Azizy, 2007)

Manajemen perubahan perlu diterapkan dalam berbagai kondisi, baik kondisi yang dapat diprediksi maupun tidak. Manajemen perubahan memiliki korelasi untuk menghadapi perubahan signifikan yang disebabkan oleh sesuatu yang tidak dapat diprediksi pada kondisi sebelumnya (*unpredictable*). Contoh kondisi yang tidak dapat diprediksi seperti (tsunami, gempa bumi, dan pandemi) (Barzelay, 1992)

Rhenald Kasali (2005) menyatakan bahwa perubahan dibagi menjadi dua: (a) Perubahan strategis. Perubahan yang dimaksud mengeksplorasi transformasi dan

perubahan visi, cara kerja, hingga perubahan struktur organisasi; (b) Perubahan operasional atau *incremental* (tambahan). Perubahan ini merupakan perubahan yang wajib dilakukan untuk menjaga kestabilan organisasi. Manfaat dari manajemen perubahan adalah untuk mencapai keberhasilan sebagai jawaban dari permasalahan yang dihadapi. Manajemen perubahan merupakan terapi bagi permasalahan kinerja baik secara internal maupun eksternal.

Perubahan yang sesungguhnya adalah "*Change is growth, Change is an opportunity, Change increases potential* (Perubahan adalah pertumbuhan, perubahan adalah kesempatan, perubahan meningkatkan potensi)." Jane Flagello (1998).

Dalam menjalankan manajemen perubahan, pemerintah harus melakukan implementasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Menghentikan pendarahan. Hal-hal yang harus dihentikan antara lain (a) Meningkatkan komitmen kepala dinas terhadap perubahan; (b) inefisiensi, melakukan efektifitas berbagai kebijakan; (c) anggaran; (d) Menghentikan perluasan

- hadirnya birokrasi baru; (e) fasilitas "kontes kemewahan" antar birokrat
2. Melakukan manajemen perubahan secara bersama-sama dan mengimplementasikannya dengan cepat
3. Jabatan pemimpin fungsional harus dipegang oleh atasan, yaitu birokrat atau pejabat yang memahami kepemimpinan pemerintahan
4. Melakukan sosialisasi tentang manajemen perubahan
5. Memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan terukur Membentuk dan mendayagunakan lembaga pengawasan
6. Melakukan evaluasi secara berkala
7. Meningkatkan anggaran untuk pegawai negeri sipil
8. Restrukturisasi PNS, melakukan rekrutmen dengan sungguh-sungguh sesuai dengan bidangnya
9. Perubahan sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) (Barzelay,1992)

Pengertian Deregulasi Pelayanan Publik

Organisasi publik yang sebelumnya terbiasa "santai" dalam pelayanan harus menunjukkan eksistensinya sebagai organisasi yang

dapat memberikan pelayanan prima. J. Dilulio mengatakan, "Pada dasarnya, deregulasi pelayanan publik berarti mengubah personil dan prosedur pengadaan dengan cara-cara yang memperbesar keleluasaan pegawai pemerintah" (Barzelay,1992)

Deregulasi berarti menuntut lahirnya kebijakan atau aturan yang secara langsung dapat menjadi pionir dalam mengubah tatanan administrasi.

Organisasi publik dalam memberikan pelayanan terbaik dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti:

1. Menetapkan Piagam Layanan (*Service Charter*)

Piagam pelayanan atau kontrak pelayanan membutuhkan kesepakatan tentang jaminan kualitas antara lembaga pelayanan dengan pihak yang diberi pelayanan. Lembaga pelayanan harus memenuhi beberapa syarat, seperti a) Kesepakatan dan komitmen internal untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sampai pada visi kontrak pelayanan, kesepakatan bersama antar organisasi pelayanan

publik. b) Piagam pelayanan, yaitu pertimbangan ketersediaan sumber daya. Hal ini diperlukan agar kontrak pelayanan dapat dilaksanakan. c) Melibatkan stakeholder yang terkait dengan jenis pelayanan yang diberikan. d) Sosialisasi, memberikan pemahaman kepada masyarakat bahwa instansi pelayanan publik telah melaksanakan pelayanan prima yang bertujuan untuk memberikan pelayanan publik yang memuaskan.

2. Sistem Pelayanan Satu Atap dan Pendelegasian Wewenang

Keuntungan dari penerapan sistem pelayanan satu atap adalah efisiensi bagi masyarakat yang membutuhkan jenis pelayanan tersebut dan kemudahan koordinasi antar lembaga.

3. Akuntabel

Akuntabilitas diperlukan karena berkaitan dengan nilai-nilai seperti *equity* (keadilan), *integrity* (integritas) dan *economy* (ekonomi). Sedangkan yang menghambat perubahan pelayanan adalah kebijakan yang membatasi pengambilan keputusan (*policy*)

boundaries), dengan adanya hal tersebut, pegawai di tingkat bawah membutuhkan kesempatan untuk mengadopsi kebijakan yang inovatif untuk menciptakan pelayanan yang prima. (Rohmah, 2020)

Pengertian Tata Kelola Pemerintahan yang Gesit (*Agile Governance*)

Agile Governance memiliki arti yaitu pemerintahan yang dapat beradaptasi dengan cepat dan memiliki fokus pada individu yang inklusif untuk kolaborasi antar pemangku kepentingan (Esti Andriyani, 2021). *Agile Governance* sangat dibutuhkan saat ini untuk menilai sebuah kerja organisasi, terutama di era teknologi informasi saat ini yang sudah menjadi kebutuhan dalam hal kecepatan atau adaptasi oleh organisasi (Luna et al., 2015). *Konsep agile governance* merupakan konsep yang memiliki orientasi pada kecepatan dalam menghadapi isu-isu yang tidak dapat diprediksi seperti hadirnya pandemi covid-19 (Halim et al., 2021).

Agile governance mengukur kemampuan dalam mengatur kebijakan dengan mempertimbangkan berbagai

aspek seperti anggaran, kecepatan proses dan ketepatan dalam mengambil tindakan yang diperlukan untuk menciptakan pelayanan yang inovatif dan kompetitif (Luna et al., 2020). Dalam konsep dan kebijakan *agile governance* ini, pemerintah harus merumuskan kebijakan untuk bertindak cepat dan adaptif dalam menghadapi pandemi Covid.

Teori *agile governance* memiliki beberapa prinsip, antara lain:

1. *Good Enough Governance*, yaitu prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan dengan orientasi organisasi dengan masalah untuk kembali pada kondisi yang lebih baik pada masa pasca pandemi. Dengan cara ini, pemerintah perlu menjalankan kebijakan dengan cara yang lebih terorganisir
2. *Business Driven*, dimana bisnis dijadikan sebagai alasan keputusan dan tindakan dengan melibatkan investor dalam pembangunan ekonomi dan perlunya dukungan dari masyarakat untuk mewujudkan hal tersebut
3. Berfokus pada manusia, wadah bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam menjalankan

tata kelola pemerintahan, dengan melibatkan masyarakat dalam mengembangkan kegiatan ekonomi yang berbasis pada sektor pariwisata

4. Berbasis *Quick Wins*, Memiliki pengertian bahwa keberhasilan yang telah dilakukan dengan cepat dapat dijadikan motivasi untuk mendapatkan rangsangan dan hasil yang lebih
5. Pendekatan Sistematis dan Adaptif, memiliki pengertian bahwa suatu organisasi harus mampu mengembangkan kemampuannya secara intrinsik agar dapat merespon perubahan secara cepat dan sistematis.
6. Sederhana dan pembaharuan yang berkelanjutan, yaitu organisasi dapat mampu memberikan hasil yang berkelanjutan (Aprilliyanti et al., 2021)

Agile Governance adalah pemerintahan yang mampu, lincah dan cepat dalam merespon dan mengkoordinasikan seluruh bagian organisasi. Dalam dunia akademis, metode *agile governance* merupakan penyederhanaan birokrasi. Metode ini berfokus pada kecepatan dan

kelincahan kreativitas yang memiliki cara berpikir yang unik dan *out of the box* (Amrulloh et al., 2022)

Dalam *agile governance* terdiri dari beberapa hal yaitu, Proses membangun fleksibilitas dalam proses yang dilakukan, yaitu penetapan standar yang diupayakan lebih lincah dan berusaha merespon gangguan yang terjadi. Fleksibilitas semakin ditingkatkan dalam proses penyelesaian masalah pemerintahan. Kedua, Membangun ekosistem yang terintegrasi, organisasi harus membangun kemitraan yang menghasilkan inovasi bagi pemerintah. Ketiga, melakukan eksperimen metode dalam pemerintahan yang tangkas, menghadirkan uji coba metode untuk menemukan teknik-teknik yang inovatif. Terakhir; membangun kelincahan publik dan pola kerja yang lincah (*Agile Government*, William D. Eggers. 2021)

Melihat pelayanan publik di Indonesia dari sisi pola pelaksanaannya, pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan, antara lain:

1. Tidak responsif, yaitu aparat pemerintah dari unsur pelayanan,

- mulai dari tingkat petugas pelayanan terdepan atau (*front line*) sampai dengan petugas yang bertanggung jawab pada instansi tersebut. Respon yang diberikan masih perlu diperhatikan.
2. Kurang informatif, yaitu berbagai informasi yang tersedia lambat diberikan kepada masyarakat dan bahkan tidak sampai
 3. Kurang aksesibel, masih banyak unit-unit pelayanan yang berjauhan satu sama lain dan tidak ada koordinasi, sehingga menyebabkan tumpang tindihnya kebijakan instansi
 4. Kurangnya koordinasi. Pelayanan publik masih saling kurang koordinasi yang akhirnya menimbulkan konflik antar instansi
 5. Pelayanan birokrasi khususnya yang berhubungan dengan perijinan memiliki jenjang proses dengan berbagai tingkatan yang menyebabkan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan menjadi lama dan berbelit-belit
 6. Kurang mau mendengar saran/keluhan dari masyarakat, pegawai yang melaksanakan pelayanan masih acuh tak acuh

terhadap keluhan dan saran yang diberikan, berdampak pada pelayanan yang tidak mengedepankan kualitas

7. Inefisiensi, persyaratan yang dibutuhkan untuk mengurus sesuatu seringkali tidak relevan dengan kebutuhan yang diperlukan (Septiani, 2020).

Melihat pelayanan publik di Indonesia dari sisi sumber daya manusia, kelemahan utamanya adalah profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Pola kerja yang digunakan oleh aparatur masih dipengaruhi oleh adanya birokrasi klasik, yaitu cara pelayanan yang masih ajeg dan terstruktur, legalistik formal, dan sistem tertutup. Selain itu, tidak ada kompensasi bagi aparatur pelaksana.

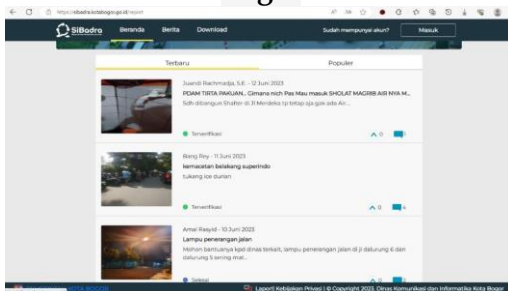
Melihat pelayanan publik di Indonesia dari sisi kelembagaan, kelemahannya terletak pada desain organisasi yang perlu didesain untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki dan berbelit-belit.

Analisis Inovasi SiBadra

Kota Bogor, Salah satu inovasi pelayanan publik di Kota Bogor adalah munculnya program SiBadra (Sistem

Informasi Berbagi Aduan dan Saran). Dalam *website* ini, masyarakat Kota Bogor dapat secara langsung memberikan keluhan dan saran kepada pemerintah Kota Bogor. Kota Bogor melalui sistem yang ada di *website* tersebut. Segala bentuk pengaduan yang dikirimkan oleh masyarakat harus segera ditangani oleh dinas terkait yang menangani masalah tersebut. Standar Operasional Prosedur dalam sistem ini adalah pengaduan akan diterima oleh sistem, yang akan diteruskan oleh admin Diskominfo dkk, yang kemudian akan didisposisikan ke Dinas atau Unit Pelayanan Terpadu terkait yang menangani masalah tersebut.

Gambar 1. Website SiBadra Kota Bogor



(Sumber: Dinas Sosial Bogor, 2023)

Dalam praktiknya, SiBadra Kota Bogor menanggapi keluhan dan saran dalam waktu maksimal 7 hari kerja. Jika dalam waktu tujuh hari kerja keluhan yang diberikan tidak ditanggapi, maka akan ada umpan balik dari *website*

kepada dinas terkait mengenai kinerja yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa dalam setiap saran atau keluhan yang masuk ke *website* SiBadra, Diskominfo sebagai pemangku kepentingan pertama memberikan respon dengan mendisposisi keluhan tersebut ke dinas terkait. Selanjutnya, dinas terkait harus segera merespon dengan datang langsung atau menyelesaikan masalah yang dikeluhkan.

Sebagai bukti bahwa Dinas telah melakukan pengaduan tersebut, Dinas harus memasukkan kembali bukti pengerjaan di *Website* SiBadra atas pengaduan yang diberikan Masyarakat.

Melihat contoh kasus yang langsung terjadi, pengaduan yang dilakukan oleh masyarakat bernama Rijal Hudaya pada tanggal 6 Juni 2023, mengenai adanya pembatas parit yang berbahaya dan menyebabkan kecelakaan motor dan mobil dan meminta untuk dibongkar.

Kemudian Diskominfo selaku verifikator *website* SiBadra meneruskan laporan tersebut ke Dinas terkait, yaitu Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Selanjutnya, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dengan

sigap menghubungi lokasi dan berkoordinasi dengan warga, RT dan RW untuk melihat kasus yang dilaporkan. Setelah itu, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang memberikan umpan balik atas pengaduan tersebut di *Website* SiBadra dengan penjelasan dan informasi yang didapat. Dalam hal ini, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang memberikan laporan kembali bahwa pengaduan mengenai pembatas parit tidak dapat dibongkar dan tetap seperti semula.

Gambar 2. Laporan Masyarakat pada SiBadra Kota Bogor



(Sumber: Dinas Sosial Bogor, 2023)

Kasus pengaduan ini ditutup setelah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang memberikan foto-foto setelah penanganan. Melihat apa yang telah dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dalam hal ini, Pemerintah Kota Bogor bersama

instansi pemerintah lainnya telah berhasil menerapkan *agile governance* karena Pemerintah Kota Bogor mampu, lincah dan cepat dalam merespon dan mengkoordinasikan seluruh bagian organisasi untuk mengatasi permasalahan yang ada, Khususnya masalah pelayanan publik bagi masyarakat.

Analisis Inovasi Pelayanan Publik Biskita TransPakuan di Kota Bogor

Salah satu inovasi terbaru lainnya di Kota Bogor untuk mengatasi kemacetan yang terjadi adalah munculnya Bus Biskita TransPakuan untuk Kota Bogor Bus Biskita TransPakuan merupakan jawaban dari permasalahan kemacetan dan transportasi umum yang masih minim di Kota Bogor. Kemacetan di Kota Bogor disebabkan oleh banyaknya angkutan umum (angkot), bahkan Kota Bogor mendapat julukan kota sejuta angkot, julukan yang sudah melekat di benak masyarakat sejak lama. Hal ini terjadi karena hampir semua ruas jalan di kota Bogor dipenuhi oleh banyak angkot. Angkutan umum konvensional ini melayani masyarakat, mulai dari kalangan bawah hingga kalangan atas.

Angkutan umum merupakan moda transportasi lama yang sudah ada sejak tahun 1990-an di Kota Bogor dan sempat menjadi favorit bagi masyarakat Kota Bogor. Hal ini dikarenakan angkot melewati hampir semua jalan di Kota Bogor, bahkan hingga ke daerah-daerah kecil. Hal tersebut membuat angkot menjadi salah satu moda favorit masyarakat sejak dulu. Perkembangan zaman dan modernitas membuat angkutan kota tidak lagi digemari oleh masyarakat, hal ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti angkot membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menunggu hal ini disebabkan karena supir angkot biasanya menunggu angkot yang sudah penuh baru mulai berjalan, angkot tidak menaati peraturan lalu lintas dan cenderung membahayakan penumpang, hal ini disebabkan karena supir angkot mengejar setoran uang yang harus dikumpulkan setiap harinya yang membuat angkot sering tidak menaati lalu lintas agar bisa kebut-kebutan. Selanjutnya karena munculnya transportasi yang lebih modern, seperti transportasi berbasis *online* dan taksi hingga akhirnya muncul bus Biskita.

Biskita Transpakuan menjadi alternatif lain bagi pengguna angkutan kota, hal ini dikarenakan Biskita Transpakuan menawarkan inovasi yang menarik, yaitu angkutan ini dilengkapi dengan AC dan tertib lalu lintas, serta harga yang cenderung bersaing dengan angkutan kota.

Biskita TransPakuan merupakan sebuah inovasi bagi pelayanan publik di Kota Bogor karena kehadiran bus ini dapat membantu pilihan masyarakat dalam berkendara atau mobilitas di lingkungan Kota Bogor. Keamanan, kebersihan, dan ketepatan waktu yang lebih terjamin menjadi alasan mengapa bus ini digemari masyarakat sebagai pilihan berkendara.

Gambar 3. Bus Biskita TransPakuan Kota Bogor



(Sumber: Dinas Perhubungan Kota Bogor, 2023)

Biskita TransPakuan dihadirkan sebagai upaya mendorong pemerintah untuk mengatasi kemacetan di Kota

Bogor, alternatif ini sangat dibutuhkan terutama di Kota Bogor yang merupakan salah satu kota besar dengan jumlah penduduk dan mobilitas yang tinggi.

Biskita TransPakuan Kota Bogor saat ini memiliki 49 unit yang tersebar di beberapa koridor yang mengitari wilayah Kota Bogor, masyarakat dapat melakukan pembayaran satu kali perjalanan dengan bus ini dengan biaya Rp. 4000, yang dibayarkan dengan cara *tap e-money*.

Untuk mendukung kehadiran Biskita TransPakuan, Pemerintah Kota Bogor juga menyediakan aplikasi pendukung yang diberi nama "BISKITA" sebagai aplikasi bagi masyarakat untuk dapat melacak lokasi halte sehingga memudahkan masyarakat dalam menggunakan moda transportasi ini. Biskita TransPakuan bertujuan untuk berintegrasi dengan moda transportasi lain, seperti TransJakarta dan MRT serta LRT yang dapat menghubungkan wilayah Bogor - Jakarta. Kemudahan mobilitas ini menjadi salah satu inovasi yang menarik dan berharga bagi masyarakat Kota Bogor, membantu masyarakat lebih muda dalam mobilisasi dan

menghemat biaya serta merupakan salah satu pelayanan prima yang diberikan pemerintah.

Inovasi Pelayanan Publik Biskita TransPakuan merupakan salah satu inovasi yang berhasil karena pemerintah Kota Bogor menerapkan Manajemen Perubahan dalam struktur birokrasi pemerintahan. Bagaimanapun juga, inovasi ini menghadirkan inovasi dengan cepat. Selain itu, inovasi ini melihat perubahan masyarakat dan menggunakan *agile governance* untuk menangani masalah kemacetan yang ada di Kota Bogor dengan cepat dan adaptif melihat situasi.

Analisis Inovasi Pelayanan SOLID (Integrasi Data Sosial) Kota Bogor

Pelaksanaan pelayanan publik masih memiliki beberapa kelemahan, seperti tidak responsif, kurangnya informasi, kurangnya aksesibilitas, kurangnya koordinasi, birokratis, tidak mendengarkan saran, dan tidak efisien. Pemerintah Kota Bogor mencoba menjawab hal tersebut dengan menghadirkan layanan sosial terpadu yang dinamakan SOLID.

Aplikasi ini, baik dalam bentuk *website* ataupun aplikasi, sangat membantu masyarakat Kota Bogor

dalam bidang pelayanan kebutuhan sosial, hal ini dikarenakan SOLID merupakan aplikasi yang berada di bawah Dinas Sosial yang memiliki tugas memberikan kemudahan kepada warga terhadap permasalahan sosial, seperti bantuan langsung tunai, data terpadu kesejahteraan sosial, data penerima bantuan iuran bpjs, penerima bantuan sosial.

SOLID, sebagai aplikasi di Dinas Sosial, dapat menjaring, mengumpulkan, dan mengolah data masyarakat untuk keperluan sosial. Dengan adanya aplikasi SOLID, masyarakat dapat dengan mudah melacak data mereka untuk menentukan apakah mereka termasuk penerima manfaat. Kemudahan akses aplikasi ini menjadi salah satu daya tarik karena masyarakat dapat melakukan pelayanan secara *online*, kemudahan ini diberikan untuk mengefisiensikan waktu dan biaya bagi masyarakat agar tidak perlu datang ke kantor Dinas Sosial Kota Bogor.

Gambar 4. Website SOLID Kota Bogor



(Sumber: Dinas Sosial Bogor, 2023)

Informasi yang ada di website ini tersaji dengan jelas di setiap kolom bar sehingga masyarakat dapat dengan mudah menemukan informasi yang dibutuhkan. Bagi masyarakat yang ingin memberikan pengaduan dan saran, telah disediakan fitur contact person, kehadiran SOLID sebagai aplikasi pendukung bagi masyarakat Kota Bogor merupakan upaya Pemerintah Kota Bogor dalam memberikan inovasi pelayanan publik yang menawarkan kemudahan dan menjawab segala tantangan yang ada dalam pelayanan publik di Indonesia.

Penemuan aplikasi SOLID telah berhasil diimplementasikan di Kota Bogor. Hal ini dapat menjadi percontohan bagi kota-kota lain dalam hal pelayanan publik, dan hal ini tidak terlepas dari implementasi Manajemen Perubahan yang dilakukan, yaitu memberikan pembaharuan dalam

menghadapi kondisi yang serba digital. Perubahan ini merupakan perubahan operasional yang inovatif yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bogor dengan Dinas Sosial Kota Bogor.

Pemerintah Kota Bogor juga menerapkan *agile governance* dalam pengembangan aplikasi ini yang memiliki prinsip *Good Enough Governance, Business Driven, Human Focused, Based on Quick Wins, Systematic and adaptive approach, Simple Design dan continous renewal*. Hal ini dikarenakan aplikasi SOLID merupakan aplikasi yang dapat merespon perubahan cepat yang terjadi dan merupakan aplikasi yang berkelanjutan yang dapat terus digunakan oleh masyarakat.

Kesimpulan

Pemerintah Kota Bogor dalam melakukan inovasi pelayanan publik menghadirkan inovasi dalam proses pengaduan dan saran bagi masyarakat Kota Bogor terkait permasalahan yang terjadi di Kota Bogor. Permasalahan yang berkaitan dengan urusan pemerintahan dan kemasyarakatan di Kota Bogor dapat diselesaikan dengan mudah, cepat dan terukur. *Website*

SiBadra menjadi contoh kebijakan inovasi pelayanan publik yang berhasil di Kota Bogor. Hal ini dikarenakan setiap keluhan dan saran yang diberikan oleh masyarakat Kota Bogor dapat direspon dan diselesaikan dengan cepat.

Inovasi pelayanan publik khususnya SiBadra Kota Bogor dapat berhasil diimplementasikan oleh Pemerintah Kota Bogor (Pemkot Bogor) karena Pemkot Bogor menerapkan Manajemen Perubahan, yaitu melakukan atau menghadapi perubahan. Perubahan diperlukan karena situasi dan kondisi telah berubah, dalam hal ini kondisi yang berubah adalah masyarakat Kota Bogor telah beradaptasi dengan pelayanan secara *online* atau daring, dan pemerintah Kota Bogor memfasilitasi hal tersebut dengan menghadirkan pelayanan berbasis daring melalui inovasi *website* SiBadra Kota Bogor.

Dalam inovasi Bus Biskita TransPakuan, Pemerintah Kota Bogor dapat berhasil mengimplementasikannya karena pemerintah menerapkan manajemen perubahan dengan melakukan perubahan pada sektor transportasi publik dalam menangani masalah kemacetan dengan

menghadirkan inovasi bus terintegrasi yang murah, efisien dan cepat.

Melakukan deregulasi pelayanan publik dengan memberikan jaminan kualitas transportasi dengan adanya Standar Operasional Prosedur Biskita TransPakuan dengan hanya menaik dan menurunkan penumpang di halte dan membayar melalui *tap e-money*. Pemerintah menerapkan *agile governance* dengan melihat perubahan situasi yang dihadapi dengan gesit dan lincah dalam melakukan perubahan dengan menghadirkan aplikasi "BISKITA" sebagai kelincian dalam kondisi kekinian.

Inovasi aplikasi SOLID (*Social Data Integration*) Dinas Sosial Kota Bogor dan implementasinya di masyarakat berkembang pesat. Karena Pemerintah Kota Bogor bersama Organisasi Perangkat Daerah menerapkan manajemen perubahan dengan baik dan melakukan perubahan pada kondisi yang dihadapi, maka perubahan tersebut membawa pembaruan yang bermanfaat bagi masyarakat.

Dari sisi aplikasi SOLID, masyarakat dapat terbantu karena dapat mendaftarkan kebutuhan sosialnya,

seperti mendaftarkan BPJS PBI, Bantuan Sosial (BANSOS), dan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) bagi penerima manfaat program rumah keluarga. Kemudahan yang diberikan melalui kegiatan *online* merupakan inovasi yang sangat berharga, terutama di masa kini. Penerapan *agile governance* atau kelincian dalam pemerintahan juga menjadi salah satu alasan keberhasilan inovasi ini, prinsip-prinsip *agile governance* yang diterapkan dengan baik menjadi salah satu faktor keberhasilan sebuah inovasi yang hadir untuk masyarakat.

Selanjutnya, Pemerintah Kota Bogor berhasil karena telah menerapkan deregulasi pelayanan publik, yaitu mempermudah pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat, selalu memberikan pelayanan publik yang prima. Hal ini karena ada syarat-syarat yang sudah dipenuhi, seperti adanya Piagam Pelayanan atau jaminan mutu, sehingga semua pengaduan harus diselesaikan maksimal tujuh hari kerja. Adanya sistem pelayanan satu atap. Yakni dengan hadirnya SiBadra, pelayanan menjadi satu atap atau satu kesatuan. Serta adanya akuntabilitas dengan adanya respon langsung dari

dinas terkait dan bukti kerja yang ditampilkan.

Pemerintah Kota Bogor juga telah menerapkan prinsip *agile governance* atau pemerintahan yang lincah dan adaptif terhadap situasi yang sedang berkembang di masyarakat serta merespon dan mengkoordinasikan antar seluruh bagian organisasi pemerintahan yang ada untuk melaksanakan pelayanan publik. Serta menyederhanakan birokrasi dengan menitikberatkan pada kecepatan dan kelincahan yang diberikan untuk pelayanan publik kepada masyarakat.

Pemerintah dalam bisnis pelayanan publik harus terus mengembangkan, menjaga, dan memelihara apa yang sudah ada. Mengembangkan dalam hal perbaikan-perbaikan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Menjaga untuk menjaga kualitas pelayanan yang ditawarkan, tetap memberikan kemudahan aksesibilitas kepada masyarakat secara menyeluruh dan berkelanjutan.

References

- Amrulloh, N. (2022). Peran Agile Governance dalam Optimalisasi Potensi Wisata Berkelanjutan di Kelurahan Nyamplungan. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Andriyani, E. (2021). *Penerapan Agile Governance Dalam Aplikasi Layanan 79-Kependudukan Berbasis Online Sipon-Keduten di Masa Pandemi Covid-19 (STUDI KASUS PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL KABUPATEN KLATEN)*.
- Aprilliyanti, K., L. (2021). Narasi Budaya Arek Suroboyo dan Pandemi Covid-19: Sebuah Perspektif Agile Governance di Kota Surabaya. *Jurnal Transformative*, 1(7).
- Aras Solong, M. (2019). Inovasi Pelayanan Publik. *KEMUDI: Jurnal Ilmu ...*, 10, 76–86. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2984739&val=12010&title=Inovasi Pelayanan Publik Studi Kasus Public Safety Center PSC 119 Kabupaten Bantul Sebagai Layanan Kesehatan dan Kegawatdaruratan>
- Azizy, A. . (2007). *Change Management*. Gramedia.
- Barzelay, M. and B. . A. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*. California Press.
- Bogor, D. K. (2023). *Biskita TransPakuan Kota Bogor*. www.biskita.id
- Bogor, D. S. K. (2023). *Pelayanan Sosial Kota Bogor*. <https://pelayanansosial.kotabogor.go.id/>

- Eggers, W. D. (2021). *Agile at scale in government*.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2021/agile-at-scale-in-government.html>
- Flagello, J. (1998). *Management Dynamics*. Pearson Publications.
- Halim, F.R., Astuti, F & Umam, K. (2021). Implementasi Agile Governance Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 7(1).
- Jailani. (2013). Pelayanan publik: Kajian Pendekatan menurut perspektif Islam. *Jurnal Al Bayan*, Vol. 19(27), 93–109.
- Luna, A. J. H. d. O., Marinho, M. L. M., & de Moura, H. P. (2020). Agile governance theory: operationalization. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1), 3–44.
<https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & de Moura, H. P. (2015). *Agile Governance Theory: conceptual development*. 1–22.
<http://arxiv.org/abs/1505.06701>
- Maryam, N. S. (2022). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1), 78–90.
<https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*, 40–52.
<https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/viewFile/22/23>
- Rohmah, U. (2020). Pelaksanaan Citizen Charter Sebagai Inovasi dalam Manajemen Pelayanan Publik di Kota Yogyakarta. *Transformative.Ub.Ac.Id*, 1(2), 161–175.
<https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/118>
- Septiani, E. (2020). PELAYANAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK DI INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 21(1), 1–9.
- SiBadra. (2023). *SiBadra Report*.
<https://sibadra.kotabogor.go.id/report>