



**MENCIPTAKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI INOVASI  
PELAYANAN PUBLIK DI KOTA SURAKARTA**

**CREATING GOOD GOVERNANCE THROUGH INNOVATION IN  
PUBLIC SERVICE AT SURAKARTA MUNICIPALITY**

Witra Apdhi Yohanitas

Pusat Inovasi Pelayanan Publik - Lembaga Administrasi Negara  
Jl. Veteran No 10, 10110  
Email: [witra.ay@lan.go.id](mailto:witra.ay@lan.go.id), [witra\\_ay@yahoo.com](mailto:witra_ay@yahoo.com)

Naskah diterima: 14 November 2016, revisi: 27 Desember 2016

***Abstract***

*The optimum performance of public services is essential in order to improve the competitiveness of the region and to realize good governance. The success of the development is determined by the implementation of the appropriate and the right policies. Realizing the competitive climate as the embodiment of a conception of innovation is an integral part to the progress of a region. Therefore, the development of innovation's culture as one aspect of a bureaucratic culture that is essential for the success of bureaucratic reform. The success of Surakarta in fostering innovation is the main attraction, despite the change of leadership. Innovative programs keep continuing like Surakarta public health care, child incentive cards, residence digital archive, One hour ID card service, and others. Cooperation with stakeholders and the public create an innovative program that became the flagship and pride of the city government of Surakarta. Program planning and budgeting are supporting factor in the sustainability of public service improvement programs.*

**Keyword:** *public service, innovation, Surakarta, innovative programs, good governance*

**Abstrak**

Kinerja optimal pelayanan publik sangat penting dalam rangka meningkatkan daya saing daerah serta mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Keberhasilan dari pembangunan ditentukan oleh implementasi kebijakan yang benar dan sesuai. Mewujudkan iklim kompetitif sebagai pengejawantahan sebuah konsepsi inovasi merupakan bagian tidak terpisahkan bagi kemajuan suatu daerah. Oleh karena itu pengembangan budaya inovasi menjadi salah satu aspek budaya birokrasi yang sangat penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Keberhasilan Kota Surakarta dalam mengembangkan inovasi menjadi daya tarik, meskipun sudah berganti kepemimpinan. Program inovatif terus bergulir seperti pemeliharaan kesehatan masyarakat Surakarta, kartu insentif anak, digital arsip kependudukan,



pelayanan KTP satu jam, dan yang lainnya. Adanya kerjasama dengan *stakeholders* dan masyarakat membuat program inovatif tersebut menjadi menjadi unggulan dan kebanggaan pemerintah kota Surakarta. Perencanaan program serta anggaran merupakan faktor pendukung dalam keberlangsungan program perbaikan pelayanan publik.

**Kata Kunci:** pelayanan publik, inovasi, Kota Surakarta, *good governance*

## A. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kinerja pelayanan publik yang optimal dan *excellent* di instansi pemerintah merupakan pendorong keberhasilan dan peningkatan kepuasan layanan kepada masyarakat selaku penerimanya. Hal ini juga sangat penting dalam rangka meningkatkan daya saing dari daerah serta mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan sudah lama didengungkan. Sehingga pembangunan negara dapat berlangsung yang pada akhirnya pembangunan negara dapat mewujudkan kebahagiaan bagi masyarakatnya.

Dalam pembukaan UUD 1945 disebutkan bahwa tujuan dari dibentuknya pemerintahan negara Indonesia adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Dengan kata lain pembangunan perlu dilakukan. Keberhasilan dari pembangunan salah satunya ditentukan oleh kemampuan Pemerintah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan yang benar dan sesuai dengan kondisi lokal serta dalam mengembangkan perangkat kelembagaan yang akan menjadi infrastruktur utama dalam pelaksanaan pembangunan tersebut.

Mewujudkan iklim kompetitif sebagai pengejawantahan sebuah konsepsi inovasi bagi pemerintahan daerah dalam kerangka desentralisasi merupakan bagian tak terpisahkan bagi kemajuan suatu daerah. Oleh karena itu pemerintah melaksanakan program reformasi dan peningkatan daya saing untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik dan kompetitif di daerah. Program reformasi birokrasi yang terjadi di Indonesia yang bergulir sejak tahun 2004 merupakan salah satu cara untuk melakukan perbaikan dalam hal pelayanan publik untuk menuju *good governance*. Hal ini memberikan dampak yang cukup menyentuh diseluruh sendi kehidupan bangsa Indonesia, terutama dibidang birokrasi. Selain pembaharuan terkandung dampak persoalan yang tidak sederhana untuk diselesaikan, membutuhkan proses yang panjang.

Budaya inovasi yang sejatinya merupakan salah satu aspek budaya birokrasi yang sangat penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Akan tetapi, inovasi belum menjadi nilai utama dari budaya birokrasi pemerintah di Indonesia saat ini. Meskipun potensi untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sudah terbuka. Dan inovasi pada saat ini sangat penting untuk dilakukan setiap lapisan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Apa lagi dengan adanya pergeseran sistem pemerintahan dari sentralisasi ke desentralisasi, telah membuka tabir tentang pentingnya inovasi bagi pemerintah daerah. Dengan kata lain, inovasi bagi pemerintah daerah menjadi keharusan dalam upaya mencapai kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat dan daerahnya.

Program-program pro-publik memang sangat sering dikeluarkan Pemerintah Surakarta dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang baik di Kota Surakarta. Tidak dapat



dipungkiri juga pemerintah kota Surakarta melibatkan semua pihak untuk sama-sama mewujudkan program inovatif untuk peningkatan pelayanan publiknya. Melalui pelibatan semua pihak (*Co-production*) inilah Pemerintah Kota Surabaya berhasil menjadikan inovasi sebagai budaya yang harus terus dikembangkan, karena inovasi tidak dapat berjalan jika semua pihak tidak terlibat untuk mewujudkannya.

Dalam rangka mendorong partisipasi masyarakat untuk sama-sama membangun daerahnya, Pemerintah Kota Surakarta menyelenggarakan kompetisi inovasi. Melalui kompetisi ini, masyarakat didorong untuk kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan daya saing Kota Surakarta pada tahun 2015. Kompetisi inovasi ini bersifat konseptual dan/atau penerapan dengan tajuk “Lomba Kreativitas dan Inovasi 2015”. Kompetisi ini mencakup bidang energi, kesehatan, obat-obatan dan kosmetika, rekayasa dan manufaktur, kerajinan dan industri rumah tangga, ketahanan pangan kreativitas. Inovasi dari masyarakat umum yang muncul melalui kompetisi ini dapat menghasilkan berbagai produk industri/rekayasa yang potensial yang berguna bagi kehidupan. Kompetisi yang sudah dilakukan berkali-kali ini merupakan wujud dari menjawab tuntutan kepada pemerintah untuk memberi ruang yang seluas-luasnya pada masyarakat untuk menciptakan ide-ide kreatif yang mampu menumbuhkan kemandirian masyarakat secara ekonomi serta memfasilitasi untuk pengembangannya. Disamping itu, melalui kompetisi ini pemerintah mendorong partisipasi masyarakat untuk sama-sama membangun daerahnya.

Keberhasilan Kota Surakarta dalam mengembangkan inovasi menjadi daya tarik bagi berbagai daerah lain untuk melakukan perbandingan, yang relatif biasanya dilakukan upaya duplikasi atau replikasi terhadap inovasi tersebut. Yang paling menarik adalah meskipun sudah berganti kepemimpinan, namun semangat untuk memberikan kualitas pelayanan kepada masyarakat melalui inovasi tetap melekat. Disamping itu, keterlibatan masyarakat juga menjadi faktor pendorong dalam mewujudkan inovasi dalam rangka peningkatan pelayanan publik di Surakarta. Tidak heran jika Kota Surakarta menjadi salah satu kota yang memiliki konsistensi dalam upaya melakukan reformasi birokrasi melalui perbaikan pelayanan publiknya. Hal ini terbukti pada Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik tahun 2015 yang diikuti oleh 1.189 inovator, dimana Kota Surakarta masuk menjadi 25 besar. Program seperti Kartu Insentif Anak (KIA) dan Sistem Relasi Pencatatan Kelahiran merupakan program yang membantu masyarakat dalam bidang pendidikan yang menuntut banyak pihak untuk terlibat.

Berdasarkan uraian di atas, artikel ini berupaya untuk memberikan gambaran upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Surakarta untuk terus melakukan inovasi dan terobosan dalam pelayanan publik secara berkelanjutan. Disamping itu, juga ingin mengelaborasi semangat inovasi yang ditularkan kepada publik, sehingga publik secara bersemangat mau untuk berpartisipasi dan terlibat dalam menumbuhkan inovasi di Kota Surakarta.

### **Tujuan dan Manfaat**

Dengan dijabarkannya berbagai inovasi yang dilakukan oleh pemerintah kota Surakarta, maka secara umum dapat diketahui proses transformasi pelayanan publik yang terjadi untuk perbaikan layanan kepada masyarakat; gambaran semangat perubahan untuk menciptakan *good governance* di Surakarta melalui pelibatan semua pihak (*co-production*); serta menjadi contoh baik dalam penyelenggaraan layanan publik.



Adapun manfaat yang akan diperoleh diantaranya memperoleh informasi yang lebih banyak tentang proses pelaksanaan perbaikan pelayanan publik; membuka wawasan bahwa pemerintah daerah telah banyak berusaha untuk merubah paradigma layanan publik; serta mendapat gambaran yang baik terhadap layanan publik yang selanjutnya dapat direplikasikan atau diduplikasi oleh pemerintah daerah lainnya.

### **Perumusan Masalah**

Perbaikan pelayanan publik tentu berangkat dari permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Surakarta sampai pada inovasi pemecahan permasalahannya. Beberapa permasalahan yang dirumuskan dalam artikel ini yaitu, Memahami kembali konsep *good governance* yang menjadi panduan perbaikan layanan publik; Menyajikan permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah kota Surakarta dalam melakukan layanan kepada masyarakat; serta Mengurai perbaikan pelayanan publik Kota Surakarta yang dilakukan dengan inovasi sektor publik;

### **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Program reformasi dan peningkatan daya saing dijalankan oleh pemerintah dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang baik dan kompetitif di instansi pemerintah tidak terkecuali di pemerintah daerah. Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah dapat dikatakan lebih mengarah kepada reformasi administrasi terhadap pelaksanaan pemerintahan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Melirik konsep reformasi administrasi, saat ini telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Namun referensi yang sering menjadi acuan adalah konsep reformasi administrasi dari Caiden. Seperti yang dikutip oleh Foniaman Zebua dalam Reformasi dan Inovasi Administrasi Publik, Caiden (1969) mendefinisikan bahwa reformasi administrasi sebagai: *the artificial inducement of administrative transformation against resistance* (rangsangan buatan dari transformasi administrasi terhadap kondisi yang berlawanan). Berdasarkan definisi ini Zebua menjelaskan bahwa reformasi administrasi mempunyai tiga unsur yang melekat, yaitu (1) reformasi administrasi sebagai usaha yang dibuat oleh manusia, tidak bersifat otomatis ataupun alamiah, (2) reformasi administrasi sebagai suatu proses, (3) adanya resistensi yang beriringan dengan proses reformasi administrasi. Dalam hal ini, reformasi administrasi muncul sebagai implikasi tidak berfungsinya perubahan administrasi yang terjadi secara alamiah.

Melirik kembali awal terjadi reformasi di Indonesia, ternyata tuntutan reformasi itu sendiri telah banyak merubah tatanan mendasar manajemen pemerintahan di Indonesia. Tujuannya adalah untuk mewujudkan *good governance* di Indonesia. Pemerintah dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan konsep *good governance*. Melalui UU No. 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah telah menempatkan era pemerintah daerah hanya sebagai kepanjangan administrasi pemerintah pusat selesai. Dengan katalain era sentralistik telah bertukar dengan era desentralistik. Dengan begitu, pertumbuhan pembangunan daerah daerah di Indonesia sesuai dengan aspirasi masyarakat di daerah masing-masing. Hakekat dari desentralistik menurut Hoessein (2002) adalah otonomisasi suatu masyarakat dalam wilayah tertentu. Pada otonomi daerah, urusan manajemen pelayanan menjadi kewenangan pemerintah daerah sehingga akan mendekatkan jarak antara pemberi pelayanan dan yang dilayani. Instansi penyelenggara pemerintahan secara independent dapat dan harus mendengar dan memperhatikan harapan masyarakat apapun medianya.



Pemerintah daerah seyogyanya juga berhak dan berkewajiban untuk mewujudkan pemerintahan daerah yang baik (*Good local Governance*). Hal ini merupakan wujud dari semangat reformasi administrasi yang dapat dilakukan melalui inovasi. Menurut Bryson (1997) seperti yang dikutip oleh Faozan (2003), untuk mencapai *good local governance* sebagaimana yang telah dilaksanakan di beberapa negara dunia ke tiga, pemerintah daerah diharapkan memiliki visi strategis yang harus diwujudkan dalam bentuk perencanaan strategik, implementasi strategik dan evaluasi pengukuran kinerja (*performance measurement*). Hal ini lah yang seharusnya mampu mendorong pertumbuhan inovasi di kalangan birokrasi, khususnya pemerintah daerah. Oleh karena itu penataan kembali peran dan fungsi dengan cara merancang siklus kebijakan pemerintah daerah yang lebih berorientasi pada kepekaan terhadap lingkungan (*environment sensibility*) dan pertanggungjawaban yang kuat terhadap kepada siapa kebijakan tersebut akan dipertanggungjawabkan (*managerial and/or public accountability*).

Berdasarkan Kajian Lembaga Administrasi Negara berjudul *Penerapan Good Governance Di Indonesia* pada tahun 2007, dijelaskan bahwa konsep *good governance* sendiri sudah marak dikemukakan oleh banyak media, pernyataan politik pejabat pemerintah, dan berbagai seminar pada tahun 1996. Sejak saat itu sudah banyak yang mencoba untuk menjelaskan tentang konsep tersebut. Meski *governance* memiliki asal kata yang sama dengan *government* yaitu *govern* (memerintah). Berdasarkan pemaknaan yang ditawarkan berbagai pakar, *governance* lebih merujuk pada tindakan proses, atau pola dalam penyelenggaraan pemerintah (LAN, 2007). *Governance* melibatkan berbagai aktor yang dapat terkait dengan pemenuhan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu masyarakat berhak untuk meminta pertanggungjawaban atas kepentingan dan kesejahteraannya. Pertanggungjawaban tersebut dapat disalurkan melalui pengaduan yang disediakan oleh pemerintah dalam rangka perbaikan pelayanannya kepada masyarakat.

Dalam konteks reformasi administrasi, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas publik yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pemerintah. Peningkatan pelayanan publik menurut Turner (2000) seperti yang dikutip juga oleh Faozan (2003) Standar Pemberian Pelayanan Minimum (*Minimum Service Provision Standard /MSPS*) perlu dilakukan dengan tujuan mempertahankan tingkat pelayanan publik yang sudah ada yang akan membantu perbaikan pelayanan publik itu sendiri. Dengan menerapkan MSPS organisasi pemerintah harus memiliki indikator dan standar kinerja yang jelas dengan mengkaitkan dengan strategi perbaikan kualitas. Reformasi dalam proses kerja yang terdapat dalam reformasi administrasi tentunya akan meningkatkan kualitas pelayanan. Contohnya, KTP 1 jam yang diterapkan di Kota Surakarta. Pemerintah Surakarta melakukan pemotongan proses kerja pada pelayanan pembuatan kartu tanda penduduk untuk mempercepat waktu layanan. Sistem antrian juga diperbaiki untuk menunjang kenyamanan masyarakat yang akan mendapatkan layanan.

Pelayanan publik yang baik dan berdaya saing merupakan wujud dari reformasi, serta tidak terlepas dari usaha penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan hak-hak penerima layanan. Untuk itulah penyelenggara pelayanan publik saat ini harus berorientasi kepada kemanfaatan yang dapat diberikan kepada masyarakat. Seperti yang dikatakan oleh Pollit dan Bouckaert (1995:6) dalam *Quality Improvement in European Public Service: Concepts, Cases, and Commentary*, bahwa masyarakat memiliki hak dan kewajiban sebagai seorang individu dalam aturan hukum dan hirarki hukum dan peraturan. Dengan kata lain, masyarakat memiliki hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh penyelenggara layanan. Jika melihat dari pendekatan politik, maka menurut Bovairt dan Loefler (2016) penyelenggaraan layanan terutama bagi masyarakat, sangat penting



dalam pengambilan keputusan politik dimana pemegang keputusan dapat memberikan anggaran terhadap layanan tersebut dan masyarakat tentu harus menghormatinya. Keputusan politik sang kepala daerah yang dijamin oleh para anggota DPRD untuk dilaksanakan sangat penting juga untuk keberhasilan sebuah program yang inovatif. Dan hal ini menjadi salah satu proses inovasi yang dapat ditempuh oleh instansi pemerintah terutama pemerintah daerah.

Proses inovasi bertujuan untuk memberikan dan menyalurkan nilai pelanggan yang lebih baik. Inovasi dapat dipandang dengan pendekatan strukturalis dan pendekatan proses. Seperti yang dikutip oleh Hartini (2012) dari Swan dkk (1999) bahwa pendekatan strukturalis memandang inovasi sebagai suatu unit dengan parameter yang tetap seperti teknologi dan praktek manajemen, adapun pendekatan proses memandang inovasi sebagai suatu proses yang kompleks, yang sering melibatkan berbagai kelompok sosial dalam organisasi. Reformasi administrasi tidak bisa dipisahkan dari sebuah inovasi. Selama perubahan administrasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka diperlukan inovasi untuk menyelamatkan kegiatan administrasi. Dalam perkembangan awal, inovasi merupakan bagian dari sebuah reformasi administrasi, namun seiring perkembangan teori dan pengalaman praktis, inovasi merupakan reformasi itu sendiri. Disisi lain, faktor kepemimpinan dan budaya kerja juga dapat mempengaruhi keberhasilan dari inovasi karena dapat mendorong kinerja pelayanan publik.

Menurut Edgar Schein (1985) seperti yang dikutip oleh Jorgen Lagaard dan Mille Bindsvlev (2006), budaya merupakan salah satu parameter manajer dalam organisasi perusahaan (pendekatan normatif manajerial). Schein memandang kebudayaan membuat sebuah organisasi bertahan. Ini berarti bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dalam rangka untuk bertahan hidup dan mengembangkan, dan pada saat yang sama dapat mengintegrasikan metode yang diterapkan dan pola kerja internal dalam organisasi. Bisa dikatakan bahwa seluruh komponen organisasi bertanggung jawab atas apa yang sedang dan akan terjadi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan dapat menjadi kunci keberhasilan dalam optimalisasi pengelolaan pelayanan publik. Dalam kajian pengembangan kebijakan dan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik oleh LAN (2010) disebutkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki komitmen dan kemauan yang kuat, memiliki keberanian untuk mencari alternatif pembaruan, memiliki konsep dan orientasi masa depan mengenai peningkatan kualitas pelayanan, menggerakkan, mendorong dan memimpin perubahan, serta membangun kultur yang sesuai. Dia juga harus berani meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama yang mungkin sudah membudaya dalam organisasi, yang dinilai kurang baik dan dapat menghambat kinerja pelayanan. Cara yang terbaik adalah memberikan motivasi kepada anak buahnya agar mau bekerja dengan sebaik-baiknya. Pemberian *reward* merupakan salah satu bagian dari proses motivasi kepada pegawai agar mereka mau berkinerja secara maksimal. Untuk itu juga perlu dilakukan penyamaan pemahaman atas budaya organisasi, visi serta tujuan mengapa dan bagaimana mereka bekerja bersama dalam satu unit pelayanan. Pada akhirnya, upaya penting terkait dengan perbaikan proses pelayanan publik memerlukan perubahan pada budaya pelayanan seperti perubahan *mindset*, perubahan sikap mental dan perubahan etika dalam pemberian pelayanan publik. Disinilah peran sentral pemimpin dapat teruji jika benar-benar ingin melakukan perubahan mendasar pada pelayanan publiknya.

Kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik sudah diatur sedemikian rupa oleh pemerintah dalam peraturan perundang-undangan. Tepatnya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Menurut Hakim dan Rohmah (2011) dalam Mario (2013)



undang-undang tersebut lahir dengan pertimbangan, *pertama*, bahwa negara berkewajiban melayani setiap warganegara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. *Kedua*, untuk membangun kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. *Ketiga*, sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Keempat*, sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberikan perlindungan bagi setiap warganegara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk itu, pelaksanaan teknis pelayanan publik harus memiliki peraturan turunan lain yang dapat merinci misalnya, terkait dengan standar pelayanan. Kementerian PAN dan RB telah mengeluarkan pedomannya yakni melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor tahun 2014 yang merupakan pengganti dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 tahun 2012 tentang petunjuk teknis penyusunan, penetapan dan penerapan standar pelayanan yang dianggap tidak sesuai dengan perkembangan dan keadaan. Peraturan ini merupakan peraturan turunan dari Peraturan Pemerintah Nomor 96 tahun 2012 tentang pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Pada pedoman standar pelayanan tersebut ditekankan untuk melakukan pelibatan masyarakat dalam menyusun standar pelayanan yang disusun oleh pemerintah khususnya di daerah.

Pada pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik seperti yang dikutip oleh LAN (2010) menyebutkan agar pemberian pelayanan publik dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan, maka penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan pada: (a) kepentingan umum; (b) kepastian hukum; (c) kesamaan hak; (d) keseimbangan hak dan kewajiban; (e) keprofesionalan; (f) partisipatif; (g) persamaan perlakuan/ tidak diskriminatif; (h) keterbukaan; (i) akuntabilitas; (j) fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; (k) ketepatan waktu; dan (l) kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas harus ada sistem pelayanan pada organisasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan warga negara khususnya pengguna jasa pelayanan dan sumberdaya manusia yang berorientasi pada kepentingan masyarakat umum. Kepentingan masyarakat merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh tiap-tiap unit pelayanan, dikarenakan keberadaan unit pelayanan publik bergantung pada ada tidaknya masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan publik, dan pada akhirnya kualitas pelayanan publik yang baik pun akan dapat diwujudkan.

Kualitas pelayanan menurut Goetsch dan Davis (2002) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dengan kata lain, sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/ kebutuhan pelanggan, di mana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan jasa (pelayanan) sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Selanjutnya menurut Evans dan Lindsay (1997), kualitas pelayanan dapat dilihat dari berbagai sudut. Melirik sudut pandang penyelenggara layanan, maka kualitas pelayanan selalu dihubungkan dengan sesuatu yang baik/prima (*excellent*). Melirik sudut pandang produk, kualitas pelayanan merupakan suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda-beda dalam memberikan penilaian kualitas sesuai dengan karakteristik produk yang bersangkutan. Jika melirik sudut pandang pengguna layanan, maka kualitas pelayanan adalah



sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan atau tingkat kesesuaian dengan keinginan pelanggan. Sedangkan jika melihat dari hasil yang diharapkan, maka kualitas pelayanan merupakan keterkaitan antara kegunaan atau kepuasan dengan harga. Dapat terlihat bahwa dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik seharusnya pelayanan dilakukan dengan memenuhi kebutuhan para pelanggan, dan sasaran dari manajemen pelayanan adalah kepuasan. Meskipun sasaran itu sederhana, namun pencapaiannya memerlukan kesungguhan dan syarat-syarat yang seringkali tidak mudah untuk dilakukan. Karena dengan pemberian pelayanan yang berkualitas, kepuasan pelanggan dapat diwujudkan.

Kebijakan pemerintah terkadang belum mampu menyerap dan mengembangkan nilai-nilai manajemen yang lebih maju. Menurut Farago dan Skymmer ( 1995 ) seperti yang dikutip oleh Zebua dalam Reformasi dan Inovasi Administrasi Publik, bahwa masalah itu muncul karena :

- a. *Learning Culture*. Budaya Pembelajaran di kalangan instansi pemerintahan tampak semakin meredup. Sedangkan di satu sisi karakteristik budaya pembelajaran berkaitan sangat kuat terhadap inovasi sebuah organisasi.
- b. *Processes*. Proses manajemen kunci berorientasi pada internal per-se, terkungkung dalam wilayah internal yang membutuhkan wawasan dan pengetahuan penghuni- penghuni di dalamnya. Hal ini seringkali menimbulkan prasangka bahwa sebagian besar institusi pemerintah sekitarnya bukanlah mitra tetapi pesaing yang harus dikalahkan.
- c. *Tool dan Techniques*. Metode yang berkembang hanya dianggap sebagai tontonan. Bukan dikaji agar mampu menciptakan kreativitas dan pemecahan masalah bagi individu dan kelompok
- d. *Skill dan Motivation*. Kurang memadainya motivasi sumberdaya manusia aparatur mengakibatkan rendahnya keinginan untuk belajar sedangkan terbatasnya keahlian mereka berakibat pada ketidakmampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan- perubahan yang terus bergerak tanpa belas kasih.

Tekanan inilah yang kemudian mendorong gerakan reformasi administrasi (birokrasi) di berbagai bidang baik itu terkait dengan model pelayanan publik, sistem pemerintahan, maupun dari sisi kebijakan suatu negara. Di Indonesia reformasi administrasi sendiri diikuti dengan debirokratisasi dan deregulasi seperti langkah konkrit yang dilakukan oleh pemerintah. Dapat dikatakan bahwa reformasi administrasi merupakan suatu pola yang menunjukkan peningkatan efektivitas pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang diungkapkan oleh Wallis yang dikutip oleh Zebua dalam Reformasi dan Inovasi Administrasi Publik bahwa pembaharuan administrasi meliputi tiga aspek, yaitu bahwa *pertama*, suatu perubahan harus merupakan perbaikan dari keadaan sebelumnya, *kedua*, perbaikan diperoleh dengan upaya yang disengaja dan bukan terjadi secara kebetulan, *ketiga*, perbaikan yang terjadi bersifat jangka panjang dan tidak sementara. Dengan demikian, reformasi memerlukan usaha yang keras dalam mencapai hasil-hasilnya melalui perbaikan yang nyata dalam kehidupan pemerintahan, dan semua itu dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak termasuk dari masyarakat.

Hal ini sesuai juga dengan teori *co-Production* seperti yang dijelaskan oleh Mario (2013) dimana *co-Production* menekankan pada partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik. Sekilas tentang teori ini, teori ini dikembangkan sejak tahun 1980-an. Saat itu para pakar administrasi publik dan para elite politik membangun teori yang dapat menjelaskan kegiatan kolektif dan peran kritis dari keterlibatan masyarakat dalam penyediaan pelayanan barang dan jasa. *Co-production* mengkonseptualkan pemberian layanan baik sebagai sebuah penataan



maupun proses, dimana pemerintah dan masyarakat membagi tanggungjawab (*conjoint responsibility*) dalam menyediakan pelayanan publik. Keduabelah pihak bertindak sebagai bagian dari pemberi layanan tersebut.

Sebuah jaringan co-produksi dari scotlandia mendefinisikan co-production sebagai hubungan antara penyedia layanan dan pengguna jasa yang mengacu pada pengetahuan, kemampuan dan sumber daya untuk mengembangkan solusi untuk masalah yang diharapkan dapat berhasil, berkelanjutan dan hemat biaya, mengubah keseimbangan kekuasaan dari profesional terhadap pengguna jasa. Pendekatan yang digunakan dalam pekerjaan dengan baik individu dan masyarakat. Pada tingkat sederhana, co-produksi adalah tentang melibatkan orang dalam pemberian pelayanan publik, membantu mengubah hubungan mereka dengan layanan dari ketergantungan untuk benar-benar mengambil kendali. Dengan kata lain, bertujuan untuk menggabungkan dan memperkuat berbagai jenis pengetahuan dan pengalaman, mengubah keseimbangan kekuasaan dari profesional terhadap pengguna jasa. Dalam prosesnya akan muncul dialog aktif dan keterlibatan antara orang-orang yang menggunakan layanan, dan orang-orang yang memberikan layanan untuk sama-sama memperbaiki layanan dengan memadukan sumber daya yang ada dan tidak hanya sekedar memberikan saran saja.

### C. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian artikel ini menggunakan metode deskriptif analitis, dimana dimulai dari upaya menjelaskan permasalahan yang ada melalui analisa berdasarkan data. Data diperoleh dengan memperhatikan permasalahan yang dapat muncul dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Surakarta. Data yang dikumpulkan berasal dari data sekunder dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, ditambah data terkini yang sudah banyak tersebar pada berbagai literatur pendukung lainnya. Selanjutnya pemecahan atas permasalahan tersebut dianalisis sebagai usaha yang dilakukan oleh pemerintah daerah tersebut, sehingga dapat menginspirasi bagi pemerintah daerah lain untuk melakukan perbaikan dalam layanan terhadap masyarakat.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Perbaikan pelayanan publik melalui Inovasi

Inovasi yang dilakukan Pemerintah Kota Surakarta telah memberikan perbaikan secara nyata dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya inovasi yang terkait dengan sasaran yang tertuang dalam Misi Kota Surakarta. Hal ini terus dilanjutkan pada pemerintahan daerah saat ini yang tetap mengusung prinsip yang sama dengan yang sebelumnya. Perbaikan meliputi peningkatan pertumbuhan ekonomi dan penguatan ekonomi kerakyatan, dimana urusan yang terkait untuk mewujudkan sasaran pertama adalah urusan wajib perencanaan pembangunan, urusan wajib koperasi, usaha kecil dan menengah; urusan wajib penanaman modal; urusan pilihan perdagangan, urusan pilihan perindustrian, urusan pilihan pertanian; urusan wajib ketahanan pangan; urusan wajib pemberdayaan masyarakat dan desa; urusan pilihan kepariwisataan. Inovasi yang berhasil dilakukan adalah sebagai berikut :

#### 1. Inovasi Kartu Insentif Anak

Kartu Insentif Anak atau KIA merupakan kartu yang diberikan kepada anak-anak di Surakarta yang berumur 0-18 tahun, bentuknya seperti KTP. KIA memudahkan masyarakat,



khususnya anak, mengakses layanan sesuai yang dimandatkan oleh norma internasional (Konvensi Hak Anak PBB) dan Nasional (UU No.23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak). Sebelumnya terkait dengan data anak di Kota Surakarta, Pemerintah Kota Surakarta selalu mengalami kesulitan untuk mengetahui data anak dan layanan apa yang dapat diberikan kepada anak.

Maksud diselenggarakannya program ini adalah: *pertama* mendukung RENSTRANAS tahun 2011, bahwa semua anak Indonesia tercatat kelahirannya, *Kedua* mendukung RENSTRA Kota Surakarta Tahun 2011, bahwa Semua Anak Surakarta Tercatat Kelahirannya, *ketiga* mendukung Program Kota Surakarta sebagai Kota Layak Anak, keempat meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan anak untuk menjamin kehidupan, pertumbuhan dan perkembangannya secara wajar baik jasmani, rohani maupun sosial. Sedangkan tujuan yang hendak dicapai adalah *pertama* menjadikan kartu tersebut sebagai Kartu Insentif Anak yang berdomisili di Kota Surakarta, *kedua* memberikan fasilitas tertentu pada berbagai bidang sesuai kebutuhan anak, *ketiga* untuk meningkatkan kesadaran orang tua dalam membuat akta kelahiran bagi anaknya, keempat untuk memberikan jaminan kesejahteraan, perlindungan dan fasilitas bagi anak.

Penerapan KIA juga akan diintegrasikan pada pelayanan penerbitan akta kelahiran anak di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Surakarta. Penerapan kartu Insentif anak merupakan yang pertama di Indonesia. “Ini merupakan bagian dari persiapan Surakarta sebagai kota layak anak”. Dengan kartu tersebut anak-anak Surakarta mendapatkan fasilitas kemudahan bidang kesehatan, pendidikan, hiburan, olah raga, transportasi. Selain itu dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan potongan harga di sejumlah fasilitas yang telah bekerjasama dengan Pemerintah Kota Surakarta.

Penerapan KIA merupakan *Goodwill* Pemerintah Kota Surakarta sehingga program ini banyak didukung. Pemerintah terdorong untuk menerapkan KIA karena ingin mempercepat kesejahteraan dan kecerdasan anak-anak selain itu, mempercepat kenaikan cakupan kepemilikan kartu akte kelahiran. Dengan mendaftarkan anak untuk memperoleh kartu tersebut, maka secara langsung akte kelahiran akan bertambah karena syarat pengajuan dari kartu tersebut.

Implementasi Kartu insentif anak ini juga menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Respon dari masyarakat untuk mendaftarkan anaknya untuk memperoleh kartu ini juga masih kurang. Penyebabnya tentu saja dikarenakan oleh kurangnya sosialisasi kepada masyarakat terkait implementasi KIA ini. Untuk mengatasinya Pemerintah Kota Surakarta bekerja sama dengan sekolah untuk menghimbau penggunaan kartu tersebut. Selain itu KIA hanya digunakan untuk memfasilitasi anak-anak yang berdomisili dan lahir di Surakarta saja, sehingga anak yang secara kebetulan bukan berasal dari Surakarta tidak dapat memperoleh fasilitas Kartu tersebut. Pemerintah juga kesulitan untuk menambah *stakeholders* yang mau ikut bergabung dalam memfasilitasi anak. Sampai saat ini ada 43 *stakeholders* yang bergabung untuk memfasilitasi anak melalui kartu ini. Hal ini membuktikan keterlibatan masyarakat, dalam hal ini *stakeholders* sangat penting demi keberhasilan program kartu insentif anak tersebut.

Pelaksanaan Kartu Insentif Anak ini diawali dengan keinginan walikota saat itu Joko Widodo yang baru dilantik untuk memberikan anak fasilitas yang layak bagi anak sesuai dengan program kota layak anak yang saat itu sedang dicanangkan. Untuk itu, Pemerintah Kota Surakarta melakukan beberapa langkah untuk melaksanakannya diantaranya seperti 1) mempersiapkan anggaran melalui perencanaan program yang jelas; 2) kerjasama dengan



*stakeholders* dengan melakukan penandatanganan MOU untuk memfasilitasi pelayanan yang akan didapat bagi pemegang kartu; 3) mengintegrasikan data pemegang kartu dengan data kependudukan catatan sipil; 4) membuat sistem aplikasi yang dapat menghubungkan kartu dan *database* dari fasilitas kartu insentif anak; 5) Internalisasi dan juga sosialisasi kepada seluruh pegawai kota Surakarta dan juga masyarakat; 6) Penambahan dan perawatan fasilitas yang didapatkan pemegang kartu.

Saat ini Kartu Insentif anak tersebut dirasakan bermanfaat bagi masyarakat dan Pemerintah Kota Surakarta. Dari sisi pemerintah daerah, ini bisa merupakan percepatan untuk kota Surakarta mewujudkan Kota Layak Anak sekaligus untuk percepatan kesejahteraan anak, karena untuk mengurus kepemilikan KIA ini persyaratannya harus mempunyai akte kelahiran, jadi sampai sekarang cakupan akte di Surakarta sudah mencapai 93,6%. Dari sisi dunia usaha, *stakeholders* atau mitra pelaku usaha, dengan adanya perjanjian kerjasama yang ada di KIA ini bisa mendapatkan tambahan pendapatan atas omzet pembelian yang ada.

## 2. Inovasi Digital Arsip Kependudukan

Semakin hari arsip yang ditangani oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Surakarta semakin menumpuk, karena data yang disimpan terkait *register* kelahiran, kematian dan berkas yang lain semakin banyak. Ini menjadi permasalahan yang harus dihadapi oleh Pemerintah Kota Surakarta saat itu. Akhirnya hal ini memicu lamanya proses layanan kependudukan di kota Surakarta. Untuk mengatasi itu diperlukan suatu cara agar mudah untuk mencari dokumen yang diperlukan.

Digital Arsip Kependudukan merupakan salah satu inisiasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) kota Surakarta. Melalui digital arsip ini Disdukcapil Surakarta mengarsipkan dokumen kependudukan warga Surakarta dalam bentuk *softcopy* (berkas digital). Tujuan dimulainya program ini adalah untuk mempermudah dan mempercepat pencarian data kependudukan serta menjadi dokumen cadangan jika sewaktu waktu dokumen cetak yang disimpan rusak atau hilang. Mekanismenya cukup mudah, yaitu dengan memasukkan data kependudukan kedalam sebuah bank data, kemudian melakukan scanning terhadap dokumen cetak.

Program ini dapat berjalan berkat ada bantuan dari *citizen* yang membantu dalam penyediaan serta melakukan *assesment* terhadap sarana prasarana yang dibutuhkan pada tahun 2008, termasuk sistem aplikasi untuk digital arsipnya. Bantuan *citizen* ini juga merupakan salah satu *pilot project* dari Kementrian Koinfo, dimana dari 3 kota yang terpilih salahsatunya adalah Surakarta. Bantuan ini merupakan salahsatu wujud partisipasi masyarakat (*co-production*) dalam rangka percepatan pelayanan kependudukan kota Surakarta. Sistem ini terus berjalan hingga pada akhirnya dilakukan *upgrade* sistem dan peremajaan sarana dan prasarana pada tahun 2014.

Pada tahun 2007 ada suatu fasilitasi dari Kemendagri dimana dilakukan *assessment* kebutuhan dari mulai sistem, sarpras termasuk digitalisasi arsip. Kemudian pada tahun 2008 proses untuk mengarsipkan berkas secara digital dimulai, dimana dengan adanya *register entry*, kemudian catatan informasi dan perekaman. Pengembangan sistem tersebut dibantu pembuatan programnya oleh pihak Jepang.

Digital arsip ini dapat dijalankan berkat adanya bantuan dalam penyediaan sarana dan prasarana terkait dengan digital arsip yakni *citizen* dan merupakan *pilot project* dari Kementerian Koinfo. Pimpinan Pemerintah Kota Surakarta pun ikut mendukung program



ini. Hal itu terbukti dengan memasukkan program digital arsip kedalam perencanaan pemerintah kota. Dengan komitmen petugas lapangan untuk mendigitalisasi dokumen yang ada secara serius menjadikan program ini terus berjalan. Hal yang paling penting adalah adanya keinginan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat secara efektif dan efisien. Dengan adanya semangat ini, program apapun pasti dapat didorong keberhasilan implementasinya.

Tahapan pelaksanaan yang dilakukan oleh Pemerinah Kota Surakarta untuk keberhasilan program ini, adalah dimulai dengan:

- 1) Keinginan yang kuat untuk memperbaiki sistem pengarsipan dokumen
- 2) Memasukkan program/ kegiatan kedalam perencanaan
- 3) Mempersiapkan anggaran khusus untuk pengadaan sarana dan prasarana serta sistem aplikasinya
- 4) Adanya bantuan pemikiran dan dana dari luar, untuk melakukan assesment terhadap sarana dan prasarana yang telah dimiliki serta melakukan ujicoba terhadap sistem tahun 2007.
- 5) Program pelatihan kepada petugas digital arsip untuk menjalankan prosedur yang telah ditentukan pada tahun 2008.
- 6) Digital arsip dimulai dengan memasukkan data sesuai *registry* yang ada dan menscaning dokumen pendukung
- 7) Melakukan konversi data dari sistem lama ke sistem baru
- 8) Ujicoba digital arsip secara *trial by doing* untuk menemukan kendala dalam Operasionalisasi.

Pemerintah Kota Surakarta sudah merasakan manfaat dari digital arsip ini seperti adanya keteraturan *register* data dari arsip kependudukan yang selama ini cukup membuat kewalahan pencarian berkas. Dengan ini juga dalam mendokumentasikan data masyarakat terkait kependudukan dan catatan sipil masyarakat Surakarta menjadi lebih rapi, data kependudukan menjadi aman karena tidak hilang dan cepat rusak karena disimpan dalam bentuk *softcopy*. Selain itu dengan sistem *database*, maka data yang diinginkan akan mudah ditemukan dan menghemat waktu dalam pencariannya.

### 3. Inovasi Pelayanan KTP Satu Jam

Pelayanan KTP satu jam merupakan kebijakan yang dikeluarkan berdasarkan banyaknya keluhan masyarakat tentang lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengurus KTP. Pada tahun 2005 lewat program Sistem Kependudukan (SIMDUK), Dinas Kependudukan, dan Pencatatan Sipil, Kecamatan, dan Kelurahan dituntut untuk mempercepat pelayanan KTP. Sebelum program inovatif ini dilaksanakan, untuk pembuatan KTP memerlukan waktu 14 hari. Meskipun ini merupakan standar yang ditetapkan, tetapi untuk kepuasan masyarakat diperlukan percepatan dalam pelayanan kependudukan yang satu ini.

Pelaksanaan pelayanan KTP satu jam ini diawali dengan keinginan Walikota Joko Widodo yang pada saat itu baru dilantik untuk memberikan pelayanan cepat kepada masyarakat kota Surakarta. Banyaknya keluhan masyarakat tentang lamanya pengurusan KTP menjadi perhatian khusus pada awal pemerintahannya. meskipun pada kenyataannya menurut Undang Undang No 23 Tahun 2006 tentang administrasi kependudukan pada pasal 69 ayat 1 poin a menyebutkan bahwa instansi pelaksana atau pejabat yang diberi kewenangan sesuai tanggungjawabnya wajib menerbitkan dokumen mendaftaran penduduk dalam hal ini di beri waktu 14 hari. Tetapi pada saat itu walikota saat itu berfikir kalau bisa cepat mengapa harus menunggu 14 hari. Oleh karena itu, beliau memerintahkan untuk mempersingkat waktu



pelayanan dalam hal ini adalah KTP. Saat itu belum ditentukan berapa lama pelayanan pengurusan KTP itu akan dipersingkat waktunya. Disini terlihat bahwa kepemimpinan menjadi sentral sebuah perubahan pelayanan publik. Tentu saja ini tetap memerlukan dukungan semua pihak terutama para petugas pelayanan.

Untuk mewujudkan inovasi ini, Pemerintah Kota Surakarta mempersiapkan infrastruktur yang memadai untuk dapat melaksanakan pelayanan tersebut, salah satu perubahan yang dilakukan adalah mengubah tataruang untuk ruang tunggu dibuat dengan mengadopsi tata ruang perbankan. Disana disediakan antrian dengan urutan digital sehingga masyarakat tidak perlu mengantri dan cukup menunggu dipanggil sesuai nomor urut. Pimpinan dan petugas lapangan memiliki komitmen yang baik dalam melaksanakan pelayanan yang diberikan. Masyarakat juga mulai sadar bahwa dengan melengkapi berkas yang diperlukan dapat mempercepat pelayanan yang akan diterima olehnya.

Pelayanan ini juga menemui hambatan dalam pelaksanaannya. Dari sisi petugas, petugas merasa kurang dapat penghargaan yang cukup atas kinerja yang diberikan. Akan tetapi pada tahun 2014 pemberian atas kinerja tambahan yang dilakukan para petugas akan ditambah. Ini dilakukan agar petugas dapat menjalankan tugasnya secara maksimal. Selain itu warga masih banyak yang belum mengetahui tentang kelengkapan yang harus disediakan, hal ini dinilai karena masih kurang tersosialisasinya mengenai kelengkapan dalam pengajuan KTP. Dari sisi infrastruktur, sistem kependudukan yang dipakai masih berjalan kurang baik. Sistem kependudukan yang digunakan Pemerintah Kota Surakarta bersifat *online*, jika jaringan yang tersedia bermasalah maka dapat menghambat kinerja pelayanannya. Selain itu karena menggunakan banyak peralatan elektronik, mulai dari penggunaan komputer, jaringan, dan sistem antrian digital, menyebabkan pasokan listrik disekitar loket menjadi tidak cukup. Mengatasi ini, beberapa loket tempat pelayanan KTP satu jam mulai ditambah voltase listriknya.

Untuk mengetahui berapa lama waktu yang diperlukan untuk pengurusan KTP itu dibutuhkan, maka Pemerintah Kota Surakarta melakukan simulasi/ Ujicoba pengurusan KTP dengan walikota langsung berperan sebagai warga yang hendak mengurus KTP. Setelah melewati beberapa kali ujicoba, akhirnya didapatkanlah lama waktu pengurusan selama satu jam, tentu saja jika persyaratan yang dibutuhkan lengkap.

Setelah waktu didapatkan, maka mulai dipikirkan juga mengenai kenyamanan masyarakat saat menunggu giliran untuk dilayani. Untuk itu perlu mempersiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan di tempat pelayanan. Setiap loket layanan mulai diperbaiki fasilitas ruang tunggu, disediakan pendingin ruangan, dan dibuat juga kartu antian seperti yang diterapkan di perbankan. Selain itu diberikan pula pelatihan kepada para petugas yang terlibat tentang prosedur pelayanan standar yang telah diatur sesuai simulasi sebelumnya. Petugas pelayanan yang terdiri dari petugas layanan/ petugas loket, Operator Sistem Kependudukan dan Kasi Pemerintah diminta untuk melakukan prosedur yang telah ditetapkan.

Setelah dari pihak pemerintah siap melakukan prosedur tersebut, maka mulai disosialisasikan tentang pelayanan KTP 1 jam kepada masyarakat. Pemberian informasi dilakukan melalui *leaflet* yang disebar di kecamatan dan juga melalui pejabat terendah yaitu ketua RT dan RW. Sementara sosialisasi dilakukan pelayanan KTP 1 jam mulai dilakukan dan hal ini terus berlangsung sampai sekarang.

Saat ini Pelayanan KTP 1 jam ini dirasakan bermanfaat bagi masyarakat Surakarta. Bagi mereka saat melakukan pengajuan pembuatan KTP menjadi lebih mudah, cepat dan nyaman.



Mudah, karena pelayanan tidak bertele-tele dan prasyarat jelas, cepat karena dapat selesai dalam 1 (satu) jam saja, nyaman karena fasilitas ruang tunggu yang sangat baik telah disediakan.

#### 4. Relokasi Rumah Deret Kampung Keprabon Kota Surakarta

Permasalahan kawasan kumuh di Kota Surakarta menampilkan gambaran yang cukup memperhatikan, seakan-akan menjadi halaman belakang dari wajah suatu kota, biasanya menempati lahan-lahan pinggiran menempel pusat-pusat perdagangan/ jasa, seperti: bantaran sungai, tanah-tanah negara dan diatas saluran/ pedestrian. Keberadaannya sangat mengganggu lingkungan kapasitas infrastruktur kota. Dampak ikutannya adalah semakin melebarnya kesenjangan sosial antara masyarakat mapan dengan masyarakat pinggiran di kawasan tersebut. Hal ini akan mengakibatkan tumbuhnya kota yang terbelah dan rawan krisis sosial.

Salah satu *slum area* di kota Surakarta adalah di bantaran Kali Pepe yang melewati kawasan tengah kota sebelum mengalir ke Bengawan Solo. Sebagai salah satu fasilitas infrastruktur pengendali banjir kota, keberadaan Kali Pepe saat ini sangat memprihatinkan karena tidak berfungsi secara optimal, dimana selain berperan dalam pengendalian banjir kota, sungai dan bantarannya belum mampu mendukung perannya sebagai salah satu penyangga kualitas lingkungan dan penyediaan ruang publik. Kompleksitas permasalahan dalam penataan bantaran Kali Pepe menuntut adanya langkah-langkah strategis dan tidak hanya mengedepankan prosedur yang normatif. Pemenuhan kebutuhan sosial juga harus diakomodasi dan diberdayakan potensinya untuk memperkuat kepentingan pengembalian fungsi (revitalisasi) bantaran Kali Pepe sebagai infrastruktur pengendali banjir, namun bisa dimanfaatkan untuk memperkuat peran yang lainnya. Salah satunya sebagai peningkatan kualitas lingkungan maupun pemberdayaan ruang publik yang berbasis sungai, sehingga bisa menjadi pembangkit tumbuhnya ekonomi kreatif dari pemberdayaan masyarakat bantaran. Langkah-langkah strategis yang dimaksud dalam hal ini adalah dilakukan terobosan-terobosan kebijakan pembangunan yang memerlukan perubahan atau penyesuaian organisasi dari pemangku kepentingan.

Salah satu terobosan kebijakan berupa program pembangunan Rusunawa sangat diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan di segmen Jembatan Pringgading-Jembatan S. Parman, dimana disana dijumpai adanya 32 keluarga di bantaran, 18 PKL di tanah Negara dan 13 penyewa di tanah Hak Pakai Pemerintah Kota Surakarta yang harus diakomodasi. Program ini diawali dengan pendekatan dan sosialisasi yang dilakukan secara langsung dan intensif kepada warga yang akan direlokasi sehingga warga memiliki pemahaman yang sama mengenai maksud dan tujuan pelaksanaan program. Dalam sosialisasi ini juga dilakukan pemetaan terhadap tingkat prioritas permasalahan yang terjadi di permukiman bantaran Kali Pepe baik dari aspek fisik, sosial, dan ekonomi, serta pembahasan langkah-langkah yang dilakukan bersama warga untuk mempercepat proses penataan.

Proses selanjutnya adalah dilakukannya pemetaan data penduduk secara faktual dan akurat oleh warga mengenai konsep Rusunawa yang akan dibangun. Antusiasme warga dalam memberikan aspirasi menghasilkan konsep Rusunawa dengan penataan yang komprehensif mengintegrasikan aspek tempat tinggal (rumah deret), lahan usaha, penataan ruang publik dan infrastruktur lingkungan. Dengan demikian, pemenuhan kebutuhan sosial dapat diakomodasi dan diberdayakan potensinya untuk memperkuat kepentingan pengembalian fungsi (revitalisasi) bantaran Kali Pepe sebagai infrastruktur pengendali banjir, selain dapat



pula dimanfaatkan untuk memperkuat peran yang lainnya, seperti peningkatan kualitas lingkungan.

Rusunawa sebagai tempat relokasi yang diberi nama Griya 3WMP Keprabon ini sudah diresmikan pada tanggal 26 Juli 2015 oleh Walikota Surakarta. Warga yang sebelumnya tinggal di permukiman kumuh bantaran Kali Pepe sudah menempati rumah deret dan lahan usaha yang tersedia disana. Dengan demikian, tujuan dari tahapan awal program ini sudah tercapai. Untuk selanjutnya, lahan yang sudah ditinggalkan oleh warga akan dibenahi dan diberdayakan sebagai ruang publik yang berbasis sungai sehingga diharapkan bisa menjadi pembangkit tumbuhnya ekonomi kreatif sebagai bagian dari upaya pemberdayaan masyarakat bantaran. Pemerintah pun akan terus mengawal dan melakukan pendampingan pemberdayaan masyarakat ini agar berjalan berkesinambungan sesuai *bussiness plan* yang sudah dirancang sendiri oleh masyarakat.

*Stakeholders* yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan ini dibedakan menjadi 3 (tiga), yaitu, kelompok utama yang terdiri dari Walikota, Sekda, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset, Bappeda, Dinas Tata Ruang, Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo, Lurah Keprabon, warga bantaran kampung Keprabon dan Arsitek Komunitas Jogjakarta (LSM). Sedangkan yang lain sebagai kelompok pendukung dan kelompok tindak lanjut pemberdayaan. Sampai dengan saat ini, program Relokasi Rumah Deret Kampung Keprabon Kota Surakarta sudah mencapai tahap pembangunan dan peresmian rusunawa sebagai tempat relokasi yang diberi nama Griya 3WMP Keprabon serta penempatan warga dan PKL ke rusunawa sesuai dengan data inventarisasi warga yang direlokasi. Kerjasama semua pihak memudahkan proses relokasi rumah tersebut. Warga pun memiliki peran vital dengan sepatat untuk pindah ke lokasi yang lebih baik seperti yang ditawarkan oleh pemerintah kota Surakarta.

##### **5. River Tourism Kota Surakarta Melalui Penataan Kawasan Sungai**

Perkembangan dan kemajuan pembangunan perkotaan di Indonesia tidak bisa terlepas dari tumbuhnya kawasan-kawasan kumuh, dimana perkembangan kawasan tersebut seiring dengan keberhasilan penataan kawasan protokol di pusat kota. Kawasan kumuh di Kota Surakarta juga menampilkan gambaran serupa, seakan-akan menjadi halaman belakang dari wajah suatu kota, biasanya menempati lahan-lahan pinggir menempel pusat-pusat jasa/perdagangan, seperti bantaran sungai, tanah-tanah negara dan diatas saluran/ pedestrian. Keberadaannya sangat mengganggu lingkungan kapasitas infrastruktur kota. Dampak ikutannya adalah semakin melebarnya kesenjangan sosial antara masyarakat mapan dengan masyarakat pinggir di kawasan tersebut. Hal ini akan mengakibatkan tumbuhnya kota yang terbelah dan rawan krisis sosial. Dalam rangka perbaikan tata ruang wilayah sekitar sungai dan juga untuk mencapai empat sasaran utama pembangunan serta wisata sungai (*River Tourism*) kota Surakarta dilakukan penataan perumahan yang ada disekitar bantaran sungai/kali Pepe.

Rencana penataan kawasan sungai telah dimulai sejak tahun 2011 yang diawali dengan adanya sayembara penataan kota Surakarta. Hasil rancangan direalisasikan dengan anggaran yang sudah dipersiapkan. Rancangan tersebut menyajikan konsep desain yang modern, hijau dan menonjolkan ciri khas kota. Ruang terbuka publik dirancang sedemikian rupa agar terkesan lebih luas. Kawasan sungai terutama bantaran kali pepe dibuat menjadi area publik yang hijau, cantik dan mendukung perkembangan UKM di wilayah itu.



Penataan kawasan bantaran kali diawali dengan proses pendekatan dan sosialisasi yang dilakukan secara langsung dan intensif kepada warga yang akan direlokasi sehingga mereka memiliki pemahaman yang sama mengenai maksud dan tujuan pelaksanaan program ini. Dalam sosialisasi ini, dilakukan pemetaan terhadap tingkat prioritas permasalahan yang terjadi di permukiman bantaran Kali Pepe baik dari aspek fisik, sosial, dan ekonomi, serta pembahasan langkah-langkah yang dilakukan bersama warga untuk mempercepat proses penataan. Dari proses ini dihasilkan alternatif yang diharapkan warga dengan merelokasi warga tersebut ke rumah susun sederhana sewa (Rusunawa). Kebingungan pun sempat terjadi saat rusunawa itu ternyata tidak boleh jauh dari lokasi tempat tinggal mereka saat itu. Sedangkan normalisasi sisi selatan Kali Pepe memang menjadi prioritas awal dan relokasi masyarakat merupakan langkah awal proses normalisasi tersebut.

Program pembangunan Rusunawa sangat diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan di segmen Jembatan Pringgading-Jembatan S. Parman, dimana disana dijumpai adanya 32 keluarga di bantaran, 18 PKL di tanah Negara dan 13 penyewa di tanah Hak Pakai Pemerintah Kota Surakarta yang harus diakomodasi. pembangunan dua rumah deret susun sewa di Keprabon. Rumah deret sewa sisi barat dirancang memiliki kapasitas 26 unit tempat tinggal di lantai dua dan tiga bagi 26 keluarga. Lantai satu sebanyak 13 ruangan untuk kios. Rumah deret sewa sisi timur memiliki kapasitas 18 keluarga di lantai dua dan tiga serta 10 kios di lantai satu. Selain itu dibangun jalan inspeksi di kedua sisi sungai selebar 1,5 meter untuk kendaraan dan 1,5 meter untuk pejalan kaki. "Sepanjang memungkinkan, dibuat jalan inspeksi.

Keberhasilan program ini tidak terlepas dari beberapa faktor kunci yang dilakukan, yakni sebagai berikut; a) adanya komunikasi yang terbangun secara intensif dengan warga, dimulai dari sosialisasi sampai dengan kegiatan pemberdayaan masyarakat setelah penataan fisik selesai dilaksanakan; b) adanya persetujuan/ penetapan lahan hak pakai pemerintah dan tanah negara sebagai bahan relokasi; c) proses-proses koordinasi dan sosialisasi yang melibatkan *stakeholders* berjalan dengan baik; d) tersedianya dukungan anggaran yang memadai.

Kendala dalam penetapan lahan yang boleh digunakan untuk Rusunawa dan perijinannya memang menjadi faktor lamanya program ini dapat direalisasikan. Karena Rusunawa sangat vital untuk disediakan agar penghuni bantaran kali dapat menempati dan bantaran kali dapat direvitalisasi. Permasalahan tersebut meliputi Lahan Hak Pemerintah yang disewakan untuk usaha taman dan tanah Negara yang digunakan untuk hunian dan PKL dimana kewenangan memerlukan Keputusan Walikota dan sertifikasi tanah dari BPN, serta memerlukan rekomendasi dari DPPKA, DTRK, bagian Hukum dan HAM serta BPMPT Kota Surakarta. Selain itu diperlukan juga proses kerjasama dengan kementerian Pekerjaan umum karena kewenangan mengelola Kali Pepe ada dibawah Balai Besar Wilayah Sungai Begawan Solo, Kementerian Pekerjaan Umum. Permasalahan alokasi anggaran juga sedikit menghambat karena kurang sesuai kebutuhan dan penjadwalan pencairan anggaran biaya bongkar.

Selain melakukan penataan kawasan kumuh bantaran kali melalui program rusunawa tersebut, dilakukan pula restorasi sungai yang akan dijadikan tempat wisata sungai. Restorasi dilakukan dengan membuat cekungan penampung (embung) yang digunakan untuk mengatur dan menampung suplai aliran air sehingga akan sangat mudah dilewati kapal wisata. Selain itu embung dapat berfungsi untuk mengatasi kekurangan air dimusim kemarau. Kali Anyar dan Kali Pepe memang sering meluap dan membanjiri daerah Banyuanyar, Sumber, Gilingan, dan Nusukan, tetapi cenderung kurang saat musim kering. Untuk itulah perlu dilakukan restorasi terutama bendung karet Tirtonadi yang menjadi penampungan air kali tersebut. Restorasi dilakukan saat untuk menjadikan bantaran kali pepe sebagai wisata sungai.



Proses restorasi dilakukan dengan membuat kolam endapan di hulu, yakni di sisi selatan Terminal Tirtonadi yang berfungsi untuk menampung sedimentasi yang masuk ke Kali Pepe sehingga akan mengurangi endapan yang terbawa ke hilir. Penataan juga dilakukan untuk menyediakan ruang publik bagi warga, seperti jalur pedestrian dan taman kota serta pemberdayaan masyarakat untuk mengembangkan ekonomi kreatif warga.

Setelah proses restorasi selesai dan bantaran kali tertata, maka wujud wisata sungai yang telah direncanakan sekian lama mulai tampak dengan diresmikannya wisata air oleh Walikota Fx Hadi Rudyatmo dan Wakil Walikota Achmad Purnomo Surakarta dengan rute Kelurahan Sudiroprajan hingga Mangkunegaran. Pembukaan ditandai dengan menyusuri kali pepe menggunakan perahu yang sudah dihias lampion di sepanjang kali tersebut. Pada tahun 2016 diadakan agenda wisata tahunan di Wahana wisata air Kali Pepe dalam rangka menyemarakkan Grebeg Sudiro di Pasar Gede, sekaligus untuk menyambut dan memeriahkan perayaan Imlek atau tahun baru China di Kota Solo yang berlangsung selama 10 hari, yakni dari tanggal 28 Januari hingga 7 Februari. Wahana wisata air Kali Pepe ini merupakan wahana wisata air berbasis akulturasi budaya Jawa dan Tionghoa di Indonesia.

Ternyata Rute wisata Kali Pepe dari Sudiroprajan hingga Mangkunegaran, menyimpan beragam budaya yang begitu potensial. Produk budaya yang dapat diangkat dari wilayah tersebut antara lain bangunan cagar budaya, toponim, atraksi budaya, dan kerajinan. Bangunan cagar budaya yang tersebar antara Sudiroprajan hingga Mangkunegaran memiliki daya tarik dan karakter yang berbeda-beda. Sudiroprajan menjadi tempat berkumpulnya bangunan-bangunan Tionghoa, Kampung Baru merupakan bekas pusat pemerintahan kolonial sedangkan Mangkunegaran adalah gudangnya budaya lokal

## **E. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Transformasi pelayanan publik di kota Surakarta terlihat sangat ditentukan dengan adanya peranserta dari berbagai pihak. Hal ini memang akan sangat membantu dalam percepatan perbaikan pelayanan publik itu sendiri. Berbekal uraian penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa konsep *Co-production* terlihat sangat menonjol dalam pengambilan kebijakan oleh pimpinan daerah terhadap pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Dengan demikian relatif pemahaman konsep *good governance* yang menjadi panduan perbaikan layanan publik telah secara nyata dipahami.

Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Surakarta juga mampu diatasi dengan berbagai terobosan/ inovasi pelayanan publik, disertai partisipasi aktif publik untuk terlibat dalam inovasi yang dicanangkan pemerintah daerah. Beberapa inovasi perbaikan publik yang telah dilakukan diantaranya, Kartu Insentif Anak, Digital Arsip Kependudukan, Pelayanan KTP satu jam, Relokasi Rumah Deret Kampung Keprabon, serta River Tourism.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan berbagai perbaikan layanan publik yang terjadi di kota Surakarta, maka dapat diuraikan berbagai rekomendasi dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, yaitu:

1. Menularkan *goodwill* kepada aparatur pelayan publik untuk melayani masyarakat sebaik-baiknya, karena dengan tekad itulah apapun program yang disusun pasti akan berhasil;



2. Melakukan pendelegasian wewenang dalam pelayanan publik terkait untuk percepatan proses layanan;
3. Kerjasama antarunit organisasi pemerintah merupakan prinsip yang harus selalu ditekankan untuk menjalankan inovasi sebagai suatu kebijakan;
4. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak (*stakeholders*) termasuk masyarakat untuk mempercepat keberhasilan pelaksanaan program layanan;
5. Melakukan perbaikan sarana dan prasarana pelayanan serta melakukan pengembangan kapasitas kepada pegawai untuk dapat melayani masyarakat apapun jenis layanannya;
6. Masyarakat perlu membekali diri dengan pengetahuan dan informasi terkait program-program inovatif pemerintah agar dapat berpartisipasi aktif dalam program tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bovaird, Tony dan Loeffler, Elke.(2016). *Understanding Public Management and Governance dalam Public Management and Governance Third Edition*. Oxon: Routledge
- Evans dan Lindsay.(1998).*The Management and Control of Quality*. United State: West Publishing Company
- Faozan, Haris.(2003). Peran Birokrasi, *Manajemen Kebijakan dan Eksistensi Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN
- Goetsch dan Davis. (2002), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall International, Inc.
- Hakim, Abdul dan Rohmah,Siti. (2011, Mei 9). *Implementasi Undang- Undang Pelayanan Publik: Siapkah Pemerintah Daerah?*. Retrieved September 5, 2011, <https://ahakim61.files.wordpress.com/2011/09/microsoft-word-pelayanan-publik1.pdf>
- Hartini, Sri. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14 (1), 82"88
- Hoessein, Bhenyamin.(2002). Kebijakan Desentralisasi.*Jurnal Administrasi Negara*, II (2),Maret
- Lagard, Binslev. (2006). *Organizational Theory*. Denmark : Ventus Publishing ApS
- Lembaga Administrasi Negara. (2007). *Penerapan good governance di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Lembaga Administrasi Negara. (2010). *Pengembangan Kebijakan Dan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Lembaga Administrasi Negara. (2014). *Laporan Akhir Direktori Inovasi Administrasi Negara*.Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Lembaga Administrasi Negara. (2015). *Laporan Akhir Pengembangan Dan Diseminasi Direktori Inovasi Administrasi Negara*.Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Mario, Rheza. (2013). Penggunaan Teori Co-Production dalam pelaksanaan pelayanan publik: Solusi Masalah Pelayanan Publik Melalui Pendekatan Berbasis Teori Menuju Praktik Terbaik Pelayanan Publik. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*. Jakarta: KemenPANRB



- Pemkab Surakarta.(2015, Mei 9). *Upaya Pemkot Mengatasi PMKS, Memperbesar Peluang Kerja dan peningkatan Kualitas Hidup Perempuan*. Retrieved Mei 9, 2016, [https://Surakarta.go.id/konten/upaya-pemkot-mengatasi -pmks- memperbesar -peluang - kerja -dan- peningkatan -kualitas- hidup](https://Surakarta.go.id/konten/upaya-pemkot-mengatasi-pmks-memperbesar-peluang-kerja-dan-peningkatan-kualitas-hidup)
- Pollit, Christopher dan Geert Bouckaert.(1995). *Quality Improvement in European Public Service: Concepts, Cases, and Commnetary*. London : Sage
- Rahajeng, Shabrina. (2007). *Solo "The Spirit of Java"*.Semarang : Universitas Diponegoro
- Scottish Co-production Network, (2016, Desember 13).*What is Co-Production?*. RetrievedDesember 13, <http://www.coproductionscotland.org.uk/about/what-is-co-production/>
- Swan, J., Newel, H., Scarbrought, dan Hislop. (1999). Knowledge Management and Innovations: Networks and Networking. *Journal of Know-ledge Management*, 3(4), 262"275.
- Zebua, Foniaman, (2016, Mei 9). Reformasi dan Inovasi Administrasi Publik. Retrieved March 13, [https://www.academia.edu/11813741/Reformasi\\_dan\\_Inovasi\\_Administrasi\\_Publik](https://www.academia.edu/11813741/Reformasi_dan_Inovasi_Administrasi_Publik)

