



Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya

English Title: Optimization of Bureaucratic Reform on Service Performance of Airlangga Urban Village, Gubeng Subdistrict, Surabaya City

1st Rio Febriant Rizaldy^{*1}, 2nd Komang Adi Sastra Wijaya^a, 3rd Putu Eka Purnamaningsih^a

^a Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

Correspondence: riofebriant69@gmail.com

Abstract

This research aims to optimize the implementation of Bureaucratic Reform on service performance in Airlangga Village. The research method used in this research is descriptive qualitative. Data was collected using observation, interviews and documentation methods. Based on a literature review, this research uses public policy theory with the concept of optimization according to Siringoringo (2005) through 3 (three) indicators, namely: Objective Indicators, Decision Alternative Indicators and Limiting Resource Indicators. The results of the research show that the objective indicators are running well, indicated by the compatibility between the problem and the service activities being carried out. Furthermore, alternative decision indicators have been running optimally, judging from the implementation process, they can help sub-district employees and the community. However, resource indicators that limit the aspects of human resources, support and support are still not optimal. This is indicated by the level of competency or educational background of sub-district employees, facilities and infrastructure as well as supervision during the program. The recommendations that the author provides are: Carrying out training and development for sub-district employees in using information technology, involving the community in the planning and evaluation process for bureaucratic reform, implementing a monitoring and evaluation system, and procuring and increasing the availability of facilities, means and infrastructure to support service performance.

Keyword: Service Performance, Optimization, Bureaucratic Reform

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi terhadap kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan kajian pustaka, penelitian ini menggunakan teori kebijakan publik dengan konsep optimalisasi menurut Siringoringo (2005) melalui 3 (tiga) indikator, yaitu: Indikator Tujuan, Indikator Alternatif Keputusan dan Indikator Sumber Daya yang Membatasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tujuan sudah berjalan dengan baik ditandai dengan kesesuaian antara permasalahan dan aktivitas pelayanan yang dijalankan. Selanjutnya indikator alternatif keputusan sudah berjalan dengan optimal, dilihat dari proses pelaksanaannya dapat membantu pegawai kelurahan dan masyarakat. Namun indikator sumber daya yang membatasi pada aspek sumber daya manusia, penunjang dan pendukung masih belum optimal. Hal tersebut ditandai dari tingkat kompetensi atau latar belakang pendidikan pegawai kelurahan, fasilitas sarana dan prasarana serta pengawasan selama program berlangsung. Adapun rekomendasi yang penulis berikan yaitu Melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai kelurahan dalam menggunakan teknologi informasi, Melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi reformasi birokrasi, Menerapkan sistem pemantauan dan evaluasi, dan Pengadaan dan peningkatan ketersediaan fasilitas, sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja pelayanan.

Kata Kunci : Kinerja Pelayanan, Optimalisasi, Reformasi Birokrasi

1. Pendahuluan

Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik terdapat misi reformasi birokrasi di Indonesia yang memuat pasal-pasal mengatur tentang peningkatan kualitas pelayanan publik dengan prinsip-prinsip seperti kesetaraan, keadilan, transparansi, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas. Institusi Birokrasi adalah ruang mesin negara yang berisi orang-orang (pejabat) yang

digaji dan dipekerjakan negara dalam rangka memberikan nasehat dan juga melaksanakan kebijakan politik negara (Muhammad, 2018). Namun definisi ini juga dipahami mengalami beberapa perbedaan pendapat dari berbagai ahli. Secara sederhana birokrasi dapat disebut sebagai aparatur negara namun secara praktis birokrasi juga merupakan badan atau sector pemerintah yang mencakup baik itu institusi maupun perserorangan yang penghasilannya dari APBN/APBD. Birokrasi pemerintahan yang seringkali menjadi fokus permasalahan dalam tindak penanganan korupsi memerlukan upaya-upaya serius dari pemerintah. Sebagaimana birokrasi adalah instrument yang diperlukan oleh masyarakat sehingga misi mensejahterakan masyarakat hadir untuk mereka (Yusriadi, 2018). Hal ini merupakan upaya dalam melakukan tindakan-tindakan berupa perubahan dan juga tindakan pembaharuan mendasar dalam proses penyelenggaraan pemerintahan yaitu aspek ketatalaksanaan, kelembagaan dan sumber daya aparatur (Daraba, 2019).

Reformasi Birokrasi dilakukan sebagai strategi membangun aparatur daalam menjalankan tugas untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Krisnandari, Wiharta, & Sastra, 2019). Disebut juga sebagai “prosedur” atau “service” karena menjadi system administrasi yang melahirkan kebijakan (Minardi, 2012). Pada saat birokrasi dirancang dengan baik dalam upaya pembaharuan namun perubahan masih tidak jelas sehingga tampak para birokrat masih kurang peduli dalam kepentingan dan nilai publik dan penempatan diri sebagai penguasa (Meiwanda, 2017). Capaian reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir ini yang telah membuat landasan untuk penataan birokrasi ternyata masih perlu banyak melakukan perbaikan sehingga perlu dilakukan perubahan paradigma pemerintahan (Adiperdana & Ak, 2017). Birokrasi yang cenderung kurang efektif dan efisien, juga pegawai yang sangat banyak menyebabkan lambannya menjalankan tugas sehingga masih muncul stigma buruk di masyarakat (Ahmad, 2017).

Agenda Reformasi Birokrasi pada Era Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin juga termasuk salah satu dari 5 arahan utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 yang telah ditetapkan sebagai strategi pelaksanaan nawacita dan pencapaian visi Indonesia 2045 salah satunya adalah penyederhanaan birokrasi yaitu penciptaan lapangan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang dan menyederhanakan eselonisasi. Keseriusan pemerintah dalam reformasi birokrasi terus dioptimalisasi guna memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Namun yang tak kalah pentingnya reformasi birokrasi pada tataran teknis secara normative harus mampu dilaksanakan dengan adanya otonomi daerah saat ini (Radiansyah, 2020).

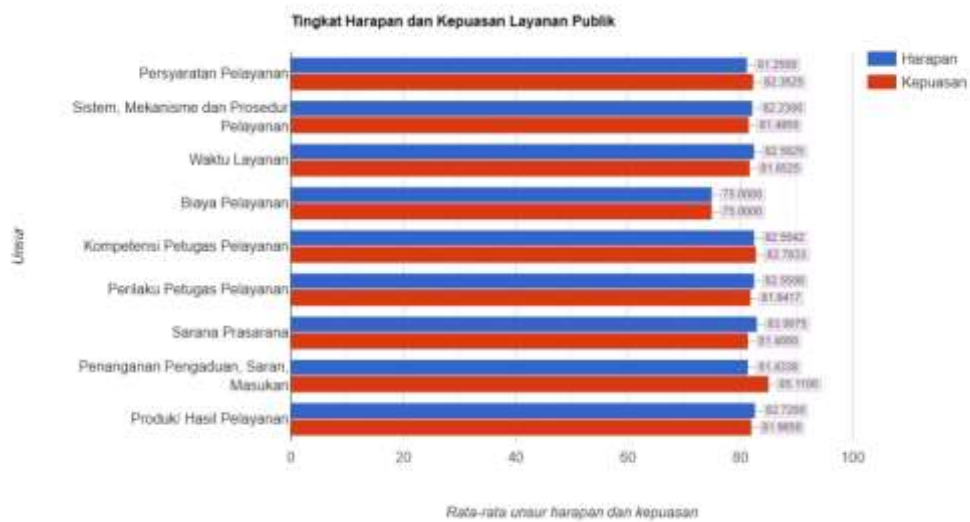
Optimalisasi merupakan upaya dalam peningkatan kinerja pada suatu sistem maupun program kerja yang berkaitan dengan kepentingan publik sehingga tercapainya hasil dari tujuan dari penyelenggaraan aktivitas tersebut. Maka dapat diketahui bahwa proses optimalisasi kinerja pada suatu sistem maupun program kerja dapat terwujud apabila dalam penyelenggaraanya diarahkan agar mencapai hasil yang optimal secara efektif dan efisien (Nurrohman, 2017). Dalam hal ini belum optimalnya upaya dalam reformasi birokrasi disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya pola pikir dan komitmen pimpinan. Pola pikir yang belum menempatkan diri sebagai pelayan publik dan bertindak seperti penguasa yang mengakibatkan pelayanan publik menjadi lambat, prosedur yang berbelit dan budaya afiliasi menyebabkan praktik KKN selain itu perubahan yang seharusnya diawali oleh pimpinan untuk memberikan komitmen pelayanan juga belum berubah diantaranya dengan penggunaan modernisasi pelayanan, prosedur yang dipermudah dan percepatan pelayanan masyarakat. Salah satu contoh kasus yang terjadi di Kelurahan Airlangga yaitu kelambanan dalam menjalankan pelayanan birokrasi yang disebabkan oleh kurang baiknya pelayanan di tingkat bawah dan terbatasnya kemampuan sumber daya manusia akan tetapi faktor sarana pendukung seperti alat elektronik juga bisa menghambat kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sebagian besar masyarakat memandang bahwa kinerja pelayanan oleh pegawai di Kelurahan tersebut masih kurang efektif, kurang efisien, dan tidak terlaksana dengan baik sementara pelayanan publik yang prima dapat dinilai dari proses dan produk layanannya. Oleh karena itu, untuk mengatasi kondisi tersebut perlu dilakukan upaya optimalisasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan demi mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Kinerja pelayanan mengacu pada kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memberikan pelayanan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan hal tersebut dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kecepatan pelayanan, akurasi, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Menurut Achmad, S. Ruky (2003) menyatakan bahwa kinerja pelayanan harus dinilai atas dasar tujuan organisasi secara keseluruhan yang mungkin telah dipecah menjadi beberapa target terpisah yang secara bersama-sama akan memberikan kontribusi bagi tujuan keseluruhan organisasi. Ditambahkannya, bahwa kinerja pelayanan publik wajib sesuai dengan standar pelayanan publik yang telah ditetapkan dan dapat dilihat berdasarkan proses pelayanan yang telah dilakukan meliputi tingkat ketelitian dan disiplin. Apabila terjadi penyimpangan dalam hal pencapaian standar perlu dilakukan upaya perbaikan karena kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik hal tersebut dikarenakan kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Namun, fakta yang terjadi di lapangan potret pelayanan publik di Indonesia saat ini dalam melakukan pelayanan sering mendapatkan pandangan bahwa birokrasi pemerintah atau setiap berhubungan dengan birokrasi pemerintah untuk mendapatkan suatu pelayanan menunjukkan gejala yang mengecewakan, berbelit-belit, lama, tidak terbuka, mahal dan tidak memuaskan termasuk kurangnya koordinasi. Kondisi objektif menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media sosial, seperti prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, sikap petugas yang kurang responsive dan lain-lain. Sedangkan pelayanan publik merupakan wajah nyata kehadiran pemerintah yang seharusnya dapat dirasakan masyarakat secara langsung, salah satu faktor penyebab buruknya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah adalah rendahnya sumber daya manusia karena petugas pelayanan berbanding lurus dengan kualitas pelayanan yang diberikan dan juga SDM yang tersedia kurang berkompeten seperti pendidikan yang kurang memadai sehingga tidak sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya agar kinerja pegawai yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi tersebut dapat dinilai secara obyektif. Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi baik secara individual maupun kelompok yang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Dengan demikian kinerja pelayanan adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk menjalankan kegiatan dan menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Dalam hal ini birokrasi di pemerintahan khususnya kelurahan untuk meningkatkan kinerja pelayanan memang bukan suatu hal yang mudah untuk direalisasikan karena dapat diketahui dari beberapa kasus yang terjadi di lapangan banyaknya keluhan masyarakat yang terkait dengan perubahan mentalitas birokrasi, keterbatasan partisipasi masyarakat, keterbatasan anggaran, perubahan mentalitas birokrasi, penyimpangan regulasi, kualitas pelayanan.

Berdasarkan hasil survei tingkat harapan dan kepuasan layanan publik di Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya tahun 2019 yang menunjukkan pelayanan publik di Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya diuraikan dalam bentuk kategori persyaratan pelayanan, sistem mekanisme/prosedur pelayanan, waktu layanan, biaya pelayanan, kompetensi petugas pelayanan, perilaku petugas pelayanan, sarana prasarana, penanganan pengaduan/saran masukan, produk/hasil pelayanan. Survei tingkat harapan dan kepuasan layanan publik ini merupakan survei yang dilakukan setiap tahun oleh Pemerintah Kota Surabaya bidang pelayanan umum hal tersebut bertujuan untuk mengetahui terkait kepuasan masyarakat dalam bidang pelayanan publik.

Gambar 1 Hasil Survei Tingkat Harapan dan Kepuasan Layanan Publik

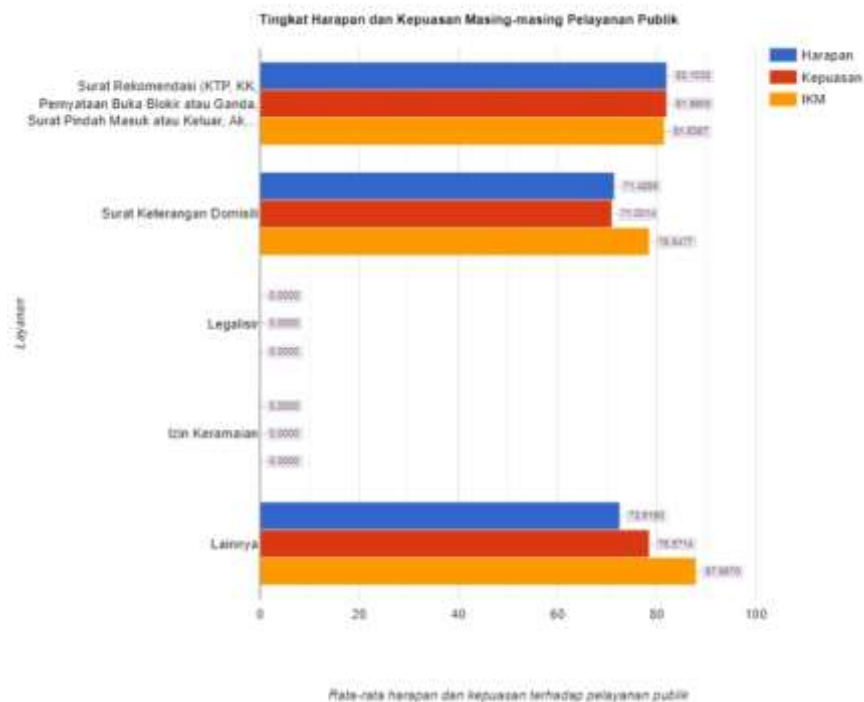


Sumber: Pemerintah Kota Surabaya

Berdasarkan data yang digambarkan diatas indeks kepuasan hampir semua unsur layanan di Kelurahan Airlangga mendapatkan nilai yang lebih rendah dari indeks harapannya kecuali unsur Persyaratan pelayanan, kompetensi petugas pelayanan, dan penanganan pengaduan, saran, masukan. Berdasarkan pengukuran harapan dan kepuasan, diperoleh nilai Indeks kepuasan Masyarakat (IKM) total untuk Kelurahan Airlangga sebesar 81.57 atau masuk dalam kategori mutu layanan B (Baik).

Selanjutnya, berdasarkan survei tingkat harapan dan kepuasan masing-masing pelayanan publik yang mana dapat dijelaskan dalam bentuk grafik sebagai berikut:

Gambar. 1.2 Hasil Survei Tingkat Harapan dan Kepuasan Masing-masing Pelayanan Publik



Sumber: Pemerintah Kota Surabaya

Berdasarkan data yang diperoleh dijelaskan bahwa tingkat harapan dan kepuasan masing-masing pelayanan publik mendapatkan rata-rata dengan nilai 70 hal tersebut diperoleh dari 3 aspek penilaian yaitu harapan, kepuasan, dan indeks kepuasan masyarakat (IKM). Untuk layanan surat rekomendasi memperoleh rata-rata dengan nilai 82, surat keterangan domisili memperoleh rata-rata dengan nilai 73,6 serta untuk layanan lainnya memperoleh rata-rata dengan nilai 80.

Kelurahan Airlangga adalah salah satu kelurahan di Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya, Jawa Timur yang memiliki 72 RT dan 8 RW. Seperti halnya kelurahan-kelurahan lain di Indonesia, Kelurahan Airlangga memiliki sistem birokrasi yang berfungsi untuk memfasilitasi kegiatan pemerintahan di wilayah tersebut. Namun, seperti yang terjadi di banyak tempat di Indonesia, birokrasi di Kantor Kelurahan Airlangga seringkali dihadapkan dengan berbagai permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah setempat kepada masyarakat. Beberapa permasalahan tersebut antara lain:

Pertama, Kurangnya koordinasi antar unit kerja di kelurahan terkadang satu unit kerja tidak mengetahui kegiatan atau proyek yang sedang dilakukan oleh unit kerja lainnya, sehingga bisa terjadi tumpang tindih atau bahkan konflik di antara mereka. **Kedua**, Lambatnya proses birokrasi di Kantor Kelurahan Airlangga terkadang juga cukup lambat, yang dapat mempengaruhi kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penyebab lambatnya proses birokrasi di Kantor Kelurahan Airlangga antara lain peraturan yang rumit, terlalu banyak tahapan yang harus dilewati, dan kurangnya ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dan terlatih. **Ketiga**, Masalah kepegawaian juga sering dihadapi oleh birokrasi di Kantor Kelurahan Airlangga. Penyebab masalah yang sering terjadi adalah masalah kedisiplinan pegawai, dan kurangnya motivasi kerja. **Keempat**, Masalah dalam proses pengambilan keputusan Kantor Kelurahan Airlangga terkadang juga dapat menjadi permasalahan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, terlalu banyaknya peraturan atau regulasi yang harus diikuti, dan kecenderungan para birokrat untuk membuat keputusan yang tidak transparan dan tidak akuntabel. **Kelima**, Kurangnya transparansi dan akuntabilitas juga menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh birokrasi di Kantor Kelurahan Airlangga. Hal ini dapat mengakibatkan terjadinya penyalahgunaan wewenang, tindakan korupsi, dan penyelewengan dana masyarakat.

Dengan adanya hambatan atau permasalahan terkait kinerja pelayanan di Kantor Kelurahan Airlangga Kota Surabaya yang belum optimal. Untuk itu peneliti ingin mengetahui optimalisasi reformasi birokrasi terhadap kinerja pelayanan Kelurahan Airlangga Kota Surabaya. Karena tinggi atau rendahnya kinerja pelayanan sangat dipengaruhi oleh reformasi birokrasi yang ada di Kantor Kelurahan Airlangga Kota Surabaya. Maka peneliti ingin meneliti dengan judul: "**Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya**". Penelitian ini diadakan untuk mengetahui bagaimana Reformasi Birokrasi terhadap kinerja pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya dan untuk memperoleh fakta dan hasil lapangan yang dapat digunakan sebagai tindak lanjut dari penelitian.

2. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang berjudul "Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga, Kota Surabaya" akan dilakukan di Kota Surabaya tepatnya di Kelurahan Airlangga. Dalam melakukan penelitian ini perlu adanya tinjauan terhadap penelitian terdahulu. Penulis mengambil lima penelitian terdahulu yang kemudian dijadikan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang dilakukan.

Penelitian pertama yang digunakan adalah penelitian yang ditulis oleh Bayu Karunia Putra dkk (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Melalui Mobile JKN Di Kota Malang". Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien pelayanan dalam penerapan aplikasi mobile JKN (BPJS kesehatan online) ini di kalangan masyarakat. Hasil dari penelitian ini ialah sudah berjalan efektif dan efisien dalam melakukan

pelayanan melalui aplikasi mobile JKN ini. Hal tersebut telah diutarakan masyarakat bahwa pelayanan maupun informasi yang diperoleh sudah sesuai dengan harapan dan masyarakat Malang Raya merasa sudah puas atas pelayanan dan informasi yang diterima.

Penelitian kedua adalah penelitian yang ditulis oleh Tobby Putra Kusuma dkk (2022) yang berjudul “Reformasi Birokrasi Dalam Aspek Efisiensi dan Transparansi Pada Pelayanan Birokrasi Pemerintahan Kota Batu”. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja dan proses penyelenggaraan pelayanan birokrasi administrasi di pemerintahan kota batu. Tobby Putra Kusuma dkk dalam penelitiannya menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui penentuan informan secara purposive dan snowball sampling. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Tobby Putra Kusuma dkk bahwa partisipasi publik diharapkan dapat menjadi pendorong meningkatnya efisiensi dan transparansi pelayanan. Karena selama ini, kenyataannya warga belum bisa memiliki suara dalam pengambilan keputusan baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga “intermediary” yang sah mewakili kepentingan mereka.

Penelitian ketiga ialah penelitian dari Arief Jauhari dkk (2015) yang berjudul “Penerapan Good Governance berbasis E-Government dan Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Satuan Kerja Pemerintah Aceh”. Dijelaskan bahwa bertujuan untuk mengetahui hubungan penerapan good governance berbasis e-government dan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kinerja Satuan Kerja Pemerintah Aceh. Penelitian dari Arief Jauhari dkk menggunakan metode penelitian kualitatif berdasarkan studi literatur. Subjek penelitian utama adalah para pemangku kepentingan terkait dengan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bawasannya masih menemui kelemahan di dalam prosesnya, hal ini dibuktikan dengan penelitian ini menggunakan penelitian sebelumnya tanpa observasi langsung ke lapangan dan ruang lingkup penelitian terbatas pada e-government, reformasi birokrasi, penerapan good governance dan kinerja.

Pengertian Optimalisasi

Optimalisasi merupakan suatu aktivitas dalam upaya meningkatkan atau mengoptimalkan namun untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan intensifikasi dan ekstensifikasi subjek maupun objek pendapat. Berdasarkan pendapat dari Siringoringo (2005) mengungkapkan bahwa optimalisasi adalah rangkaian dalam mencari solusi yang terbaik, namun tidak selalu hanya keuntungan tertinggi yang dapat dicapai apabila tujuan dari proses pengoptimalan adalah untuk memaksimalkan keuntungan dan atau tidak selalu biaya terkecil yang dapat dioptimalkan apabila tujuan pengoptimalan adalah meminimumkan biaya. Menurut Kampus Besar Bahasa Indonesia, optimalisasi berasal dari kata dasar optimal yang memiliki arti terbaik, paling baik, tertinggi, paling tinggi, menguntungkan, pengoptimalan cara, proses dan hasil. Sehingga optimalisasi dapat diartikan sebagai suatu tindakan, proses dan metodologi dalam rangka mencapai sesuatu (sebagai sebuah desain, sistem dan 16 keputusan) menjadikan lebih atau sepenuhnya sempurna, fungsional serta menjadi lebih efektif. Tindakan optimalisasi ini sangat diperlukan diberbagai aktivitas terlebih lagi berkaitan kepada komunitas, organisasi maupun masyarakat. Salah satu komponen dasar yang dapat menunjang standar bentuk pengoptimalisasian diantaranya yaitu dasar hukum, sistem, mekanisme dan prosedur, jangka waktu penyelenggaraan, sarana dan prasarana/fasilitas, pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan. Maka optimalisasi dapat dimaknai dengan suatu proses dalam menyelenggarakan program yang telah di rencanakan secara sistematis untuk mencapai tujuan sehingga meningkatkan pelaksanaan kinerja program secara optimal. Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan pengertian dari optimalisasi adalah bentuk aktivitas yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara optimal dan lebih efektif. Jadi, dapat dikatakan bahwa optimalisasi memiliki peranan penting ketika melaksanakan aktivitas di dalam suatu organisasi.

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi publik pada pemerintah daerah dilaksanakan tidak hanya mencakup pembenahan jika tidak disebut perombakan struktural menuju perampingan ukuran dan komponen birokrasi, sebagaimana diamanatkan dalam PP No. 8 Tahun 2003. Reformasi birokrasi juga mencakup perubahan

secara gradual terhadap nilai (public value) budaya aparat pemerintah daerah yang berimplikasi pada etos kerja dan kualitas pelayanan publik. Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan ke pemerintahan yang baik (good governance), meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik. Diharapkan dengan adanya pembaruan dalam aspek tersebut dapat diperoleh manfaat yaitu jaminan kepada masyarakat bahwa mereka akan mendapat peningkatan mutu pelayanan. (Sutopo dan Suryanto Adi, 2009)

Reformasi birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang yang lain. Apalagi dengan menganut sistem pemerintahan yang demokratis, maka setiap kebijakan publik harus mengakomodasi setiap kebutuhan rakyat (Thoha, 2008). Setelah sekian lama reformasi bergulir, menurut (Agus Dwiyanto, 2006) bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Kinerja Pelayanan

Birokrasi memiliki peran yang strategis untuk menjalankan roda pemerintahan dan pembangunan. Ironisnya selama ini birokrasi pemerintah belum menunjukkan kinerja pelayanan yang diharapkan. Masyarakat menilai bahwa kinerja pelayanan masih buruk, tidak profesional dan masih sarat dengan tindakan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktik korupsi. Menurut (Toha, 2002), masih tertanam bahkan setelah reformasi bergulir perbaikan birokrasi yang dicanangkan pemerintah selama ini belum berjalan secara optimal. Peraturan Menteri Negara Pemberdayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2010, dikatakan bahwa Kinerja Pelayanan Publik adalah tingkat keberhasilan unit pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ketidakpuasan terhadap kinerja pelayanan publik dapat dilihat dari keengganan masyarakat berhubungan dengan birokrasi pemerintah atau dengan kata lain adanya kesan untuk sejauh mungkin menghindari birokrasi pemerintah.

Penilaian Kinerja

Menurut (Swasto, 1996) kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur dengan 7 elemen kunci suatu sistem penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan Kerja
7. Daerah Organisasi Kerja

Melalui pengukuran kinerja maka instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam periode tertentu. Melalui pengukuran kinerja tersebut akan dapat diketahui apakah pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintah meningkat dan seberapa besar peningkatan kinerja.

Penilaian akan kinerja aparat pemerintah umumnya lebih tertuju pada penilaian atas usaha aparat pemerintah dalam meningkatkan pemberian pelayanan kepada masyarakat melalui tugas dan fungsinya dalam pelaksanaan pembangunan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Untuk dapat mengatur kinerja aparat secara obyektif dan akurat, maka diperlukan indikator.

Hubungan Reformasi Birokrasi dengan Kinerja Pelayanan

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi) ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi aparatur negara adalah prasyarat mutlak yang diperlukan untuk menjamin berlangsungnya pengelolaan pemerintahan yang demokratis. Tujuan Reformasi Birokrasi adalah membentuk birokrasi profesional, dengan karakteristik: adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Sehingga sasaran Reformasi Birokrasi yaitu membangun birokrasi yang berorientasi pada hasil (outcomes) melalui perubahan secara terencana, bertahap, dan terintegrasi dari berbagai aspek strategis birokrasi. Oleh karena itu reformasi sangat di perlukan untuk membangun atau meningkatkan kinerja pegawai apabila kinerja pelayanan kelurahan Airlangga Kota Surabaya tinggi diharapkan akan mampu melaksanakan aktivitas pelayanan pada masyarakat pengguna layanan.

Teori Kebijakan

Pada dasarnya kebijakan merupakan suatu keputusan yang diperoleh untuk mengatasi permasalahan tertentu, melaksanakan agenda tertentu dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan yang diperoleh dilaksanakan oleh pemerintah atau lembaga yang berwenang dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan kepada negara. Thomas R. Dye dalam Ayuningtyas (2014) menyebutkan bahwa kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dipilih dan dilakukan oleh pemerintah. Seorang ahli Jerman Crinson dalam Ayuningtyas (2014) mengatakan bahwa suatu kebijakan merupakan konsep, bukan fenomena yang khusus sehingga definisi dari kebijakan itu akan menghadapi berbagai persoalan atau tidak mudah didefinisikan. Sementara itu, Andreson dalam Agustino (2017) menyampaikan kebijakan publik sebagai satu rangkaian kegiatan yang memiliki tujuan tertentu yang dilaksanakan oleh individu maupun kelompok dengan permasalahan dan saling berhubungan satu sama lainnya. Kebijakan pun dapat diartikan sebagai sistem yang memuat bagian saling berhubungan dan berkaitan dalam satu aturan untuk melahirkan satu kesatuan. Menurut Dunn (1994) system kebijakan mencakup hubungan tiga unsur diantaranya kebijakan publik, pelaku kebijakan dan lingkungan kebijakan. Hubungan tersebut dapat digambarkan dalam sketsa berikut ini.



Segitiga system kebijakan dapat menjelaskan adanya aktor kebijakan yang dipengaruhi dan mempengaruhi kebijakan publik. Ketiga dari unsur kebijakan tersebut dapat dikenal sebagai system kebijakan yaitu tentang suatu tatanan yang berperan dalam penyelenggaraan kebijakan publik dengan beberapa aspek meliputi teknis, sosiopolitik dan interkasi antar unsur kebijakan.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang merupakan salah satu jenis penelitian untuk memperoleh berbagai pemahaman pada sebuah fenomena tentang kenyataan yang dihadapi melalui proses berpikir secara induktif. Melalui penelitian ini diharapkan mampu untuk menghasilkan data deskriptif yang berguna untuk mengungkapkan permasalahan sesuai fenomena atau penyebab dan bagaimana terjadinya suatu peristiwa tersebut. Menurut pendapat dari Denzin dan Lincoln (Moleong, 2007:5 dalam Satori dan Komariah 2014:23) tentang penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan menggunakan latar belakang ilmiah dan melibatkan berbagai metode penelitian yang dapat digunakan diantaranya yaitu wawancara, observasi, pengamatan dan pemanfaatan dokumen atau data. Sehingga tujuan dari penelitian tersebut akan berusaha menggambarkan dan mengungkapkan dari sebuah fenomena yang terjadi.

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama (responden). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan para informan yang terlibat dalam kinerja pelayanan di kelurahan.

Data sekunder merupakan suatu data yang didapatkan melalui studi kepustakaan yang meliputi dokumen yang berbentuk literature, arsip, laporan, data dari penelitian sebelumnya dan berbagai bentuk data yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder digunakan untuk data pendukung sehingga menambah pemahaman lebih mendetail mengenai Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya.

Berdasarkan pandangan dari Suprayogo dan Tobroni (2001), Unit analisis merupakan sesuatu yang berhubungan dengan fokus ataupun komponen dalam suatu penelitian. Unit analisis dalam suatu penelitian dapat diklasifikasikan berupa individu, kelompok, organisasi, benda dan waktu tertentu yang sesuai dengan fokus atas fenomena penelitian. Suatu Unit Analisis yang berbentuk lembaga ataupun organisasi dapat berupa bentuk organisasi dalam skala kecil maupun terbatas. Berdasarkan definisi tersebut diatas maka penulis menetapkan unit analisis dalam penelitian ini adalah Organisasi sebagai stakeholder dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga.

Miles dan Huberman (1992) mengemukakan bahwa teknik penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks yang bersifat naratif. Berdasarkan definisi tersebut, maka teknik penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk uraian atau narasi dan disertai oleh beberapa bagan pendukung.

4. Hasil dan Pembahasan

Rangkuman Hasil Temuan

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga program telah terlaksana, namun implementasinya belum berjalan dengan optimal sesuai dengan tujuan dan hasil yang dicapai. Untuk mempermudah dalam memahami hasil temuan, penulis merangkum hasil temuan dalam bentuk tabel sebagai berikut ini :

Tabel 1 Rangkuman Hasil Temuan

No.	Indikator	Hasil Temuan
1.	Tujuan	Indikator Tujuan dibagi atas 2 bentuk yaitu Maksimalisasi dan Minimalisasi. Bentuk maksimalisasi telah dirancang dengan baik, hal tersebut ditandai dengan kesesuaian antara permasalahan yang dihadapi, bentuk dari kinerja pelayanan yang dijalankan dan kecocokan atas Reformasi Birokrasi. Sedangkan Bentuk

<p>2. Alternatif Keputusan</p>	<p>minimalisasi dari tujuan Reformasi Birokrasi dinilai berhasil, hal tersebut ditandai dengan permasalahan yang dihadapi selama proses pembelajaran berlangsung dapat teratasi dengan optimal. Aspek Alternatif keputusan yang ingin dicapai dalam mengukur indikator Alternatif keputusan pada Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga yaitu Efektif dan Efisien. Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan di Kelurahan Airlangga dapat dikatakan efektif ditinjau dari pelayanannya dan proses pelaksanaannya dapat membantu pegawai kelurahan dan masyarakat. Selain itu, penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi tergolong efisien karena dapat melakukan pekerjaan dengan lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas layanan sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat.</p>
<p>3. Sumber Membatasi Daya</p>	<p>Adapun beberapa bentuk komponen yang harus tersedia dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga diantaranya yaitu Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Penunjang, Sumber daya Pendukung. Komponen Sumber daya manusia oleh pelaksana Reformasi Birokrasi dapat dikatakan belum maksimal. Sebab, dibutuhkan keterampilan, pengetahuan serta pemahaman yang memenuhi standar. Kemudian komponen Sumber daya penunjang belum sesuai, Hal ini dibuktikan dengan minimnya teknologi lainnya seperti proyektor, komputer, dan LCD proyektor serta ada beberapa fasilitas seperti ruang pertemuan dan area terbuka di sekitar kantor kelurahan belum digunakan secara maksimal. Sumber daya pendukung dalam bentuk pengawasan pada Reformasi Birokrasi belum dilakukan dengan optimal. Hal ini dilihat dari minimnya bentuk pengawasan yang dilaksanakan oleh pihak terkait yakni Pemerintah Kota Surabaya selama kebijakan berlangsung.</p>

Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, adapun analisis Optimalisasi kebijakan Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga mengacu pada 3 (tiga) indikator yang berpengaruh terhadap optimalisasi kebijakan Reformasi Birokrasi. Indikator tersebut berdasarkan pendekatan indikator optimalisasi menurut Siringoringo (2005) yaitu indikator tujuan, alternatif keputusan dan sumber daya yang membatasi.

Tujuan

Menurut Siringoringo (2005), Tujuan dapat berbentuk dua dimensi yaitu bentuk maksimalisasi dan minimalisasi. Bentuk dari maksimalisasi dapat dipergunakan apabila tujuan dari pengoptimalan suatu aktivitas berhubungan dengan manfaat/dampak yang diberikan, keuntungan, dan sejenisnya. Bentuk dari minimalisasi dapat dipergunakan apabila tujuan dari pengoptimalan suatu aktivitas/ tindakan berhubungan dengan kendala atau permasalahan, biaya, dan sejenisnya. Dalam hal ini tujuan dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga dapat diketahui dari kesesuaian hasil yang diperoleh dengan bentuk-bentuk yang telah diukur dari indikator tujuan oleh Siringoringo (2005). Bentuk yang diukur dari indikator tujuan oleh Siringoringo (2005) terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga sudah terlaksana secara optimal. Dimana hal tersebut dilihat dari bentuk maksimalisasi yang dilakukan dengan berupaya secara konsisten untuk melakukan aktivitas pelayanan yang telah dilaksanakan. Disamping itu ditandai dengan kesesuaian antara permasalahan yang dihadapi, bentuk dari kinerja

pelayanan yang dijalankan dan kecocokan atas Reformasi Birokrasi. Dalam hal ini berbagai aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh kelurahan secara konsisten diantaranya meliputi aktivitas kinerja pelayanan yang dilakukan ketika masyarakat datang mendampingi dan diarahkan untuk melakukan pelayanan. Selanjutnya menerapkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan aksesibilitas layanan seperti pembuatan situs web resmi kelurahan dapat membantu memudahkan masyarakat dalam mendapatkan informasi dan layanan tanpa harus datang secara fisik ke kantor kelurahan. Disamping itu, kelurahan membangun mekanisme pengaduan sehingga masyarakat dapat dengan mudah melaporkan keluhan atau memberikan masukan terkait pelayanan yang diterima dan respon cepat terhadap pengaduan masyarakat dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan. Sehingga berbagai bentuk kinerja pelayanan yang dilaksanakan oleh kelurahan memiliki kecocokan atas tujuan Reformasi Birokrasi.

Sedangkan dari bentuk minimalisasi dengan berupaya untuk meminimalisir atau dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat selama proses pelayanan berlangsung. Permasalahan yang dilihat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diantaranya hadirnya Reformasi Birokrasi dapat memberikan kebermanfaatan dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga. Sehingga berdasarkan analisis temuan diatas, bentuk maksimalisasi dan minimalisasi yang terdapat pada pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga sudah berjalan dengan optimal. Dikarenakan terlihat upaya konsisten yang dilakukan kelurahan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan dan meminimalisir permasalahan yang dihadapi masyarakat melalui rancangan kinerja program-program yang telah dilaksanakan selama proses pelayanan berlangsung.

Alternatif Keputusan

Alternatif Keputusan menjadi indikator dalam konsep optimalisasi dari kebijakan publik yang berkaitan dengan dampak yang dihasilkan secara optimal. Ketika mengambil sebuah keputusan, Alternatif atas keputusan tersebut akan dihadapkan pada beberapa pilihan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alternatif Keputusan tersebut tentu berkaitan dengan alternative yang menggunakan sumberdaya terbatas dan harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan. Dengan demikian, Alternatif Keputusan merupakan suatu aktivitas atau tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Dalam persoalan ini, indikator alternatif keputusan digambarkan melalui nilai efektif dan efisien yang terbangun pada bentuk kolaborasi. Berdasarkan data yang diperoleh, kinerja yang dilaksanakan oleh kelurahan dapat dikatakan efektif dan telah mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari upaya yang dilakukan kelurahan untuk meningkatkan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga dengan menekankan aspek kinerja menjadi hal utama sehingga menghasilkan kepercayaan dan kepuasan terhadap masyarakat. Hal tersebut merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan Reformasi Birokrasi dalam aspek kinerja serta terselenggaranya aktivitas pelayanan ini secara efektif.

Sementara dari bentuk efisiensi dapat dinilai dari proses pelaksanaan kinerja pelayanan berlangsung. Kelurahan sebagai pelaksana Reformasi Birokrasi membuat berbagai aktivitas yang efisien salah satunya yaitu penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi karena dapat melakukan pekerjaan dengan lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas layanan sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat. Berdasarkan analisis temuan data diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator alternatif keputusan telah berjalan dengan optimal karena berbagai aktivitas yang dilakukan oleh kelurahan sebagai pelaksana kinerja pelayanan terselenggara dengan efektif dan efisien.

Sumber Daya yang Membatasi

Indikator Sumberdaya dalam optimalisasi merupakan suatu nilai potensial yang diberikan untuk mencapai tujuan dari aktivitas yang dilakukan. Ketersediaan dari sumberdaya ini terbatas, sehingga keterlibatannya dibutuhkan dalam proses optimalisasi bagi para pelaksana. Ketersediaan sumber daya akan menjadi ukuran atas keberhasilan yang diperoleh dan mengacu pada ketersediaan sumber daya manusia, sumber daya penunjang/fasilitas dan sumber daya pendukung/pengawasan. Berdasarkan data yang diperoleh, apabila dilihat dari sumber daya manusia, kelurahan sebagai pelaksana Reformasi Birokrasi

telah memiliki kompetensi yang memadai untuk membantu menyelenggarakan proses pelayanan. Namun, faktanya latar belakang pendidikan mempengaruhi bagaimana keterampilan, pengetahuan dan pemahaman ketika menghadapi berbagai permasalahan masyarakat ketika melakukan pelayanan di kelurahan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dari pelaksana Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga dapat dinilai belum sepenuhnya optimal atau mencapai maksimal.

Sementara apabila ditinjau dari aspek sumber daya penunjang, dapat diketahui bahwa Kelurahan Airlangga memiliki sarana dan prasarana yang belum memadai dalam menyelesaikan berbagai aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh kelurahan. Hal ini dibuktikan dengan minimnya teknologi seperti proyektor, komputer, dan LCD proyektor. Dari ketersediaan fasilitas ini memang terlihat masing-masing belum maksimal, serta ada beberapa fasilitas seperti ruang pertemuan dan area terbuka di sekitar kantor kelurahan yang belum digunakan secara maksimal.

Disamping itu, apabila diamati dari aspek sumber daya pendukung, bahwa aspek ini terhadap indikator sumber daya yang membatasi belum terlaksana dengan maksimal. Bentuk pengawasan yang dilakukan selama kebijakan ini berlangsung dinilai masih minim dan perlu adanya evaluasi kontrol terhadap penyelenggaraan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan peningkatan mutu kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga. Aspek sumber daya pendukung memang dibutuhkan rancangan dan koordinasi dari pusat kepada daerah maupun sebaliknya. Dengan demikian untuk mencapai keberhasilan ini aspek sumber daya pendukung harus lebih ditingkatkan kedalam bentuk pengawasan yang optimal. Berdasarkan uraian analisis hasil temuan diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator dari sumber daya yang membatasi belum berjalan dengan optimal. Masih diperlukannya peningkatan dalam aspek sumber daya manusia yang diwujudkan melalui pembekalan/seleksi secara intens tentunya sesuai dengan basic dan keterampilan yang dimiliki pegawai kelurahan. Kemudian dari aspek sumber daya penunjang, sebaiknya sebelum mengimplementasikan kebijakan ini lebih diperhatikan tentang fasilitas, sarana dan prasarana karena tanpa hal tersebut Reformasi Birokrasi belum dapat berjalan dengan optimal. Begitu pula pada aspek sumber daya pendukung, sebelum program dilaksanakan hendaknya dibentuk tim pengawas oleh pihak terkait yang berfungsi untuk evaluasi kontrol terhadap penyelenggaraan Reformasi Birokrasi. Pihak terkait yang dimaksud yaitu Pemerintah Kota yang tentunya mengetahui lebih mendetail tentang evaluasi proses pelayanan di pemerintahan.

Faktor yang mempengaruhi Optimalisasi Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pelayanan di Kelurahan Airlangga

Optimalisasi suatu program dalam pelaksanaannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor tersebut dapat menjadi hambatan terhadap pelaksanaan suatu program atau menjadi faktor pendukung yang mampu mencapai hasil tujuan yang ditetapkan. Pada penelitian ini akan dijabarkan mengenai faktor penghambat maupun pendukung yang mempengaruhi pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga :

Faktor Penghambat Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga

Optimalisasi Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga akan belum maksimal apabila terdapat berbagai hambatan ketika melaksanakan kebijakan tersebut. Berikut ini merupakan penjelasan beberapa faktor hambatan yang ditemukan dalam optimalisasi Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga.

1. Kurang maksimalnya sumber daya manusia yakni pegawai kelurahan sebagai pelaksana Reformasi Birokrasi selama menyelenggarakan berbagai aktivitas pelayanan di kelurahan. Sumber daya manusia tersebut dapat diklasifikasikan dalam bentuk keterampilan, pengetahuan dan pemahaman ketika menghadapi berbagai permasalahan masyarakat dalam melakukan pelayanan di kelurahan.

2. Kurangnya fasilitas, sarana dan prasarana untuk menunjang kebutuhan berbagai aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh kelurahan dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat di Kelurahan Airlangga.
3. Bentuk pengawasan dan sosialisasi pada kebijakan Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga. Hal ini dilihat dari minimnya bentuk pengawasan dan sosialisasi yang dilaksanakan oleh pihak terkait yakni Pemerintah Kota selama kebijakan berlangsung.

Faktor Pendukung Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga

Optimalisasi Reformasi Birokrasi dalam peningkatan kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga akan optimal apabila terdapat upaya dalam mendukung terlenggaranya Reformasi Birokrasi. Berikut ini merupakan upaya pendukung dalam optimalisasi Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga.

1. Kinerja pelayanan yang telah dilaksanakan oleh kelurahan disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi masyarakat selama melakukan proses pelayanan.
2. Penyederhanaan prosedur dan pemanfaatan teknologi karena dapat melakukan pekerjaan dengan lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas layanan di Kelurahan Airlangga.
3. Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dengan memberikan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik kepada petugas layanan sehingga mereka dapat memberikan pelayanan yang lebih profesional dan efektif. Selain itu, pendekatan ini juga akan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan responsif terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat.

Rekomendasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Optimalisasi Reformasi Birokrasi terhadap kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga telah memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan mutu kinerja pelayanan. Namun guna mencapai tujuan dan hasil yang optimal yaitu dari segi aspek pelayanan, teknologi informasi dan fasilitas kelurahan tentu terdapat permasalahan dan hambatan yang harus diatasi terlebih dahulu. Peneliti bermaksud untuk memberikan rekomendasi sehingga hasil dan tujuan dapat tercapai dengan optimal. Adapun rekomendasi penulis sampaikan diantaranya yaitu :

1. Melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai kelurahan dalam menggunakan teknologi informasi, manajemen pelayanan publik, dan keterampilan interpersonal. Hal ini akan membantu meningkatkan kompetensi mereka dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan efisien.
2. Melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi reformasi birokrasi dengan mengadakan pertemuan terbuka, diskusi kelompok, atau survei masyarakat, agar kelurahan dapat memahami lebih baik kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan dan fasilitas kelurahan.
3. Menerapkan sistem pemantauan dan evaluasi yang rutin terhadap kinerja pelayanan, penggunaan teknologi informasi, dan pemeliharaan fasilitas kelurahan. Dengan demikian, setiap permasalahan dapat diidentifikasi lebih awal dan solusi dapat diterapkan secara cepat. Pemantauan ini juga dapat menjadi dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.
4. Pengadaan dan peningkatan ketersediaan fasilitas, sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja pelayanan. Guna mencapai tujuan yang ditetapkan dengan optimal, dibutuhkan beberapa komponen penunjang selama proses pelayanan. Maka, anggaran untuk pengadaan dan peningkatan ketersediaan fasilitas, sarana dan prasarana sangat penting untuk diperhatikan. Pemerintah Kota harus memperhatikan ketersediaan fasilitas untuk menunjang pelayanan

maupun kebijakan yang akan dilaksanakan. Selain itu, ketersediaan fasilitas ini juga dapat dipergunakan oleh kelurahan dalam jangka waktu yang panjang

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan observasi dalam penelitian yang berjudul Optimalisasi Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pelayanan di Kelurahan Airlangga berdasarkan teori kebijakan publik dengan konsep optimalisasi dari Sirigoringo (2005), maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Indikator tujuan dalam optimalisasi Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga dapat diketahui dari kesesuaian hasil dengan target yang ingin dicapai. Bentuk target yang ingin dicapai dalam indikator tujuan terdapat dua aspek diantaranya meliputi aspek maksimalisasi dan aspek minimalisasi. Hal ini dapat berjalan optimal dilihat dari berbagai aktivitas yang dilaksanakan secara konsisten dengan menyesuaikan antara permasalahan yang dihadapi masyarakat serta memberikan manfaat dalam rangka peningkatan mutu kinerja pelayanan di Kelurahan Airlangga.
2. Indikator alternatif keputusan dalam optimalisasi Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga dapat berjalan dengan optimal. Hal ini diamati dari upaya yang dilakukan kelurahan untuk meningkatkan kinerja pelayanan melalui penyerdehanaan prosedur administrasi dan pemanfaatan teknologi sehingga mencapai tujuan dari Reformasi Birokrasi secara efektif dan efisien.
3. Terkait sumber daya yang membatasi dalam proses optimalisasi Reformasi Birokrasi di Kelurahan Airlangga belum tercapai dengan optimal. Aspek sumber daya manusia cukup memadai, namun latar belakang pendidikan pegawai kelurahan mempengaruhi bagaimana keterampilan, pengetahuan dan pemahaman ketika menghadapi berbagai permasalahan masyarakat ketika melakukan pelayanan di kelurahan. Dari aspek sarana dan prasarana belum memadai, dilihat dari keterbatasan fasilitas yang dimiliki Kelurahan Airlangga. Dari aspek sumber daya pendukung belum terlaksana dengan maksimal dikarenakan Bentuk pengawasan yang dilakukan dinilai masih minim dan perlu adanya evaluasi kontrol terhadap penyelenggaraan Reformasi Birokrasi.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dalam rangka mendukung terselenggaranya Reformasi Birokrasi dengan optimal, terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan, yakni sebagai berikut :

1. Memberikan pelatihan dan pengembangan kontinu kepada para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan mereka dalam hal manajemen, teknologi informasi, dan pelayanan publik. Hal ini untuk memastikan bahwa SDM kelurahan memiliki keterampilan yang diperlukan.
2. Mendorong adopsi teknologi informasi yang efektif dalam berbagai aspek pelayanan kelurahan. Ini mencakup penggunaan aplikasi mobile untuk layanan online, sistem basis data terintegrasi, dan penggunaan teknologi smart city untuk meningkatkan efisiensi operasional.
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi reformasi birokrasi. Langkah-langkah konkret melibatkan warga melalui forum konsultasi publik, pertemuan kelompok diskusi, atau melibatkan mereka dalam penyusunan kebijakan melalui mekanisme partisipatif.
4. Membangun mekanisme pengawasan internal yang kuat untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi. Ini melibatkan pembentukan tim internal atau kebijakan audit internal yang memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara berkala.

5. Pemerintah Kota perlu memperhatikan dan menetapkan anggaran khusus untuk mengoptimalkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, khususnya untuk pengadaan sarana dan prasarana dalam menunjang berbagai aktivitas pelayanan yang dilakukan kelurahan karena memiliki keterbatasan fasilitas pelayanan.

Daftar Pustaka

- Achmad, S. Ruky. 2003. *Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Agus Dwiyanto. 2006. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Arief Jauhari, Hasan Basri, M. Shabri (2015). *Penerapan Good Governance Berbasis E-Government Dan Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Satuan Kerja Pemerintah Aceh*. *Jurnal Administrasi Akuntansi*, Vol 4, No. 3: (57-70). <https://jurnal.usk.ac.id/JAA/article/view/4479> Diakses pada tanggal 13 April 2023
- Bayu Karunia Putra, Reygina Marta Dewi, Yulia Hasna Fadilah, Ali Roziqin (2021). *Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Melalui Mobile JKN Di Kota Malang*. *Jurnal Ilmiah Publika*, Vol 9, No. 1. <https://jurnal.ugj.ac.id/index.php/Publika/article/view/5325/2487> Diakses pada tanggal 13 April 2023
- Lembaga Administrasi Negara-LAN. 2003. Keputusan Kepala LAN No.239/IX/6/8/2003. Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Muhammad Sawir. 2020. *Birokrasi Pelayanan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish
- Muhammad. 2018. *BIROKRASI (Kajian Konsep, Teori menuju Good Governance)*. Lhokseumawe: Unimal Press
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman umum Reformasi Birokrasi. No 15 Tahun 2008. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/133006/permen-pan-rb-no-15-tahun-2008>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik No 7 tahun 2010. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/149602/permen-pan-rb-no-7-tahun-2010>
- Peraturan Pemerintah (PP) tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah No. 8 Tahun 2003. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/52108/pppp-no-8-tahun-2003>
- Peraturan Presiden (PERPRES) tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- Sutopo, dan Suryadi. 2009. Jakarta: Pelayanan Prima Lembaga Administrasi Negara
- Thoha, Miftah, 2002. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Thoha, Miftah. 1993. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tobby Putra Kusuma, Dava Surya Setyadi, Ivan Wisnu Andaru, Ali Roziqin (2022). *Reformasi Birokrasi Dalam Aspek Efisiensi Dan Transparansi Pada Pelayanan Birokrasi Pemerintahan Kota Batu*. *Jurnal Ilmu*

Sosial dan Ilmu Politik, Vol 7, No. 1. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/Asy/article/view/5160/3802> Diakses pada tanggal 13 April 2023

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38748/uu-no-25-tahun-2009>