

**LAPORAN AKHIR TAHUN
PENELITIAN TERAPAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI**



**TRANSFORMASI *GOOD GOVERNANCE* MELALUI INOVASI
PELAYANAN PUBLIK BERBASIS KEARIFAN LOKAL**

Tahun ke-1 dari rencana 3 (tiga) Tahun

TIM

PENGUSUL:

Dr. I Wayan Gde Wiryawan, SH.,MH (Ketua)

NIDN: 0813057602

Dr. I Ketut Sukawati Lanang Putra Perbawa, SH.,M.Hum (Anggota)

NIDN :

0811077401

Lis Julianti, SH.,MH (Anggota)

NIDN: 0808078702

UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR

Oktober , 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : TRANSFORMASI GOOD GOVERNANCE MELALUI
INOVASI PELAYANAN PUBLIK BERBASIS
KEARIFAN LOKAL

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : Dr I WAYAN GDE WIRYAWAN, S.H., M.H
Perguruan Tinggi : Universitas Mahasaraswati Denpasar
NIDN : 0813057602
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
Program Studi : Ilmu Hukum
Nomor HP : 081999515119
Alamat surel (e-mail) : gdewiryawan@yahoo.co.id

Anggota (1)

Nama Lengkap : Dr I KETUT SUKEWATI LANANG P P S.H., M.Hum
NIDN : 0811077401
Perguruan Tinggi : Universitas Mahasaraswati Denpasar

Anggota (2)

Nama Lengkap : LIS JULIANTI SH.,MH.
NIDN : 0808078702
Perguruan Tinggi : Universitas Mahasaraswati Denpasar

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 3 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 100,000,000
Biaya Keseluruhan : Rp 338,550,000



Mengetahui,
Dekan FH

(Dekan) Susrama, SH.,MH)
NIP/NIK 826089168

Kota Denpasar, 25 - 10 - 2017
Ketua,

(Dr I WAYAN GDE WIRYAWAN, S.H., M.H)
NIP/NIK 827610352

Menyetujui,
Ketua LPPM

(Dr. Ir. I Ketut Widnyana, M.Si)
NIP/NIK 826489163

RINGKASAN

Penelitian akan dilaksanakan selama tiga tahun. Adapun tujuan khusus dari penelitian tahun I adalah sebagai berikut: (1) Menganalisis kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), (2) Menganalisis inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah Provinsi dan kabupaten/kota di Bali, (3) Merumuskan *roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik di Bali. Pada tahun II, tujuan penelitian adalah (1) Uji publik terhadap *roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal di Bali, (2) Menganalisis penyelarasan nilai-nilai kearifan lokal dengan regulasi dan kebijakan pelayanan publik di Bali, (3) Merumuskan draft naskah akademik sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali dan (4) Merancang model inovasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal. Sedangkan pada Tahun III, tujuan penelitian adalah (1) Uji publik terhadap naskah akademik dan model sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali, (2) Merumuskan draft regulasi dan kebijakan pelayanan publik yang berbasis nilai-nilai kearifan lokal Bali, (3) Uji Publik draft regulasi inovasi pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal Bali dan (3) Merumuskan *Standar Operational Procedure* (SOP) penyelenggaraan pelayanan publik berbasis kearifan local.

Penelitian ini dirancang bangun dengan pendekatan kualitatif kritis yaitu akan dilakukan deskripsi fakta dengan diikuti analisis kualitatif fakta empiric yang ditemukan. Deskripsi mencakup fakta pelayanan publik dari lembaga pemerintah daerah, fakta pelayanan publik di Desa Pakraman, kerifan-kearifan lokal yang dijadikan dasar dalam pelayanan terhadap masyarakat adat di Bali, inovasi dari pemerintah dalam pelayanan publik dan rancangan *roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik di Bali.

Populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat pengguna pelayanan publik dan pengurus Desa Pakraman yang ada di masing-masing kabupaten dan kota dilokasi penelitian. Pengambilan sampel menggunakan metode purposive (sampel bertujuan) dengan jumlah responden sebanyak 100, dengan ketentuan 25 orang pengurus Desa Pakraman, 75 Orang masyarakat pengguna pelayanan publik. Selain pengumpulan data melalui responden, pengumpulan data dalam penelitian ini juga melalui informan. Informan ditentukan dengan menggunakan metode *snowball* pada Badan Pelayanan Perijinan, dan lembaga-lembaga pemerintah yang sebagai pelayan publik di provinsi Bali dan masing-masing Kabupaten dan Kota yang dijadikan lokasi penelitian. Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab semua tujuan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian sementara menunjukkan bahwa (1) teridentifikasi sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam pelayanan publik oleh pemerintah dan pelayanan publik dari pengurus Desa Pakraman terhadap masyarakat Desa Adat. (2) belum optimalnya integralisasi nilai-nilai kearifan local dalam pengelolaan pelayanan publik di pemerintah.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka disarankan bahwa pemerintah mesti berkomitmen untuk selalu melakukan inovasi terhadap pelayanan publik dengan menjadikan nilai-nilai kearifan lokal yang berkaitan dengan pelayanan publik sebagai basisnya.

Kata Kunci: *good governance*, pelayanan publik, dan kearifan lokal

PRAKATA

Puji syukur panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan segala rahmat-NYA, kami dapat menyelesaikan laporan akhir tahun penelitian yang berjudul **Transformasi *Good Governance* Melalui Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Kearifan Lokal**. Penelitian ini merupakan tahun ke-1 dari rencana 3 (tiga) tahun.

Laporan akhir tahun penelitian ini terealisasi berkat adanya bantuan, arahan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, melalui kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih yang terhormat:

1. Direktur Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi di Jakarta, yang telah memberikan kepercayaan dan biaya penelitian kepada kami.
2. Gubernur Bali, Walikota Denpasar, Bupati Gianyar, Buleleng dan Badung atas ijin penelitian yang telah diberikan.
3. Rektor Unmas Denpasar beserta segenap jajarannya atas kesempatan dan arahnya.
4. Ketua LPPM Unmas Denpasar dan Dekan Fakultas Hukum atas ijin dan petunjuknya.
5. Ketua KPU Buleleng, para pejabat di Pemprov dan Kabupaten Badung, Gianyar dan kota Denpasar, yang telah memfasilitasi acara FGD.
6. Para narasumber, informan dan responden yang telah membantu dalam pemberian data penelitian.
7. Kepada semua pihak yang telah membantu kami, sehingga laporan kemajuan penelitian ini selesai disusun.

Kami menyadari bahwa laporan akhir tahun ini masih banyak kelemahan dan kekurangannya. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan. Semoga laporan kemajuan penelitian ini bermanfaat.

Denpasar, 25 Oktober 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

halaman

| | |
|---|-----|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| IDENTITAS DAN URAIAN UMUM | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| RINGKASAN | vii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Urgensi Penelitian | 4 |
| | |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | 6 |
| 2.1. Good Governance | 6 |
| 2.2. Kearifan Lokal | 8 |
| 2.3. Pelayanan Publik | 10 |
| | |
| BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN | 11 |
| 3.1. Tujuan Penelitian | 11 |
| 3.2. Manfaat Penelitian | 11 |
| | |
| BAB 4. METODE PENELITIAN..... | 13 |
| 4.1. Desain Penelitian | 13 |
| 4.2. Lokasi Penelitian | 13 |
| 4.3. Populasi dan Sampel | 13 |
| 4.4. Metode Pengumpulan Data | 14 |
| 4.5. Metode Analisis Data | 14 |
| 4.6. Bagan Alir Penelitian... .. | 14 |
| 4.7. Luaran Penelitian..... | 16 |
| | |
| BAB 5. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI | 17 |
| 5.1. Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan Pelayanan Publik oleh Pemerintan | 17 |
| 5.2. Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan kearifan Kerifan local dalam pelayanan publik di masyarakat adat Bali | 18 |
| 5.3. Luaran yang Dicapai | 21 |
| | |
| BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA | 24 |
| | |

| | |
|-----------------------------------|----|
| BAB 7. KESIMPULAN DAN SARAN | 25 |
| 7.1. Kesimpulan | 25 |
| 7.2. Saran | 25 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat. Dalam RPJMD 2014-2019 Jatim dinyatakan bahwa reformasi pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai transformasi *good governance*, dengan alasan *pertama*, pelayanan publik menjadi ranah interaksi antara negara yang diwakili pemerintah dengan lembaga-lembaga non-pemerintah dan *kedua*, berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara lebih mudah pada ranah pelayanan publik, sekaligus lebih mudah dinilai kinerjanya.

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, membuktikan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 telah dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya, masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Provinsi Bali yang terdiri dari 8 kabupaten dan 1 Kota juga mengalami permasalahan dalam pelayanan publik seperti daerah lain di Indonesia. Pada tahun 2014, terdapat banyak Kabupaten di Bali mendapatkan rapor merah yang diberikan oleh Ombudsman seperti di daerah kabupaten Karangasem yang terdapat 19 SKPD dari 26 SKPD mendapatkan raport merah, 4 SKPD mendapatkan mendapatkan raport kuning, 3 SKPD mendapatkan raport

hijau, kemudian di Tabanan dari 24 SKPD terdapat 18 SKPD masuk raport merah, 2 SKPD mendapatkan raport kuning, dan 4 SKPD mendapatkan raport hijau, selanjutnya Kabupaten Gianyar dari 21 SKPD terdapat 13 SKPD mendapatkan raport erah, 6 SKPD raport kuning, 2 SKPD mendapatkan raport hijau.

Berkaca hasil dari tahun 2014 pada dengan berbagai upaya pemerintah provinsi dan kabuipaten/kota se Bali melakukan berbagai upaya perbaikan pada kualitas pelayanan publik, sehingga pada tahun 2015 Pemprov Bali dan beberapa kabupaten/kota di Bali, seperti Tabanan, Badung, Denpasar dan sebagainya meraih predikat "hijau" berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan Ombudsman Republik Indonesia, pada beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemprov maupun Pemkab dan Pemkot setempat yang telah dijadikan sampel. Dari penilaian yang diadakan terhadap beberapa SKPD Pemprov Bali, awalnya pada 2013 didominasi rapornya merah, kemudian tahun 2014 berangsur-angsur menguning, dan meningkat secara progresif di tahun 2015 dengan didominasi rapornya hijau.

Bali sebagai daerah tujuan wisata internasional dengan konsep pariwisata budaya telah menyebabkan industri pariwisata sebagai sektor utama dalam perekonomian masyarakat Bali. Sebagai daerah industri pariwisata yang berskala internasional berakibat pada perubahan masyarakat Bali yang sangat cepat sebagai akibat interaksi masyarakat Bali dengan wisatawan, pelaku industri pariwisata dari berbagai negara. Perubahan masyarakat yang sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia menyebabkan birokrasi di Bali sebagai pelaku pelayanan publik memiliki tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Hal tersebut ditambah lagi dengan keberadaan para wisatawan domestic maupun warga negara asing yang melakukan perjalanan wisata di Bali yang memiliki kepentingan untuk mendapatkan pelayanan publik dari birokrasi di Bali menjadikan tuntutan birokrasi yang profesional sebagaimana layaknya di negara asal mereka. Adanya kasus-kasus dalam pelayanan publik seperti, oknum anggota Polantas Polda Bali terekam kamera menerima "uang damai" saat menilang seorang turis asal Belanda. Kasus lain seperti pemerasan oleh petugas Imigrasi Ngurah Rai terhadap rombongan wisatawan asal Taiwan dan lain sebagainya, yang apabila berlangsung terus menerus pada akhirnya akan menimbulkan memburuknya citra lembaga birokrasi, dan pada akhirnya akan menimbulkan asumsi ketidakmampuan pemerintah mewujudkan prinsip *good govermence*, sebagaimana dinyatakan oleh Dyah Mutiarin (2009), yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara umum daerah yang sedang mengalami suatu 'krisis' dalam perwujudan *Good Governance*, akan menelantarkan aspek pelayanan publik dan

keadilan baik secara ekonomi maupun politik.

Merujuk dari permasalahan dan tantangan pelayanan publik di Bali, sebagai Perguruan Tinggi yang melaksanakan Tri Dharma, khususnya dalam bidang Penelitian telah menetapkan 10 (sepuluh) kajian utama, yang salah satunya adalah bidang hukum dan keamanan (*law, security*) yang difokuskan pada revitalisasi kearifan lokal dalam pembentukan, pelaksanaan dan penegakan hukum, sehingga terbentuknya sistem hukum yang berdasar atas nilai keadilan, kepastian dan kemanfaatan yang selanjutnya menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Oleh karena itu penelitian ini yang memiliki luaran sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal, draft regulasi dan *Standar Operational Procedure* (SOP) pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal merupakan aktualisasi dari renstra penelitian Unmas Denpasar.

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan (Geriya 2000: 129), yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik ddalam reformasi birokrasi telah didengungkan oleh Mantan wakil Menpan dan Reformasi Birokrasi Eko Prasajo pada seminar internasional dengan tema Akselerasi Reformasi Berbasis Kearifan Lokal dan budaya Unggul pada tanggal 20 Pebruari 2014 di Denpasar, menyatakan bahwa kearifan lokal nilai budaya setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kerifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilakukan secara optimal di beberapa daerah seperti Bali, Jawa Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, dan lain-lain yang memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

Pada kenyataannya menurut Andhyka Muttaqin (2011), bahwa pemerintah daerah yang menerapkan inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya dari keseluruhan jumlah pemerintah daerah yang terdiri dari 33 provinsi dan 472 Kabupaten/Kota, tidak lebih dari 5 % yang menonjol dalam inovasi. Pada umumnya, pemerintah daerah memberlakukan penyelenggaraan pemerintahan sebagai rutinitas, yang tidak punya target yang jelas

khususnya dalam melayani kebutuhan masyarakat, jadi bisa di katakana birokrasi di Indonesia pada umumnya masih stagnisasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Dari sebagian kecil daerah yang menonjol dalam inovasi pelayanan publik tersebut, Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu daerah konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal dalam sejumlah program pelayanan publik dengan mendasarkan pada nilai-nilai kasih sayang, humanisme, dan kebhinekaan telah membuat Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, dijadikan sebagai Kota Welas Asih (*Compassionate City*), sehingga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi menyebabkan peningkatan nilai investasi yang signifikan. Nilai investasi pada 2012 yang sebesar Rp1,19 triliun, meningkat 280 persen menjadi Rp 3,38 triliun pada 2013 dan pada 2014 sebesar Rp. 3,44 triliun atau naik 1,7 persen dibanding 2013. Dan hingga awal Maret 2015, investasi sudah mencapai Rp586,57 miliar.

Inovasi pelayanan publik di Bali akan menjadi instrumen yang untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi itu dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal, akan melakukan penilaian terhadap birokrasi atas kualitas inovasi publik dalam pendekatan kearifan lokal sebagai nilai yang dimiliki. Prinsip *good governance* yang dibangun guna mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali demi mendukung setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu terbentuknya pelayanan publik yang berdasarkan nilai kearifan lokal tetapi sejalan dengan perkembangan masyarakat global.

1.2. Urgensi Penelitian

Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik sebagai produk reformasi, mengamanatkan terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik dalam rangka terwujudnya birokrasi reformis, efisien, dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat yang pada akhirnya tercapainya prinsip *Good Governance*. Berkenaan dengan hal tersebut, sangat urgen untuk di transformasikan *good governance* melalui inovasi pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal, sehingga terwujud pencitraan positif dari birokrasi di masyarakat yang pada akhirnya tercapai prinsip *good governance*.

Temuan penting dalam penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam bentuk: (a) *Roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik di Bali, (b) Kajian Akademik tentang Pelayanan Publik yang berbasis kearifan lokal, (c) Sistem pelayanan publik yang profesional dengan mendasarkan pada kearifan local, (d) Draft

regulasi tentang pelayanan publik yang berbasis kearifan local dan (e) *Standar Operational Procedure* (SOP) penyelenggaraan pelayanan publik, yang menyangkut SOP tentang Sumber Daya Manusia dan SOP pelaksanaan pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Good Governace*

Istilah *Governance* dan *Government* dalam ilmu hukum pemerintahan memiliki makna yang berbeda. Secara sederhana istilah *government* digunakan untuk merujuk pada pelaku (pemerintah), sedangkan *governance* digunakan untuk merujuk pada prosesnya (pemerintahan), yang dalam hal ini *governance* diartikan sebagai '*the act of government*', yaitu praktek bekerjanya aktor dari *government*.) Sebagaimana ditulis dalam New Webster's International Dictionary, *governance* diartikan sebagai '*act, manner, office, or power of governing, atau methods of government or regulation*'.

Negara-negara besar yang tergabung dalam OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), mendefinisikan *governance* sebagai "*the use of political authority and exercise of control in a society in relation to the management of its resources for social and economic development*." Robert Charlick dalam Pandji Santosa (2008:130) mendefinisikan *good governance* sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang baik demi untuk mempromosikan nilai-nilai kemasyarakatan. Sedangkan Bintoro Tjokroamidjojo memandang *Good Governance* sebagai "Suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut Sebagai administrasi pembangunan, yang menempatkan peran pemerintah sentral yang menjadi *Agent of change* dari suatu masyarakat berkembang / *develoving* didalam Negara berkembang".

UNDP (*United Nations Development Programme*) telah merumuskan, bahwa *good governance* mengandung tiga unsur dasar: politik, ekonomi, dan administrasi. "Ia bersifat politis karena relevan dengan proses perumusan kebijakan secara demokratis yang akan berpengaruh terhadap seluruh tatanan masyarakat. Ia bersifat ekonomis karena mengandung implikasi terhadap kegiatan-kegiatan ekonomi di suatu negara yang akan berdampak kepada persoalan-persoalan keadilan, kemiskinan dan kualitas hidup, dan *good governance* tentu saja bersifat administratif karena relevansinya terhadap sistem implementasi kebijakan. Dengan konsep yang mencakup ketiga landasan ini, UNDP mendefinisikan *good governance* sebagai keterkaitan antara negara dengan lingkungan masyarakatnya yang bercirikan: partisipasi, ketaatan pada hukum (*rule of law*), keterbukaan/transparansi, daya-tanggap (*responsiveness*), orientasi kepada konsensus, keadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas/pertanggungjawaban, dan visi strategis"

Nilai ideal dari *Good Governance* tersebut menurut Diah mutiarin (2013), dalam implementasinya justru permasalahannya pada aspek prinsip yang terdiri dari tiga aspek terpenting yaitu Transparansi, Partisipasi dan Akuntabilitas, dimana hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Melani Dwiyantri Selamat (2013) dalam Jurnal Governance, menemukan bahwa kebijakan otonomi daerah sampai saat ini secara signifikan belum dapat menghilangkan permasalahan Transparansi, Partisipasi dan Akuntabilitas di daerah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian dari Shinta Tomuka, (2013) dalam Jurnal Politico, yang menyatakan bahwa pelaksanaan kehidupan Negara, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah di era globalisasi, reformasi, demokratisasi, dan otonomi daerah, justru masih menghadapi berbagai masalah dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya guna mewujudkan *good governance* secara utuh. Penerapan *good governance* dihadapkan pada berbagai kendala seperti masih banyaknya praktik penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang diliputi oleh berbagai tindak pidana korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh oknum pejabat teras pemerintah. Hal itu diperburuk oleh perilaku para penyelenggara negara di daerah ini (baik itu penyelenggara pemerintah maupun legislatif) yang seringkali tidak sesuai dengan nilai-nilai etis (etika pemerintahan) dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemerintah.

World Bank, telah mengumandangkan bahwa pelayanan publik sebagai penggerak utama dianggap penting dalam mewujudkan *good governance* yang menurut Yeni (2013) ada tiga alasan penting yang melatar-belakangi bahwa pembaharuan pelayanan publik dapat mendorong praktik *good governance* di Indonesia. *Pertama*, perbaikan kinerja pelayanan publik dinilai penting oleh *stakeholders*, yaitu pemerintah, warga, dan sektor usaha. *Kedua*, pelayanan publik adalah ranah dari ketiga unsur *good governance* melakukan interaksi yang sangat intensif. *Ketiga*, nilai-nilai yang selama ini mencirikan praktik *good governance* diterjemahkan secara lebih mudah dan nyata melalui pelayanan publik.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa terdapat empat unsur dan prinsip utama yang memberikan gambaran administrasi administrasi publik yang berciri pemerintahan (*good governance*) menurut Sedarmayanti (2004:7), yaitu: (1) *Akuntabilitas*, yaitu adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya; (2) *Transparansi*, yaitu pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah; (3) *Keterbukaan*, yaitu menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilai tidak transparan dan (4) *Aturan Hukum*, yaitu pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik

berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

2.2. Kearifan Lokal

Reformasi yang menuntut perubahan paradigma dalam penyelenggaraan negara dengan perubahan sistem pemerintah yang sentralistik menjadi sistem pemerintahan yang menjalankan prinsip otonomi. Otonomi dalam penyelenggaraan pemerintahan ini menurut Sumalle Sungsi (2010) berakibat pada kebangkitan dan memunculkan kesadaran akan peran-peran nilai-nilai kearifan lokal dalam menopang pembangunan. selanjutnya Sumalle Sungsi (2010) mendefinisikan kearifan lokal (*lokal wisdom*) adalah pengetahuan dan pengalaman berkaitan dengan kehidupan sehari-hari, *occupations* dan budaya yang sudah turun-temurun dari sejumlah generasi ke sejumlah generasi lainnya (*knowledge and experience related to day to day living, occupations and culture had been passed on from generations to generations*).

Pengetahuan dan pengalaman-pengalaman yang digunakan masyarakat secara mendalam akan terkait dengan cara atau pandangan hidup sehingga dapat menjadi sumber pengetahuan, menjadi informasi dan pedoman bagi kualitas pengembangan kehidupan masyarakat. Secara umum *lokal wisdom* (kearifan setempat) dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat (*lokal*) yang bersifat bijaksana, penuh kearifan, bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya.

Kearifan lokal yang memasuki berbagai sendi kehidupan masyarakat tidak hanya dalam tatanan nilai dalam relasi sosial, tetapi juga dalam penyelenggaraan kepemimpinan Rony Setiawan, dkk (2011) dalam kepemimpinan pelayan unsur spiritualitas akan melengkapi variabel kepemimpinan pelayan, karena dimensi spiritualitas sangat sesuai dengan kekhasan masyarakat dan menjadi salah satu nilai yang dijunjung tinggi dalam kepemimpinan warisan budaya lokal. Selanjutnya dalam penelitian Rony Setiawan tersebut menemukan bahwa pengaruh yang positif signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pelayanan publik dan juga terdapat tiga dimensi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pelayanan publik adalah *spirituality, love* dan *community building*.

Pada bagian yang lain I Ketut Gobyah (<http://www.balipos.co.id>) mengatakan bahwa kearifan lokal adalah kebenaran yang telah mentradisi atau *ajeg* dalam suatu daerah. Kearifan lokal ini merupakan perpaduan antara nilai-nilai suci firman Tuhan dan berbagai nilai yang ada dan terbentuk sebagai keunggulan budaya masyarakat setempat maupun kondisi geografis dalam arti luas. Kearifan lokal merupakan produk

budaya masa lalu yang patut secara terus-menerus dijadikan pegangan hidup. Sehingga walaupun bernilai lokal tetapi nilai yang terkandung didalamnya dianggap sangat *universal*.

Salah satu yang termasuk didalam *lokal wisdom* adalah *lokal genius* merupakan merupakan istilah yang mulai pertama kali dikenalkan oleh Quaritch Wales pada tahun 1948-1949 dengan arti “kemampuan kebudayaan setempat dalam menghadapi pengaruh kebudayaan asing pada waktu kebudayaan itu berhubungan (Ajip Rosidi, 2011, h 29).”Haryati Soebadio mengatakan bahwa *lokal genius* adalah juga *cultural identity*. Identitas atau kepribadian budaya bangsa yang menyebabkan bangsa tersebut mampu menyerap dan mengolah kebudayaan asing sesuai watak dan kemampuan sendiri (Ayatrohaedi, 1986, h.18-19). Sementara Moendardjito (dalam Ayatrohaedi, h.40-41) mengatakan bahwa unsur budaya daerah potensial sebagai *lokal genius* karena telah teruji kemampuannya untuk bertahan sampai sekarang. Adapun ciri-cirinya adalah: (1) mampu bertahan terhadap budaya luar; (2) memiliki kemampuan mengakomodasi unsur-unsur budaya luar; (3) mempunyai kemampuan mengintegrasikan unsur budaya luar ke dalam budaya asli; (4) mempunyai kemampuan mengendalikan; dan (5) mampu memberi arah pada perkembangan budaya.

Secara konstitusional pengakuan kearifan lokal telah diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 (UUD) khususnya pada pasal 18B ayat (2), bahwa “Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia yang diatur dalam undang-undang”. Pengakuan tentang keberadaan kearifan lokal oleh konstitusi Negara Republik Indonesia menjadi dasar dimasukkannya kearifan lokal dalam substansi berbagai peraturan perundang-undangan di Indonesia baik secara implisit maupun eksplisit.

2.3. Pelayanan Publik

Istilah pelayanan publik menurut Oxpord Dictionary (2000) yang menjelaskan pengertian *publik service* “ a service such as transport or health care that government or an official organization provides for people in general in a particular society. Selanjutnya dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, memberikan pengertian pelayanan publik yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Pemerintah mempunyai dampak yang luas dalam masyarakat baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif. Oleh karena itu pelayanan publik yang memadai dan baik akan dapat mendorong dinamika masyarakat untuk bergerak maju. Dilihat dari khazanah teoretik, dapat dirujuk pendapat Albrecht (Cristoper H. Lovelock, 1992, h 10) mendefinisikan pelayanan sebagai “... *a total organizational approach that makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business*”.

Kebutuhan manusia akan layanan digambarkan melalui teori *Life Cycle Theory of Leadership* (LCTL), yang menyatakan bahwa pelayanan hakikatnya adalah kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat (Moenir, 1995, h 27). Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam waktu yang diperlukan, maupun hasilnya.

Pelayanan publik sebagai proses akan dinilai kualitasnya oleh masyarakat yang berkembang secara dinamis sehingga pelayanan publik seharusnya dapat mengikuti dinamika dan perkembangan masyarakat, sehingga Andhyka Muttaqin (2011), inovasi birokrasi perlu adanya integrasi di semua lini, tidak hanya pada individu yang ada di dalam birokrasi tetapi system, lembaga maupun masyarakat perlu ada persamaan persepsi apakah perlu birokrasi di inovasi. Adanya inovasi pada pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitasnya akan berpengaruh terhadap citra lembaga pemerintahan, sehingga menurut (Tia Muthiah Umar, 2012), Sebagai institusi pemberi jasa layanan pada masyarakat, pemerintah tentunya harus mengedepankan prinsip-prinsip pelayan publik oleh karena itu citra Pemerintah yang memburuk merupakan akumulasi dari nilai-nilai yang terdegradasi dalam kurun waktu yang cukup lama dalam bidang pelayanan publik. Sehingga sSaat ini menjadi amat penting untuk segera bergerak memperbaiki keadaan dengan merevitalisasi dan mentransformasi kearifan lokal di lembaga-lembaga Pemerintah. Adanya tranformasi kearifan lokal di lembaga-lembaga pemerintahan akan mempengaruhi kinerja pemerintahan, Aldri Frinaldi dan Muhamad Ali Embi (2011), menyatakan bahwa masih kuatnya pengaruh budaya kerja etnik terhadap budaya kerja keberanian dan kearifan PNS dalam pelayanan publik. Oleh karena itu perlu perpaduan budaya kerja yang ditetapkan oleh pemerintah, budaya kerja etnik positif dan budaya kerja berdasarkan agama guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Tahun I

1. Menganalisis kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).
2. Menganalisis inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah Provinsi dan kabupaten/kota di Bali
3. Merumuskan roadmap dan milestone (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik di Bali.

Tahun II

1. Uji publik terhadap roadmap dan milestone (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal di Bali.
2. Menganalisis penyelarasan nilai-nilai kearifan lokal dengan regulasi dan kebijakan pelayanan publik di Bali.
3. Merumuskan draft naskah Akademik sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali.
4. Merancang model inovasi pelayanan publik berbasis kearifan local

Tahun III

1. Uji publik terhadap naskah akademik dan model sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali
2. Merumuskan draft regulasi dan kebijakan pelayanan publik yang berbasis nilai-nilai kearifan lokal Bali
3. Uji Publik draft regulasi pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal
4. Merumuskan *Standar Operational Procedure* (SOP) penyelenggaraan pelayanan publik berbasis kearifan local.

3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai berikut:

1. Peningkatan pengetahuan bagi pemerintah bahwa nilai-nilai kearifan lokal merupakan dasar dalam membangun sistem pelayanan publik di pemerintah.
2. Peningkatan kesadaran masyarakat untuk melindungi kearifan lokal karena dapat dijadikan basis pengembangan pelayanan publik dalam pemerintahan.
3. Pengembangan nilai-nilai kearifan lokal dalam perwujudan prinsip *good governance*;
4. Menjadi acuan dalam strategi pembenahan pelayanan publik di pemerintah
5. Pembentukan roadmap dalam sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal yang dapat memberikan kepastian, keadilan dan kemanfaatan bagi masyarakat
6. Rekomendasi draft regulasi dan kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik di pemerintah yang berbasis kearifan lokal.

BAB 4. METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang bangun dengan pendekatan kualitatif kritis yaitu penelitian yang sarannya tidak saja menggali makna etik tetapi juga menciptakan makna etik. Penelitian ini menyoroti berbagai masalah yang terkait dengan perilaku, interaksi dan peranan pejabat negara dengan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Pemerintah Provinsi Bali, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Buleleng, dan Kota Denpasar. Lokasi penelitian ini di pilih karena Provinsi Bali merupakan pengkoordinasi penyelenggaraan pemerintahan daerah Di Bali. Kabupaten Badung, Gianyar dipilih karena merupakan kabupaten yang menjadikan pariwisata sebagai sentral pembangunan perekonomiannya, yang menuntut kesiapan sistem pelayanan publik yang profesional, karena akan berhadapan dengan perkembangan masyarakat industry yang sangat pesat. Kabupaten Buleleng merupakan Kabupaten yang mewakili Bali utara, yang juga mengalami perkembangan industri pariwisata yang cukup pesat, tetapi pada sisi yang lain memiliki perbedaan karakteristik nilai sosial budaya yang sedikit berbeda dengan masyarakat Bali selatan. Sedangkan Kota Denpasar dipilih merupakan Ibu Kota Provinsi Bali yang sekaligus menjadi pusat kegiatan berbagai aspek kehidupan politik, ekonomi, sosial dan budaya.

Kabupaten dan Kota yang dipilih menjadi obyek penelitian tersebut sekaligus merupakan daerah yang secara konsisten melestarikan dan melaksanakan nilai-nilai kearifan lokal sebagai basis pengembangan konsep Pariwisata Budaya. Penelitian ini dilaksanakan dari bulan april sampai dengan November 2017.

4.3. Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian ini adalah Instansi public yang ada pada Pemerintah Provinsi Bali, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Buleleng, dan Kota Denpasar. Pengambilan sample menggunakan metode quota sampling dengan jumlah responden 30 orang di setiap lokasi penelitian, sehingga jumlah informan keseluruhan adalah 120 orang. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, informan dipilih secara purposive, yaitu Pimpinan BPPT,

Pegawai teknis di BPPT, Bendesa Pakraman, Majelis Madya Desa pakraman dan Parisadha Hindu Dharma (2) kuisener terbuka terhadap masyarakat pengguna pelayanan publik, (3) Observasi terhadap perilaku pemerintah dalam melakukan pelayanan publik, (4) Studi dokumentasi. Sebelum dilakukan wawancara maka terlebih dahulu disiapkan pedoman wawancara (*interview guide*) dan juga disiapkan daftar pertanyaan sederhana untuk kuisener terbuka.

4.4. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dengan wawancara langsung dengan informan menggunakan metode wawancara mendalam, dimana sebelum dilakukan wawancara maka terlebih dahulu disiapkan pedoman wawancara (*interview guide*) dan juga disiapkan daftar pertanyaan sederhana untuk kuisener terbuka. Data-data sekunder dikumpulkan dari instansi yang terkait dengan penelitian ini seperti, Pemerintah Provinsi Bali, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Buleleng, dan Pemerintah Kota Denpasar.

4.5. Metode Analisis Data

Data dianalisis memakai teknik analisis data secara kualitatif disertai dengan pola berfikir dekonstruktif semiotika.

4.6. Bagan Alir Penelitian

Bagan alir penelitian ini digambarkan dalam skema dibawah ini:

PENELITIAN TAHUN I (2017)

Menganalisis kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Menganalisis inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota di Bali

Merumuskan *roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal

Luaran Penelitian Tahun ke-1:

1. Publikasi ilmiah dalam Jurnal Nasional Terakreditasi
2. Pemakalah dalam temu ilmiah nasional
3. Teknologi tepat guna
4. Rancangan *Roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal.

Indikator Pencapaian

1. Publikasi Jurnal Nasional Terakreditasi, draft
2. Pemakalah dalam temu ilmiah nasional, sudah dilaksanakan
3. Teknologi tepat guna dalam bentuk draft
4. Draft *Roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) pelayanan publik berbasis kearifan lokal

PENELITIAN TAHUN II (2018)

Uji publik terhadap *roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal di Bali.

Menganalisis penyesuaian nilai-nilai kearifan lokal dengan regulasi dan kebijakan pelayanan publik di Bali.

Merumuskan draft naskah akademik sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali

Merancang model inovasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal

Luaran Penelitian Tahun ke-2:

1. Publikasi Ilmiah dalam Jurnal Nasional Terakreditasi dan Jurnal Internasional
2. Pemakalah temu ilmiah internasional
3. Teknologi tepat guna
4. Model Sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal

Indikator Pencapaian:

1. Publikasi Jurnal Ilmiah Nasional Terakreditasi, *Published*.
2. Publikasi Jurnal Ilmiah Internasional, *Draft*
3. Terdaftar sebagai pemakalah dalam temu ilmiah internasional
4. Teknologi tepat guna, produk
5. Draft sistem pelayanan publik berbasis kearifan lokal

PENELITIAN TAHUN III (2019)

Uji publik terhadap naskah akademik dan model sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Bali

Merumuskan draft regulasi dan kebijakan pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal Bali

Uji publik draft regulasi inovasi pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal Bali.

Merumuskan SOP penyelenggaraan pelayanan publik berbasis kearifan lokal

Luaran Penelitian Tahun ke-3:

1. Artikel dalam jurnal ilmiah internasional
2. Pemakalah dalam temu ilmiah internasional
3. Teknologi tepat guna
4. Regulasi dan *Standar Operational Procedure* (SOP) penyelenggaraan pelayanan public

Indikator Pencapaian:

1. Publikasi Jurnal Ilmiah Internasional, *Published*.
2. Pemakalah dalam temu ilmiah internasional, sudah dilakukan
3. Teknologi tepat guna, produk
4. Draft Sistem, Draft dan Standar

4.7. Luaran Penelitian

Adapun luaran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tahun I :

1. Draft Artikel ilmiah dalam Jurnal Nasional Terakreditasi
2. Pemakalah dalam temu ilmiah nasional
3. Teknologi tepat guna, berupa Rancangan *Roadmap* dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal.

Tahun II :

1. Publikasi Ilmiah dalam Jurnal Nasional Terakreditasi dan draft Jurnal Internasional
2. Pemakalah temu ilmiah internasional
3. Teknologi tepat guna berupa Model Sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal

Tahun III :

1. Artikel dalam jurnal ilmiah internasional
2. Pemakalah dalam temu ilmiah internasional
3. Teknologi tepat guna berupa naskah akademik tentang regulasi pelayanan publik
4. Draft Regulasi dan *Standar Operational Procedure* (SOP) penyelenggaraan pelayanan publik berbasis kearifan lokal.

BAB V

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1. Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan Pelayanan Publik oleh Pemerintah

5.1.1. Faktor Kekuatan Pelayanan Publik oleh Pemerintah

Adapun sejumlah kekuatan yang teridentifikasi dapat mendukung pelayanan publik oleh Pemerintah adalah sebagai berikut :

1. Regulasi dan kebijakan mengenai Kebijakan Publik

Adapun regulasi atau undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri tertuang dalam berbagai regulasi telah ada sebelum Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang Pelayanan Publik. Lahirnya berbagai regulasi dan kebijakan tersebut dilakukan oleh pemerintah diharapkan dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, kebijakan dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik. Pada tingkat daerah, kebijakan publik dituangkan dalam suatu peraturan daerah di tiap-tiap provinsi dengan menganut asas penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

2. Pelaksanaan sistem pelayanan publik diisi oleh aparatur negara yang dari segi pengetahuan dan skill telah memadai karena merupakan personal Pegawai Negeri Sipil yang di pemerintah daerah yang direkrut secara profesional.

5.1.2. Faktor Kelemahan Pelayanan Publik oleh Pemerintah

1. Belum adanya regulasi yang mengatur secara khusus mengenai standar pelayanan di masing-masing desa/Daerah yang didasarkan pada kepentingan masyarakat yang akan menjadi pengguna pelayanan publik .
2. Pelayanan publik yang diterapkan di tingkat desa maupun di tingkat pusat yang tidak bersifat terpadu atau belum terintegrasi sehingga menyulitkan masyarakat dengan cenderung melalui birokrasi yang berbelit-belit.

5.1.3. Peluang Dalam Pelayanan Publik oleh Pemerintah

Terinventarisasi dari sejumlah kelemahan dalam penerapan sistem pelayanan publik yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memiliki fondasi yang kuat dalam hal sarana prasarana, SDM, infrastruktur yang dapat menunjang pelayanan publik
2. Perkembangan sistem Teknologi dan Informasi yang sangat pesat sehingga dapat dimanfaatkan untuk membangun sistem pelayanan publik yang berinovasi.
3. Dukungan pemerintah pusat dalam berbagai regulasi dan kebijakan yang menyangkut pembenahan sistem pelayanan publik.
4. Dukungan lembaga-lembaga internasional, yang *government organisation* maupun *Non Government Organisation* (NGO) yang konsen tentang pembenahan sistem pelayanan publik di negara yang berkembang.

5.1.4 Tantangan Dalam Pelayanan Publik oleh Pemerintah

Sejumlah tantangan dalam pelaksanaan pelayanan publik di pemerintah provinsi dan kabupaten/kota di Bali, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah di sejumlah daerah di Indonesia yang melakukan inovasi dalam pelayanan publik yang mendapat apresiasi dari masyarakat pengguna pelayanan publik.
2. Masyarakat pengguna pelayanan publik di Provinsi Bali tidak hanya terbatas pada masyarakat lokal, tetapi juga dari masyarakat asing yang berkepentingan terhadap pelayanan publik dalam pemenuhan administrasi dari berbagai aktivitas kehidupan yang dilakukan di Bali.

5.2. Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan Pelayanan Publik dalam Lembaga Adat Bali

5.2.1. Faktor Kekuatan Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali

Teridentifikasi sejumlah kekuatan yang dapat mendukung pelayanan publik oleh Masyarakat Adat Bali adalah sebagai berikut :

1. Masyarakat Adat Bali memiliki Nilai-Nilai Kearifan Lokal
Masyarakat adat Bali pada umumnya mengenal nilai-nilai kearifan local yang dapat

dijadikan sebagai dasar membuat suatu kebijakan public. Adapun suatu konsep yang paling umum dikenal dalam masyarakat adat Bali adalah “Konsep Ngayah”, yakni konsep dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, dimana konsep ini biasa diterapkan dalam kehidupan masyarakat adat di Bali. Ada 2 (dua) konsep “Ngayah” yang diyakini sebagai makna filosofis dari keberadaan konsep ini, yakni Konsep “Ngayah” dalam arti Religi, dimana masyarakat adat di Bali meyakini dan mempercayai pelayanan yang mereka lakukan adalah suatu bentuk pengabdian mereka yang tulus dan ikhlas kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa. Konsep “Ngayah” yang kedua adalah sebagai suatu bentuk tradisi yang dijalankan secara turun temurun oleh masyarakat adat Bali dan merupakan suatu kewajiban bagi masyarakatnya untuk tetap melestarikan dan menjaga adat istiadat di daerah setempat. Sehingga mereka terdorong dan terpanggil untuk melakukan hal tersebut sebagai suatu bentuk tanggung jawab moral dan emosional karena keterikatan mereka dengan adat istiadat tersebut.

2. Upaya Masyarakat dalam Melakukan Pelestarian Adat Istiadat

Masyarakat Desa Adat pada prinsipnya memiliki kepentingan untuk menjaga kelestarian budaya dan adat istiadat yang telah menjadi kebiasaan dan diyakini oleh masyarakat di daerah mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa terpanggil secara moral untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa memperoleh upah/gaji sebagai bentuk tanggung jawab social mereka terhadap masyarakat di daerahnya.

3. Dukungan dari Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah

Secara umum respon masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif efisien, dan sistematis sangatlah tinggi. Hal ini tentu saja akan memudahkan masyarakat dalam mengakses segala informasi yang berkaitan dengan administrasi dan birokrasi yang ada baik di tingkat Desa maupun di tingkat Daerah. Untuk mewujudkan hal tersebut sangatlah diperlukan dukungan dari Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah sebagai motivasi untuk mengawal terwujudnya system pelayanan public yang efektif, efisien dan sistematis sehingga dapat dirasakan kemudahannya oleh seluruh masyarakat desa.

5.2.2. Faktor Kelemahan Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali

Sejumlah kelemahan dalam Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali adalah sebagai

berikut :

1. Masyarakat belum menyadari bahwa nilai-nilai kearifan lokal yang dimiliki dapat dijadikan sebagai dasar dalam inovasi sistem kebijakan publik.
2. Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap mekanisme pengurusan administrasi dalam sistem pelayanan publik di Tingkat Desa.
3. Kurangnya sarana dan prasarana pelayanan publik di Masyarakat adat.
4. Belum adanya regulasi yang mengatur secara khusus mengenai standar pelayanan di masing-masing desa adat.
5. Belum tersedianya pelayanan yang terpadu dan terintegralsasi antara pelayanan publik di desa adat dengan desa dinas maupun di tingkat daerah, sehingga muncul asumsi bahwa teknis pelayanan masyarakat adat seolah-olah dianggap sesuatu yang berbeda dengan teknis pelayanan publik di pemerintah formal.

5.2.3. Peluang Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali

Adapun peluang dalam Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali adalah sebagai berikut

:

1. Keberadaan lembaga Desa Adat/Desa Pakraman yang secara konsisten mempertahankan Nilai-Nilai Kearifan Lokal yang dapat diaplikasikan dalam pelayanan publik
2. Nilai-nilai kearifan lokal dalam pelayanan publik telah hidup dan menjiwai dalam tata kehidupan masyarakat Bali yang sebagian besar merupakan bagian dari masyarakat adat.
3. Secara konstitusional keberadaan nilai-nilai kearifan lokal telah dilindungi dalam konstitusi Negara Republik Indonesia.

5.2.4. Tantangan dalam Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali

Adapun tantangan yang dihadapi dalam Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali adalah sebagai berikut :

1. Perkembangan modernisasi dan globalisasi di Bali yang sangat pesat menyebabkan pembentukan sistem pelayanan publik didasarkan pada pendekatan modernisasi dan yuridis formal sehingga perhatian dan dukungan dari pemerintah tentang kearifan lokal yang berkait dengan pelayanan publik menjadi lemah.
2. Lemahnya koordinasi antara lembaga adat dengan lembaga pemerintah formal yang

menjadikan sistem pelayanan publik di Bali menjadi tambah panjang karena mesti mendapat justifikasi dari lembaga adat dalam setiap pengurusan administrasi publik.

3. Regulasi dan kebijakan dari pemerintah yang belum secara eksplisit mencantumkan kewajiban dari pemanfaatan nilai-nilai kearifan lokal dalam pengembangan sistem pelayanan publik di daerah cenderung menjadi justifikasi terhadap lemahnya political will pemerintah dalam pengembangan sistem pelayanan publik berbasis kearifan lokal.

5.3. Luaran Yang di Capai

Penelitian dengan “Transformasi *Good Governance* Melalui Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Kearifan Lokal” ini menghasilkan luaran sesuai dengan rencana luaran yang diusulkan dalam perposal penelitian. Adapun luaran dalam penelitian ini meliputi:

1. PUBLIKASI ILMIAH

| | |
|----------------------------|--|
| Artikel Jurnal ke-1 | |
| Nama Jurnal yang dituju | |
| Klasifikasi Jurnal | Jurnal Nasional Terakreditasi |
| Impact Factor Jurnal | |
| Judul Artikel | Kearifan Lokal Dalam Sistem Pelayanan Publik Di Desa Pakraman/Adat Di Bali |
| Status Naskah | Draft |

2. BUKU AJAR

| | |
|------------------|---|
| Buku ke 1 | |
| Judul | : Kearifan Lokal dan Kebijakan Pelayanan Publik Modern |
| Penulis | : I Wayan Gde Wiryawan, I Ketutt Sukawati Lanang P. Perbawa, Lis Julianti |
| Penerbit | : direncanakan Universitas Mahasaraswati Denpasar Press |

3. PEMBICARA PADA TEMU ILMIAH (SEMINAR/SIMPOSIUM)

| | |
|--------------------|---|
| Judul Makalah | Inovasi Pelayanan Publik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) berdasarkan Nilai-Nilai Kearifan Lokal Bali |
| Nama Temu Ilmiah | Seminar Nasional FHISIP Universitas Terbuka dengan Tema: Transformasi Sosial Menuju Masyarakat Informasi yang Beretika dan Demokratis |
| Tempat Pelaksanaan | Universitas Terbuka Convention Center, Jalan Cabe Raya Pondok Cabe Pamulang Tangerang Selatan. |
| Waktu Pelaksanaan | 16 November 2017 |
| Draft Makalah | Sudah diterima |

4. CAPAIAN LUARAN LAINNYA

| | |
|------------------------|---|
| REKAYASA SOSIAL | Draft kebijakan berupa Roadmap dan Milestone Pelayanan Publik Berbasis Kearifan Lokal di Bali tahun 2017-2021, yang dibuat sebagai draft untuk merubah Roadmap dan Capaian Reformasi Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Bali yang belum dibuat berdasarkan nilai-nilai kearifan lokal Bali. |
|------------------------|---|

BAB 6. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Pada tahap berikutnya akan dilakukan pembahasan tentang hasil penelitian secara komprehensif. Demikian juga akan dilakukan penyempurnaan terhadap rancangan Roadmap dan milestone, dengan melakukan Uji publik terhadap Roadmap dan *milestone* (tahapan pencapaian) reformasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal, yang dilakukan melalui seminar lokakarya.

Disamping itu berdasarkan hasil penelitian di tahun kedua akan disusun naskah akademik inovasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal, yang selanjutnya akan dilanjutkan dengan beberapa kegiatan FGD untuk selanjutnya dapat disusun draft naskah regulasi tentang pelayanan publik berbasis kearifan lokal.

BAB 7. PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil sementara penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Teridentifikasi sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam pelayanan publik oleh pemerintah.
2. Teridentifikasi sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam pelayanan publik dalam lembaga adat Bali.
3. Tersusunnya draf roadmap dan milestone inovasi pelayanan publik berbasis kearifan lokal

7.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka disarankan agar pemerintah daerah dan masyarakat adat di Bali mampu menjalin sinergisme dan memiliki komitmen yang kuat dalam melestarikan, memaknai dan memanfaatkan nilai-nilai kearifan lokal dalam pembangunan sistem pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldri Frinaldi, Muhamad Ali Embi, *Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keberanian Dan Kearifan Pns Dalam Pelayanan Publik Yang Prima (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)*, Proceeding Simposium Nasional Otonomi Daerah 2011 ISBN: 978-602-96848-2-7 Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
- Andhyka Muttaqin, Inovasi Birokrasi Sebagai Syarat Pelayan Publik, *Jurnal Administratio*, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2011, ISSN: 2087-0825
- Ardianto, A. 2012. *Filsafat kearifan lokal etnik sunda dan ilmu pengetahuan barat*, <http://komunikasi.unsoed.ac.id/sites/default/files/20.elvinaro-unpad.pdf>, akses 9 Mei 2016
- Ayatrohaedi, 1986, *Kepribadian Budaya Bangsa (lokal Genius)*, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Cristoper H. Lovelock, 1992, *Managing Service: Marketing. Operations and Human Resources*, Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Bali Post, *Berpijak pada Kearifan Lokal* dalam <http://www.balipos.co.id>, diakses 17/5/2016
- Bisnis.com, [layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah, http://116.197.130.52/read/20141210/1/48257/layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah](http://116.197.130.52/read/20141210/1/48257/layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah), diakses 25 april 2016
- Dwiyanti Selamat, *Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Suatu Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro)*, 2013, *Jurnal governance*, Fisip Unsrat, Vol. 5 No. 1 Th. 2013 ISSN No. 2088-2815
- Hayat, *Konsep Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi: Aktualisasi Pemimpin Dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance*, *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 10, Nomor 1, 2014
- Miftah Thoha Thoha, 1991, *Perspektif perilaku birokrasi dimensi-dimensi prima ilmu administrasi negara*, Cet.2, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Jawa Timur, 2015-2019, Pemda Jatim, 2014
- Rony Setiawan, Suryana Sumantri, Tb. Zulrizka Iskandar, Marina Sulastiana, *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi*, Prosiding Seminar Psikologi & Kemanusiaan, 2015, Psychology Forum UMM, ISBN: 978-979-796-324-8,
- Shinta Tomuka, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Girian Kota Bitung (Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*, *Jurnal Politico*, Prog. Studi Ilmu Politik, FISIPakulas Ilmu Sosial dan Politik, Unisrat, Manado Vol. 1, No. 3 th. 2013, ISSN. 2302-5603

Tia Muthiah Umar, *Menggagas Pencitraan berbasis Kearifan Lokal*, Prosiding Seminar Nasional Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto, 26 September 2012, ISSN. 12110613

Yeny, *Penerapan Prinsip – Prinsip Good governance Studi Tentang Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda*. E-Journal Ilmu Administrasi Negara, Vol 1 no. 2 tahun 2013, ISSN 196-209, Universitas Mulawarman

Lampiran 1. Draft Artikel Publikasi Ilmiah dalam Jurnal Nasioonal Terakreditasi

KEARIFAN LOKAL DALAM SISTEM PELAYANAN PUBLIK DI DESA PAKRAMAN/ADAT DI BALI

I Wayan Gde Wiryawan, I Kt Sukawati Lanang P. Perbawa, Lis Julianti
Fakultas Hukum Universitas Mahasaraswati Denpasar
gdeiryawan1976@gmail.com

Abstrak

Bali sebagai daerah pariwisata yang berskala internasional menjadikan perubahan masyarakatnya sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia. Keadaan tersebut tidak menjadikan Bali terbebas dari permasalahan dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan khususnya dalam pelayanan publik. Tetapi pada sisi yang lain Bali memiliki lembaga dan masyarakat adat yang masih eksis sampai dengan saat ini. Kelembagaan Desa Pakraman/Adat ditengah globalisasi dan modernisasi yang mengatur tata kelola sistem pemerintahannya dan sistem pelayanan kepada masyarakat adatnya berdasarkan nilai-nilai kearifan lokal pada kenyataannya dapat memberikan jaminan perlindungan pada masyarakat adatnya. Penelitian ini untuk Menganalisis kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan dalam pelayanan publik di Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota di Bali dan di lembaga adat. Penelitian ini dirancang bangun dengan pendekatan kualitatif kritis yaitu akan dilakukan deskripsi fakta dengan diikuti analisis kualitatif fakta empiric yang ditemukan. Metode analisis data yang digunakan untuk menjawab semua tujuan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) teridentifikasi sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam pelayanan publik oleh Pemerintah dan Desa Pakraman terhadap masyarakat Desa Adat. (2) belum optimalnya integralisasi nilai-nilai kearifan local dalam pengelolaan pelayanan publik di pemerintah. Hal tersebut menunjukkan lemahnya komitmen dari pemerintah untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan publik dengan menjadikan nilai-nilai kearifan lokal yang berkaitan dengan pelayanan publik sebagai basisnya.

Kata Kunci: *good governance*, pelayanan publik, dan kearifan lokal

Abstract

Bali as an international tourism area makes the society change very dynamic compared to other regions in Indonesia. The situation does not make Bali free from problems in governance, especially in public service. But on the other hand Bali has institutions and indigenous peoples that still exist to this day. Institutional Village of Pakraman / Adat amid globalization and modernization governing governance system and system of service to indigenous peoples based on local wisdom values in fact can provide protection guarantee to indigenous peoples. This research is to analyze the local wisdom of Bali related to good governance and in public service at

Provincial and Regency / City Government in Bali and in customary institution. This research is designed to build with a qualitative approach that is critical will be done factual description followed by qualitative analysis of empiric facts found. Data analysis methods used to answer all the objectives in this study is qualitative descriptive analysis method. The results showed that (1) identified some strengths, weaknesses, opportunities and challenges in public service by the Government and Desa Pakraman to Indigenous Villagers. (2) not optimal of integralization of local wisdom values in public service management in government. This shows the weak commitment of the government to innovate the public service by making the values of local wisdom associated with public services as its base

Keywords: good governance, public service, and local wisdom

I. Latar Belakang

Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat.

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, membuktikan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 telah dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Provinsi Bali yang terdiri dari 8 kabupaten dan 1 Kota juga mengalami permasalahan

dalam pelayanan publik seperti daerah lain di Indonesia. Pada tahun 2014, terdapat banyak Kabupaten di Bali mendapatkan rapor merah yang diberikan oleh Ombudsman seperti di daerah kabupaten Karangasem yang terdapat 19 SKPD dari 26 SKPD mendapatkan raport merah, 4 SKPD mendapatkan mendapatkan raport kuning, 3 SKPD mendapatkan raport hijau, kemudian di Tabanan dari 24 SKPD terdapat 18 SKPD masuk raport merah, 2 SKPD mendapatkan raport kuning, dan 4 SKPD mendapatkan raport hijau, selanjutnya Kabupaten Gianyar dari 21 SKPD terdapat 13 SKPD mendapatkan raport merah, 6 SKPD raport kuning, 2 SKPD mendapatkan raport hijau.

Berkaca hasil dari tahun 2014 pada dengan berbagai upaya pemerintah provinsi dan kabuipaten/kota se Bali melakukan berbagai upaya perbaikan pada kualitas pelayanan publik, sehingga pada tahun 2015 Pemprov Bali dan beberapa kabupaten/kota di Bali, seperti Tabanan, Badung, Denpasar dan sebagainya meraih predikat "hijau" berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan Ombudsman Republik Indonesia, pada beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemprov maupun Pemkab dan Pemkot setempat yang telah dijadikan sampel. Dari penilaian yang diadakan terhadap beberapa SKPD Pemprov Bali, awalnya pada 2013 didominasi rapornya merah, kemudian tahun 2014 berangsur-angsur menguning, dan meningkat secara progresif di tahun 2015 dengan didominasi rapornya hijau.

Bali sebagai daerah tujuan wisata internasional dengan konsep pariwisata budaya telah menyebabkan industri pariwisata sebagai sektor utama dalam perekonomian masyarakat Bali. Sebagai daerah industri pariwisata yang berskala internasional berakibat pada perubahan masyarakat Bali yang sangat cepat sebagai akibat interaksi masyarakat Bali dengan wisatawan, pelaku industri pariwisata dari berbagai negara. Perubahan masyarakat yang sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia menyebabkan birokrasi di Bali sebagai pelaku pelayanan publik memiliki tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Hal tersebut ditambah lagi dengan keberadaan para wisatawan domestic maupun warga negara asing yang melakukan perjalanan wisata di Bali yang memiliki kepentingan untuk mendapatkan pelayanan publik dari birokrasi di Bali menjadikan tuntutan birokrasi yang profesional sebagaimana layaknya di negara asal mereka. Adanya kasus-kasus dalam pelayanan publik seperti, oknum anggota Polantas Polda Bali terekam kamera menerima "uang damai" saat menilang seorang turis asal Belanda. Kasus lain seperti pemerasan oleh petugas Imigrasi Ngurah Rai terhadap rombongan wisatawan asal Taiwan dan lain sebagainya, yang apabila berlangsung

terus menerus pada akhirnya akan menimbulkan memburuknya citra lembaga birokrasi, dan pada akhirnya akan menimbulkan asumsi ketidakmampuan pemerintah mewujudkan prinsip *good governance*, sebagaimana dinyatakan oleh Dyah Mutiarin (2009), yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara umum daerah yang sedang mengalami suatu 'krisis' dalam perwujudan *Good Governance*, akan menelantarkan aspek pelayanan publik dan keadilan baik secara ekonomi maupun politik.

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan (Geriya 2000: 129), yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik ddalam reformasi birokrasi telah didengungkan oleh Mantan wakil Menpan dan Reformasi Birokrasi Eko Prasjojo pada seminar internasional dengan tema Akselerasi Reformasi Berbasis Kearifan Lokal dan budaya Unggul pada tanggal 20 Pebruari 2014 di Denpasar, menyatakan bahwa kearifan lokal nilai budaya setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kerifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilakukan secara optimal di beberapa daerah seperti Bali, Jawa Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, dan lain-lain yang memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

Pada kenyataannya menurut Andhyka Muttaqin (2011), bahwa pemerintah daerah yang menerapkan inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya dari keseluruhan jumlah pemerintah daerah yang terdiri dari 33 provinsi dan 472 Kabupaten/Kota, tidak lebih dari 5 % yang menonjol dalam inovasi. Pada umumnya, pemerintah daerah memberlakukan penyelenggaraan pemerintahan sebagai rutinitas, yang tidak punya target yang jelas khususnya dalam melayani kebutuhan masyarakat, jadi bisa di katakana birokrasi di Indonesia pada umumnya masih stagnisasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Dari sebagian kecil daerah yang menonjol dalam inovasi pelayanan publik tersebut, Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu daerah konsistensi dalam

menerapkan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal dalam sejumlah program pelayanan publik dengan mendasarkan pada nilai-nilai kasih sayang, humanisme, dan kebhinekaan telah membuat Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, dijadikan sebagai Kota Welas Asih (*Compassionate City*), sehingga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi menyebabkan peningkatan nilai investasi yang signifikan. Nilai investasi pada 2012 yang sebesar Rp1,19 triliun, meningkat 280 persen menjadi Rp 3,38 triliun pada 2013 dan pada 2014 sebesar Rp. 3,44 triliun atau naik 1,7 persen dibanding 2013. Dan hingga awal Maret 2015, investasi sudah mencapai Rp586,57 miliar.

Inovasi pelayanan publik di Bali akan menjadi instrumen yang untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi itu dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal, akan melakukan penilaian terhadap birokrasi atas kualitas inovasi publik dalam pendekatan kearifan lokal sebagai nilai yang dimiliki. Prinsip *good governance* yang dibangun guna mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali demi mendukung setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu terbentuknya pelayanan publik yang berdasarkan nilai kearifan lokal tetapi sejalan dengan perkembangan masyarakat global.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang bangun dengan pendekatan kualitatif kritis yaitu penelitian yang sasarannya tidak saja menggali makna etik tetapi juga menciptakan makna etik. Penelitian ini menyoroti berbagai masalah yang terkait dengan perilaku, interaksi dan peranan pejabat negara dengan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik. Dengan Lokasi Penelitian di Pemerintah Provinsi Bali, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Buleleng, dan Kota Denpasar. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, subyek penelitian adalah pelaku pelayanan publik di pemerintahan, prajuru Desa Pakraman, dan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Adapun teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, informan dipilih secara purposive (2) kuisener terbuka terhadap masyarakat pengguna pelayanan publik, (3) Observasi terhadap perilaku pemerintah dalam melakukan pelayanan publik, (4) Studi dokumentasi. Sebelum dilakukan wawancara maka terlebih dahulu disiapkan pedoman wawancara (*interview guide*). Selanjutnya data dianalisis

memakai teknik analisis data secara kualitatif disertai dengan pola berfikir dekonstruktif semiotika.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Prinsip Pelayanan Publik pada Desa Adat Di Bali

Keunikan Bali sebagai provinsi yang memiliki nilai-nilai kearifan local yang secara konsisten mempertahankan nilai-nilai kearifan local, telah menjadikan Bali sebagai daerah dengan karakter yang berbeda dengan daerah yang lain. Kenyataan tersebut telah menjadikan Bali diberikan hak otonomi yang cukup luas di Indonesia sehingga menjadikan Bali menjadi berbeda dengan daerah lainnya. Perbedaan itu telah terlihat pada ikhwal sebelum kemerdekaan Republik ini eksis. Sejarah mencatat bahwa satu satunya propinsi yang paling otonom pada masa sebelum kemerdekaan ialah Bali (Soebekti, 1964:65).

Hasil penelitian pada lokasi penelitian menunjukkan bahwa Provinsi Bali memiliki konsep kebersamaan yang homogen, memiliki ragam filsafat tentang kehidupan, yang dalam implementasinya dapat dikatakan melebihi etnis lain. Kondisi masyarakat Bali yang hidup secara komunal dalam masyarakat adat menjadikan masyarakat Bali mampu mengambil kebijakan dengan tanggap, cepat dalam konsep musyawarah. Derasnya pengaruh budaya asing akibat globalisasi yang dilatarbelakangi perkembangan pariwisata di Bali tidak menjadikan hilangnya nilai-nilai kearifan local masyarakat Bali.

Menurut para pimpinan Desa Adat yang disebut dengan *prajuru adat* di lokasi penelitian dikatakan bahwa bentuk kearifan lokal dalam masyarakat dapat berupa: nilai, norma, etika, kepercayaan, adat-istiadat, hukum adat, dan aturan-aturan khusus yang hidup dalam tata kehidupan masyarakat menjadikan fungsi nilai-nilai kearifan lokal terimplentasi dalam segala aktivitas kehidupan.

Adanya Desa Pakraman/adat sebagai komunitas adat yang secara menjadikan kearifan lokal di Bali yang sampai saat ini masih eksis, tidak dapat terlepas dari keberadaan Desa Pakraman atau Desa Adat sebagai lembaga adat yang menjalankan perannya dalam menjaga tata nilai kehidupan masyarakat adat yang tidak terlepas dari konsep ajaran Agama Hindu, salah satunya adalah konsep Tri Hita Karana, yaitu Tiga konsep keseimbangan keseibangan dalam kehidupan manusia, yang terdiri dari (1) *parahyangan*, yaitu keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan; (2) *Pawongan*, yaitu keseimbangan hubungan manusia dengan manusia lain; (3) *palemahan*, yaitu keseimbangan hubungan manusia dengan alam.

Adanya fakta tentang keberadaan Desa Adat/Pakraman di Bali yang sebagai kesatuan masyarakat hukum adat yang memiliki fungsi pelayanan terhadap masyarakatnya, secara konstitusionalisme yang dikenal sebagai pemerintahan berdasarkan konstitusi, berkembang ajaran “*self governing community*” yang diterjemahkan “pemerintahan sendiri berbasis komunitas”. Menurut konsep “pemerintahan sendiri berbasis komunitas” dikonsepsikan bahwa daya jangkau wewenang organisasi negara secara struktural mengatur pemerintahan hanya sampai pada tingkat kecamatan. Pemerintahan di bawahnya adalah otonom dan mandiri, pengaturan, tatanan, susunan, dan pembinaannya diserahkan pada dinamika masyarakat hukum setempat¹. Konsep “pemerintahan sendiri berbasis komunitas” dan “otoritas lokal” telah dikukuhkan dalam Perubahan UUD 1945, Pasal 18 B ayat (1) dikenal dengan “otonomi khusus” dan ayat (2) pengakuan dan penghormatan pada “masyarakat hukum adat”

Sebagai sebuah organisasi Keberadaan desa adat/pakraman di Bali sebagai persekutuan masyarakat adat yang menjadi instrument utama dalam upaya mempertahankan nilai kearifan lokal, khususnya dalam perwujudan hubungan lembaga dengan anggota masyarakat adatnya yang menjadikan nilai-nilai kearifan lokal sebagai fondasi utama dalam membangun sistem pelayanan terhadap masyarakat adatnya. Dari uraian di atas Desa Adat/Desa Pakraman adalah masyarakat “hukum adat” sesuai konsep “pemerintahan sendiri berbasis komunitas” (*self governing community*) menetapkan produk hukum “Awig-awig” untuk mengatur tatanan kehidupan masyarakat.

Adanya justifikasi teoritis terhadap keberadaan Desa Pakraman/Adat sebagai lembaga pemerintahan yang mandiri selaras dengan kenyataan dari peran *Bendesa* (pimpinan Desa Pakraman/Adat) yang memiliki tanggungjawab untuk berjalannya fungsi dan makna kearifan lokal sebagai tugas utama dari Desa Pakraman/adat yaitu: 1. Berfungsi untuk konservasi dan pelestarian sumber daya alam. 2. Berfungsi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya berkaitan dengan upacara daur hidup, konsep *kanda pat rate*. 3. Berfungsi untuk pengembangan kebudayaan dan ilmu pengetahuan, misalnya pada upacara saraswati, kepercayaan dan pemujaan pada pura Panji. 4. Berfungsi sebagai petuah, kepercayaan, sastra dan pantangan. 5. Bermakna sosial misalnya upacara integrasi komunal/kerabat. 6. Bermakna sosial, misalnya pada upacara daur

¹ Jimly Asshiddiqie, *Konstitusi & Konstitusionalisme Indonesia*, Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia Dan Pusat Studi Hukum Tata Negara Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Jakarta, 2004, hal. 234.

pertanian. 7. Bermakna etika dan moral, yang terwujud dalam upacara Ngaben dan penyucian roh leluhur. 8. Bermakna politik, misalnya upacara *nangluk merana* dan kekuasaan *patron client*. 9. Dan satu lagi saya perlu tambahkan, bermakna otonom karena memiliki nilai sakral untuk mendorong daerah menuju masyarakat yang otonom.

3.2. Analisis terhadap Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Pelayanan Publik oleh Desa Pakraman/Adat di Bali

Segala aktivitas penyelenggaraan Desa Pakraman/Adat di Bali diarahkan untuk mewujudkan tujuan desa pakraman itu sendiri, yaitu *kasukertan desa sekala niskala* (ketertiban dan ketentraman di desa). Dalam konteks hukum, tujuan tersebut pada prinsipnya diarahkan tercapainya suasana harmonis dalam kehidupan masyarakat, yang dapat diterjemahkan sebagai suasana yang tertib, adil, aman dan damai atau *trepti, sukerta sekala niskala*.

Sebagai dasar dalam mencapai tujuan tersebut maka setiap Desa Pakraman/Adat di Bali memiliki Awig-awig, yang merupakan suatu produk hukum dari suatu organisasi tradisional di Bali, yang umumnya dibuat secara musyawarah mufakat oleh seluruh anggotanya dan berlaku sebagai pedoman bertingkah laku dari anggota organisasi yang bersangkutan. Dalam bahasa awig-awig desa pakraman, tujuan desa pakraman di atas dirumuskan dengan kalimat: “*ngerajegang sukertan desa saha pawonganya sekala kalawan niskala*” misalnya dapat dilihat dalam Pawos Awig-Awig Desa Adat yang menjadi obyek penelitian).

Luasnya fungsi dan aspek kearifan lokal tersebut telah menjadi jiwa dalam interaksi antar masyarakat adat dan masyarakat adat dengan lembaga adat merupakan wujud konkrit dari pelaksanaan fungsi pelayanan publik. Interaksi lembaga adat, yang di Bali, yaitu Desa Pakraman dengan warga Desa Adatnya yang disebut dengan *Krama*. Dalam Keputusan Pesamuan Majelis Desa Pakraman Provinsi Bali Nomor 050/KEP/PSM-1/MDP BALI/III/2006 tentang Hasil-Hasil Pesamuan Agung Pertama MDP Bali tertanggal 3 maret 2006, dinyatakan bahwa penduduk Bali dikelompokkan menjadi 3, yaitu *krama desa* (penduduk beragama Hindu dan *mipil* atau tercatat sebagai anggota desa pakraman), *krama tamiu* (penduduk beragama Hindu yang tidak mipil atau tidak tercatat sebagai anggota desa pakraman), dan *tamiu* adalah penduduk non-Hindu dan bukan anggota desa pakraman. Dalam beberapa awig-awig desa pakraman yang sempat diteliti, tampaknya konsep yang dianut sampai saat ini adalah penggolongan penduduk desa pakraman hanya dalam dua golongan, yaitu *kerama desa* dan *tamiu*, sedangkan pembedaan *tamiu* yang

beragama Hindu dan non-Hindu lebih berkaitan pada penegasan pada perbedaan hak dan kewajibannya saja.

Terselenggaranya sistem pelayanan publik oleh Desa Pakraman/Adat terhadap *krama* yang dapat berjalan dengan baik sampai saat ini tidak terlepas dari berjalannya sistem pelayanan yang hidup dan tumbuh berkembang secara sistematis dan diyakini dapat memberikan keadilan dan kemanfaatan oleh masyarakat adat. Dari hasil penelitian teridentifikasi sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan sistem pelayanan publik oleh Masyarakat Adat Bali. Kekuatan sistem pelayanan publik dalam masyarakat adat di Bali adalah (1) Masyarakat Adat Bali memiliki Nilai-Nilai Kearifan Lokal. Pada umumnya Masyarakat adat Bali mengenal nilai-nilai kearifan local yang dapat dijadikan sebagai dasar membuat suatu kebijakan public. Adapun suatu konsep yang paling umum dikenal dalam masyarakat adat Bali adalah “Konsep Ngayah”, yakni konsep dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, dimana konsep ini biasa diterapkan dalam kehidupan masyarakat adat di Bali. Ada 2 (dua) konsep “Ngayah” yang diyakini sebagai makna filosofis dari keberadaan konsep ini, yakni Konsep “Ngayah” dalam arti Religi, dimana masyarakat adat di Bali meyakini dan mempercayai pelayanan yang mereka lakukan adalah suatu bentuk pengabdian mereka yang tulus dan ikhlas kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa. Konsep “Ngayah” yang kedua adalah sebagai suatu bentuk tradisi yang dijalankan secara turun temurun oleh masyarakat adat Bali dan merupakan suatu kewajiban bagi masyarakatnya untuk tetap melestarikan dan menjaga adat istiadat di daerah setempat. Sehingga mereka terdorong dan terpanggil untuk melakukan hal tersebut sebagai suatu bentuk tanggung jawab moral dan emosional karena keterikatan mereka dengan adat istiadat tersebut. (2) Upaya Masyarakat dalam Melakukan Pelestarian Adat Istiadat. Masyarakat Desa Adat pada prinsipnya memiliki kepentingan untuk menjaga kelestarian budaya dan adat istiadat yang telah menjadi kebiasaan dan diyakini oleh masyarakat di daerah mereka masing-masing. Sehingga mereka merasa terpanggil secara moral untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa memperoleh upah/gaji sebagai bentuk tanggung jawab social mereka terhadap masyarakat di daerahnya. (3) Dukungan dari Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah. Secara umum respon masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif efisien, dan sistematis sangatlah tinggi. Hal ini tentu saja akan memudahkan masyarakat dalam mengakses segala informasi yang berkaitan dengan administrasi dan birokrasi yang ada baik di tingkat Desa maupun di tingkat Daerah. Untuk mewujudkan hal tersebut sangatlah diperlukan dukungan dari Pemerintah Desa dan Pemerintah Daerah sebagai

motivasi untuk mengawal terwujudnya system pelayanan public yang efektif, efisien dan sistematis sehingga dapat dirasakan kemudahannya oleh seluruh masyarakat desa.

Disamping kekuatan diatas, teridentifikasi Kelemahan Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali, yaitu: (1) Masyarakat belum menyadari bahwa nilai-nilai kearifan lokal yang dimiliki dapat dijadikan sebagai dasar dalam inovasi sistem kebijakan publik. (2) Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap mekanisme pengurusan administrasi dalam sistem pelayanan publik di Tingkat Desa. (3) Kurangnya sarana dan prasarana pelayanan publik di Masyarakat adat. (4) Belum adanya regulasi yang mengatur secara khusus mengenai standar pelayanan di masing-masing desa adat. (5) Belum tersedianya pelayanan yang terpadu dan terintegralsasi antara pelayanan publik di desa adat dengan desa dinas maupun di tingkat daerah, sehingga muncul asumsi bahwa teknis pelayanan masyarakat adat seolah-olah dianggap sesuatu yang berbeda dengan teknis pelayanan publik di pemerintah formal.

Pada sisi yang lain dalam penelitian ini juga teridentifikasi Peluang Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali, yaitu: (1) Keberadaan lembaga Desa Adat/Desa Pakraman yang secara konsisten mempertahankan Nilai-Nilai Kearifan Lokal yang dapat diaplikasikan dalam pelayanan publik. (2) Nilai-nilai kearifan lokal dalam pelayanan publik telah hidup dan menjiwai dalam tata kehidupan masyarakat Bali yang sebagian besar merupakan bagian dari masyarakat adat. (3) Secara konstitusional keberadaan nilai-nilai kearifan lokal telah dilindungi dalam konstitusi Negara Republik Indonesia.

Perkembangan masyarakat adat di Bali yang cukup pesat juga menimbulkan tantangan yang dihadapi dalam Pelayanan Publik oleh Masyarakat Adat Bali adalah sebagai berikut: (1) Perkembangan modernisasi dan globalisasi di Bali yang sangat pesat menyebabkan pembentukan sistem pelayanan publik didasarkan pada pendekatan modernisasi dan yuridis formal sehingga perhatian dan dukungan dari pemerintah tentang kearifan lokal yang berkaitan dengan pelayanan publik menjadi lemah. (2) Lemahnya koordinasi antara lembaga adat dengan lembaga pemerintah formal yang menjadikan sistem pelayanan publik di Bali menjadi tambah panjang karena mesti mendapat justifikasi dari lembaga adat dalam setiap pengurusan administrasi publik.

Luasnya fungsi dan makna kearifan lokal tersebut dari yang sifatnya sangat teologis sampai yang sangat pragmatis dan teknis menjadikan Bali yang memiliki nilai-nilai kearifan lokal yang masih bertahan sampai dengan saat ini menjadi kekhasan dari Pulau Bali. Unsur budaya daerah Bali yang potensial ini (*local genius*) telah teruji kemampuannya untuk bertahan sampai sekarang.

Sesuai dengan pendapat Ayatrohaedi (1986) *local genius* ini mampu bertahan terhadap budaya luar, memiliki kemampuan mengakomodasi unsur-unsur budaya luar, mempunyai kemampuan mengintegrasikan unsur budaya luar ke dalam budaya asli, serta mempunyai kemampuan mengendalikan, dan mampu memberi arah pada perkembangan budaya. hal tersebut menjadikan kearifan lokal dapat beriringan sejalan dengan kebijakan publik., khususya dalam pelayanan publik.

IV. Penutup

4.1. Simpulan

1. Desa Pakraman/Adat sebagai lembaga adat di Bali menjadi actor utama dalam menjaga eksistensi kearifan lokal di Bali, karena secara konsisten dan sistematis telah dipraktikkan dalam kehidupan masyarakat adat di Bali khususnya penyelenggaraan sistem pemerintahannya sehingga menjadikan Desa Pakraman/Adat memiliki sistem tata kelola pemerintahan yang sesuai dengan prinsip *good governance*.
2. Adanya konsep-konsep kearifan lokal dalam sistem pelayanan dalam masyarakat adat, seperti *ngayah* (pengabdian secara tulus ikhlas dalam melaksanakan kewajiban) dan konsep lainnya yang masih bertahan sampai dengan saat ini dalam menjalankan sistem penyelenggaraan Desa pakraman/adat di Bali telah menjadikan sistem pelayanan oleh pengurus adat atau *prajuru* di Desa Pakraman/adat dapat berjalan sesuai dengan tujuan dan hakekat adanya Desa pakraman yaitu tertib, adil, aman dan damai atau *trepti, sukerta sekala niskala*.

4.2.Saran

1. Diperlukan strategi yang lebih sistemik dalam membangun kesadaran dari masyarakat adat dan pengurus lembaga adat di Bali tentang keberadaan nilai-nilai kearifan lokal yang dijadikan dasar dalam penyelenggaraan sistem tata kelola Desa pakraman/adat di Bali.
2. Peningkatan pemerintah dalam mengelaborasi nilai-nilai kearifan lokal di masyarakat adat di Bali dalam penyelenggaraan sistem pelayanan publik di lingkungan desa pakraman/adat di Bali yang dapat berjalan dengan baik dalam sistem pelayanan publik yang bersentuhan langsung kehidupan dengan masyarakat adat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih dan penghargaan diberikan kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia atas dana Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Tahun 2017. Penghargaan juga diberikan kepada Rektor Universitas Mahasaraswati Denpasar yang telah memberikan dukungan dan memfasilitasi program ini. Ucapan terima kasih atas dukungan Lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (LPPM) Unmas Denpasar, Pemerintah Daerah Provinsi Bali, Kabupaten Buleleng, Badung Gianyar dan Kota Denpasar. Ucapan terima kasih juga kepada para pemuka Desa Pakraman/Adat di Bali beserta pihak lain yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldri Frinaldi, Muhamad Ali Embi, *Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keberanian Dan Kearifan Pns Dalam Pelayanan Publik Yang Prima (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)*, Proceeding Simposium Nasional Otonomi Daerah 2011 ISBN: 978-602-96848-2-7 Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
- Andhyka Muttaqin, Inovasi Birokrasi Sebagai Syarat Pelayan Publik, *Jurnal Administratio*, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2011, ISSN: 2087-0825
- Ardianto, A. 2012. *Filsafat kearifan lokal etnik sunda dan ilmu pengetahuan barat*, <http://komunikasi.unsoed.ac.id/sites/default/files/20.elvinaro-unpad.pdf>, akses 9 Mei 2016
- Ayatrohaedi, 1986, *Kepribadian Budaya Bangsa (lokal Genius)*, Pustaka Jaya Jakarta.
- Cristoper H. Lovelock, 1992, *Managing Service: Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice Hall EnglewoodCliffs.New Jersey.
- Bali Post, *Berpijak pada Kearifan Lokal* dalam <http://www.balipos.co.id>, diakses 17/5/2016
- Bisnis.com, [layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah](http://116.197.130.52/read/20141210/1/48257/layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah), <http://116.197.130.52/read/20141210/1/48257/layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah>, diakses 25 april 2016
- Dwiyanti Selamat, *Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Suatu Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro)*, 2013, *Jurnal governance*, Fisip Unsrat, Vol. 5 No. 1 Th. 2013 ISSN No. 2088-2815
- Hayat, *Konsep Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi: Aktualisasi Pemimpin Dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance*, *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 10 ,

Nomor 1, 2014

Miftah Thoha Thoha, 1991, *Perspektif perilaku birokrasi dimensi-dimensi prima ilmu administrasi negara*, Cet.2, Jakarta: Rajawali Pers.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Jawa Timur, 2015-2019, Pemda Jatim, 2014

Rony Setiawan, Suryana Sumantri, Tb. Zulrizka Iskandar, Marina Sulastiana, *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi*, Prosiding Seminar Psikologi & Kemanusiaan, 2015, Psychology Forum UMM, ISBN: 978-979-796-324-8,

Shinta Tomuka, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Girian Kota Bitung (Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*, Jurnal Politico, Prog. Studi Ilmu Politik, FISIPakulas Ilmu Sosial dan Politik, Unisrat, Manado Vol. 1, No. 3 th. 2013, ISSN. 2302-5603

Soebekti, R.Tobias, 1964, *Some Facets of the Income Tax Administration in, Indonesia with reference to those in the United States*, disertasi untuk mengambil gelar doktor di University Indiana, September 1964, (tidak dipublikasikan)

Tia Muthiah Umar, *Menggagas Pencitraan berbasis Kearifan Lokal*, Prosiding Seminar Nasional Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto, 26 September 2012, ISSN. 12110613

Yeny, *Penerapan Prinsip – Prinsip Good governance Studi Tentang Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda*. E-Journal Ilmu Administrasi Negara, Vol 1 no. 2 tahun 2013, ISSN 196-209, Universitas Mulawarman

Lampiran 2. Draft Buku Ajar

BUKU AJAR

KEARIFAN LOKAL DAN KEBIJAKAN PELAYANAN PUBLIK MODERN



FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR

Tahun 2017

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadapan Ida Shang Hyang Widi Wasa, atas berkat karunianya kita dapat menyusun buku ajar yang berjudul “Kearifan Lokal dan Kebijakan Pelayanan Publik Modern”.

Nilai-nilai kearifan lokal menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat.

Saat ini masyarakat sudah pintar dan sangat kritis dalam menilai kinerja instansi pemerintah dan juga terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Masyarakat yang menilai apakah instansi pemerintah sudah bekerja dengan baik atau belum. Hal terpenting bagi masyarakat dari pemerintah adalah pelayanan publik yang berkualitas baik yang dapat dirasakan dampaknya secara langsung oleh pemerintah.

Buku ajar ini memberikan arah bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah, serta memberikan informasi mengenai sasaran, indikator dan target kinerja, dan program/kegiatan yang akan dilakukan oleh Pemerintah Daerah

Denpasar 4 agustus 2017

Penyusun

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| Halaman Judul..... | i |
| Kata Pengantar..... | ii |
| Daftar Isi..... | iii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Kearifan Lokal Bagi Pelayanan Publik Yang Prima | 3 |
| 1.2. Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Kebijakan Pemerintah Daerah... 4 | |
| 1.3. Penyelenggaraan Pelayanan Publik Modern..... | 13 |
| BAB II TINJAUAN MENGENAI REFORMASI BIROKRASI | |
| 2.1. Reformasi Birokrasi..... | 16 |
| 2.2. Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 20 |
| 2.3. Tujuan..... | 21 |
| 2.4. Kegunaan..... | 21 |
| 2.5. Sistematika Penulisan..... | 21 |
| BAB II GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAN PROVINSI BALI..... | 24 |
| 3.1 Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 24 |
| 3.2 Kebutuhan/ Harapan Pemangku Kepentingan..... | 27 |
| 3.3 Permasalahan Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 29 |
| BAB III AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI | |
| BALI..... | 32 |
| 4.1 Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi | 37 |
| 4.2. Sasaran..... | 42 |
| 4.3. Kegiatan –kegiatan | 44 |
| 4.4. Pengorganisasian | 44 |
| 4.5. Rencana Aksi | 47 |
| BAB IV MONITORING DAN EVALUASI | 48 |
| 5.1 Monitoring | 48 |
| 5.2 Evaluasi | 48 |

BAB I

PENDAHULUAN

Institusi pemerintah adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan suatu kebutuhan yang karena tugasnya berdasarkan pada suatu peraturan perundang-undangan melakukan kegiatan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan meningkatkan taraf kehidupan kebahagiaan kesejahteraan masyarakat. Institusi pemerintah sebagai bagian dari perangkat untuk melayani warga negara, masih belum dapat menunjukkan eksistensi dalam fungsi yang semestinya. Berbagai harapan yang disandarkan pada mereka seringkali “jauh panggang dari api”. Kekecewaan dari para pengguna jasa tidak banyak menjadi pertimbangan perbaikan pelayanan. Dan pengguna jasa masih merupakan sekumpulan manusia yang tidak punya daya tawar, sehingga satu waktu, karena kebutuhan, maka kembali harus berhadapan dengan kekecewaan yang sama. Tetapi seiring waktu dunia menjadi sistem global yang tidak dapat dihindari oleh setiap negara, terutama yang telah melakukan ratifikasi atas produk globalisasi semisal pasar bebas asia tenggara, pasar bebas asia, atau pasar bebas dunia.

Indonesia telah menjadi bagian dari negara yang melakukan ratifikasi itu, sehingga pemerintah dan rakyat harus siap menghadapi konsekuensinya. Bagi pemerintah tuntutan untuk dapat lebih memberikan pelayanan, sedangkan bagi rakyat boleh menuntut lebih keras atas pelayanan yang prima. Ada opini umum yang menyatakan bahwa prinsip kerja globalisasi amat bertentangan dengan prinsip kearifan lokal yang telah hidup lama di tengah-tengah kehidupan manusia.

Kearifan lokal yang ada di tengah-tengah masyarakat Indonesia memang memunculkan spirit yang berbeda-beda. Dalam entitas tertentu, spirit kearifan lokal yang muncul bisa jadi amat berdaya juang tinggi, mendorong para penganutnya untuk bermental baja dalam menghadapi kehidupan, dan disisi lain, ada entitas yang memiliki kearifan lokal yang meninabobokan pengikutnya. Spirit yang kedua inilah yang tidak akan sejalan dengan prinsip globalisasi. Tetapi prinsip kelompok yang pertama, amat dapat mengikuti perkembangan globalisasi. Dengan kondisi zaman yang telah mengglobal seperti sekarang ini, Kesepakatan pasar bebas ini telah memunculkan persaingan bebas dalam segala bidang. Maka boleh jadi hukum seleksi alam yang menyatakan siapa yang kuat dialah yang akan dapat survive menjadi akan relevan. Setiap orang

atau lembaga bersaing untuk mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya, karena sumber daya yang memang terbatas. Maka dalam hal institusi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik, perlu menyadari bahwa pelayanan kepada publik tidak akan lagi menjadi monopoli pemerintah, sehingga pengguna layanan dapat segera memutuskan untuk tidak menggunakan jasa layanan pemerintah bila memang tidak memuaskan.

Pelayanan publik merupakan pilar penting reformasi birokrasi yang menjadi tolok ukur kinerja pemerintah. Namun, lebih dari sepuluh tahun reformasi bergulir dan implementasi otonomi daerah, fakta memperlihatkan masih minimnya perubahan substansial dalam penyelenggaraan pelayanan publik di negeri ini. Indeks integritas pelayanan publik pada tahun 2010 pun menunjukkan penurunan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Beberapa instansi maupun daerah memang menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan pelayanan publik, namun secara umum kualitas pelayanan publik masih sangat kurang bahkan cenderung bobrok.

Pergeseran atau perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari Reinventing Government (Kewirausahaan birokrasi), Good governance (Kepemerintahan yang Baik), New Public Management (Manajemen baru publik), ke New Public Service (Pelayanan baru publik), merupakan pergeseran jati diri pemerintahan modern untuk memenuhi tuntutan keinginan dan kebutuhan publik menjadi murah, tepat waktu, puas dan bahagia lahir batin.

Dalam konteks tersebut di atas, pertanyaan yang dapat diajukan adalah bagaimana sebaiknya dan sebenarnya pelayanan publik yang perlu diberikan?. Salah satu aspek yang penting untuk diatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah standar pelayanan. Dengan adanya standar pelayanan, akan sangat menjamin akses yang sama dari setiap warga negara dan bangsa di dunia untuk mendapatkan pelayanan dari penyelenggara negara. Standar Pelayanan Minimal (SPM) misalnya, dapat menjadi instrumen bagi penyelenggara negara untuk melindungi warga dan masyarakatnya dimanapun dan kapanpun berada. Karena dengan menetapkan SPM, dapat dijadikan instrumen untuk mengetahui standar waktu, biaya dan prosedur serta instrumen untuk mengukur dan mengecek atas hak-hak warga yang dilayani, apakah sesuai standar serta prosedur atau tidak.

Bagi pemerintah, dengan SPM dapat pula dijadikan instrumen pembinaan dan pengawasan kepada aparat penyelenggara di tingkat bawah yang merupakan bagian dari ukuran kinerja pegawainya. Selain itu dengan standar pelayanan yang baik, dapat meningkatkan kepastian pelayanan kepada warganya, meningkatkan dan mendorong transformasi birokrasi menuju

kepemerintahan yang baik serta untuk memberdayakan warga dalam mendapatkan pelayanan publik sesuai hak dan kewajiban warga negara dan bangsa yang sama kondratnya di dunia.

A. Kearifan Lokal Bagi Pelayanan Publik Yang Prima

Perlu usaha yang sungguh-sungguh bagi semua yang peduli dengan kelangsungan bangsa ini, untuk melakukan revitalisasi institusi pemerintah sehingga institusi pemerintah akan selalu menjadi “tuan” di rumahnya sendiri. Sejak awal bangsa ini lahir, para pendahulu, para leluhur telah meletakkan dasar-dasar filosofi yang sangat strategis bagi Bergeraknya masyarakat diatas landasan kearifan. Perlu spirit yang kuat untuk para pelanjut bangsa ini melakukan penggalian kembali nilai-nilai kearifan, yang terbukti demikian adiluhur. Masyarakat awam pun memahami bahwa kearifan lokal itu dapat dirasakan pada banyak hal terutama dalam materi komunikasisosial, bahkan produk komunikasi sosial yang ditanamkan secara sadar oleh para pendahulu dan kemudian disepakati oleh para anggota masyarakat untuk dipelihara dan diteruskan.

Seringkali kita disadarkan bahwa banyak hal disekitar kita sesungguhnya masih menjaga dan melaksanakan kearifan lokal. Antara sulit dan mudah untuk dapat menangkap gejala kearifan lokal ini, tetapi yang jelas diperlukan kesadaran yang tinggi, didukung oleh ketelitian dan daya nalar yang tajam. Bila sebagian orang yang frustrasi menganggap sulit dan rumitnya menangkap realitas kearifan lokal di tengah masyarakat ibarat mencari jarum dalam tumpukan jerami, sebenarnya nurani manusia dapat dengan mudah menuntun untuk mengenali gejalanya.

Bahasa sebagai media interaksi amat mewakili jika dijadikan sebagai alat analisis dari berbagai peribahasa, petuah, lambang komunikasi, dan produk sosial yang mengandung kearifan lokal. Bahasa mampu mendeskripsikan kearifan lokal dengan sempurna sekalipun dalam bentuk yang amat sederhana. Sekalipun Ignatius Bambang Sugiharto berpendapat bahwa keterbatasan penggunaan deskriptif bahasa, tetapi menjadi memungkinkan ketika bahasa ditinjau dari sudut lain yakni fungsi transformatif bahasa. (Sugiharto, 1996:83).

Dalam falsafah bangsa Indonesia “Bhineka tunggal ika” yakni satu bangsa dengan budaya yang amat beragam, sesungguhnya tidaklah sulit menemukan berbagai kearifan lokal yang hidup dan melandasi perjalanan hidup masyarakatnya. Kearifan lokal dapat ditemui dalam berbagai produk budaya melalui pesan-pesan yang terkandung dalam peribahasa, nyanyian, pepatah, petuah, ataupun semboyan kuno yang sehari-hari begitu dekat dengan kehidupan masyarakat. Kearifan lokal dalam istilah lain dapat disejajarkan dengan civilization atau

peradaban, menjadi bagian tak terpisahkan dalam kebiasaan-kebiasaan hidup masyarakat yang telah berlangsung lama, hingga dapat diamati melalui sikap dan perilaku sehari-hari. Kearifan lokal tadi, jika didayagunakan dengan tepat dengan dukungan ilmu dan teknologi, diyakini akan mampu mendorong masyarakat ke arah kemajuan yang dicita-citakan oleh setiap bangsa, yakni menjadi masyarakat madani, masyarakat sipil, masyarakat yang berkeadaban, masyarakat yang mulia.

B. Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Kebijakan Pemerintah Daerah

1. Nilai-Nilai Kearifan Lokal

Nilai menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sifat-sifat (hal-hal) yang penting atau berguna bagi kemanusiaan (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990:615). Nilai bersifat ide atau abstrak (tidak nyata). Nilai bukanlah suatu fakta yang dapat ditangkap oleh indra. Tingkah laku perbuatan manusia atau sesuatu yang mempunyai nilai itulah yang dapat ditangkap oleh indra karena ia bukan fakta yang nyata. Nilai itu “objektif” jika ia tidak tergantung pada subjek atau kesadaran yang menilai; sebaliknya, nilai itu “subjektif” jika eksistensinya, maknanya, dan validitasnya tergantung pada reaksi subjek yang melakukan penilaian, tanpa mempertimbangkan apakah ini bersifat psikis ataupun fisis. (Risieri F., 2007:20).

Nilai merupakan sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia. Sesuatu itu bernilai berarti sesuatu itu berharga atau berguna bagi kehidupan manusia. Perkataan nilai dapat ditafsirkan sebagai makna atau arti sesuatu barang atau benda. Bahwa sesuatu barang atau benda akan mempunyai nilai bagi seseorang jika barang atau benda tersebut memberi makna atau arti bagi seseorang tersebut. Nilai tidak semestinya dinyatakan dalam bentuk uang atau rupiah. Sebagai contoh terhadap sebuah rumah, seseorang mungkin sanggup melepaskan dan menawarkan 2 buah mobil Toyota kijangnya untuk mendapatkan rumah tersebut, tetapi di lain pihak ada seseorang lagi yang bersedia menawarkan 3 buah mobil Toyota. Jadi dapat pula dinyatakan bahwa nilai adalah kekuatan atau daya tukar sesuatu barang terhadap barang lain. Uang sebagai alat tukar, nilai biasanya akan diwujudkan dalam satuan mata uang. Nilai dan norma merupakan dua hal yang saling berhubungan dan sangat penting bagi terwujudnya suatu keteraturan masyarakat.

Nilai dalam hal ini adalah ukuran, patokan, anggapan dan keyakinan yang dianut orang banyak dalam suatu masyarakat. Keteraturan ini bisa terwujud apabila anggota masyarakat bersikap dan berperilaku sesuai dan selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku. Nilai dapat dibagi menjadi empat, antara lain:

- a. Nilai etika merupakan nilai untuk manusia sebagai pribadi yang utuh, misalnya kejujuran. Nilai tersebut saling berhubungan dengan akhlak, nilai juga berkaitan dengan benar atau salah yang dianut oleh golongan atau masyarakat. Nilai etik atau etis sering disebut sebagai nilai moral, akhlak, atau budi pekerti. Selain kejujuran, perilaku suka menolong, adil pengasih, penyayang, ramah dan sopan termasuk jugake dalam nilai ini. Sanksinya berupa teguran, caci maki, pengucilan, atau pengusiran dari masyarakat.
- b. Nilai estetika atau nilai keindahan sering dikaitkan dengan benda, orang, dan peristiwa yang dapat menyenangkan hati (perasaan). Nilai estetika juga dikaitkan dengan karya seni, meskipun sebenarnya semua ciptaan Tuhan juga memiliki keindahan alami yang tak tertandingi.
- c. Nilai agama berhubungan antara manusia dengan Tuhan, kaitannya dengan pelaksanaan perintah dan larangannya. Nilai agama diwujudkan dalam bentuk amal perbuatan yang bermanfaat baik didunia maupun di akhirat, seperti rajin beribadah, berbakti kepada orangtua, menjaga kebersihan, tidak berjudi dan tidak minum-minumankeras. Bila seseorang melanggar norma atau kaidah agama, ia akan mendapatkan sanksi dari Tuhan sesuai dengan keyakinan agamanya masing-masing. Oleh karena itu, tujuan norma agama adalah menciptakan insan-insan yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dalam pengertian mampu melaksanakan apa yang menjadi perintah dan meninggalkan apa yang dilarangnya. Kegunaan norma agama, yaitu untuk mengendalikan sikap dan perilaku setiap manusia dalam kehidupannya agar selamat di dunia dan di akhirat.
- d. Nilai sosial berkaitan dengan perhatian dan perlakuan kita terhadap sesama manusia di lingkungan kita. Nilai ini tercipta karena manusia sebagai makhluk sosial. Manusia harus menjaga hubungan antara sesamanya, hubungan ini akan menciptaka sebuah keharmonisan dan sikap saling membantu. Kepedulian terhadap persoalan lingkungan, seperti kegiatan gotong-royong dan menjaga keserasian hidup bertetangga, merupakan contoh nilai sosial. (Lanats46.blogspot.com, 31 Maret 2011)

Pengertian kearifan, dari kata dasar arif menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, yakni bijaksana; cerdas pandai; berilmu (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990:48). Pengertian lokal menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah setempat; terjadi (berlaku, ada, dsb) disatu tempat saja, tidak merata (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990:530). Jadi yang dimaksud dengan kearifan lokal adalah kebijaksanaan; kecendikiaan yang berlaku di satu tempat saja. Menurut Rajab Kat, kearifan lokal adalah pandangan hidup dan ilmu pengetahuan serta berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal dalam menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan. Dalam bahasa asing sering juga dikonsepsikan sebagai kebijakan setempat “local wisdom” atau pengetahuan setempat “local knowledge” atau kecerdasan setempat “local genius”(www.depsos.go.id, 20 November 2006). Nilai-nilai yang diyakini kebenarannya menjadi acuan dalam bertingkah laku sehari-hari masyarakat setempat. Kelangsungan kearifan lokal akan tercermin dalam nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu. Nilai-nilai itu menjadi pegangan kelompok masyarakat tertentu yang biasanya akan menjadi bagian hidup tak terpisahkan yang dapat diamati melalui sikap dan perilaku mereka sehari-sehari.

Dinamika kehidupan modern saatini, warna kehidupan yang didominasi oleh sikap dan perilaku yang merupakan buah transformasi budaya barat sebagai pengaruh langsung globalisasi. Masyarakat barat memandang bahwa materi adalah realitas kehidupan sehingga setiap aktivitasnya harus menghasilkan materi walaupun jalan yang ditempuh tidak sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan sebagaimana dianut masyarakat dunia timur. Kehidupan dunia merupakan tanggung jawab setiap orang merupakan pelaksana dari tanggung jawab tersebut maupun dengan berkelompok. Dalam setiap aktivitas memanfaatkan alam, tidak boleh berlebihan atau dengan tanpa merusak ekosistem atau alam itu sendiri, kelestarian lingkungan tetap terjaga.

2. Kebijakan Pemerintah Daerah

Pengertian kebijakan diambil dari kata bijak, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah selalu menggunakan akal budinya; mahir; pandai (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1990:115). Kajian tentang kebijakan dalam arti, sebagai usaha pengadaan informasi yang diperlukan untuk menunjang proses pengambilan kebijakan telah ada sejak manusia mengenal organisasi dan tahu arti keputusan. Menurut Thomas Dye, kebijakan

sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. (blog-indonesia.com, 2008).

Kebijakan menurut Eulau dan Prewitt yang dikutip oleh Jones (1985:47), bahwa kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. (Hessel Hogi, 2003:4) Berbeda dengan hukum dan peraturan, kebijakan lebih bersifat adaptif dan interperatif, meskipun kebijakan juga mengatur apa yang boleh dan apa yang tidak boleh. Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat. Contoh kebijakan dapat berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, Keputusan Menteri, Peraturan Daerah, Keputusan Bupati, dan Keputusan Direktur. Setiap kebijakan yang dicontohkan adalah bersifat mengikat dan wajib dilaksanakan oleh obyek kebijakan. (ilmurafiz.blogspot.com, 14 Juni 2011)

Istilah kebijakan atau kebijaksanaan yang diterjemahkan dari kata policy memang biasanya dikaitkan dengan keputusan pemerintah, karena pemerintahlah yang mempunyai wewenang atau kekuasaan untuk mengarahkan masyarakat, dan bertanggung jawab melayani kepentingan umum. Ini sejalan dengan pengertian publik itu sendiri dalam bahasa donesia yang berarti pemerintah, masyarakat atau umum.

Kebijakan publik merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengendalikan pemerintahannya. Dalam penyelenggaraan pemerintah daerah, kebijakan publik dan hukum mempunyai peranan yang penting. Tiga unsur yang harus diperhatikan dalam proses pembuatan kebijakan publik, yaitu jumlah orang yang ikut mengambil kebijakan publik, peraturan pembuatan kebijakan publik atau formula pengambilan kebijakan publik, dan informasi. Yang membuat kebijakan public dapat satu orang, dua atau lebih, bahkan jutaan orang. Pemilihan umum merupakan proses pengambilan kebijakan publik secara massal, walaupun setiap pilihan bersifat individual yang melibatkan berjuta-juta warga negara yang berhak memilih yang bertindak sebagai pengambil kebijakan publik tentang siapa saja yang akan menjadi wakil rakyat atau kepala pemerintahan. (Hessel Hogi, 2003:151-152).

Ciri-ciri yang melekat pada kebijakan-kebijakan pemerintah pada kenyataanya bersumber pada orang-orang yang memiliki wewenang dalam sistem politik yang pada akhirnya membawa implikasi tertentu terhadap konsep kebijakan pemerintah. Berbagai hal mungkin

saja dilakukan oleh pemerintah, artinya pemerintah dapat saja menempuh usaha kebijakan yang sangat liberal dalam hal campur tangan atau cuci tangan sama sekali, baik terhadap seluruh atau sebagian sector kehidupan.

Kebijakan pemerintah dalam bentuknya yang positif pada umumnya dibuat berlandaskan hukum dan kewenangan tertentu. Hakikat kebijakan pemerintah dapat kita perinci ke dalam beberapa kategori, yaitu tuntutan kebijakan, keputusan kebijakan, pernyataan kebijakan, keluaran kebijakan, dan hasil akhir kebijakan. Kebijakan dibuat untuk mengatur perilaku masyarakat. Kebijakan pemerintah daerah adalah alat untuk mencapai tujuan. Kebijakan berguna sebagai payung hukum eksekusi implementasi kebijakan di lapangan. Kebijakan pemerintah daerah tidak boleh berat sebelah. Kebijakan mengakomodasi kepentingan individu atau kelompok tertentu. Kebijakan pemerintah daerah berbasis demi kepentingan publik.

Pemerintah memiliki kewajiban mendasar untuk menyelenggarakan pelayanan-pelayanan publik melalui berbagai kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Salah satu tolok ukur yang mendasar untuk menentukan kinerja pelaksana tugas-tugas pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah adalah masyarakat telah merasakan kepuasan atas penyelenggaraan pelayanan-pelayanan publik. Jajaran pemerintahan daerah dituntut untuk memiliki daya kemampuan yang memungkinkan terlaksananya pemerintahan dan pembangunan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat setempat.

C. Penyelenggaraan Pelayanan Publik Modern

Produk suatu organisasi dapat berupa barang dan jasa. Tetapi produk pada Instansi Pemerintah lebih banyak berupa jasa pelayanan (bukan berarti tidak ada produk barang). Karena itu menurut AG. Subarsono (2005), pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai rangkaian aktifitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna pelayanan. Pengguna atau pelanggan yang dimaksud adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan seperti Kartu Keluarga (KK), Kartu Penduduk (KTP), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) dan lain-lain. Menurut Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN), nomor 81 tahun 1993, yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Umum Milik Daerah (BUMD), dalam bentuk barang dan jasa, dalam upaya pemenuhan kebutuhan

masyarakat maupun sesuai peraturan perundang undangan. Suatu produk yang berupa pelayanan barang seringkali disertai dengan pelayanan jasa, misalnya penjualan mobil disertai dengan program purna jual berupa garansi perbaikan ringan selama waktu tertentu.

Berdasarkan hal tersebut, telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model administrasi publik tradisional (*old public administration*) ke model manajemen publik baru (*new publik management*) dan akhirnya menuju pada model pelayanan publik baru (*new public service*). Dalam paradigma atau model *new public service*, pelayanan publik berlandaskan teori demokrasi mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga negara. Dalam model ini, kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil negosiasi dari berbagai nilai yang ada dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elit politik seperti yang tertulis dalam peraturan perundang undangan. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara transparan dan adil. Peranan pemerintah hanyalah memfasilitasi dalam negosiasi dari berbagai keinginan warga. Oleh sebab itu birokrasi harus akuntabel pada berbagai aspek kepentingan dan aspek politik yang berlaku, termasuk standar profesional dan kepentingan warga.

Dasar teoritis pelayanan publik yang ideal menurut *new public service*, yaitu pelayanan publik yang responsip terhadap berbagai kepentingan dan nilai yang ada di masyarakat. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan masyarakat. Ini mengandung makna bahwa karakter dan nilai yang ada dalam masyarakat tersebut terus berkembang dan berubah dari suatu waktu ke waktu yang lain (dinamis). Oleh karena itu birokrat atau aparatur harus juga sigap memberi pelayanan yang berkualitas seperti tersebut di atas dan tanggap dalam menghadapi setiap perubahan. Selain itu pelayanan publik model baru ini bersifat non diskriminatif, sebagaimana dimaksud oleh dasar teori demokrasi tersebut.

Demikian pula teori demokrasi yang menjamin persamaan hak dan kewajiban setiap warga negara, juga harus didukung oleh kepastian hukum tanpa membedakan latar belakang. Hubungan yang terjalin antara birokrat dengan warga negara adalah hubungan impersonal, sehingga terhindar dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam pandangan Albert dan Zamke (1990) yang dikutip oleh AG. Subarsono (2005), menyebutkan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu: sistem pelayanan, sumberdaya manusia pemberi pelayanan, strategi dan pelanggan. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik pula dan pelanggan menjadi puas. Oleh karena itu kualitas pelayanan harus sesuai selera dan harapan

pelanggan. Ini artinya organisasi pemerintah harus selalu responsif dan antisipatif pada setiap perubahan kebutuhan pelanggan. Dalam kaitan dengan sumberdaya manusia yang dibutuhkan, harus mampu memahami dan mengoperasionalkan sistem pelayanan modern misalnya komputer dan alat teknologi informasi lainnya. Sedangkan sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan sinergi pelayanan yang berbeda dan harus diketahui oleh petugas pelayanan. Petugas pelayanan harus tahu dan memahami pelanggan dengan baik. Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: tingkat kompensasi aparatur, kualitas infrastruktur, budaya organisasi dan tingkat kompetensi aparturnya. Adapun kualitas pelayanan yang ideal menurut Lenvine (1990) yang dikutip oleh AG. Subarsono (2005), adalah memenuhi tiga indikator, yaitu:

Pertama, *Responsiveness*, adalah daya tanggap penyedia layanan terhadap harapan, keinginan, aspirasi dan tuntutan pengguna layanan;

Kedua, *Responsibility*, adalah ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian layanan publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi yang telah ditetapkan,

dan; Ketiga, *Accountability*, adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar proses penyelenggaraan pelayanan sesuai kepentingan para pihak (Stakeholders) dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Selain itu Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996) yang dikutip AG. Subarsono (2005), berpendapat bahwa dalam melihat kinerja pelayanan publik dapat memasukkan unsur waktu (jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang), yang meliputi:

1. Produksi, adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungannya.
2. Mutu, adalah kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan
3. Efisiensi, adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan
4. Fleksibilitas, adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan internal dan eksternal. Fleksibilitas berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk mengalihkan sumberdaya dari aktifitas yang satu ke aktifitas yang lain, guna menghasilkan produk dan layanan baru yang berbeda, dalam rangka merespon permintaan pelanggan.
5. Kepuasan, menunjukkan pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan peran mereka di dalam organisasi,

6. Persaingan, menggambarkan posisi organisasi di dalam berkompetisi dengan organisasi lain yang sejenis,
7. Pengembangan, adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang melalui investasi sumber daya.
8. Kelangusungan hidup, adalah kemampuan organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi segala perubahan

Adapun menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 81 tahun 1993, kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan publik dapat dilihat indikatornya sebagai berikut :

1. Kesederhanaan, adalah prosedurnya harus didesign sedemikian rupa, sehingga penyelenggara layanan publik menjadi mudah, lancar, cepat, tidak berbelit belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan dan kepastian tentang tata cara, khususnya mengenai biaya layanan, cara pembayaran, jadwal waktu, pejabat yang berwenang dan tanggung jawab pemberi layanan public.
3. Keamanan, adalah usaha untuk memberikan rasa aman dan bebas pelanggan dari bahaya, resiko dan keragu raguan. Proses dan hasil pelayanan publik dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, adalah pelanggan dapat mengetahui seluruh informasi yang mereka butuhkan secara mudah dan jelas yang meliputi informasi tata cara persyaratan, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain.
5. Efisien, adalah persyaratan layanan publik hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan, dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dan produk layanan publik yang diberikan. Disamping itu juga harus dicegah adanya pengulangan yang tidak perlu, terutama tentang persyaratan administrative.
6. Ekonomis, adalah agar pengenaan biaya pelayanan ditetapkan secara wajar, dengan memperhatikan nilai barang dan jasa dan dengan kemampuan pelanggan untuk membayar.

BAB II

REFORMASI BIROKRASI

2.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat. Dalam RPJMD Pemprov Bali 2014-2019 dinyatakan bahwa reformasi pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai transformasi *good governance*, dengan alasan *pertama*, pelayanan publik menjadi ranah interaksi antara negara yang diwakili pemerintah dengan lembaga-lembaga non-pemerintah dan *kedua*, berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara lebih mudah pada ranah pelayanan publik, sekaligus lebih mudah dinilai kinerjanya.

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, membuktikan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 telah dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya, masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Provinsi Bali yang terdiri dari 8 kabupaten dan 1 Kota juga mengalami permasalahan dalam pelayanan publik seperti daerah lain di Indonesia. Pada tahun 2014, terdapat banyak

Kabupaten di Bali mendapatkan rapor merah yang diberikan oleh Ombudsman seperti di daerah kabupaten Karangasem yang terdapat 19 SKPD dari 26 SKPD mendapatkan raport merah, 4 SKPD mendapatkan raport kuning, 3 SKPD mendapatkan raport hijau, kemudian di Tabanan dari 24 SKPD terdapat 18 SKPD masuk raport merah, 2 SKPD mendapatkan raport kuning, dan 4 SKPD mendapatkan raport hijau, selanjutnya Kabupaten Gianyar dari 21 SKPD terdapat 13 SKPD mendapatkan raport merah, 6 SKPD raport kuning, 2 SKPD mendapatkan raport hijau.

Berkaca hasil dari tahun 2014 pada dengan berbagai upaya pemerintah provinsi dan kabuipaten/kota se Bali melakukan berbagai upaya perbaikan pada kualitas pelayanan publik, sehingga pada tahun 2015 Pemprov Bali dan beberapa kabupaten/kota di Bali, seperti Tabanan, Badung, Denpasar dan sebagainya meraih predikat "hijau" berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan Ombudsman Republik Indonesia, pada beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemprov maupun Pemkab dan Pemkot setempat yang telah dijadikan sampel. Dari penilaian yang diadakan terhadap beberapa SKPD Pemprov Bali, awalnya pada 2013 didominasi rapornya merah, kemudian tahun 2014 berangsur-angsur menguning, dan meningkat secara progresif di tahun 2015 dengan didominasi rapornya hijau.

Bali sebagai daerah tujuan wisata internasional dengan konsep pariwisata budaya telah menyebabkan industri pariwisata sebagai sektor utama dalam perekonomian masyarakat Bali. Sebagai daerah industri pariwisata yang berskala internasional berakibat pada perubahan masyarakat Bali yang sangat cepat sebagai akibat interaksi masyarakat Bali dengan wisatawan, pelaku industri pariwisata dari berbagai negara. Perubahan masyarakat yang sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia menyebabkan birokrasi di Bali sebagai pelaku pelayanan publik memiliki tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Hal tersebut ditambah lagi dengan keberadaan para wisatawan domestic maupun warga negara asing yang melakukan perjalanan wisata di Bali yang memiliki kepentingan untuk mendapatkan pelayanan publik dari birokrasi di Bali menjadikan tuntutan birokrasi yang profesional sebagaimana layaknya di negara asal mereka. Adanya kasus-kasus dalam pelayanan publik seperti, oknum anggota Polantas Polda Bali terekam kamera menerima "uang damai" saat menilang seorang turis asal Belanda. Kasus lain seperti pemerasan oleh petugas Imigrasi Ngurah Rai terhadap rombongan wisatawan asal Taiwan dan lain sebagainya, yang apabila berlangsung terus menerus pada akhirnya akan menimbulkan memburuknya citra lembaga birokrasi, dan pada

akhirnya akan menimbulkan asumsi ketidakmampuan pemerintah mewujudkan prinsip *good governance*, sebagaimana dinyatakan oleh Dyah Mutiarin (2009), yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara umum daerah yang sedang mengalami suatu 'krisis' dalam perwujudan *Good Governance*, akan menelantarkan aspek pelayanan publik dan keadilan baik secara ekonomi maupun politik.

Penyelenggaraan perekonomian yang berbasis pariwisata dengan konsep Kepariwisata Budaya maka revitalisasi kearifan lokal dalam pembentukan, pelaksanaan dan penegakan hukum, sehingga terbentuknya sistem hukum yang berdasar atas nilai keadilan, kepastian dan kemanfaatan menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan di Bali. Oleh karena itu roadmap sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal merupakan aktualisasi dari perlindungan nilai-nilai kearifan lokal di Bali.

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan (Geriya 2000: 129), yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik ddalam reformasi birokrasi telah didengungkan oleh Mantan wakil Menpan dan Reformasi Birokrasi Eko Prasjo pada seminar internasional dengan tema Akselerasi Reformasi Berbasis Kearifan Lokal dan budaya Unggul pada tanggal 20 Pebruari 2014 di Denpasar, menyatakan bahwa kearifan lokal nilai budaya setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kerifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilakukan secara optimal di beberapa daerah seperti Bali, Jawa Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, dan lain-lain yang memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

Pada kenyataannya menurut Andhyka Muttaqin (2011), bahwa pemerintah daerah yang menerapkan inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya dari keseluruhan jumlah pemerintah daerah yang terdiri dari 33 provinsi dan 472 Kabupaten/Kota, tidak lebih dari 5 % yang

menonjol dalam inovasi. Pada umumnya, pemerintah daerah memberlakukan penyelenggaraan pemerintahan sebagai rutinitas, yang tidak punya target yang jelas khususnya dalam melayani kebutuhan masyarakat, jadi bisa dikatakan birokrasi di Indonesia pada umumnya masih stagnasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Dari sebagian kecil daerah yang menonjol dalam inovasi pelayanan publik tersebut, Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu daerah konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal dalam sejumlah program pelayanan publik dengan mendasarkan pada nilai-nilai kasih sayang, humanisme, dan kebhinekaan telah membuat Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, dijadikan sebagai Kota Welas Asih (*Compassionate City*), sehingga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi menyebabkan peningkatan nilai investasi yang signifikan. Nilai investasi pada 2012 yang sebesar Rp1,19 triliun, meningkat 280 persen menjadi Rp 3,38 triliun pada 2013 dan pada 2014 sebesar Rp. 3,44 triliun atau naik 1,7 persen dibanding 2013. Dan hingga awal Maret 2015, investasi sudah mencapai Rp586,57 miliar.

Inovasi pelayanan publik di Bali akan menjadi instrumen yang untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi itu dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal, akan melakukan penilaian terhadap birokrasi atas kualitas inovasi publik dalam pendekatan kearifan lokal sebagai nilai yang dimiliki. Prinsip *good governance* yang dibangun guna mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali demi mendukung setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu terbentuknya pelayanan publik yang berdasarkan nilai kearifan lokal tetapi sejalan dengan perkembangan masyarakat global.

2.2. Reformasi Birokrasi Pemerintahan Provinsi Bali

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik sebagai perwujudan reformasi birokrasi secara factual menunjukkan bahwa kearifan lokal nilai budaya

setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kearifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilaksanakan secara konsisten di Provinsi Bali karena memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

2.3. Tujuan Penyusunan Roadmap dan Milestone

2.3.1. Tujuan Umum

Tujuan penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali 2017-2021 adalah memberi arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

2.3.2. Tujuan Khusus

1. Menyelaraskan nilai-nilai kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah yang baik (*good governance*)
2. Membangun strategi inovasi pelayanan publik yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali dan Kabupaten/kota di Bali
3. Terbangunnya sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal

2.4. Kegunaan

Kegunaan *Road Map* ini Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali adalah

- a. Menetapkan Prioritas tujuan sasaran, program dan kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali
- b. Sebagai dasar perencanaan pelaksanaan reformasi birokrasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

2.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan *Road Map* Reformasi Pemerintahan Provinsi Bali sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagai Berikut:

Tabel 1.1 Sistematika Penulisan *Road Map* Reformasi Birokrasi

| BAB | JUDUL DAN ISI |
|---------|---|
| | Ringkasan Eksekutif Berisi uraian singkat substansi <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, yang mencakup gambaran kondisi saat ini, kondisi yang diharapkan, prioritas program, kegiatan, <i>Quick Wins</i> , anggaran, rencana penghematan yang diharapkan, rencana waktu pelaksanaan dan criteria keberhasilan yang ditetapkan. |
| BAB I | Pendahuluan Pendahuluan Menguraikan latar belakang perlunya disusun <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi sebagai dasar perencanaan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Secara umum dan ringkas menguraikan isi dari <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi. |
| BAB II | Gambaran Birokrasi Pemerintah provinsi bali 1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Daerah Menguraikan kondisi birokrasi pemerintah daerah saat ini dilihat dari 3 (tiga) hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai/sudah baik dan perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, dan hal-hal yang masih perlu disempurnakan. |
| | 2. Kebutuhan/Harapan pemangku kepentingan Menguraikan gambaran profil birokrasi yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan. 3. Permasalahan birokrasi pemerintah daerah Menguraikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan harapan para pemangku kepentingan. |
| BAB III | Agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali 1. Fokus perubahan reformasi birokrasi menguraikan fokus perubahan reformasi yang menyangkut tiga bagian : a. Prioritas Pembetulan Manajemen Pemerintahan provinsi bali, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas provinsi bali terkait dengan area perubahan reformasi birokrasi; b. Prioritas yang harus terus dipelihara; c. Prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan. Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus, yaitu: Pertama, pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu |

| | |
|--------|--|
| | <p>secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya. Kedua, <i>Quick Wins</i>;</p> <p>d. Prioritas SKPD, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas masing-masing SKPD.</p> |
| | <p>2. Sasaran</p> <p>Menguraikan sasaran dengan mengacu pada harapan pemangku kepentingan yang sudah diklasifikasikan sesuai prioritasnya.</p> |
| | <p>3. Kegiatan-kegiatan</p> <p>Menguraikan kegiatan yang akan dilakukan sesuai dengan klasifikasi dalam program-program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, dan kriteria dalam komponen model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012).</p> |
| | <p>4. Rencana Aksi.</p> <p>Berisi uraian tentang rencana kegiatan reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan, program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, konsekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan, penanggungjawab serta rencana anggaran yang diperlukan. Rencana Aksi disusun dalam bentuk matriks yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan selama 5 (lima) tahun ke depan.</p> |
| BAB IV | <p>Monitoring dan Evaluasi</p> <p>Menguraikan mekanisme monitoring dan evaluasi yang dilakukan dalam rangka menjamin konsistensi, efektivitas dan keberlanjutan serta dampaknya bagi masyarakat dari pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah.</p> |
| BAB V | <p>Penutup</p> |

BAB III

GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAHAN PROVINSI BALI

3.1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

Gambaran umum Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali saat ini dilihat dari 3 (tiga) hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: (a) pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; (b) kualitas pelayanan publik; dan (c) kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai/sudah baik dan perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, dan hal-hal yang masih perlu disempurnakan, sebagai berikut :

1. Pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
 - a. Nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi Pada saat ini sudah ada *pilot project* di SKPD yang Berdasar hasil Laporan Hasil atas Laporan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi di Pemerintah Provinsi Bali, SKPD memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, SKPD hanya memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani, SKPD belum memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi.
 - b. Nilai Efisiensi
Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Pada saat ini upaya efisiensi sudah dilakukan sejak mulai perencanaan anggaran, yaitu dengan mencermati kembali rencana penggunaan anggaran pada Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) guna mengurangi alokasi-alokasi anggaran dan besarnya yang kurang tepat. Selain itu ada upaya juga efisiensi belanja modal pada saat pengadaan barang/ jasa. Namun belum ada data yang menunjukkan nilai efisiensi penggunaan anggaran.
 - c. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)
IPK adalah instrumen pengukuran tingkat korupsi di kota-kota Indonesia yang dikeluarkan oleh Transparency International-Indonesia. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi Bali masih dalam prosesn penilaian IPK.
 - d. Opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

Opini BPK merupakan pernyataan atau pendapat profesional BPK yang merupakan kesimpulan pemeriksa mengenai tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Pemerintah Provinsi Bali telah memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (*Unqualified Opinion*) 2 tahun berturut-turut bahwa laporan keuangan entitas yang diperiksa, menyajikan

secara wajar dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

e. Penurunan temuan pemeriksaan yang bersifat finansial

Temuan pemeriksaan yang bersifat finansial cenderung menurun.

f. Capaian *e-proc* 40% dari jumlah paket yang dilelangkan

Pada saat ini telah terbentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali yang mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam mekanisme pengadaan barang/jasa. Capaian lelang *E-Proc* mencapai 40% dan sudah memenuhi target nasional, namun masih di bawah target RPJMD Provinsi Bali 2015-2020 sebesar 100%.

2. Kualitas pelayanan publik

a. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Nilai IKM rata-rata satuan/ unit penyelenggara pelayanan publik tahun 2015 nilainya 74,73

(kategori baik) dan tahun 2016 nilainya 76,75 (kategori baik).

b. Integritas Pelayanan

Integritas Pelayanan diketahui dari survei Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) untuk: (1) mengetahui nilai integritas, indikator dan sub-indikator integritas dalam layanan publik, (2) melakukan pengukuran ilmiah terhadap tingkat korupsi dan faktor-faktor penyebab terjadinya korupsi di lembaga layanan publik dengan melakukan wawancara secara langsung kepada pengguna layanan publik, (3) memberikan masukan bagi instansi pelayanan

publik untuk mempersiapkan upaya pencegahan korupsi yang efektif pada wilayah atau layanan yang rentan terjadi korupsi.

Dalam hal ini belum ada data integritas pelayanan di Pemerintah Provinsi Bali. Dalam hal integritas pelayanan ini, sebagian besar satuan/ unit pelayanan publik telah memiliki maklumat pelayanan yang dipasang/ditempel di tempat strategis satuan/ unit pelayanan dan merupakan janji jaminan untuk melaksanakan pelayanan sesuai Standar Pelayanan yang telah ditetapkan.

c. Tingkat kepatuhan pada Standar Pelayanan

Sebagian besar unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan namun tingkat (%) kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap Standar Pelayanan belum dievaluasi/diukur secara sistematis.

d. Nilai pemeringkatan pelayanan publik

Pada evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik tahun 2010-2015, Pemerintah Provinsi Bali memperoleh berbagai penghargaan dari berbagai instansi dengan kriteria baik (nilai di atas 850 dari nilai maksimal 1000).

e. Visi dan misi

Pemerintah Provinsi Bali dalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 6 Tahun 2009 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (Rpjpd) Provinsi Bali Tahun 2005-2025 mempunyai visi terwujudnya ” **Bali Dwipa Jaya Berlandaskan *Tri Hita Karana*** ” Yang berarti Jayalah Pulau Bali berlandaskan nilai-nilai, norma, tradisi dan kearifan lokal *Tri Hita Karana* mengarah pada pencapaian terwujudnya Provinsi Bali dan masyarakat Bali yang lebih sejahtera lahir dan batin dengan pelaksanaan pembangunan yang mampu mengatasi dan mengurangi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada dengan memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimiliki yang dilandasi oleh nilai-nilai, norma, tradisi dan kearifan lokal yang bersumber pada budaya Bali yang dijiwai oleh Agama Hindu.

Tri Hita Karana sebagai pola kehidupan masyarakat Bali yang dimaknai sebagai tiga unsur yang menyebabkan kesejahteraan masyarakat yaitu *parhyangan*, *pawongan* dan *palemahan*. Aspek *parhyangan* mempunyai makna keterikatan manusia dengan *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*/Tuhan Yang Maha Esa yang dilandasi oleh nilai-nilai kehidupan masyarakat Bali yang religius. Aspek *pawongan* dimaknai sebagai hubungan manusia

dengan sesama di dalam kehidupan yang terorganisir di dalam keluarga, warga, desa pakraman, kecamatan, kabupaten/kota, dan provinsi sebagai wadah interaksinya. Aspek *palemahan* dimaknai sebagai hubungan manusia dengan lingkungannya. Ketiga aspek tersebut saling terkait dalam mewujudkan keserasian dan keseimbangan.

Dalam mewujudkan Visi Pembangunan Daerah Provinsi Bali tersebut, ditempuh melalui 5 (lima) Misi Pembangunan Daerah Provinsi Bali sebagai berikut.

1. Mewujudkan masyarakat Bali yang unggul dengan mengedepankan pembangunan sumberdaya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing melalui peningkatan pendidikan, kesehatan, penguasaan Iptek.
2. Melestarikan kebudayaan daerah Bali dengan memperkuat jati diri dan adat istiadat masyarakat Bali melalui pemberdayaan kelembagaan, pemantapan aktivitas seni budaya dan penerapan nilai-nilai agama yang dijiwai oleh Agama Hindu sesuai dengan tuntutan jaman.
3. Mewujudkan keamanan daerah dan masyarakat Bali yang berkeadilan serta demokratis dengan memperkuat sistem keamanan, meningkatkan peran masyarakat sipil, kesetaraan gender, budaya hukum, politik, dan memantapkan pelaksanaan otonomi daerah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang baik.
4. Mewujudkan masyarakat Bali sejahtera dengan meningkatkan pembangunan bidang ekonomi untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran serta meningkatkan pendapatan masyarakat.
5. Mewujudkan pembangunan Bali yang lestari, handal dan merata dengan meningkatkan keseimbangan sumberdaya alam dan kelestarian lingkungan hidup, mengurangi kesenjangan pembangunan antarwilayah dan antarsektor, serta meningkatkan pembangunan infrastruktur termasuk kesiagaan untuk menghadapi bencana alam.

3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja

Hasil penilaian integritas Pemprov Bali Tahun 2016, dimana dari hasil survey yang dilakukan KPK di enam OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, indeks integritas Pemprov Bali mencapai angka 76, 15 di atas angka rata-rata kementerian atau pemerintah daerah yang berkisar diangka 74.

3.2. Harapan Pemangku Kepentingan

Kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan merupakan gambaran profil birokrasi yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan yang meliputi : 1) Pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 2) Kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan 3 Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Berikut kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan :

1. Pemerintahan bersih dan bebas KKN

a. Nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi Harapan terhadap Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi adalah seluruh SKPD menerapkan zona integritas dan memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi. Sehingga nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi termasuk tinggi.

b. Nilai Efisiensi

Harapan terhadap peningkatan nilai efisiensi (penggunaan anggaran) adalah ketersediaan anggaran yang proporsional, kesesuaian, Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) serta meningkatnya efisiensi belanja modal dengan penerapan *e-proc* 100% dari paket yang dilelangkan.

c. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)

Kondisi yang diharapkan Pemerintah Provinsi Bali Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang tinggi yang menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Bali bebas korupsi. Hal ini ditandai dengan penurunan temuan pemeriksaan yang bersifat finansial.

d. Opini BPK

Harapan yang ingin diwujudkan Pemerintah Provinsi Bali tetap memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Kualitas Pelayanan Publik

a. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kondisi yang diinginkan hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) meningkat menjadi sangat baik atau diatas 81,26. Hal ini akan menunjukkan bahwa secara umum penyelenggaraan/pelaksanaan penyanaan publik sudah baik.

b. Integritas Pelayanan

Kondisi yang diharapkan adalah Pemerintah Provinsi Bali memiliki Integritas Pelayanan yang tinggi. Semua penyelenggara/pelayanan publik mempunyai integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

c. Tingkat kepatuhan pada Standar Pelayanan

Kondisi yang diharapkan adalah penyelenggara/ pelaksana pelayanan publik memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi pada Standar Pelayanan yang telah dibuat masing.

d. Nilai pemeringkatan pelayanan publik.

Harapan yang diinginkan dari nilai pemeringkatan pelayanan publik adalah Pemerintah Provinsi Bali tetap memperoleh Penghargaan dari institusi pemerintah maupun non pemerintah. Kondisi ini menunjukkan penyelenggaraan/ pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali sudah baik.

e. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja

1. Nilai Akuntabilitas kinerja. Nilai akuntabilitas kinerja yang diharapkan adalah diperolehnya predikat sangat baik dengan nilai evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) 80. Hal ini menunjukkan tingkat akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Provinsi Bali tinggi dan program/ kegiatan yang dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan secara terukur.

2. Nilai kinerja organisasi. Kondisi yang diharapkan dari nilai kinerja organisasi ini adalah diperolehnya nilai kinerja organisasi yang tinggi. Kondisi ini diawali dengan adanya penilaian kinerja secara komprehensif yang menunjukkan nilai kinerja organisasi yang lebih tepat.

3.3. Permasalahan Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

Permasalahan yang dihadapi akan dihadapi oleh birokrasi Pemerintah Provinsi Bali di dalam 8 area perubahan (reformasi birokrasi) guna mewujudkan harapan para pemangku kepentingan sangat banyak dan kompleks. Sesuai prioritas, dari 8 (delapan) area perubahan terpilih 4 (empat) prioritas area perubahan dengan permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

1. Sumber Daya Manusia Aparatur

Permasalahan-permasalahan Sumber Daya Manusia dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- a. banyak satuan/ unit kerja yang kekurangan dan atau tidak mempunyai pejabat fungsional umum (staf), sehingga pelaksanaan tugas tidak berjalan lancar dan optimal.
 - b. keterbatasan karier PNS dibanding dengan jabatan struktural yang ada, sehingga belum semua jabatan dapat diisi oleh pejabat yang berkompeten.
 - c. distribusi PNS belum merata di satuan/ unit kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini menyebabkan ketimpangan dalam melaksanakan tugas;
 - d. penerapan penanganan pelanggaran disiplin PNS sulit dilakukan secara obyektif dan konsisten.
2. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Permasalahan-permasalahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- a. penilaian prestasi kerja pegawai belum obyektif, sehingga tidak mampu mendorong pegawai untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas;
 - b. belum terbangunnya budaya kerja berbasis kinerja yang mengutamakan *output* dan *outcome* yang terukur dalam melaksanakan tugas;
 - c. belum ada peraturan/ regulasi yang mengatur pola pikir dan budaya kerja secara lengkap;
 - d. kurangnya komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (*role model*);
 - e. belum terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif dalam mewujudkan kinerja yang baik;
3. Akuntabilitas

Permasalahan-permasalahan akuntabilitas dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- a. sistem informasi kinerja pemerintah kabupaten belum berjalan optimal, sehingga proses penyusunan dokumen, penyampaian informasi, pengukuran kinerja, dan lain-lain masih lambat dan kurang terdokumentasi dengan baik;
- b. perbedaan kemampuan pejabat pengumpul/ penyusun data LAKIP menyebabkan kualitas dokumen LAKIP Kabupaten yang disusun belum termasuk kategori baik;

- c. dokumen kinerja belum dimanfaatkan secara optimal untuk perbaikan perencanaan dan kinerja dan masih banyak yang hanya memenuhi syarat/ kewajiban administratif;
 - d. koordinasi antar SKPD yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan belum optimal, sehingga dalam penyusunan dokumen-dokumen Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja (Renja), dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sering kurang sinkron;
 - e. belum semua indikator kinerja utama (IKU) dalam indicator RPJMD merupakan indikator kinerja yang baik. Ada beberapa yang tidak mudah diwujudkan, ada yang sulit diukur, dan ada yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi;
 - f. masih adanya kegiatan SKPD yang tidak masuk dalam dokumen perencanaan awal, sehingga indikator kinerja yang akan dicapai tidak berkesinambungan;
 - g. belum ada penilaian kinerja SKPD secara komprehensif, sehingga capaian kinerja SKPD pada akhir tahun belum menunjukkan kinerja yang sebenarnya dari SKPD.
4. Pelayanan publik

Permasalahan-permasalahan pelayanan publik dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- a. Kurangnya SDM yang sesuai dengan kompetensi pada unit-unit pelayanan dan distribusi SDM yang kurang merata;
- b. kurangnya pemantauan (pembinaan) dan pengawasan SKPD terhadap unit-unit pelayanan publik;
- c. kurangnya sarana dan prasarana yang memadai untuk kelancaran dalam memberikan pelayanan publik;
- d. belum semua penyelenggara/ pelaksana pelayanan publik mematuhi Standar Pelayanan yang dibuat.

BAB IV

AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI BALI

4.1. Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi

Prioritas pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali berdasarkan kepentingan strategis daerah dan bermanfaat bagi masyarakat terdiri dari : 1) prioritas pembenahan manajemen pemerintahan daerah; 2) prioritas yang harus terus dipelihara; 3) prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan; dan 4) prioritas SKPD.

4.1.1. Prioritas Pembenahan Manajemen Pemerintahan Daerah

Prioritas pembenahan manajemen pemerintahan daerah adalah focus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait dengan area perubahan Reformasi Birokrasi yang terdiri dari 4 (empat) area perubahan, yaitu sumber daya manusia, pola pikir dan budaya kerja, akuntabilitas dan pelayanan publik.

1. Sumber Daya Manusia

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) Sumber Daya Manusia aparatur Pemerintah Provinsi Bali :

- a. redistribusi pegawai secara merata sesuai beban kerja dan kompetensinya;
- b. evaluasi struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah yang tepat ukuran dan tepat fungsi dengan mendasarkan pada ketersediaan sumber daya manusia;
- c. peningkatan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan serta pendidikan formal;
- d. pemberian sanksi yang konsisten bagi PNS yang melanggar peraturan dan disiplin pegawai;
- e. penerapan penilaian kinerja dan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang memadai guna mendorong peningkatan kinerja pegawai.

2. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) pola pikir dan budaya kerja birokrasi Pemerintah Provinsi Bali :

- a. penyusunan peraturan/ regulasi yang mengatur pola pikir dan budaya kerja secara lengkap;
- b. penerapan budaya kerja berbasis kinerja mengutamakan *output* dan *outcome* yang terukur;
- c. peningkatan komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (*role model*);
- d. internalisasi pola pikir dan budaya kerja organisasi ke seluruh pegawai;
- e. penilaian prestasi kerja dan pemberian penghargaan pegawai secara obyektif;
- f. internalisasi Sistem Pengendalian Internal Instansi Pemerintah (SPIP) di semua SKPD untuk menciptakan pengendalian intern yang memadai;
- g. peningkatan penerapan zona integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK);
- h. penerapan Rencana Aksi Daerah (RAD) Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi.

3. Akuntabilitas Kinerja

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) akuntabilitas kinerja birokrasi Pemerintah Provinsi Bali :

- a. pembangunan sistem informasi kinerja instansi pemerintah daerah;
- b. peningkatan kualitas dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten;
- c. pemanfaatan dokumen kinerja secara optimal untuk perbaikan perencanaan dan kinerja;
- d. peningkatan koordinasi antar SKPD yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan;
- e. penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang baik sebagai indikator RPJM/ Resntra;
- f. evaluasi perencanaan kegiatan SKPD agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi SKPD dan minimalisasi kegiatan yang tidak ada dalam dokumen perencanaan awal;
- g. penerapan penilaian kinerja SKPD secara komprehensif;

h. peningkatan keterbukaan informasi publik untuk mendukung akuntabilitas kinerja.

4. Pelayanan Publik

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) pelayanan publik Pemerintah Provinsi Bali :

- a. Peningkatan kompetensi SDM yang sesuai tugas/ pekerjaan pada satuan/unit pelayanan dan pendistribusian SDM secara merata/proporsional;
- b. pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pelayanan publik;
- c. peningkatan kepatuhan penyelenggara/ pelaksana pelayan publik terhadap Standar Pelayanan yang telah dibuat;
- d. Peningkatan pengawasan dan pembinaan SKPD terhadap unitunit pelayanan publik yang ada di bawahnya.

4.1.2. Prioritas yang Harus Terus Dipelihara

Prioritas yang harus terus diperlihara merupakan keberhasilan yang sudah dicapai atau prestasi yang sudah diraih oleh Pemerintah Provinsi Bali yang harus terus dipelihara dan dipertahankan. Berikut uraian Prioritas yang harus terus diperlihara :

1. Pemerintahan bersih dan bebas KKN
 - a. mempertahankan SKPD yang telah memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, yaitu Inspektorat dan DPPKAD serta meningkatkan prosentase SKPD yang memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK);
 - b. mempertahankan opini BPK Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam pengelolaan keuangan daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali
2. Kualitas pelayanan publik
 - a. mempertahankan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) rata-rata satuan/unit pelayanan publik tahun 2016 sebesar 76,75 (baik);
 - b. mempertahankan prosentase unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan dan berupaya meningkatkan;

- c. mempertahankan hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik sangat baik (>850).
3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja
 - a. mempertahankan prosentase Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan sebagai indikator kinerja dalam dokumen perencanaan dan dokumen kinerja 99,71%;
 - b. meningkatkan aplikasi penyusunan rencana anggaran sudah menggunakan SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah).

4.1.3. Prioritas yang Terkait dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan

Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus. Pertama, pelayanan sektorsektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya. Jenis pelayanan ini merupakan prioritas daerah. Kedua, pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya, dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah. Jenis pelayanan ini merupakan *Quick Wins*. Rencana jenis pelayanan yang termasuk *quik wins* adalah pelayanan izin prinsip “super cepat” di Badan Penanaman Modal Prioritas peningkatan kualitas pelayanan prioritas daerah meliputi pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan perizinan usaha, dan pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil.

1. Pelayanan bidang kesehatan

Prioritas perubahan dalam pelayanan kesehatan adalah penerapan pelayanan kesehatan tanpa dipungut biaya bagi masyarakat.

2. Pelayanan bidang pendidikan

Prioritas perubahan dalam pelayanan pendidikan meliputi :

- a. Informasi layanan peserta didik

Informasi dan prosedur mutasi siswa, pengesahan (legalisir) ijazah, sehingga dapat terbentuk proses layanan yang lebih cepat, lebih tepat dan terbuka. Papan Informasi menjadi sebuah hal yang sangat penting dalam berbagai macam kepentingan,

dengan papan informasi dapat disuguhkan informasi yang sangat mudah diterima oleh penerima informasi.

- b. Pembenahan tata laksana dan pengembangan sistem Pembenahan tata laksana dan pengembangan sistem melalui peningkatan layanan informasi dan komunikasi melalui revitalisasi *website* Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Provinsi. Website sebagai sumber informasi dan sarana komunikasi tidak mengenal batas wilayah, ruang, dan waktu sehingga mempermudah interaksi dan menghemat waktu serta biaya komunikasi.

- c. Reformasi layanan satuan pendidikan

Program SMA/SMK gratis Provinsi Bali. Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan. Oleh karena itu pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus diperhatikan dan dirancang dengan seksama berdasarkan pemikiran yang matang. Dengan program ini anak-anak dapat menyelesaikan pendidikan minimal berijazah kualifikasi SMU sederajat. Sasaran dari program ini adalah setiap warga Bali usia 16 (enam belas) tahun sampai dengan 18 (delapan belas) tahun yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah.

- d. Beasiswa siswa dari keluarga tidak mampu.

Tujuan utama pemberian beasiswa ini adalah untuk dapat memotong rantai kemiskinan keluarga di wilayah Provinsi Bali. Sedangkan, tujuan lain dari program kegiatan pemberian beasiswa ini adalah meneruskan harapan siswa/siswi yang ingin melanjutkan pendidikan.

3. Pelayanan bidang perizinan usaha

Prioritas perubahan dalam pelayanan perizinan usaha meliputi :

- a. Penyederhaan prosedur pelayanan perizinan usaha;
- b. Peningkatan pelayanan melalui peningkatan koordinasi dan percepatan proses perizinan usaha di Kabupaten/Kota dan proses penerbitan rekomendasi teknis dari SKPD lain yang membidangi.

4. Pelayanan bidang kependudukan dan pencatatan sipil Prioritas perubahan dalam pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil meliputi :

- a. Peningkatan akses pelayanan dengan jemput bola;
- b. Pembangunan sistem informasi kependudukan terpadu antara kabupaten dan provinsi;

4.1.4. Prioritas SKPD

Fokus perubahan (bidang kesehatan, bidang pendidikan, bidang perizinan usaha, dan bidang kependudukan dan pencatatan sipil) yang menjadi prioritas SKPD hanya fokus perubahan pelayanan bidang kesehatan yang meliputi pelayanan kesehatan dasar, pelayanan kesehatan rujukan, dan pelayanan perizinan bidang kesehatan.

- a. Pelayanan kesehatan dasar Fokus perubahan pelayanan kesehatan Masyarakat dilakukan koordinasi dengan oleh Dinas Kesehatan kabupaten/kota. Bersama dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang menangani kesehatan melalui peningkatan SDM, peningkatan sarana prasarana (termasuk alat kesehatan) dan farmasi, manajemen informasi, dan manajemen pelayanan. Upaya peningkatan tersebut dilakukan dengan pemenuhan akreditasi semua unit terkait.
- b. Pelayanan perizinan.

Fokus perubahan pelayanan perizinan kesehatan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi adalah tidak adanya pungutan biaya atas pelayanan perizinan bidang kesehatan.

4.2. Sasaran

Sasaran reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali secara umum sama dengan sasaran reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi pemerintah pusat 2010-2025 adalah 1) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 2) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan 3) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Sedangkan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan terkait dengan permasalahan dalam masing-masing bidang dan jenis pelayanan yang menjadi prioritas sebagai berikut :

Tabel 3.1 Sasaran Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

| No. | Area Reformasi Birokrasi | Sasaran Reformasi Birokrasi |
|-----|-----------------------------|---|
| A | Area Perubahan Prioritas | |
| 1. | SDM aparatur | <p>peningkatan kompetensi PNS.</p> <p>redistribusi PNS sesuai kompetensi dan pendidikan.</p> <p>penataan (restrukturisasi) organisasi.</p> <p>alih jabatan.</p> <p>penerapan tunjangan kinerja.</p> |
| 2 | Pola pikir dan budaya kerja | <p>adanya regulasi pemerintah daerah tentang penerapan budaya kerja.</p> <p>penerapan budaya kerja berbasis kinerja mengutamakan <i>output</i> dan <i>outcome</i> yang terukur di semua SKPD</p> <p>peningkatan komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (<i>role model</i>).</p> <p>peningkatan prosentase SKPD yang menginternalisasikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).</p> <p>peningkatan prosentase SKPD yang mendapatkan predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK).</p> |
| 3 | Akuntabilitas | <p>terbangunnya sistem informasi kinerja Provinsi</p> <p>hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) kategori baik (B).</p> <p>pemanfaatan dokumen kinerja untuk perbaikan perencanaan dan kinerja.</p> <p>terwujudnya koordinasi antar instansi yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan yang optimal.</p> <p>semua SKPD mempunyai indikator kinerja utama (IKU) relevan dengan tugas pokok dan fungsi dan digunakan dalam perencanaan secara optimal.</p> <p>penetapan program/ kegiatan SKPD melalui proses perencanaan sesuai ketentuan.</p> |

| | | |
|-----------|--|--|
| | | adanya penilaian kinerja SKPD secara komprehensif. |
| 4 | Pelayanan publik | peningkatan kompetensi SDM yang sesuai dengan tugas-tugas pada unit pelayanan publik |
| | | distribusi pegawai yang sesuai dengan beban kerja dan kompetensinya. |
| | | pengawasan yang memadahi terhadap unit pelayanan publik. |
| | | memenuhkan sarana dan prasarana pelayanan publik yang memadahi. semua pelaksana pelayanan publik mematuhi Standar Pelayanan (SP) |
| B. | Hal-hal yang Dipertahankan dan Ditingkatkan | |
| 1 | Pemerintahan bersih dan bebas KKN | SKPD memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, yaitu Inspektorat dan DPPKAD. |
| 2 | Kualitas pelayanan publik | memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK dalam pengelolaan keuangan daerah |
| | | hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) rata-rata satuan/ unit pelayanan publik sebesar 76,75 (baik) ditingkatkan menjadi lebih dari 81,26 (sangat baik) |
| | | semua unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan. hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik tahun 2021 sangat baik (>850) |
| 3 | Kapasitas dan akuntabilitas kinerja | prosentase Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan sebagai indikator kinerja dalam dokumen perencanaan dan dokumen kinerja 99,71%. |
| | | penyusunan rencana anggaran sudah |

| | | |
|----------|-----------------------------------|---|
| | | menggunakan SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah). |
| C | Prioritas Pelayanan Publik | |
| 1 | Pelayanan bidang kesehatan | semua Pusat pelayanan kesehatan terakreditasi pemberian pelayanan kesehatan tanpa dipungut biaya bagi masyarakat peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan di RSUD dan RSUP Pelayanan pasien BPJS tanpa permasalahan. |
| 2 | Pelayanan bidang pendidikan | peningkatan layanan peserta didik. pembangunan sistem informasi layanan pendidikan. pengembangan SMA/SMK tanpa pungutan biaya. pemberian beasiswa. |
| 3. | Pelayanan bidang perizinan usaha | penyederhanaan proses perizinan. peningkatan kualitas pelayanan perizinan. |
| 4. | Pelayanan bidang kependudukan | pelayanan administrasi kependudukan sederhana dan gratis. peningkatan akses pelayanan administrasi kependudukan. |

Pelaksanaan reformasi birokrasi PEmerintah Provinsi Bali dilakukan secara bertahap. Setiap tahap diharapkan akan memberikan dampak penguatan pada langkah berikutnya. Berikut tahapan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali:

1. Tahun pertama

Tahun pertama pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk membangun landasan yang kuat untuk menjamin implementasi reformasi birokrasi secara konsisten sesuai dengan target yang telah ditentukan. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- a. menyusun tim reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- b. menyusun rancangan *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- c. mengkomunikasikan dengan DPRD, terkait dengan komitmen dan penganggaran dalam APBD, untuk memperoleh surat persetujuan RB dari pimpinan DPRD;
- d. mengajukan usulan RB kepada Pemerintah Pusat untuk ditetapkan sebagai daerah yang melaksanakan RB;
- e. mencanangkan pelaksanaan RB Pemerintah Provinsi Bali;
- f. melaksanakan sosialisasi RB kepada semua SKPD hingga personilnya;
- g. menyusun pedoman pelaksanaan RB pada SKPD;
- h. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- i. menyusun rencana dan pelaksanaan *Quick wins*;
- j. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi di SKPD.

2. Tahun kedua

Tahun kedua pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk melanjutkan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun pertama, menjaga/memelihara program/kegiatan yang sudah berhasil dilaksanakan, melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun pertama. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- a. melanjutkan sosialisasi;
- b. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- c. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi di SKPD;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- e. melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

3. Tahun ketiga

Tahun ketiga pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun kedua, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun kedua. Langkah-langkah yang akan dilakukan:

- a. melanjutkan sosialisasi;
- b. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- c. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;

- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- e. Melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

4. Tahun keempat

Tahun keempat pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun ketiga, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun ketiga. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- a. melanjutkan sosialisasi;
- b. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- c. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- e. Melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

5. Tahun kelima

Tahun kelima pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun keempat, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh proses reformasi birokrasi. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- a. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;
- b. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- d. melakukan evaluasi menyeluruh hasil pelaksanaan reformasi birokrasi.

4.3. Kegiatan-kegiatan

Pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali untuk periode 2017 – 2021 dilakukan sesuai klasifikasi dalam program-program Reformasi Birokrasi sebagaimana tertuang dalam Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, dan kriteria dalam komponen

model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012).

1. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk mendorong peningkatan kinerja aparatur Pemerintah Provinsi Bali :
 - a. Penyusunan formasi pegawai;
 - b. Penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS;
 - c. Pemberian Penghargaan Bagi PNS yang Berprestasi;
 - d. Penataan/ penempatan PNS berbasis kompetensi;
 - e. Pembangunan/ Pengembangan Data Base Pegawai (SIMPEG) yang terintegrasi;
 - f. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai melalui penyusunan Tunjangan Kinerja (Evaluasi Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Tambahan Penghasilan Pegawai);
 - g. Penyusunan Instrumen Analisis Jabatan PNS (PCAP, *Accesment* PNS).
2. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas aparatur Pemerintah Provinsi Bali :
 - a. Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-undangan;
 - b. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi Bagi PNS Daerah;
 - c. Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional dan Kepemimpinan;
 - d. Seleksi dan Penetapan PNS untuk Tugas belajar.
3. Program Perencanaan Pembangunan Daerah
Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Kegiatan yang dilakukan antara lain:
 - a. Kegiatan Koordinasi Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
 - b. Kegiatan Penetapan RKPD (meliputi kegiatan penyusunan RPJMD, Renstra, RKPD, Renja, RKT, Penetapan Kinerja, dan lain-lain;
4. Program Penataan Daerah Otonomi Baru
Program dilaksanakan dengan Kegiatan Fasilitasi Pemantapan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Pemerintah Daerah. Arah pelaksanaan kegiatan ini adalah restrukturisasi struktur organisasi perangkat daerah dan penghapusan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tidak efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

5. Program Penataan Administrasi Kependudukan
Program ini dilaksanakan dengan kegiatan :
 - a. Peningkatan Pelayanan Publik dalam bidang Kependudukan;
 - b. Peningkatan Pelayanan Publik dalam bidang Pencatatan Sipil;
 - c. Koordinasi Pelaksanaan Kebijakan Kependudukan;
 - d. Sosialisasi Kebijakan Kependudukan;
 - e. Pembangunan dan Pengoperasian Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) secara terpadu;
 - f. Pengembangan data base kependudukan.
6. Program Upaya Kesehatan Masyarakat Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Akreditasi Pusat esehatan Masyarakat.
7. Program Kemitraan Peningkatan Pelayanan Kesehatan Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Kemitraan Asuransi Kesehatan Masyarakat.
8. Program Promosi Kesehatan dan Pemberdayaan masyarakat Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Peningkatan Pelayanan Terpadu.

4.4. Pengorganisasian

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam bentuk tim atau kepanitian sebagai berikut :

1. Tim Pengarah

Tim Pengarah mempunyai tugas :

- a. Mengarahkan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Pemerintah Provinsi Bali sesuai Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- b. Memberikan pertimbangan, saran, dan masukan terhadap konsep dan penerapan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali.
- c. Tim pengarah diketuai oleh Gubernur dan Wakil Gubernur. Sekretaris Daerah dan Asisten Administrasi sebagai Sekretaris.

2. Tim Pelaksana

Tim Pelaksana mempunyai tugas :

- a. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Pusat;

- b. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- c. Melaksanakan reformasi birokrasi pada satuan/ unit kerja perangkat daerah Pemerintah Provinsi Bali;
- d. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- e. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- f. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur.
- g. Sekretaris Daerah sebagai Ketua I, Asisten Administrasi Sekda sebagai Ketua II, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda sebagai Sekretaris, dan semua kepala SKPD sebagai Anggota.

3. Kelompok Kerja

Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi meliputi 4 (empat) prioritas area perubahan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali yaitu :

- a. Kelompok Kerja Aparatur
 - 1. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
 - 2. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
 - 3. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
 - 4. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
 - 5. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.
- b. Kelompok Pola Pikir dan Budaya Kerja
 - 1. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
 - 2. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
 - 3. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
 - 4. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
 - 5. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.
- c. Kelompok Kerja Akuntabilitas Kinerja
 - 1. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;

2. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 3. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 4. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 5. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.
- d. Kelompok Kerja Pelayanan Publik
1. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 2. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 3. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 4. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 5. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.

Keanggotaan Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi sebagai berikut :

1. Kelompok Kerja Aparatur diketuai oleh Sekretaris Daerah dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah;
2. Kelompok Kerja Pola Pikir dan Budaya Kerja diketuai oleh Asisten Pemerintahan Sekda dan Inspektur Inspektorat;
3. Kelompok Kerja Akuntabilitas Kinerja diketuai oleh Asisten Administrasi Sekda dan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
4. Kelompok Kerja Pelayanan Publik diketuai oleh Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda dan Kepala Dinas Kesehatan.

4. Tim Monitoring dan Evaluasi

Tim Pengarah mempunyai tugas :

- a. Menyusun rencana dan pedoman pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- b. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur Bali.

Inspektur Inspektorat sebagai Ketua, Sekretaris Inspektorat sebagai Sekretaris, dan Anggota para Inspektur Pembantu Wilayah.

4.5. Rencana Aksi

Rencana aksi berisi uraian tentang rencana kegiatan Reformasi Birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan, program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target-target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, sekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan *Quick Wins*, penanggungjawab serta rencana anggaran yang diperlukan.

BAB V

MONITORING DAN EVALUASI

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan sesuai dengan ketentuan dan target yang ditetapkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Bali.

a. Monitoring

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/ satuan kerja, lingkup pemerintah daerah, dan lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

b. Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi di Pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan. Dalam lingkup instansi pemerintah pusat, evaluasi biasanya dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat pemerintah daerah, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintahan Provinsi Bali, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;

- c. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintah Provinsi Bali, yang dipimpin langsung oleh Pimpinan Pemerintah Provinsi Bali. Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari: a. Hasil-hasil monitoring; b. Survei kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat; c. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya; d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

Lampiran 3. Artikel dalam Temu Ilmiah (Seminar Nasional)

Inovasi Pelayanan Publik berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) berdasarkan Nilai-Nilai Kearifan Lokal Bali

I Wayan Gde Wiryawan, I Kt. Sukawati Lanang P Perbawa, Lis Julianti
Program Studi Hukum Fakultas Hukum Universitas Mahasaraswati Denpasar
gdewiryawan1976@gmail.com

Abstrak

Regulasi tentang Pelayanan Publik di Indonesia yang diatur dengan UU No. 25/2009 pada prinsipnya diadakan untuk menjamin meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan harapan tetap berpijak pada nilai-nilai kearifan lokal yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Tujuan penelitian adalah menganalisis kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*), menganalisis inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota. Adapun lokasi penelitian adalah di Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/kota di Bali, serta Desa Adat di Bali dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, selanjutnya data dianalisis memakai teknik analisis kualitatif disertai dengan pola berfikir dekonstruktif semiotika.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah di Bali dengan melakukan inovasi terhadap sistem pelayanan publik dengan berbasis kearifan lokal belum secara optimal, karena dari hasil penelitian hanya kota Denpasar yang telah membangun sistem pelayanan publik yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang berdasarkan kearifan lokal dengan nama *e-Sewaka Dharmopadesa* sebagai upaya untuk membangun inovasi sistem pelayanan publik yang sesuai dengan harapan dan kepentingan masyarakat di Bali yang bersifat heterogen akibat perkembangan pariwisata.

Kata kunci: *good governance*, pelayanan publik, dan kearifan lokal

Abstract

Regulation on Public Service in Indonesia as governed by Law no. 25/2009 is principally established to ensure improving the quality of public services in the hope of maintaining the values of local wisdom that grow and develop in the community. The objective of the research is to analyze the local wisdom of Bali related to good governance, analyze the innovation of public service which has been done by provincial and district / city government. The research location is in Provincial and Regency / Municipal Government in Bali, and Indigenous Villages in Bali with

data collecting technique through in-depth interview, then the data are analyzed using qualitative analysis technique along with semiotics deconstructive thinking pattern.

The results showed that the implementation of bureaucratic reforms in local government in Bali by innovating the public service system based on local wisdom has not been optimal, because from the research results only Denpasar city that has built a public service system based on Information and Communication Technology (ICT) which based on local wisdom under the name e-Sewaka Dharmopadesa as an effort to build innovation of public service system in accordance with the hopes and interests of society in Bali that is heterogeneous due to the development of tourism.

Keywords: good governance, public service, and local wisdom

I. Pendahuluan

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat.

Ditetapkannya regulasi tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, yang menemukan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 juga dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya, masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di

Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Pengembangan Konsep Pariwisata Budaya di Bali telah menjadikan Bali sebagai salah satu Daerah Tujuan Wisata utama pada tingkat internasional. Hal tersebut menyebabkan industri pariwisata sebagai sektor utama dalam perekonomian masyarakat Bali. Dampak perkembangan industri pariwisata tersebut menyebabkan perubahan masyarakat Bali yang sangat cepat sebagai akibat interaksi masyarakat Bali dengan wisatawan, pelaku industri pariwisata dari berbagai negara. Perubahan masyarakat yang sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia menyebabkan birokrasi di Bali sebagai pelaku pelayanan publik memiliki tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Adanya kepentingan dari wisatawan dan pelaku pariwisata dari berbagai berbagai negara akan menuntut birokrasi yang professional dan modern sebagaimana layaknya di negara asal mereka yang cenderung menjadi tuntutan yang tidak terelakan di Bali.

Tuntutan tersebut menjadikan Bali tidak dapat melepaskan diri dari Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communication Technology, ICT*) yang telah membawa pengaruh yang besar terutama bagi berbagai aspek kehidupan masyarakat, tidak terkecuali pada organisasi pemerintahan. Perkembangan teknologi informasi ini telah memaksa organisasi pemerintah untuk melakukan transformasi besar-besaran agar selalu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Perubahan tersebut tidak hanya dalam produk layanan, tetapi juga pada struktur dan manajemen organisasi (Bennis dan Mische, 2000).

Pada sisi yang lain eksistensi Bali saat ini tidak terlepas dari konsistensi Bali dalam mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan (Geriya, 2000), yang sejalan dengan prinsip pelayanan. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik ddalam reformasi birokrasi telah didengungkan oleh Mantan wakil Menpan dan Reformasi Birokrasi Eko Prasjojo pada seminar internasional dengan tema Akselerasi Reformasi Berbasis Kearifan Lokal dan budaya Unggul pada tanggal 20 Pebruari 2014 di Denpasar, menyatakan bahwa kearifan lokal nilai budaya setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi

yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kerifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilakukan secara optimal di beberapa daerah seperti Bali, Jawa Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, dan lain-lain yang memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang bangun dengan pendekatan kualitatif kritis yaitu penelitian yang sasarannya tidak saja menggali makna etik tetapi juga menciptakan makna etik. Penelitian ini menyoroti berbagai masalah yang terkait dengan perilaku, interaksi dan peranan pejabat negara dengan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik. Dengan Lokasi Penelitian di Pemerintah Provinsi Bali, Kabupaten Badung, Kabupaten Gianyar, Kabupaten Buleleng, dan Kota Denpasar. Untuk mendapatkan data yang diperlukan, subyek penelitian adalah pelaku pelayanan publik di pemerintahan, prajuru Desa Pakraman, dan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Adapun teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (1) wawancara mendalam, informan dipilih secara purposive (2) kuisioner terbuka terhadap masyarakat pengguna pelayanan publik, (3) Observasi terhadap perilaku pemerintah dalam melakukan pelayanan publik, (4) Studi dokumentasi. Sebelum dilakukan wawancara maka terlebih dahulu disiapkan pedoman wawancara (*interview guide*). Selanjutnya data dianalisis memakai teknik analisis data secara kualitatif disertai dengan pola berfikir dekonstruktif semiotika.

III. Pembahasan

1. Eksistensi Desa Adat/Pakraman dalam Menjaga Sistem Pelayanan berbasis Kearifan Lokal di Bali

Satuan-satuan masyarakat hukum Adat yang telah ada sejak zaman sebelum masuknya pemerintah Belanda di Indonesia dengan berbagai nama seperti *Marga* di Sumatera Selatan, *Nagari* di Sumatera Barat, *Hutta* di Tapanuli, *Gampong* di Aceh, *Hureiya* di Batak, *Dasan* di Lombok, *Desa* untuk Jawa Bali dan Temukung di NTT oleh Pemerintah Hindia Belanda

dengan istilah *Inlandsche Gemeenten*. Satuan masyarakat hukum Adat tersebut terdapat baik dalam swapraja maupun di Wilayah yang dikuasai langsung oleh Belanda (*direct gebied*) (Walhof, 1960: 284).

Bentuk-bentuk *Desa Adat* yang beragam ini seperti yang diatur berdasarkan ketentuan IGO (*Inlandsche Gemeente Ordonnantie*), stb 1906 No. 3 yang berlaku untuk Jawa dan Madura dan IGOB (*Inlandsche Gemeente Ordonnantie Buitengeweten*), stb 1938 No. 490 jo stb 681 yang berlaku untuk luar Jawa dan Madura (Supomo, 1980: 77) dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan arah dan tujuan dibentuknya *Desa Adat* tersebut. Sehingga tidak ada satupun yang sama persis dalam bentuk, susunan kepengurusannya, tugas pokok dan fungsinya.

Secara konstitusional pengakuan terhadap masyarakat hukum adat di Indonesia telah diatur dalam Perubahan UUD 1945, Pasal 18 B ayat (1) dikenal dengan “otonomi khusus” dan ayat (2) pengakuan dan penghormatan pada “masyarakat hukum adat”. Pemerintah Provinsi Bali memiliki komitmen yang kuat dalam memberikan perlindungan terhadap lembaga adat diwujudkan dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Propinsi Bali Nomor 3 Tahun 2001 Tentang Desa Pakraman. Berdasarkan rumusan Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2003 yang dimaksud dengan *Desa Pakraman* adalah; kesatuan masyarakat hukum adat di Propinsi Bali yang mempunyai satu kesatuan tradisi dan tata krama pergaulan hidup masyarakat Hindu secara turun temurun dalam ikatan *Kahyangan Tiga* atau *Kahyangan Desa*, yang mempunyai wilayah tertentu dan harta kekayaan sendiri serta berhak mengurus rumah tangganya sendiri. Berdasarkan pengertian tersebut jelas nampak bahwa unsur-unsur yang menjadi syarat pokok berdirinya sebuah *Desa Pakraman* adalah sebagai berikut; 1) Kesatuan masyarakat Hukum Adat di Provinsi Bali. 2) Mempunyai satu kesatuan tradisi dan tata krama pergaulan hidup masyarakat umat Hindu secara turun temurun. 3) Mempunyai ikatan *Kahyangan Tiga* (*Pura Puseh, Dalem, Desa*). 4) Mempunyai wilayah tertentu. 5) Mempunyai harta kekayaan sendiri. 6) Berhak mengurus rumah tangganya sendiri. Sebagai kesatuan masyarakat Hukum Adat, berarti *Desa Pakraman/Desa Adat*, diikat oleh adat istiadat atau Hukum Adat yang tumbuh dan berkembang dalam lingkungan masyarakat setempat. Hukum Adat yang tumbuh dari masyarakat dikenal dengan *Awig-Awig* yang dijadikan landasan tertulis dalam pengaturan tata kelola *Desa Pakraman* tersebut.

Konsep dasar terbentuknya *Desa Pakraman*, berlandaskan pada Konsep *Tri Hita Karana*, yaitu 1) *Parhyangan* (tempat suci dalam bentuk *Kahyangan Tiga*); 2) *Pawongan* (anggota masyarakat yang disebut dengan *kerama desa*); dan 3) *Palemahan* (unsur wilayah desa). Filosofi inilah yang sesungguhnya menjadi karakter desa pakraman yang membedakannya dengan kesatuan masyarakat hukum adat yang ada di luar Bali. Filosofi *Tri Hita Karana* ini bersumber dari ajaran Hindu, yang secara tekstual berarti tiga penyebab kesejahteraan (*tri*=tiga, *hita*=kesejahteraan, *karana*=sebab). Tiga unsur yang ada dalam *Tri Hita Karana* adalah *Sanghyang Jagatkarana* (Tuhan Sang Pencipta), *Bhuana* (alam semesta), dan *manusa* (manusia) (Institut Hindu Dharma, 1996:3). Secara umum dapat dikemukakan bahwa konsepsi *Tri Hita Karana* berarti bahwa kesejahteraan umat manusia didunia ini hanya dapat terwujud bila terjadi keseimbangan hubungan antara unsur-unsur Tuhan-Manusia-Alam di atas, yaitu: a. Keseimbangan hubungan antara manusia dengan manusia lainnya, baik sebagai individu maupun kelompok. b. Keseimbangan hubungan antara manusia dengan alam lingkungannya. c. Keseimbangan hubungan antara manusia dengan Tuhan. Dengan demikian, sesungguhnya konsepsi *tri hita karana* tiada lain adalah nilai harmoni atau keseimbangan.

Disamping nilai keseimbangan, nilai Ketuhanan dan kekeluargaan/kebersamaan juga mewarnai konsepsi ini. Nilai Ketuhanan dapat dilihat dari unsur hubungan yang seimbang antara manusia dengan *Sanghyang Jagat Karana*/Tuhan Sang Pencipta, sedangkan nilai kekeluargaan tercermin dalam unsur hubungan antara dengan sesamanya, baik sebagai individu maupun kelompok. Nilai-nilai ini sesuai dengan alam pikiran tradisional masyarakat Indonesia umumnya yang bersifat kosmis religius magis dan komunal.

Manusia dilihat sebagai bagian dari alam semesta yang tidak dapat dipisahkan dengan Penciptanya, yaitu Tuhan Yang Maha Kuasa. Semua itu, yaitu manusia, alam semesta, dan Tuhan Sang Pencipta, saling berhubungan dan berada dalam suatu keseimbangan yang senantiasa harus tetap dijaga. Untuk dapat mencapai tujuan hidup yang hakiki, yaitu kesejahteraan atau kebahagiaan jasmani dan rohani (*moksartham jagadhitaya ca iti dharma*) maka masyarakat Bali (etnis Bali beragama Hindu) senantiasa mengupayakan dan menjaga terpeliharanya suasana yang harmonis dalam masyarakat, baik vertikal (dalam hubungan manusia dengan Tuhan) maupun horisontal (dalam manusia dengan sesamanya dan lingkungan alamnya) atau yang disebut keharmonisan secara duniawi (*sekala*) dan akhirat (*niskala*). Kehidupan yang serba harmonis, serba seimbang dan lestari merupakan bagian dari

cita-cita masyarakat Bali, suatu konsepsi berpikir yang merupakan repleksi dari filsafat *tri hita karana*. Dalam konteks hukum, suasana harmonis dalam kehidupan masyarakat dapat diterjemahkan sebagai suasana yang tertib, adil, aman dan damai atau *trepti, sukerta sekala niskala* (Sudantra, 2001:2), yang selanjutnya dituangkan dalam *awig-awig desa pakraman*. Cita-cita tersebut umumnya dirumuskan dalam awig-awig dilokasi penelitian dengan kalimat: ”*ngerajegang sukertan desa saha pawonganya sekala kalawan niskala*”.

Keberadaan Desa Pakraman sebagai komunitas masyarakat adat secara konkrit dijalankan oleh pengurus Desa Pakraman, yang disebut dengan *Prajuru Desa Adat*, dengan pimpinannya disebut dengan *Bendesa Adat*. Menurut hasil wawancara dengan para *Bendesa Adat Desa Pakraman* dinyatakan bahwa pada saat pertama kali terbentuknya *Desa Pakraman* tugas pokok dan fungsinya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat di lingkungannya masing-masing di bidang agama, adat, budaya dan gotong royong yang dilandasi semboyan hidup *sagilik saguluk salunglung sabayan taka* maksudnya suka dan duka dipikul bersama-sama. (Surpha, 2004: 18). Tetapi seiring dengan perkembangan masyarakat Tugas pokok dan fungsi *Desa Pakraman*, berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat setempat, perkembangan dan kemajuan teknologi.

Keberadaan *Desa Pakraman* sebagai sebuah organisasi sejalan dengan teori organisasi yang di kemukakan oleh Mary Jo Hatch, dalam bukunya *Organization Theory*, menyatakan bahwa tumbuhnya sebuah organisasi apabila ada sejumlah orang yang mempunyai kebutuhan yang sama dan saling ketergantungan satu sama lain, akan tumbuh sebuah organisasi. Berdasarkan teori organisasi tersebut, maka organisasi tradisional di Bali yang saat ini disebut dengan *Desa Pakraman*, yang berdirinya bersamaan dengan adanya masyarakat Bali memiliki tugas pokoknya adalah memberikan perlindungan terhadap anggota kelompok dari gangguan dan serangan kelompok lain, serta perlindungan dari ganasnya kondisi alam. Sebagai organisasi tanggungjawab tersebut dibebankan kepada *Bendesa Adat* selaku pimpinan desa pakraman yang melaksanakan tugas dan fungsinya secara tulus ikhlas tanpa pamrih dengan filosofi “*Ngayah*”, yaitu melaksanakan kewajiban untuk melayani sang pencipta dan masyarakat dengan tulus ikhlas.

Dalam perkembangannya terjadi pergeseran terhadap tugas pokok *Desa Pakraman*, yang sebelum masuknya pemerintahan kolonial Belanda, yaitu menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pembina dan pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat di bidang sosial

kemasyarakatan, budaya dan adat. Pada masa kerajaan Bali dan masuknya Pengaruh kerajaan Majapahit, *Desa Pakraman* telah menjalankan tugas ganda; pertama tugas adat dan budaya sebagai wadah komunitas asli tradisional sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat, Kedua *Desa Pakraman* menjalankan tugas – tugas yang diberikan oleh Raja, termasuk memungut *Utpeti* (pajak) sekaligus menjadi pembela kerajaan dari serangan pihak lain. Perkembangan tugas dan fungsi tersebut diberikan pada kenyataannya dapat dilaksanakan dengan baik karena Desa Pakraman telah memiliki prinsip-prinsip pelayanan publik yang bersifat fundamental yang secara konsisten dilaksanakan oleh *Bendesa Adat Desa Pakraman*.

Keberadaan Desa Pakraman sebagai organisasi yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat adat di Bali, didasarkan atas konsep ajaran Hindu yang disebut dengan *Sewaka Dharmopadesa*. Implementasi dari ajaran Hindu tersebut melahirkan prinsip *Sewaka Dharma* adalah konsep pelayanan Hindu yang menekankan pada keselarasan pikiran, ucapan, dan tindakan pelayanan demi harmoni nilai-nilai kemanusiaan, kealaman, dan ketuhanan. *Dharma* adalah *karma* yang dalam kehidupan sehari-hari dipahami menjadi kewajiban. Kewajiban inilah *bhakti*, yakni pelayanan kepada sesama, alam, dan Tuhan. kiranya diperlukan untuk membangun pengertian tentang pelayanan yang dapat memperkuat komitmen pada pengabdian itu sendiri. eksistensi *Sewaka Dharma* inilah yang menjadi dasar dari bendesa Adat pada masing masing Desa Pakraman dalam menjalankan fungsinya yang secara hakiki sama dengan fungsi hakiki pemerintah, yaitu pelayanan (*service*) untuk menuju keadilan, pemberdayaan (*empowerment*) mendorong kemandirian, dan pembangunan (*development*) untuk menciptakan kesejahteraan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bendesa adat di lokasi penelitian dinyatakan bahwa *sewaka dharma* mengandung arti bahwa pelayanan (*sewaka*) adalah kewajiban (*dharma*). Kewajiban dalam pelayanan ini melekat pada setiap peran yang sedang dijalani manusia dalam kehidupannya. Demikian juga dalam setiap status ataupun profesi (*warna*) yang melekat dalam diri setiap insan, baik sebagai individu maupun sosial, kewajiban melaksanakan pelayanan (*sewaka dharma*) selalu melekat kepadanya. Baik itu kewajiban melayani Tuhan, melayani sesama manusia, maupun melayani alam dan lingkungannya. Ini merupakan spirit humanisme Hindu yang tumbuh dan berkembang pada setiap insan demi tercapainya tujuan kehidupan tertinggi (*moksartham jagadhita ya ca iti dharma*). Jadi, *Sewaka dharma* berarti bahwa pelayanan (*sewaka*) adalah kewajiban (*dharma*).

Adanya keyakinan tersebut menyebabkan seluruh *Prajuru Desa Pakraman* (pengurus desa pakraman) dapat menjalankan fungsi pelayannya dengan baik dan tulus tanpa adanya kepentingan pragmatis dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat adat, sehingga eksistensi desa pakraman sebagai komunitas masyarakat adat di Bali sampai saat ini masih dapat dipertahankan dalam kehidupan masyarakat Bali walaupun ditengah-tengah pengaruh globalisasi dan modernisasi akibat perkembangan industri pariwisata.

2. Integrasi Nilai Kearifan Lokal dalam Sistem Pelayanan Publik yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) masyarakat informasi (*The World Summit on the Informations Society*), bulan Desember 2003 yang melahirkan rencana aksi (*plan of action*) bagi Negara-negara di dunia bertujuan agar pada tahun 2015 setiap Negara mengupayakan setiap lembaga pendidikan, lembaga pemerintah, rumah sakit telah terhubung dengan jaringan komunikasi dan informasi, serta 50% penduduk dunia memiliki kemampuan mengakses informasi melalui teknologi informasi dan komunikasi (Muarif, 2004).

Sebagai tindak lanjut dari rencana aksi tersebut di atas, maka Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Gov* (*electronic-Government framework*), dengan mana kebijakan tersebut merupakan payung hukum dari seluruh kebijakan detail teknis di bidang *e-Government*.

Dinamika sosial-ekonomi-politik masyarakat Bali yang tidak terlepas dari pengaruh globalisasi dan modernisasi sebagai akibat perkembangan pariwisata telah membangun kesadaran masyarakat akan adanya hak untuk mendapatkan pelayanan oleh pemerintah (*the right to know*) yang transparan, profesional dan akuntabel. Secara global, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam kehidupan masyarakat sudah menjadi kebutuhan utama dalam mengembangkan masyarakat informasi (*information society*) dan masyarakat berpengetahuan (*knowledge society*) (Suprawoto, 2007). Dari hasil penelitian pada pemerintah Daerah Provinsi dan pemerintah Kabupaten/Kota di Bali situasi itu merupakan tantangan untuk mengakomodasi keinginan masyarakat (*obligation to tell*) sebagai salah satu instrument penting dalam menciptakan prinsip transparansi dalam pengelolaan pemerintah daerah, terutama dalam hal pemberian pelayanan publik. Pada kenyataannya, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa belum semua Pemerintah Kabupaten dan Kota yang menjadi obyek

penelitian mampu menyediakan informasi yang memadai bagi masyarakat dan belum mampu merancang sebuah sistem manajemen informasi yang optimal bagi pelayanan publik yang menjadi kewajiban pemerintah daerah di Provinsi Bali.

Hasil penelitian terhadap masyarakat pengguna pelayanan publik di Provinsi Bali menunjukkan bahwa terdapat responden yang menyatakan bahwa lebih baik dilayani oleh petugas atau birokrat dibandingkan dengan elektronik, responden yang menyatakan lebih baik pelayanan yang diberikan berbasis elektronik dan responden yang tidak memberikan pendapat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Hasniati, dkk (2010) tentang Kebijakan Pengembangan Pelayanan Publik Berbasis E-Government (E-Services) Di Makasar dalam Jurnal PEKOMMAS, Vol. 13, No.1 yang mengungkapkan bahwa kebanyakan warga masyarakat lebih menyukai pelayanan publik melalui elektronik karena: (1) lebih aman, (2) lebih efisien, (3) tingkat kepastiannya lebih tinggi dibandingkan dengan petugas, dan (4) lebih transparan. Sedangkan warga masyarakat yang lebih menyukai pelayanan dengan kontak langsung karena berbagai alasan antara lain: (1) belum terbiasa dengan elektronik, (2) lebih sederhana, (3) mudah berkomunikasi dengan petugas, (4) petugas mendatangi pelanggan, dan (5) sudah menjadi kebiasaan.

Pengembangan sistem pelayanan publik berbasis Teknologi Informasi dan komunikasi (TIK) di Bali telah mulai dirancang dan dibangun pada pemerintah daerah di obyek penelitian. Pembangunan sistem Pelayanan Publik Berbasis TIK, tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan pelayanan publik di Bali, karena sebagian besar pemerintah daerah di Provinsi Bali belum dapat menjalankan sistem pelayanan publik secara optimal. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masalah SDM tetap menjadi kendala utama selain masalah dana dan infrastruktur. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pemerintah daerah Kabupaten di Bali walaupun infrastruktur telah tersedia, namun karena tidak ditunjang oleh tersedianya SDM yang terampil untuk itu, menyebabkan pemerintah daerah belum mampu memberikan pelayanan dengan berbasis TIK. Informasi-informasi tentang proses pelayanan belum bisa *diupdate* setiap saat akibat terbatasnya kemampuan inovasi SDM memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.

Adanya permasalahan budaya SDM untuk melakukan perubahan kebiasaan SDM dari manual ke teknologi informasi dan komunikasi menjadi pekerjaan besar dari pengambil kebijakan di pemerintah daerah. Dari hal tersebut menunjukkan bahwa temuan penelitian ini,

khususnya yang berkaitan dengan kendala dalam pengembangan Pelayanan Publik berbasis TIK di Bali pada dasarnya sejalan dengan apa yang dialami oleh Negara-negara berkembang lainnya. Sebagaimana yang dirilis oleh *National Information Society Agency* (2007), bahwa faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kegagalan penerapan *e-government* di Negara berkembang meliputi:

- Kurangnya kesepakatan dalam system administrasi publik yakni penolakan internal oleh pemerintah;
- Kurangnya rencana dan strategi *e-government* diperkenalkan dengan setengah-setengah dan tidak sistematis
- Kurangnya SDM yakni kurangnya pengembangan kapasitas institusi dan personal;
- Tidak adanya rencana investasi
- Kurangnya vendor system dan TI
- Ketidakmatangan teknologi: terlalu menekankan teknologi atau penerapan yang berorientasi teknologi; dan
- Implementasi yang terburu-buru tanpa persiapan dan pengujian yang cukup.

Dari uraian diatas menunjukkan bahwa pengembangan pelayanan publik berbasis TIK merupakan sistem yang terintegrasi dan saling berkaitan, sehingga diperlukan komitmen yang kuat yang diwujudkan dalam kebijakan yang komprehensif untuk mengembangkan aspek-aspek yang berkaitan dengan pengembangan sistem pelayanan publik tersebut, khususnya penyelesaian permasalahan Sumber daya Manusia yang menjadi salah satu faktor utama dalam berjalannya sistem pelayanan publik yang berbasis TIK. Hasil penelitian pada sisi kebijakan, menunjukkan bahwa permasalahan itu diakibatkan belum semua pemerintah daerah memiliki *political will* yang kuat untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Tetapi dari hasil penelusuran peneliti didapatkan bahwa terdapat salah satu pemerintah daerah yang menonjol dalam penyelesaian permasalahan pelayanan publik dari berbagai aspeknya secara sistematis yaitu pemerintah kota Denpasar, terutama dalam penyelesaian permasalahan SDM.

Pembangunan sistem pelayanan publik oleh Pemerintah Kota Denpasar dilakukan dengan membangun sistem pelayanan berbasis TIK dengan berdasarkan kearifan lokal yang disebut “Sewaka Dharma”. Integrasi kearifan lokal yang menjadi spirit sikap mental dari pelaksana penyelenggaraan pelayanan publik yang bermakna memberikan pelayanan sebagai kewajiban (*dharma*). Hal tersebut merupakan refleksi nilai-nilai budaya yang dibangun dari kebiasaan dan perilaku masyarakat yang secara turun temurun berkembang dan dilaksanakan dalam kehidupan kesehariannya diarahkan untuk menjadi fondasi dari pelaku pelayanan

publik, sehingga sistem pelayanan publik berbasis TIK yang sudah dibangun dapat berjalan optimal. Pemerintah Kota Denpasar memaknai kearifan lokal sebagai basis penyelenggaraan pelayanan publik, dapat dikembangkan lebih luas dan universal, dengan mengetengahkan nilai-nilai kearifan lokal sebagai sumber yang pertama dan utama dalam rangka membangun spirit sikap mental para pelaksana pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan pandangan Ishomudin yang dikutip Sukarma dkk, bahwa pada zaman modern agama diharapkan dapat berperan lebih besar dalam pembangunan, baik dalam membangun sistem nilai motivasi, pedoman hidup, maupun pembentuk kata hati.

Berbagai sastra agama Hindu yang tertuang dalam kitab suci merupakan nilai-nilai kearifan lokal yang berfungsi positif sebagai basis memaknai pelayanan publik, sebagaimana yang telah dilakukan Pemerintah Kota Denpasar yang melahirkan berbagai prestasi penyelenggaraan pelayanan publik pada unit-unit layanan Satuan Kerja Pemerintahan Daerah Kota Denpasar. Pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal di Kota Denpasar bersumber dari agama Hindu yang merupakan aktualisasi dari ajaran *Manusa Yadnya* (persembahan/pengorbanan untuk manusia) yang selanjutnya direalisasikan sesuai prioritas nasional, antara lain meliputi pelayanan kesehatan, pendidikan, perijinan, administrasi kependudukan, penyediaan lapangan pekerjaan, penyediaan sarana dan prasarana perkotaan serta keamanan/ketertiban masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan publik yang dikembangkan Pemerintah Kota Denpasar yang diarahkan terlaksananya pelayanan publik yang efisien dan efektif untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat, dibangun secara konsisten, berkesinambungan dengan tetap melakukan evaluasi terhadap kelemahan-kelemahan yang ada atau terjadi dalam pelayanan publik dengan membuat regulasi daerah yang *soft law* seperti; Kode Etik, dan *hard law* seperti; Perwali dan Perda berbasis kearifan lokal terkait dengan pelayanan publik yang diderivasi dari Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Dengan demikian pemerintah Kota Denpasar memiliki keyakinan bahwa pelayanan publik di Kota Denpasar menjadi hak asasi warga masyarakat (*civil rights*) yang benar-benar dapat mewujudkan '*agawe sukanikang rat*'.

Nilai-nilai kearifan lokal Bali juga dijadikan dasar dalam membangun kode etik dari pelaku pelayanan publik di Kota Denpasar, yaitu konsepsi *Karmaphala* mengandung nilai sebab akibat karena perbuatan yang baik akan selalu menghasilkan pahala yang baik demikian

sebaliknya. Konsepsi ini merupakan landasan bagi pengendalian diri dan dasar penting bagi pembinaan moral dalam berbagai segi kehidupan (Titib, 2012), tidak terkecuali terhadap pelaku pelayanan publik.

Konsep ajaran Hindu yang juga dijadikan dasar dalam membangun budaya pelayanan di Kota Denpasar adalah ajaran yang diatur dalam Kitab *Dharma Vahini* ditegaskan bahwa tubuh dan pikiran terutama ditujukan untuk pencapaian jalan kebajikan. Tubuh dan pikiran harus melakukan bermacam-macam fungsi demi kebaikan masyarakat, bangsa dan negara. Fungsi sebagai *Sevaka Dharma* berarti menerapkan kebajikan dan integritas tanpa memperhitungkan kepentingan sendiri atau golongan, serta menggunakan tubuh dan pikiran untuk kebaikan orang banyak. Bahkan ajaran *Manava Seva-Madava Seva* menegaskan bahwa pelayanan yang diberikan kepada sesama itu pada hakikatnya juga adalah pelayanan kepada Tuhan.

Nilai-nilai kearifan lokal tersebut diangkat sebagai jaminan atas akuntabilitas pejabat publik sebagai pelaku utama dalam pelayanan publik, karena ajaran Kitab Bharata Yudha yang diyakini oleh masyarakat Bali mengajarkan, “Hanya orang berkarakter teguh, berintegritas dan bijaksana dapat memimpin pemerintahan secara baik dan bersih”. Hal itu berarti untuk menjadi pemimpin yang baik harus memenuhi sejumlah persyaratan, seperti berkarakter, berintegritas serta bijaksana. Di samping itu juga terdapat tuntunan harmoni (keselarasan) agar pemimpin mampu bertindak adil dan akuntabel.

Pengaturan dan kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Denpasar secara normatif pengaturannya harus bersumber pada Pancasila, yang kemudian diikuti oleh pengaturan perundangan Undang-Undang Dasar Negara 1945 merupakan landasan dasar filosofis bagi pengaturan penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam Undang-Undang Dasar negara Republik Indonesia 1945 mengamanatkan bahwa kewajiban pemerintah sebagai penyelenggara utama pelayanan publik untuk melayani kebutuhan publik yang lebih baik sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan demokratis, Amanat ini tercermin dalam Pasal 18 ayat (2), ayat (6), Pasal 28 B ayat (2), Pasal 28 C ayat (1), Pasal 28 D ayat (2), Pasal 28 F, Pasal 28 H ayat (1), Pasal 28 i ayat (2) Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945. Pasal pasal tersebut merupakan amanat negara bahwa penyelenggaraan pelayanan publik (Maria Farida Indrati, *Ibid*, hal. 25.) harus dikelola, diatur dan diselenggarakan untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Oleh karena itu secara teoritis pengaturan kebijakan penyelenggaraan pelayanan publik di Kota Denpasar berbasis TIK dengan berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal diarahkan untuk menuju pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *new public service*, yaitu pelayanan publik yang responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai yang ada dan hidup terpelihara dalam kehidupan masyarakat, bersifat nondiskriminatif dan demokratis yang menjamin adanya persamaan di antara warga negara, tanpa membedakan asal usul warga negara, kesukuan, ras, etnik, agama, dan latar belakang kepartaian. Oleh karena itu pemerintah Kota Denpasar berupaya mewujudkan fungsi utama pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan di antara warga negara dan kelompok komunitas. Ini mengandung makna bahwa karakter dan nilai yang terkandung dalam pengaturan penyelenggaraan pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada dalam masyarakat.

IV. Penutup

1. Simpulan

- a. Perkembangan industri pariwisata yang dibangun berdasarkan konsep Kepariwisata Budaya menjadikan Bali memiliki tuntutan yang tinggi untuk membangun sistem pelayanan publik yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai akibat modernisasi dan globalisasi tetapi pada sisi yang lain Bali juga memiliki nilai-nilai kearifan lokal yang berkaitan dengan pelayanan publik yang tumbuh dan berkembang di *desa pakraman* di Bali seperti konsep *Tri Hita Karana*, *Ngayah*, *Sewaka Dharma*, *Karma Phala* dan sebagainya. Tetapi pada kenyataannya Bali juga memiliki permasalahan pelayanan publik walaupun telah berupaya dibangun sistem Pelayanan Publik Berbasis TIK, karena terjadi permasalahan dalam Sumber Daya Manusia yang belum terjadi perubahan budaya dari pelayanan manual menjadi pelayanan berbasis TIK.
- b. Inovasi pelayanan publik di Bali dengan mengelaborasi perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi dengan nilai-nilai kearifan lokal akan menjadi instrumen penting untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal. Pemerintah Kota Denpasar melakukan integrasi kearifan lokal dalam

pelayanan publik berbasis TIK sehingga menimbulkan penilaian positif terhadap birokrasi karena inovasi pelayanan publik dalam pendekatan kearifan lokal akan langsung menyentuh dan mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali sehingga dirasakan setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu implemtasi terhadap nilai-nilai yang tumbuh dan hidup dalam kehidupan masyarakat Bali.

2. Saran

- a. Pemerintah Daerah Provinsi maupun kabupaten/kota di Bali mesti memiliki *political will* yang kuat untuk membangun sistem pelayanan publik yang modern dengan basis TIK dengan menjadikan nilai-nilai kearifan lokal sebagai dasar dalam penyelesaian permasalahan SDM yang muncul dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berbasis TIK tersebut. Pengembangan regulasi yang mengatur pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal akan efektif dalam membangun jiwa profesionalitas dari pelaku pelayanan Publik.
- b. Pengembangan sistem Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten di Bali dengan mengintegrasikan nilai-nilai kearifan lokal dalam pembangunan pelayanan publik berbasis TIK hendaknya menjadi isu sentral dalam manajemen tata kelola pemerintahan di Bali, sehingga akan dirasakan konsistensi dan sinergitas dalam pengembangan sistem tata kelola pemerintahan di Bali yang menjadikan budaya sebagai basis penyelenggaraan aspek kehidupan masyarakat.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih dan penghargaan diberikan kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia atas dana Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Tahun 2017. Penghargaan juga diberikan kepada Rektor Universitas Mahasaraswati Denpasar yang telah memberikan dukungan dan memfasilitasi program ini. Ucapan terima kasih atas dukungan Lembaga Penelitian dan Pemberdayaan Masyarakat (LPPM) Unmas Denpasar, Pemerintah Daerah Provinsi Bali, Kabupaten Buleleng, Badung Gianyar dan Kota

Denpasar. Ucapan terima kasih juga kepada para pemuka Desa Pakraman/Adat di Bali beserta pihak lain yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku:

- Ayatrohaedi (1986), *Kepribadian Budaya Bangsa (lokal Genius)*, Jakarta: Pustaka Jaya Jakarta
- Bennis, W dan Michael Mische (2000), *Organisasi Abad 21: Reinventing melalui Reengineering (terjemahan)*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Presindo
- Institut Hindu Dharma (1996), *Keputusan Seminar XII Kesatuan Tafsir Terhadap Aspek-aspek Agama Hindu*, Proyek Daerah Tingkat I Bali
- Geriya, I Wayan (2000), *Transformasi Kebudayaan Bali Memasuki Abad XXI*. Denpasar: Perusahaan Daerah Propinsi Bali, Unit Percetakan Bali.
- Lovelock Cristoper H. (1992), *Managing Service: Marketing, Operations and Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs..
- Rencana Pembangunan Jangka Mennegah Daerah (RPJMD) Jawa Timur, 2015-2019, Pemda Jatim, 2014
- Soebekti, R.Tobias, (1964), *Some Facets of the Income Tax Administration in, Indonesia with reference to those in the United States*, disertasi untuk mengambil gelar doktor di University Indiana, September 1964, (tidak dipublikasikan)
- Surpha, I Wayan (2004), *Eksistensi Desa Adat dan desa Dinas di Bali*, Denpasar: Pustaka Bali Post
- Sudantra, I Ketut (2001), "Pola Penyelesaian Persoalan-persoalan Hukum Hukum Oleh Desa Adat". *Dinamika Kebudayaan* III (1), Denpasar: Lembaga Penelitian Universitas Udayana
- Thoha Miftah (1991), *Perspektif perilaku birokrasi dimensi-dimensi prima ilmu administrasi negara*, Cet.2, Jakarta: Rajawali Pers.
- Walhoff (1960), *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara Republik Indonesia*, Jakarta: Timun Mas

2. Jurnal dan Prosiding:

- Aldri Frinaldi (2011), Muhamad Ali Embi, *Pengaruh Budaya Kerja Etnik Terhadap Budaya Kerja Keberanian Dan Kearifan Pns Dalam Pelayanan Publik Yang Prima (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)*, Proceeding Simposium Nasional Otonomi Daerah 2011 ISBN: 978-602-96848-2-7 Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

- Dwiyanti Selamat (2013), *Penerapan Prinsip Good Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Suatu Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro)*, 2013, Jurnal governance, Fisip Unsrat, Vol. 5 No. 1 Th. 2013 ISSN No. 2088-2815
- Hayat (2014), *Konsep Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi: Aktualisasi Pemimpin Dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance*, Jurnal Borneo Administrator, Volume 10, Nomor 1, 2014
- Hasniati dan Muhammad Hamzah Syahrudin (2010), *Kebijakan Pengembangan Pelayanan Publik Berbasis E-Government (E-Services) Di Makasar*, Jurnal PEKOMMAS, Vol. 13, No.1, Juni 2010, halaman 77-94. ISSN: 1411-0385 (Terakreditasi LIPI)
- Muttaqin Andhyka (2011), *Inovasi Birokrasi Sebagai Syarat Pelayan Publik*, Jurnal Administratio, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2011, ISSN: 2087-0825
- Rony Setiawan (2015), Suryana Sumantri, Tb. Zulrizka Iskandar, Marina Sulastiana, *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi*, Prosiding Seminar Psikologi & Kemanusiaan, 2015, Psychology Forum UMM, ISBN: 978-979-796-324-8,
- Shinta Tomuka (2013), *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Girian Kota Bitung (Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*, Jurnal Politico, Prog. Studi Ilmu Politik, FISIPakulas Ilmu Sosial dan Politik, Unisrat, Manado Vol. 1, No. 3 th. 2013, ISSN. 2302-5603
- Tia Muthiah Umar (2012), *Menggagas Pencitraan berbasis Kearifan Lokal*, Prosiding Seminar Nasional Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto, 26 September 2012, ISSN. 12110613
- Yeny (2013), *Penerapan Prinsip – Prinsip Good governance Studi Tentang Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Camat Samarinda Utara Kota Samarinda*. E-Journal Ilmu Administrasi Negara, Vol 1 no. 2 tahun 2013, ISSN 196-209, Universitas Mulawarman

3. Artikel Internet:

- Ardianto, A. 2012. *Filsafat kearifan lokal etnik sunda dan ilmu pengetahuan barat*, <http://komunikasi.unsoed.ac.id/sites/default/files/20.elvinaro-unpad.pdf>, akses 9 Mei 2016
- Bali Post, *Berpijak pada Kearifan Lokal* dalam <http://www.balipos.co.id>, diakses 17/5/2016
- Bisnis.com, *layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah*, <http://116.197.130.52/read/20141210/1/48257/layanan-publik-skpd-gianyar-tabanan-karangasem-masuk-zona-merah>, diakses 25 april 2016



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS TERBUKA

Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telpone: 021-7493941 (Pusat)
Faksimile: 021-790147 (Bagian Umum), 021-7434299 (Sekretaris Rektor)
E-mail: www.ut.ac.id

Nomor : 3563/WJK 31.1.13/MT/2017 3 Oktober 2017
Lampiran : Satu Lembar
Hal : Pemberitahuan Penelitian Abstrak

Yth. Bapak I Wayan Gde Wiryawan
Fakultas Hukum Universitas Mahasaraswati Denpasar

Dengan hormat,

Menindaklanjuti pengiriman abstrak Bapak kepada panitia Seminar Nasional FHSIP Tahun 2017 dengan judul "**Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Berdasarkan Nilai-Nilai Kearifan Lokal Bali**", kami menyampaikan selamat bahwa abstrak Bapak dinyatakan **DITERIMA**. Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon Bapak dapat mengirimkan *Fullpaper* paling lambat tanggal 15 Oktober 2017 dan Mengirimkan kembali ke email seminasfhsip@campus.ut.ac.id.

Fullpaper yang terpilih berdasarkan penilaian tim *reviewer* akan di muat dalam buku dengan judul "Transformasi Sosial Menuju Masyarakat Informasi yang Beretika dan Demokratis" yang akan di luncurkan pada kegiatan Seminar Nasional FHSIP Tahun 2017 tanggal 16 November 2017.

Demikian surat ini kami sampaikan atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.



Kelompok Studi FHSIP UT

Dr. Muhammad Rusni Arifin, M.Si., Ph. D.
NIP. 196403221989031019



[BERANDA](#) [CALL FOR PAPER](#) [TANGGAL PENTING](#) [PENDAFTARAN](#) [VENUE DAN AKOMODASI](#)

Unggah Fullpaper

Bagi Pemakalah yang Abstraknya sudah dinyatakan DITERIMA, silahkan melengkapi form di bawah ini!

Terimakasih telah mendaftar pada event SEMINAR NASIONAL FHSIP- UNIVERSITAS TERBUKA dengan tema "TRANSFORMASI SOSIAL MENUJU MASYARAKAT INFORMASI YANG BERETIKA DAN DEMOKRATIS".

Tanggal Penting

[WAKTU DAN TEMPAT](#)

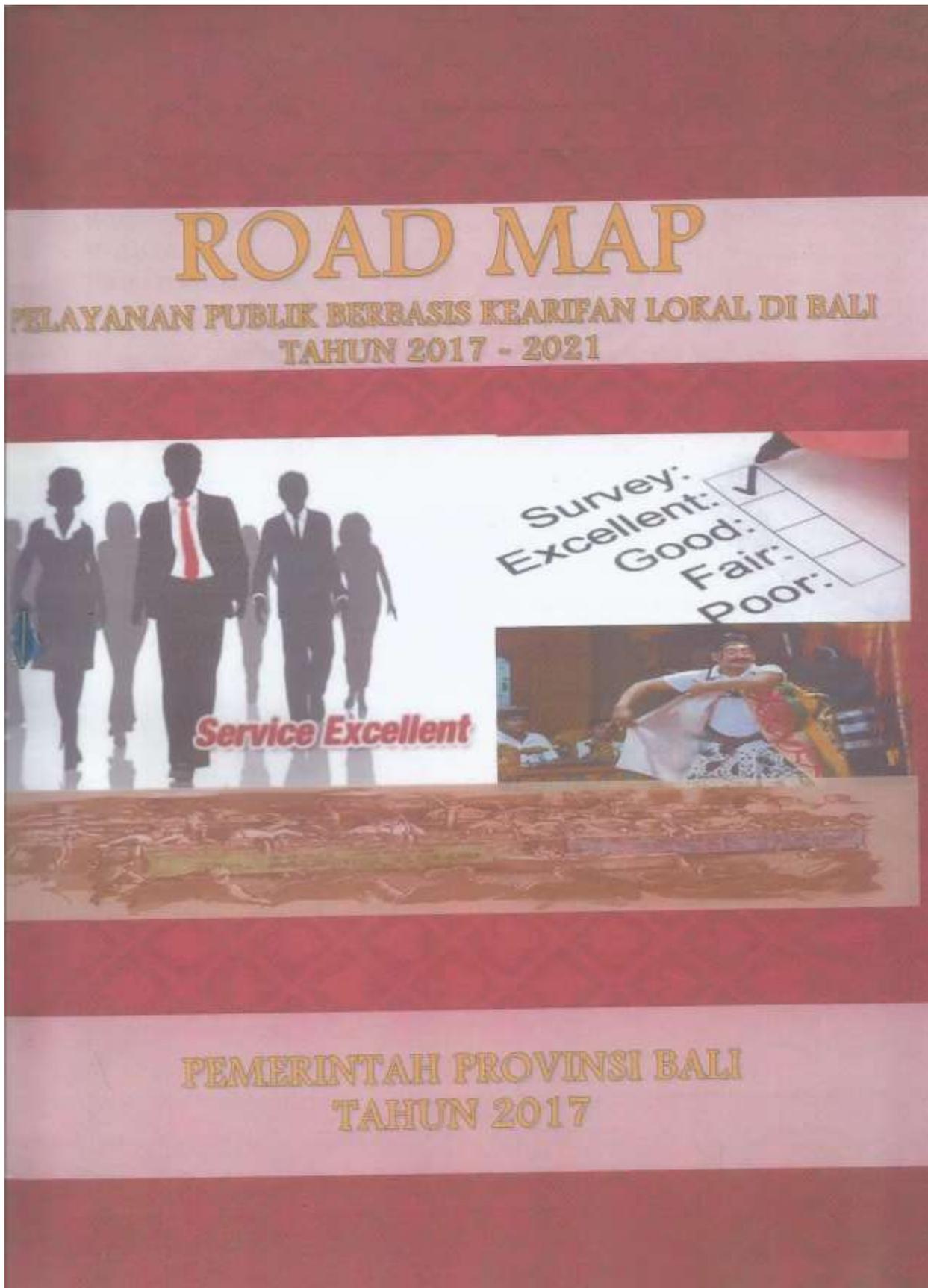
Pelaksanaan Seminar

Kamis, 16 November 2017

Pukul 08.00-16.00 WIB

Universitas Terbuka Convention Center (UTCC)

Lampiran 5. HKI (Draft Roadmap dan Milestone)



KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadapan Ida Shang Hyang Widi Wasa, atas berkat karunianya kita dapat menyusun buku Road Map Pelayanan Publik Berbasis Kearifan Lokal Bali.

Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat.

Kita menyadari mereformasi birokrasi bukan merupakan pekerjaan yang sangat mudah, karena hal ini menyangkut sistem, pola pikir, dan pola kerja ribuan orang pegawai. Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil beberapa data penelitian bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan.

Saat ini masyarakat sudah pintar dan sangat kritis dalam menilai kinerja instansi pemerintah dan juga terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Masyarakat yang menilai apakah instansi pemerintah sudah bekerja dengan baik atau belum. Hal terpenting bagi masyarakat dari pemerintah adalah pelayanan publik yang berkualitas baik yang dapat dirasakan dampaknya secara langsung oleh pemerintah.

Dokumen Road Map ini memberikan arah bagi Pemerintah Provinsi Bali dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, serta memberikan informasi mengenai sasaran, indikator dan target kinerja, dan program/kegiatan yang akan dilakukan Pemerintah Provinsi Bali.

Denpasar 4 agustus 2017

Pemerintah Provinsi Bali

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pendahuluan

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, membuktikan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 telah dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya, masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Provinsi Bali yang terdiri dari 8 kabupaten dan 1 Kota juga mengalami permasalahan dalam pelayanan publik seperti daerah lain di Indonesia. Pada tahun 2014, terdapat banyak Kabupaten di Bali mendapatkan rapor merah yang diberikan oleh Ombudsman seperti di daerah kabupaten Karangasem yang terdapat 19 SKPD dari 26 SKPD mendapatkan raport merah, 4 SKPD mendapatkan mendapatkan raport kuning, 3 SKPD mendapatkan raport hijau, kemudian di Tabanan dari 24 SKPD terdapat 18 SKPD masuk raport merah, 2 SKPD mendapatkan raport kuning, dan 4 SKPD mendapatkan raport hijau, selanjutnya Kabupaten Gianyar dari 21 SKPD terdapat 13 SKPD mendapatkan raport merah, 6 SKPD raport kuning, 2 SKPD mendapatkan raport hijau.

Gambaran Birokrasi

Pada kenyataannya menurut Andhyka Muttaqin (2011), bahwa pemerintah daerah yang menerapkan inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya dari keseluruhan jumlah pemerintah daerah yang terdiri dari 33 provinsi dan 472 Kabupaten/Kota, tidak lebih dari 5 % yang menonjol dalam inovasi. Pada umumnya, pemerintah daerah memberlakukan penyelenggaraan pemerintahan sebagai rutinitas, yang tidak punya target yang jelas khususnya dalam melayani kebutuhan masyarakat, jadi bisa di katakana birokrasi di Indonesia pada umumnya masih stagnisasi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Dari sebagian kecil daerah yang menonjol dalam inovasi pelayanan publik tersebut, Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu daerah konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal dalam sejumlah program pelayanan publik dengan mendasarkan pada nilai-nilai kasih sayang, humanisme, dan kebhinekaan telah membuat Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, dijadikan sebagai Kota Welas Asih (*Compassionate City*), sehingga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi menyebabkan peningkatan nilai investasi yang

signifikan. Nilai investasi pada 2012 yang sebesar Rp1,19 triliun, meningkat 280 persen menjadi Rp 3,38 triliun pada 2013 dan pada 2014 sebesar Rp. 3,44 triliun atau naik 1,7 persen dibanding 2013. Dan hingga awal Maret 2015, investasi sudah mencapai Rp586,57 miliar.

Berkaca hasil dari tahun 2014 pada dengan berbagai upaya pemerintah provinsi dan kabupaten/kota se Bali melakukan berbagai upaya perbaikan pada kualitas pelayanan publik, sehingga pada tahun 2015 Pemprov Bali dan beberapa kabupaten/kota di Bali, seperti Tabanan, Badung, Denpasar dan sebagainya meraih predikat "hijau" berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan Ombudsman Republik Indonesia, pada beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemprov maupun Pemkab dan Pemkot setempat yang telah dijadikan sampel. Dari penilaian yang diadakan terhadap beberapa SKPD Pemprov Bali, awalnya pada 2013 didominasi rapornya merah, kemudian tahun 2014 berangsur-angsur menguning, dan meningkat secara progresif di tahun 2015 dengan didominasi rapornya hijau.

Merujuk dari permasalahan dan tantangan pelayanan publik di Bali, dengan penyelenggaraan perekonomian yang berbasis pariwisata dengan konsep Kepariwisata Budaya maka revitalisasi kearifan lokal dalam pembentukan, pelaksanaan dan penegakan hukum, sehingga terbentuknya sistem hukum yang berdasar atas nilai keadilan, kepastian dan kemanfaatan menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Maka dari itu roadmap sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal merupakan aktualisasi dari perlindungan nilai-nilai kearifan lokal di Bali.

Agenda Reformasi Birokrasi

Prioritas pembenahan manajemen pemerintahan daerah adalah fokus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait dengan area perubahan Reformasi Birokrasi dengan Inovasi pelayanan publik di Bali akan menjadi instrumen yang untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi itu dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal, akan melakukan penilaian terhadap birokrasi atas kualitas inovasi publik dalam pendekatan kearifan lokal sebagai nilai yang dimiliki. Prinsip *good governance* yang dibangun guna mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali demi mendukung setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu terbentuknya pelayanan publik yang berdasarkan nilai kearifan lokal tetapi sejalan dengan perkembangan masyarakat global.

Monitoring dan Evaluasi

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam tingkatan lingkup unit satuan kerja, lingkup dari pemerintah Provinsi Bali dan lingkup pemerintah pusat. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Halaman Judul..... | i |
| Kata Pengantar..... | ii |
| Ringkasan Eksekutif..... | iii |
| Daftar Isi..... | vi |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Roformasi Birokrasi..... | 1 |
| 1.2. Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 5 |
| 1.3. Tujuan..... | 5 |
| 1.4. Kegunaan..... | 6 |
| 1.5. Sistematika Penulisan..... | 6 |
| BAB II GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAN PROVINSI BALI..... | 9 |
| 2.1 Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 9 |
| 2.2 Kebutuhan/ Harapan Pemangku Kepentingan..... | 13 |
| 2.3 Permasalahan Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali..... | 15 |
| BAB III AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI | |
| BALI..... | 18 |
| 3.1 Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi | 18 |
| 3.2. Sasaran..... | 24 |
| 3.3. Kegiatan –kegiatan | 29 |
| 3.4. Pengorganisasian | 31 |
| 3.5. Rencana Aksi | 34 |
| BAB IV MONITORING DAN EVALUASI | 35 |
| 4.1 Monitoring | 35 |
| 4.2 Evaluasi | 35 |
| BAB V PENUTUP | 37 |
| LAMPIRAN | |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi menjadi bagian penting dalam mewujudkan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Upaya pencapaian tujuan bernegara dalam konsep *welfare state* dalam memajukan masyarakatnya secara demokratis, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial budaya, membutuhkan birokrasi yang reformis, efisien, kreatif, inovatif, profesional dan yang mampu menjawab tantangan perubahan masyarakat. Dalam RPJMD Pemprov Bali 2014-2019 dinyatakan bahwa reformasi pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai transformasi *good governance*, dengan alasan *pertama*, pelayanan publik menjadi ranah interaksi antara negara yang diwakili pemerintah dengan lembaga-lembaga non-pemerintah dan *kedua*, berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara lebih mudah pada ranah pelayanan publik, sekaligus lebih mudah dinilai kinerjanya.

Reformasi di Indonesia yang berimplikasi pada lahirnya Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada kenyataannya tidak serta merta dapat menyelesaikan permasalahan besar dalam pelayanan publik tersebut, seperti telah diungkap pada hasil Survei yang dilakukan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM pada tahun 2013, membuktikan bahwa praktek penyelenggaraan pelayanan publik di kabupaten/kota di Indonesia masih penuh dengan ketidakpastian biaya, waktu dan cara pelayanan. Pada tahun 2010 telah dirilis hasil penelitian dua lembaga yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia (KPK RI) dan *Political and Economic Risk Consultancy* (PERC). Hasil Survey KPK RI memberikan penilaian indeks prestasi pelayanan publik 5,42 dari skala 1-10. Artinya, masyarakat menilai pelayanan publik di Indonesia tidak memuaskan, cenderung korup, dan merugikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian PERC tahun 2010 yang menempatkan kualitas birokrasi Indonesia ranking kedua terburuk di Asia setelah India dimana pemeringkatan itu telah dilakukan sejak 1999-2010. Dan hasilnya, kualitas birokrasi Indonesia selalu menempati peringkat terendah.

Provinsi Bali yang terdiri dari 8 kabupaten dan 1 Kota juga mengalami permasalahan dalam pelayanan publik seperti daerah lain di Indonesia. Pada tahun 2014, terdapat banyak

Kabupaten di Bali mendapatkan rapor merah yang diberikan oleh Ombudsman seperti di daerah kabupaten Karangasem yang terdapat 19 SKPD dari 26 SKPD mendapatkan raport merah, 4 SKPD mendapatkan raport kuning, 3 SKPD mendapatkan raport hijau, kemudian di Tabanan dari 24 SKPD terdapat 18 SKPD masuk raport merah, 2 SKPD mendapatkan raport kuning, dan 4 SKPD mendapatkan raport hijau, selanjutnya Kabupaten Gianyar dari 21 SKPD terdapat 13 SKPD mendapatkan raport merah, 6 SKPD raport kuning, 2 SKPD mendapatkan raport hijau.

Berkaca hasil dari tahun 2014 pada dengan berbagai upaya pemerintah provinsi dan kabuipaten/kota se Bali melakukan berbagai upaya perbaikan pada kualitas pelayanan publik, sehingga pada tahun 2015 Pemprov Bali dan beberapa kabupaten/kota di Bali, seperti Tabanan, Badung, Denpasar dan sebagainya meraih predikat "hijau" berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan Ombudsman Republik Indonesia, pada beberapa satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemprov maupun Pemkab dan Pemkot setempat yang telah dijadikan sampel. Dari penilaian yang diadakan terhadap beberapa SKPD Pemprov Bali, awalnya pada 2013 didominasi rapornya merah, kemudian tahun 2014 berangsur-angsur menguning, dan meningkat secara progresif di tahun 2015 dengan didominasi rapornya hijau.

Bali sebagai daerah tujuan wisata internasional dengan konsep pariwisata budaya telah menyebabkan industri pariwisata sebagai sektor utama dalam perekonomian masyarakat Bali. Sebagai daerah industri pariwisata yang berskala internasional berakibat pada perubahan masyarakat Bali yang sangat cepat sebagai akibat interaksi masyarakat Bali dengan wisatawan, pelaku industri pariwisata dari berbagai negara. Perubahan masyarakat yang sangat dinamis dibandingkan dengan daerah-daerah lain di Indonesia menyebabkan birokrasi di Bali sebagai pelaku pelayanan publik memiliki tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Hal tersebut ditambah lagi dengan keberadaan para wisatawan domestic maupun warga negara asing yang melakukan perjalanan wisata di Bali yang memiliki kepentingan untuk mendapatkan pelayanan publik dari birokrasi di Bali menjadikan tuntutan birokrasi yang profesional sebagaimana layaknya di negara asal mereka. Adanya kasus-kasus dalam pelayanan publik seperti, oknum anggota Polantas Polda Bali terekam kamera menerima "uang damai" saat menilang seorang turis asal Belanda. Kasus lain seperti pemerasan oleh petugas Imigrasi Ngurah Rai terhadap rombongan wisatawan asal Taiwan dan lain sebagainya, yang apabila berlangsung terus menerus pada akhirnya akan menimbulkan memburuknya citra lembaga birokrasi, dan pada

akhirnya akan menimbulkan asumsi ketidakmampuan pemerintah mewujudkan prinsip *good governance*, sebagaimana dinyatakan oleh Dyah Mutiarin (2009), yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa secara umum daerah yang sedang mengalami suatu 'krisis' dalam perwujudan *Good Governance*, akan menelantarkan aspek pelayanan publik dan keadilan baik secara ekonomi maupun politik.

Penyelenggaraan perekonomian yang berbasis pariwisata dengan konsep Kepariwisata Budaya maka revitalisasi kearifan lokal dalam pembentukan, pelaksanaan dan penegakan hukum, sehingga terbentuknya sistem hukum yang berdasar atas nilai keadilan, kepastian dan kemanfaatan menjadi dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan di Bali. Oleh karena itu roadmap sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal merupakan aktualisasi dari perlindungan nilai-nilai kearifan lokal di Bali.

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan (Geriya 2000: 129), yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik ddalam reformasi birokrasi telah didengungkan oleh Mantan wakil Menpan dan Reformasi Birokrasi Eko Prasjo pada seminar internasional dengan tema Akselerasi Reformasi Berbasis Kearifan Lokal dan budaya Unggul pada tanggal 20 Pebruari 2014 di Denpasar, menyatakan bahwa kearifan lokal nilai budaya setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kerifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilakukan secara optimal di beberapa daerah seperti Bali, Jawa Timur, Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, dan lain-lain yang memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

Pada kenyataannya menurut Andhyka Muttaqin (2011), bahwa pemerintah daerah yang menerapkan inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahannya dari keseluruhan jumlah pemerintah daerah yang terdiri dari 33 provinsi dan 472 Kabupaten/Kota, tidak lebih dari 5 % yang

menonjol dalam inovasi. Pada umumnya, pemerintah daerah memberlakukan penyelenggaraan pemerintahan sebagai rutinitas, yang tidak punya target yang jelas khususnya dalam melayani kebutuhan masyarakat, jadi bisa di katakana birokrasi di Indonesia pada umumnya masih stagnansi dalam penyelenggaraan pemerintahannya. Dari sebagian kecil daerah yang menonjol dalam inovasi pelayanan publik tersebut, Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu daerah konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal dalam sejumlah program pelayanan publik dengan mendasarkan pada nilai-nilai kasih sayang, humanisme, dan kebhinekaan telah membuat Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, dijadikan sebagai Kota Welas Asih (*Compassionate City*), sehingga inovasi pelayanan publik di Banyuwangi menyebabkan peningkatan nilai investasi yang signifikan. Nilai investasi pada 2012 yang sebesar Rp1,19 triliun, meningkat 280 persen menjadi Rp 3,38 triliun pada 2013 dan pada 2014 sebesar Rp. 3,44 triliun atau naik 1,7 persen dibanding 2013. Dan hingga awal Maret 2015, investasi sudah mencapai Rp586,57 miliar.

Inovasi pelayanan publik di Bali akan menjadi instrumen yang untuk memposisikan birokrasi sebagai wadah yang akan menampilkan citranya berdasarkan karakter manusia yang menggerakkan institusi itu dengan melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Bali yang memiliki karakter yang terbangun atas kekayaan kearifan lokal, akan melakukan penilaian terhadap birokrasi atas kualitas inovasi publik dalam pendekatan kearifan lokal sebagai nilai yang dimiliki. Prinsip *good governance* yang dibangun guna mempengaruhi emosi, motif, dan persepsi masyarakat Bali demi mendukung setiap langkah dan kebijakan birokrasi tidak semata mata pada pendekatan prosedural tetapi lebih pada upaya transformasi secara substansial yaitu terbentuknya pelayanan publik yang berdasarkan nilai kearifan lokal tetapi sejalan dengan perkembangan masyarakat global.

1.2. Reformasi Birokrasi Pemerintahan Provinsi Bali

Bali sebagai salah satu daerah di Indonesia yang sampai saat ini secara konsisten mempertahankan kearifan lokal dalam kehidupan masyarakat yang memiliki identitas yang jelas yaitu budaya ekspresif yang termanifestasi secara konfiguratif yang mencakup nilai-nilai dasar yang dominan seperti: nilai religius, nilai estetika, nilai solidaritas, nilai harmoni, dan nilai keseimbangan yang sejalan dengan prinsip pelayanan menjadi ironi karena adanya permasalahan pelayanan publik sedangkan Bali. Penggunaan kearifan lokal dalam pelayanan publik sebagai perwujudan reformasi birokrasi secara factual menunjukkan bahwa kearifan lokal nilai budaya

setempat banyak yang bisa menjadi inspirasi dan prinsip dalam birokrasi pemerintahan. Reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani, yang mencakup dua hal yaitu reformasi struktur dan reformasi budaya. Oleh karena itu, nilai budaya dapat menjadi dasar kepentingan politik bersama sehingga mampu mendongkrak budaya dalam birokrasi. Penerapan kearifan lokal dalam reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan publik seharusnya dapat dilaksanakan secara konsisten di Provinsi Bali karena memiliki budaya dan kearifan lokal yang masih terjaga.

1.3. Tujuan Penyusunan Roadmap dan Milestone

1.3.1. Tujuan Umum

Tujuan penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali 2017-2021 adalah memberi arah pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

1.3.2. Tujuan Khusus

4. Menyelaraskan nilai-nilai kearifan lokal Bali yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah yang baik (*good governance*)
5. Membangun strategi inovasi pelayanan publik yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Bali dan Kabupaten/kota di Bali
6. Terbangunnya sistem pelayanan publik yang berbasis kearifan lokal

1.4. Kegunaan

Kegunaan *Road Map* ini Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali adalah

- c. Menetapkan Prioritas tujuan sasaran, program dan kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali
- d. Sebagai dasar perencanaan pelaksanaan reformasi birokrasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan *Road Map* Reformasi Pemerintahan Provinsi Bali sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagai Berikut:

Tabel 1.1 Sistematika Penulisan Road Map Reformasi Birokrasi

| BAB | JUDUL DAN ISI |
|---------|--|
| | Ringkasan Eksekutif Berisi uraian singkat substansi <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, yang mencakup gambaran kondisi saat ini, kondisi yang diharapkan, prioritas program, kegiatan, <i>Quick Wins</i> , anggaran, rencana penghematan yang diharapkan, rencana waktu pelaksanaan dan criteria keberhasilan yang ditetapkan. |
| BAB I | Pendahuluan Pendahuluan Menguraikan latar belakang perlunya disusun <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi sebagai dasar perencanaan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah. Secara umum dan ringkas menguraikan isi dari <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi. |
| BAB II | Gambaran Birokrasi Pemerintah provinsi bali 4. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Daerah Menguraikan kondisi birokrasi pemerintah daerah saat ini dilihat dari 3 (tiga) hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai/sudah baik dan perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, dan hal-hal yang masih perlu disempurnakan. |
| | 5. Kebutuhan/Harapan pemangku kepentingan Menguraikan gambaran profil birokrasi yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan. 6. Permasalahan birokrasi pemerintah daerah Menguraikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan harapan para pemangku kepentingan. |
| BAB III | Agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali 5. Fokus perubahan reformasi birokrasi menguraikan fokus perubahan reformasi yang menyangkut tiga bagian : e. Prioritas Pembinaan Manajemen Pemerintahan provinsi bali, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas provinsi bali terkait dengan area perubahan reformasi birokrasi; f. Prioritas yang harus terus dipelihara; g. Prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan. Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus, yaitu: Pertama, pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu |

| | |
|--------|--|
| | <p>secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya. Kedua, <i>Quick Wins</i>;</p> <p>h. Prioritas SKPD, yaitu fokus perubahan yang menjadi prioritas masing-masing SKPD.</p> |
| | <p>6. Sasaran</p> <p>Menguraikan sasaran dengan mengacu pada harapan pemangku kepentingan yang sudah diklasifikasikan sesuai prioritasnya.</p> |
| | <p>7. Kegiatan-kegiatan</p> <p>Menguraikan kegiatan yang akan dilakukan sesuai dengan klasifikasi dalam program-program reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, dan kriteria dalam komponen model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012).</p> |
| | <p>8. Rencana Aksi.</p> <p>Berisi uraian tentang rencana kegiatan reformasi birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan, program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, konsekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan, penanggungjawab serta rencana anggaran yang diperlukan. Rencana Aksi disusun dalam bentuk matriks yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai langkah-langkah yang akan dilakukan selama 5 (lima) tahun ke depan.</p> |
| BAB IV | <p>Monitoring dan Evaluasi</p> <p>Menguraikan mekanisme monitoring dan evaluasi yang dilakukan dalam rangka menjamin konsistensi, efektivitas dan keberlanjutan serta dampaknya bagi masyarakat dari pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah daerah.</p> |
| BAB V | <p>Penutup</p> |

BAB II

GAMBARAN BIROKRASI PEMERINTAHAN PROVINSI BALI

2.1. Gambaran Umum Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

Gambaran umum Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali saat ini dilihat dari 3 (tiga) hal terkait dengan capaian sasaran reformasi birokrasi nasional yaitu: (a) pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; (b) kualitas pelayanan publik; dan (c) kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Penguraian kondisi mencakup hal-hal yang sudah dicapai/sudah baik dan perlu terus dipertahankan atau ditingkatkan, dan hal-hal yang masih perlu disempurnakan, sebagai berikut :

1. Pemerintahan bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
 - g. Nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi Pada saat ini sudah ada *pilot project* di SKPD yang Berdasar hasil Laporan Hasil atas Laporan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi di Pemerintah Provinsi Bali, SKPD memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, SKPD hanya memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani, SKPD belum memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi.
 - h. Nilai Efisiensi
Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Pada saat ini upaya efisiensi sudah dilakukan sejak mulai perencanaan anggaran, yaitu dengan mencermati kembali rencana penggunaan anggaran pada Rencana Kegiatan dan Anggaran (RKA) guna mengurangi alokasi-alokasi anggaran dan besarnya yang kurang tepat. Selain itu ada upaya juga efisiensi belanja modal pada saat pengadaan barang/ jasa. Namun belum ada data yang menunjukkan nilai efisiensi penggunaan anggaran.
 - i. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)
IPK adalah instrumen pengukuran tingkat korupsi di kota-kota Indonesia yang dikeluarkan oleh Transparency International-Indonesia. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi Bali masih dalam prosesn penilaian IPK.
 - j. Opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

Opini BPK merupakan pernyataan atau pendapat profesional BPK yang merupakan kesimpulan pemeriksa mengenai tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan. Pemerintah Provinsi Bali telah memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (*Unqualified Opinion*) 2 tahun berturut-turut bahwa laporan keuangan entitas yang diperiksa, menyajikan

secara wajar dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

k. Penurunan temuan pemeriksaan yang bersifat finansial

Temuan pemeriksaan yang bersifat finansial cenderung menurun.

1. Capaian *e-proc* 40% dari jumlah paket yang dilelangkan

Pada saat ini telah terbentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) dengan Peraturan Daerah Provinsi Bali yang mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam mekanisme pengadaan barang/jasa. Capaian lelang *E-Proc* mencapai 40% dan sudah memenuhi target nasional, namun masih di bawah target RPJMD Provinsi Bali 2015-2020 sebesar 100%.

2. Kualitas pelayanan publik

f. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Nilai IKM rata-rata satuan/ unit penyelenggara pelayanan publik tahun 2015 nilainya 74,73

(kategori baik) dan tahun 2016 nilainya 76,75 (kategori baik).

g. Integritas Pelayanan

Integritas Pelayanan diketahui dari survei Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) untuk:

(1) mengetahui nilai integritas, indikator dan sub-indikator integritas dalam layanan publik, (2) melakukan pengukuran ilmiah terhadap tingkat korupsi dan faktor-faktor penyebab terjadinya korupsi di lembaga layanan publik dengan melakukan wawancara secara langsung kepada pengguna layanan publik, (3) memberikan masukan bagi instansi pelayanan

publik untuk mempersiapkan upaya pencegahan korupsi yang efektif pada wilayah atau layanan yang rentan terjadi korupsi.

Dalam hal ini belum ada data integritas pelayanan di Pemerintah Provinsi Bali. Dalam hal integritas pelayanan ini, sebagian besar satuan/ unit pelayanan publik telah memiliki maklumat pelayanan yang dipasang/ditempel di tempat strategis satuan/ unit pelayanan dan merupakan janji jaminan untuk melaksanakan pelayanan sesuai Standar Pelayanan yang telah ditetapkan.

h. Tingkat kepatuhan pada Standar Pelayanan

Sebagian besar unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan namun tingkat (%) kepatuhan penyelenggara pelayanan publik terhadap Standar Pelayanan belum dievaluasi/diukur secara sistematis.

i. Nilai pemeringkatan pelayanan publik

Pada evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik tahun 2010-2015, Pemerintah Provinsi Bali memperoleh berbagai penghargaan dari berbagai instansi dengan kriteria baik (nilai di atas 850 dari nilai maksimal 1000).

j. Visi dan misi

Pemerintah Provinsi Bali dalam Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 6 Tahun 2009 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (Rpjpd) Provinsi Bali Tahun 2005-2025 mempunyai visi terwujudnya ” **Bali Dwipa Jaya Berlandaskan *Tri Hita Karana*** ” Yang berarti Jayalah Pulau Bali berlandaskan nilai-nilai, norma, tradisi dan kearifan lokal *Tri Hita Karana* mengarah pada pencapaian terwujudnya Provinsi Bali dan masyarakat Bali yang lebih sejahtera lahir dan batin dengan pelaksanaan pembangunan yang mampu mengatasi dan mengurangi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada dengan memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimiliki yang dilandasi oleh nilai-nilai, norma, tradisi dan kearifan lokal yang bersumber pada budaya Bali yang dijiwai oleh Agama Hindu.

Tri Hita Karana sebagai pola kehidupan masyarakat Bali yang dimaknai sebagai tiga unsur yang menyebabkan kesejahteraan masyarakat yaitu *parhyangan*, *pawongan* dan *palemahan*. Aspek *parhyangan* mempunyai makna keterikatan manusia dengan *Ida Sang Hyang Widhi Wasa*/Tuhan Yang Maha Esa yang dilandasi oleh nilai-nilai kehidupan masyarakat Bali yang religius. Aspek *pawongan* dimaknai sebagai hubungan manusia

dengan sesama di dalam kehidupan yang terorganisir di dalam keluarga, warga, desa pakraman, kecamatan, kabupaten/kota, dan provinsi sebagai wadah interaksinya. Aspek *palemahan* dimaknai sebagai hubungan manusia dengan lingkungannya. Ketiga aspek tersebut saling terkait dalam mewujudkan keserasian dan keseimbangan.

Dalam mewujudkan Visi Pembangunan Daerah Provinsi Bali tersebut, ditempuh melalui 5 (lima) Misi Pembangunan Daerah Provinsi Bali sebagai berikut.

6. Mewujudkan masyarakat Bali yang unggul dengan mengedepankan pembangunan sumberdaya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing melalui peningkatan pendidikan, kesehatan, penguasaan Iptek.
7. Melestarikan kebudayaan daerah Bali dengan memperkuat jati diri dan adat istiadat masyarakat Bali melalui pemberdayaan kelembagaan, pemantapan aktivitas seni budaya dan penerapan nilai-nilai agama yang dijiwai oleh Agama Hindu sesuai dengan tuntutan jaman.
8. Mewujudkan keamanan daerah dan masyarakat Bali yang berkeadilan serta demokratis dengan memperkuat sistem keamanan, meningkatkan peran masyarakat sipil, kesetaraan gender, budaya hukum, politik, dan memantapkan pelaksanaan otonomi daerah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang baik.
9. Mewujudkan masyarakat Bali sejahtera dengan meningkatkan pembangunan bidang ekonomi untuk mengurangi kemiskinan dan pengangguran serta meningkatkan pendapatan masyarakat.
10. Mewujudkan pembangunan Bali yang lestari, handal dan merata dengan meningkatkan keseimbangan sumberdaya alam dan kelestarian lingkungan hidup, mengurangi kesenjangan pembangunan antarwilayah dan antarsektor, serta meningkatkan pembangunan infrastruktur termasuk kesiagaan untuk menghadapi bencana alam.

3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja

Hasil penilaian integritas Pemprov Bali Tahun 2016, dimana dari hasil survey yang dilakukan KPK di enam OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali, indeks integritas Pemprov Bali mencapai angka 76, 15 di atas angka rata-rata kementerian atau pemerintah daerah yang berkisar di angka 74.

2.2. Harapan Pemangku Kepentingan

Kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan merupakan gambaran profil birokrasi yang ingin dicapai dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan yang meliputi : 1) Pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 2) Kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan 3) Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Berikut kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan sesuai dengan harapan para pemangku kepentingan :

1. Pemerintahan bersih dan bebas KKN

e. Nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi Harapan terhadap Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi adalah seluruh SKPD menerapkan zona integritas dan memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi. Sehingga nilai Zona Integritas Wilayah Bebas Korupsi termasuk tinggi.

f. Nilai Efisiensi

Harapan terhadap peningkatan nilai efisiensi (penggunaan anggaran) adalah ketersediaan anggaran yang proporsional, kesesuaian, Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) serta meningkatnya efisiensi belanja modal dengan penerapan *e-proc* 100% dari paket yang dilelangkan.

g. Indeks Persepsi Korupsi (IPK)

Kondisi yang diharapkan Pemerintah Provinsi Bali Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang tinggi yang menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Bali bebas korupsi. Hal ini ditandai dengan penurunan temuan pemeriksaan yang bersifat finansial.

h. Opini BPK

Harapan yang ingin diwujudkan Pemerintah Provinsi Bali tetap memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali sudah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Kualitas Pelayanan Publik

f. Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Kondisi yang diinginkan hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) meningkat menjadi sangat baik atau diatas 81,26. Hal ini akan menunjukkan bahwa secara umum penyelenggaraan/pelaksanaan penyanaan publik sudah baik.

g. Integritas Pelayanan

Kondisi yang diharapkan adalah Pemerintah Provinsi Bali memiliki Integritas Pelayanan yang tinggi. Semua penyelenggara/pelayanan publik mempunyai integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas.

h. Tingkat kepatuhan pada Standar Pelayanan

Kondisi yang diharapkan adalah penyelenggara/ pelaksana pelayanan publik memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi pada Standar Pelayanan yang telah dibuat masing.

i. Nilai pemeringkatan pelayanan publik.

Harapan yang diinginkan dari nilai pemeringkatan pelayanan publik adalah Pemerintah Provinsi Bali tetap memperoleh Penghargaan dari institusi pemerintah maupun non pemerintah. Kondisi ini menunjukkan penyelenggaraan/ pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali sudah baik.

j. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja

3. Nilai Akuntabilitas kinerja. Nilai akuntabilitas kinerja yang diharapkan adalah diperolehnya predikat sangat baik dengan nilai evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) 80. Hal ini menunjukkan tingkat akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Provinsi Bali tinggi dan program/ kegiatan yang dilaksanakan dapat dipertanggungjawabkan secara terukur.

4. Nilai kinerja organisasi. Kondisi yang diharapkan dari nilai kinerja organisasi ini adalah diperolehnya nilai kinerja organisasi yang tinggi. Kondisi ini diawali dengan adanya penilaian kinerja secara komprehensif yang menunjukkan nilai kinerja organisasi yang lebih tepat.

4.3. Permasalahan Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

Permasalahan yang dihadapi akan dihadapi oleh birokrasi Pemerintah Provinsi Bali di dalam 8 area perubahan (reformasi birokrasi) guna mewujudkan harapan para pemangku kepentingan sangat banyak dan kompleks. Sesuai prioritas, dari 8 (delapan) area perubahan terpilih 4 (empat) prioritas area perubahan dengan permasalahan-permasalahan sebagai berikut :

5. Sumber Daya Manusia Aparatur

Permasalahan-permasalahan Sumber Daya Manusia dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- e. banyak satuan/ unit kerja yang kekurangan dan atau tidak mempunyai pejabat fungsional umum (staf), sehingga pelaksanaan tugas tidak berjalan lancar dan optimal.
 - f. keterbatasan karier PNS dibanding dengan jabatan struktural yang ada, sehingga belum semua jabatan dapat diisi oleh pejabat yang berkompeten.
 - g. distribusi PNS belum merata di satuan/ unit kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas. Hal ini menyebabkan ketimpangan dalam melaksanakan tugas;
 - h. penerapan penanganan pelanggaran disiplin PNS sulit dilakukan secara obyektif dan konsisten.
6. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Permasalahan-permasalahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- f. penilaian prestasi kerja pegawai belum obyektif, sehingga tidak mampu mendorong pegawai untuk berprestasi dalam melaksanakan tugas;
 - g. belum terbangunnya budaya kerja berbasis kinerja yang mengutamakan *output* dan *outcome* yang terukur dalam melaksanakan tugas;
 - h. belum ada peraturan/ regulasi yang mengatur pola pikir dan budaya kerja secara lengkap;
 - i. kurangnya komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (*role model*);
 - j. belum terbentuknya lingkungan kerja yang kondusif dalam mewujudkan kinerja yang baik;
7. Akuntabilitas

Permasalahan-permasalahan akuntabilitas dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- h. sistem informasi kinerja pemerintah kabupaten belum berjalan optimal, sehingga proses penyusunan dokumen, penyampaian informasi, pengukuran kinerja, dan lain-lain masih lambat dan kurang terdokumentasi dengan baik;

- i. perbedaan kemampuan pejabat pengumpul/ penyusun data LAKIP menyebabkan kualitas dokumen LAKIP Kabupaten yang disusun belum termasuk kategori baik;
 - j. dokumen kinerja belum dimanfaatkan secara optimal untuk perbaikan perencanaan dan kinerja dan masih banyak yang hanya memenuhi syarat/ kewajiban administratif;
 - k. koordinasi antar SKPD yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan belum optimal, sehingga dalam penyusunan dokumen-dokumen Rencana Kinerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja (Renja), dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sering kurang sinkron;
 - l. belum semua indikator kinerja utama (IKU) dalam indicator RPJMD merupakan indikator kinerja yang baik. Ada beberapa yang tidak mudah diwujudkan, ada yang sulit diukur, dan ada yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi;
 - m. masih adanya kegiatan SKPD yang tidak masuk dalam dokumen perencanaan awal, sehingga indikator kinerja yang akan dicapai tidak berkesinambungan;
 - n. belum ada penilaian kinerja SKPD secara komprehensif, sehingga capaian kinerja SKPD pada akhir tahun belum menunjukkan kinerja yang sebenarnya dari SKPD.
8. Pelayanan publik

Permasalahan-permasalahan pelayanan publik dalam reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali antara lain :

- a. Kurangnya SDM yang sesuai dengan kompetensi pada unit-unit pelayanan dan distribusi SDM yang kurang merata;
- b. kurangnya pemantauan (pembinaan) dan pengawasan SKPD terhadap unit-unit pelayanan publik;
- c. kurangnya sarana dan prasarana yang memadai untuk kelancaran dalam memberikan pelayanan publik;
- d. belum semua penyelenggara/ pelaksana pelayanan publik mematuhi Standar Pelayanan yang telah dibuat;

BAB III

AGENDA REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH PROVINSI BALI

6.1. Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi

Prioritas pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali berdasarkan kepentingan strategis daerah dan bermanfaat bagi masyarakat terdiri dari : 1) prioritas membenahan manajemen pemerintahan daerah; 2) prioritas yang harus terus dipelihara; 3) prioritas yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan; dan 4) prioritas SKPD.

6.1.1 Prioritas Pembenahan Manajemen Pemerintahan Daerah

Prioritas pembenahan manajemen pemerintahan daerah adalah focus perubahan yang menjadi prioritas daerah terkait dengan area perubahan Reformasi Birokrasi yang terdiri dari 4 (empat) area perubahan, yaitu sumber daya manusia, pola pikir dan budaya kerja, akuntabilitas dan pelayanan publik.

5. Sumber Daya Manusia

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) Sumber Daya Manusia aparatur Pemerintah Provinsi Bali :

- f. redistribusi pegawai secara merata sesuai beban kerja dan kompetensinya;
- g. evaluasi struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah yang tepat ukuran dan tepat fungsi dengan mendasarkan pada ketersediaan sumber daya manusia;
- h. peningkatan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan serta pendidikan formal;
- i. pemberian sanksi yang konsisten bagi PNS yang melanggar peraturan dan disiplin pegawai;
- j. penerapan penilaian kinerja dan pemberian tunjangan kinerja pegawai yang memadai guna mendorong peningkatan kinerja pegawai.

6. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) pola pikir dan budaya kerja birokrasi Pemerintah Provinsi Bali :

- i. penyusunan peraturan/ regulasi yang mengatur pola pikir dan budaya kerja secara lengkap;

- j. penerapan budaya kerja berbasis kinerja mengutamakan *output* dan *outcome* yang terukur;
- k. peningkatan komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (*role model*);
- l. internalisasi pola pikir dan budaya kerja organisasi ke seluruh pegawai;
- m. penilaian prestasi kerja dan pemberian penghargaan pegawai secara obyektif;
- n. internalisasi Sistem Pengendalian Internal Instansi Pemerintah (SPIP) di semua SKPD untuk menciptakan pengendalian intern yang memadai;
- o. peningkatan penerapan zona integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK);
- p. penerapan Rencana Aksi Daerah (RAD) Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi.

7. Akuntabilitas Kinerja

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) akuntabilitas kinerja birokrasi Pemerintah Provinsi Bali :

- i. pembangunan sistem informasi kinerja instansi pemerintah daerah;
- j. peningkatan kualitas dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten;
- k. pemanfaatan dokumen kinerja secara optimal untuk perbaikan perencanaan dan kinerja;
- l. peningkatan koordinasi antar SKPD yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan;
- m. penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang baik sebagai indikator RPJM/ Resntra;
- n. evaluasi perencanaan kegiatan SKPD agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi SKPD dan minimalisasi kegiatan yang tidak ada dalam dokumen perencanaan awal;
- o. penerapan penilaian kinerja SKPD secara komprehensif;
- p. peningkatan keterbukaan informasi publik untuk mendukung akuntabilitas kinerja.

8. Pelayanan Publik

Prioritas pembenahan (perubahan menjadi lebih baik) pelayanan publik Pemerintah Provinsi Bali :

- e. Peningkatan kompetensi SDM yang sesuai tugas/ pekerjaan pada satuan/unit pelayanan dan pendistribusian SDM secara merata/proporsional;
- f. pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pelayanan publik;
- g. peningkatan kepatuhan penyelenggara/ pelaksana pelayanan publik terhadap Standar Pelayanan yang telah dibuat;
- h. Peningkatan pengawasan dan pembinaan SKPD terhadap unit-unit pelayanan publik yang ada di bawahnya.

6.1.2 Prioritas yang Harus Terus Dipelihara

Prioritas yang harus terus dipelihara merupakan keberhasilan yang sudah dicapai atau prestasi yang sudah diraih oleh Pemerintah Provinsi Bali yang harus terus dipelihara dan dipertahankan. Berikut uraian Prioritas yang harus terus dipelihara :

4. Pemerintahan bersih dan bebas KKN
 - a. mempertahankan SKPD yang telah memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, yaitu Inspektorat dan DPPKAD serta meningkatkan prosentase SKPD yang memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK);
 - b. mempertahankan opini BPK Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam pengelolaan keuangan daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali
5. Kualitas pelayanan publik
 - a. mempertahankan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) rata-rata satuan/unit pelayanan publik tahun 2016 sebesar 76,75 (baik);
 - b. mempertahankan prosentase unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan dan berupaya meningkatkan;
 - c. mempertahankan hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik sangat baik (>850).
6. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja

- a. mempertahankan prosentase Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan sebagai indikator kinerja dalam dokumen perencanaan dan dokumen kinerja 99,71%;
- b. meningkatkan aplikasi penyusunan rencana anggaran sudah menggunakan SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah).

6.1.3 Prioritas yang Terkait dengan Peningkatan Kualitas Pelayanan

Prioritas ini menyangkut 2 (dua) fokus. Pertama, pelayanan sektorsektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya. Jenis pelayanan ini merupakan prioritas daerah. Kedua, pelayanan yang bersifat strategis bagi pemerintah daerah, dapat dengan cepat dilakukan perubahannya, dan dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari 1 (satu) tahun, merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (*stakeholders*), perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah. Jenis pelayanan ini merupakan *Quick Wins*. Rencana jenis pelayanan yang termasuk *quik wins* adalah pelayanan izin prinsip “super cepat” di Badan Penanaman Modal Prioritas peningkatan kualitas pelayanan prioritas daerah meliputi pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan perizinan usaha, dan pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil.

5. Pelayanan bidang kesehatan

Prioritas perubahan dalam pelayanan kesehatan adalah penerapan pelayanan kesehatan tanpa dipungut biaya bagi masyarakat.

6. Pelayanan bidang pendidikan

Prioritas perubahan dalam pelayanan pendidikan meliputi :

e. Informasi layanan peserta didik

Informasi dan prosedur mutasi siswa, pengesahan (legalisir) ijazah, sehingga dapat terbentuk proses layanan yang lebih cepat, lebih tepat dan terbuka. Papan Informasi menjadi sebuah hal yang sangat penting dalam berbagai macam kepentingan, dengan papan informasi dapat disuguhkan informasi yang sangat mudah diterima oleh penerima informasi.

- f. Pembenahan tata laksana dan pengembangan sistem Pembenahan tata laksana dan pengembangan sistem melalui peningkatan layanan informasi dan komunikasi melalui revitalisasi *website* Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Provinsi. Website sebagai sumber informasi dan sarana komunikasi tidak mengenal batas wilayah, ruang, dan waktu sehingga mempermudah interaksi dan menghemat waktu serta biaya komunikasi.
 - g. Reformasi layanan satuan pendidikan
Program SMA/SMK gratis Provinsi Bali. Pembangunan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi kesuksesan dan kesinambungan pembangunan. Oleh karena itu pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia mutlak harus diperhatikan dan dirancang dengan seksama berdasarkan pemikiran yang matang. Dengan program ini anak-anak dapat menyelesaikan pendidikan minimal berijazah kualifikasi SMU sederajat. Sasaran dari program ini adalah setiap warga Bali usia 16 (enam belas) tahun sampai dengan 18 (delapan belas) tahun yang ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah.
 - h. Beasiswa siswa dari keluarga tidak mampu.
Tujuan utama pemberian beasiswa ini adalah untuk dapat memotong rantai kemiskinan keluarga di wilayah Provinsi Bali. Sedangkan, tujuan lain dari program kegiatan pemberian beasiswa ini adalah meneruskan harapan siswa/siswi yang ingin melanjutkan pendidikan.
7. Pelayanan bidang perizinan usaha
- Prioritas perubahan dalam pelayanan perizinan usaha meliputi :
- c. Penyederhaan prosedur pelayanan perizinan usaha;
 - d. Peningkatan pelayanan melalui peningkatan koordinasi dan percepatan proses perizinan usaha di Kabupaten/Kota dan proses penerbitan rekomendasi teknis dari SKPD lain yang membidangi.
8. Pelayanan bidang kependudukan dan pencatatan sipil Prioritas perubahan dalam pelayanan kependudukan dan pencatatan sipil meliputi :
- c. Peningkatan akses pelayanan dengan jemput bola;

- d. Pembangunan sistem informasi kependudukan terpadu antara kabupaten dan provinsi;

6.1.4 Prioritas SKPD

Fokus perubahan (bidang kesehatan, bidang pendidikan, bidang perizinan usaha, dan bidang kependudukan dan pencatatan sipil) yang menjadi prioritas SKPD hanya fokus perubahan pelayanan bidang kesehatan yang meliputi pelayanan kesehatan dasar, pelayanan kesehatan rujukan, dan pelayanan perizinan bidang kesehatan.

- c. Pelayanan kesehatan dasar Fokus perubahan pelayanan kesehatan Masyarakat dilakukan koordinasi dengan oleh Dinas Kesehatan kabupaten/kota. Bersama dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) yang menangani kesehatan melalui peningkatan SDM, peningkatan sarana prasarana (termasuk alat kesehatan) dan farmasi, manajemen informasi, dan manajemen pelayanan. Upaya peningkatan tersebut dilakukan dengan pemenuhan akreditasi semua unit berkait.

- d. Pelayanan perizinan.

Fokus perubahan pelayanan perizinan kesehatan yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi adalah tidak adanya pungutan biaya atas pelayanan perizinan bidang kesehatan.

6.2 Sasaran

Sasaran reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali secara umum sama dengan sasaran reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi pemerintah pusat 2010-2025 adalah 1) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 2) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan 3) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Sedangkan sasaran perubahan yang ingin dicapai dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan terkait dengan permasalahan dalam masing-masing bidang dan jenis pelayanan yang menjadi prioritas sebagai berikut :

Tabel 3.1 Sasaran Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali

| No. | Area Reformasi Birokrasi | Sasaran Reformasi Birokrasi |
|----------|---------------------------------|-----------------------------|
| A | Area Perubahan Prioritas | |
| 1. | SDM aparatur | peningkatan kompetensi PNS. |

| | | |
|---|-----------------------------|--|
| | | redistribusi PNS sesuai kompetensi dan pendidikan. |
| | | penataan (restrukturisasi) organisasi. |
| | | alih jabatan. |
| | | penerapan tunjangan kinerja. |
| 2 | Pola pikir dan budaya kerja | adanya regulasi pemerintah daerah tentang penerapan budaya kerja. |
| | | penerapan budaya kerja berbasis kinerja mengutamakan <i>output</i> dan <i>outcome</i> yang terukur di semua SKPD |
| | | peningkatan komitmen dan ketegasan pemimpin serta jajarannya sebagai panutan (<i>role model</i>). |
| | | peningkatan prosentase SKPD yang menginternalisasikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). |
| | | peningkatan prosentase SKPD yang mendapatkan predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dan Wilayah Bebas Korupsi (WBK). |
| 3 | Akuntabilitas | terbangunnya sistem informasi kinerja Provinsi |
| | | hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) kategori baik (B). |
| | | pemanfaatan dokumen kinerja untuk perbaikan perencanaan dan kinerja. |
| | | terwujudnya koordinasi antar instansi yang membidangi perencanaan kinerja, perencanaan kegiatan, dan perencanaan keuangan yang optimal. |
| | | semua SKPD mempunyai indikator kinerja utama (IKU) relevan dengan tugas pokok dan fungsi dan digunakan dalam perencanaan secara optimal. |
| | | penetapan program/ kegiatan SKPD melalui proses perencanaan sesuai ketentuan. |
| | | adanya penilaian kinerja SKPD secara komprehensif. |
| 4 | Pelayanan publik | peningkatan kompetensi SDM yang sesuai |

| | | |
|-----------|--|--|
| | | dengan tugas-tugas pada unit pelayanan publik |
| | | distribusi pegawai yang sesuai dengan beban kerja dan kompetensinya. |
| | | pengawasan yang memadahi terhadap unit pelayanan publik. |
| | | memenuhi sarana dan prasarana pelayanan publik yang memadahi. semua pelaksana pelayanan publik mematuhi Standar Pelayanan (SP) |
| B. | Hal-hal yang Dipertahankan dan Ditingkatkan | |
| 1 | Pemerintahan bersih dan bebas KKN | SKPD memperoleh predikat Wilayah Birokrasi Bersih Melayani dan Wilayah Bebas Korupsi, yaitu Inspektorat dan DPPKAD. |
| 2 | Kualitas pelayanan publik | memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK dalam pengelolaan keuangan daerah |
| | | hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) rata-rata satuan/ unit pelayanan publik sebesar 76,75 (baik) ditingkatkan menjadi lebih dari 81,26 (sangat baik) |
| | | semua unit pelayanan sudah mempunyai Standar Pelayanan. hasil evaluasi kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan publik tahun 2021 sangat baik (>850) |
| 3 | Kapasitas dan akuntabilitas kinerja | prosentase Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan sebagai indikator kinerja dalam dokumen perencanaan dan dokumen kinerja 99,71%. |
| | | penyusunan rencana anggaran sudah menggunakan SIMDA (Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah). |

| C | Prioritas Pelayanan Publik | |
|----|----------------------------------|---|
| 1 | Pelayanan bidang kesehatan | semua Pusat pelayanan kesehatan terakreditasi |
| | | pemberian pelayanan kesehatan tanpa dipungut biaya bagi masyarakat |
| | | peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rujukan di RSUD dan RSUP |
| | | Pelayanan pasien BPJS tanpa permasalahan. |
| 2 | Pelayanan bidang pendidikan | peningkatan layanan peserta didik. |
| | | pembangunan sistem informasi layanan pendidikan. |
| | | pengembangan SMA/SMK tanpa pungutan biaya. |
| | | pemberian beasiswa. |
| 3. | Pelayanan bidang perizinan usaha | penyederhanaan proses perizinan. peningkatan kualitas pelayanan perizinan. |
| 4. | Pelayanan bidang kependudukan | pelayanan administrasi kependudukan sederhana dan gratis. |
| | | peningkatan akses pelayanan administrasi kependudukan. |

Pelaksanaan reformasi birokrasi PEmerintah Provinsi Bali dilakukan secara bertahap. Setiap tahap diharapkan akan memberikan dampak penguatan pada langkah berikutnya. Berikut tahapan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali:

6. Tahun pertama

Tahun pertama pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk membangun landasan yang kuat untuk menjamin implementasi reformasi birokrasi secara konsisten sesuai dengan target yang telah ditentukan. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- k. menyusun tim reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- l. menyusun rancangan *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- m. mengkomunikasikan dengan DPRD, terkait dengan komitmen dan penganggaran dalam APBD, untuk memperoleh surat persetujuan RB dari pimpinan DPRD;

- n. mengajukan usulan RB kepada Pemerintah Pusat untuk ditetapkan sebagai daerah yang melaksanakan RB;
- o. mencanangkan pelaksanaan RB Pemerintah Provinsi Bali;
- p. melaksanakan sosialisasi RB kepada semua SKPD hingga personilnya;
- q. menyusun pedoman pelaksanaan RB pada SKPD;
- r. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- s. menyusun rencana dan pelaksanaan *Quick wins*;
- t. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi di SKPD.

7. Tahun kedua

Tahun kedua pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk melanjutkan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun pertama, menjaga/memelihara program/kegiatan yang sudah berhasil dilaksanakan, melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun pertama. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- f. melanjutkan sosialisasi;
- g. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- h. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi di SKPD;
- i. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- j. melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

8. Tahun ketiga

Tahun ketiga pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun kedua, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun kedua. Langkah-langkah yang akan dilakukan:

- f. melanjutkan sosialisasi;
- g. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- h. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;
- i. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- j. Melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

9. Tahun keempat

Tahun keempat pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun ketiga, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahun ketiga. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- f. melanjutkan sosialisasi;
- g. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- h. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;
- i. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- j. Melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

10. Tahun kelima

Tahun kelima pelaksanaan reformasi birokrasi diarahkan untuk meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun keempat, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh proses reformasi birokrasi. Langkah-langkah yang akan dilakukan :

- e. melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi SKPD;
- f. melaksanakan reformasi birokrasi secara bertahap;
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan hasil pelaksanaan reformasi birokrasi;
- h. melakukan evaluasi menyeluruh hasil pelaksanaan reformasi birokrasi.

6.3 Kegiatan-kegiatan

Pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali untuk periode 2017 – 2021 dilakukan sesuai klasifikasi dalam program-program Reformasi Birokrasi sebagaimana tertuang dalam Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, dan kriteria dalam komponen model Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012).

- 9. Program Pembinaan dan Pengembangan Aparatur Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk mendorong peningkatan kinerja aparatur Pemerintah Provinsi Bali :

- h. Penyusunan formasi pegawai;
 - i. Penanganan kasus-kasus pelanggaran disiplin PNS;
 - j. Pemberian Penghargaan Bagi PNS yang Berprestasi;
 - k. Penataan/ penempatan PNS berbasis kompetensi;
 - l. Pembangunan/ Pengembangan Data Base Pegawai (SIMPEG) yang terintegrasi;
 - m. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai melalui penyusunan Tunjangan Kinerja (Evaluasi Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Tambahan Penghasilan Pegawai);
 - n. Penyusunan Instrumen Analisis Jabatan PNS (PCAP, *Accesment* PNS).
10. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur
- Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas aparatur Pemerintah Provinsi Bali :
- e. Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-undangan;
 - f. Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi Bagi PNS Daerah;
 - g. Penyelenggaraan Diklat Teknis Fungsional dan Kepemimpinan;
 - h. Seleksi dan Penetapan PNS untuk Tugas belajar.
11. Program Perencanaan Pembangunan Daerah
- Pelaksanaan program ini dilaksanakan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Kegiatan yang dilakukan antara lain:
- c. Kegiatan Koordinasi Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
 - d. Kegiatan Penetapan RKPD (meliputi kegiatan penyusunan RPJMD, Renstra, RKPD, Renja, RKT, Penetapan Kinerja, dan lain-lain;
12. Program Penataan Daerah Otonomi Baru
- Program dilaksanakan dengan Kegiatan Fasilitasi Pemantapan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Pemerintah Daerah. Arah pelaksanaan kegiatan ini adalah restrukturisasi struktur organisasi perangkat daerah dan penghapusan beberapa Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang tidak efektif dalam melaksanakan tugas dan fungsi.
13. Program Penataan Administrasi Kependudukan
- Program ini dilaksanakan dengan kegiatan :
- g. Peningkatan Pelayanan Publik dalam bidang Kependudukan;
 - h. Peningkatan Pelayanan Publik dalam bidang Pencatatan Sipil;

- i. Koordinasi Pelaksanaan Kebijakan Kependudukan;
 - j. Sosialisasi Kebijakan Kependudukan;
 - k. Pembangunan dan Pengoperasian Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) secara terpadu;
 - l. Pengembangan data base kependudukan.
14. Program Upaya Kesehatan Masyarakat Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Akreditasi Pusat esehatan Masyarakat.
15. Program Kemitraan Peningkatan Pelayanan Kesehatan Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Kemitraan Asuransi Kesehatan Masyarakat.
16. Program Promosi Kesehatan dan Pemberdayaan masyarakat Program ini dilaksanakan dengan Kegiatan Peningkatan Pelayanan Terpadu.

3.4 Pengorganisasian

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam bentuk tim atau kepanitian sebagai berikut :

4. Tim Pengarah

Tim Pengarah mempunyai tugas :

- d. Mengarahkan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Pemerintah Provinsi Bali sesuai Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- e. Memberikan pertimbangan, saran, dan masukan terhadap konsep dan penerapan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali.
- f. Tim pengarah diketuai oleh Gubernur dan Wakil Gubernur. Sekretaris Daerah dan Asisten Administrasi sebagai Sekretaris.

5. Tim Pelaksana

Tim Pelaksana mempunyai tugas :

- h. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Pusat;
- i. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- j. Melaksanakan reformasi birokrasi pada satuan/ unit kerja perangkat daerah Pemerintah Provinsi Bali;

- k. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- l. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- m. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur.
- n. Sekretaris Daerah sebagai Ketua I, Asisten Administrasi Sekda sebagai Ketua II, Kepala Bagian Organisasi dan Kepegawaian Setda sebagai Sekretaris, dan semua kepala SKPD sebagai Anggota.

6. Kelompok Kerja

Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi meliputi 4 (empat) prioritas area perubahan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali yaitu :

e. Kelompok Kerja Aparatur

- 6. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
- 7. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
- 8. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
- 9. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang aparatur;
- 10. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.

f. Kelompok Pola Pikir dan Budaya Kerja

- 6. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
- 7. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola piker dan budaya kerja;
- 8. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
- 9. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pola pikir dan budaya kerja;
- 10. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.

g. Kelompok Kerja Akuntabilitas Kinerja

- 6. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
- 7. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
- 8. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;

9. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 10. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.
- h. Kelompok Kerja Pelayanan Publik
6. Menyusun rencana pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 7. Mengoordinasikan dan mengembangkan upaya-upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang akuntabilitas kinerja;
 8. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 9. Menyusun laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang pelayanan publik;
 10. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur melalui Tim Pelaksana.

Keanggotaan Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi sebagai berikut :

5. Kelompok Kerja Aparatur diketuai oleh Sekretaris Daerah dan Kepala Badan Kepegawaian Daerah;
6. Kelompok Kerja Pola Pikir dan Budaya Kerja diketuai oleh Asisten Pemerintahan Sekda dan Inspektur Inspektorat;
7. Kelompok Kerja Akuntabilitas Kinerja diketuai oleh Asisten Administrasi Sekda dan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.
8. Kelompok Kerja Pelayanan Publik diketuai oleh Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat Sekda dan Kepala Dinas Kesehatan.

5. Tim Monitoring dan Evaluasi

Tim Pengarah mempunyai tugas :

- d. Menyusun rencana dan pedoman pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- e. Memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;
- f. Melaporkan hasil pekerjaan kepada Gubernur Bali.

Inspektur Inspektorat sebagai Ketua, Sekretaris Inspektorat sebagai Sekretaris, dan Anggota para Inspektur Pembantu Wilayah.

3.5 Rencana Aksi

Rencana aksi berisi uraian tentang rencana kegiatan Reformasi Birokrasi yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun ke depan. Sesuai dengan prioritas atau fokus perubahan,

program/kriteria/sub kegiatan, tahapan/aktivitas target-target sasaran tahunan yang ingin diwujudkan, sekuensi waktu pelaksanaannya, termasuk pelaksanaan kegiatan *Quick Wins*, penanggungjawab serta rencana anggaran yang diperlukan.

BAB IV

MONITORING DAN EVALUASI

Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan sesuai dengan ketentuan dan target yang ditetapkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Bali.

5.1. Monitoring

Monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam tingkatan lingkup unit/ satuan kerja, lingkup pemerintah daerah, dan lingkup nasional. Monitoring dilakukan untuk mempertahankan agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan jadwal, target-target dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan reformasi birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan. Dari proses monitoring berbagai hal yang perlu dikoreksi dapat langsung dikoreksi pada saat kegiatan Reformasi Birokrasi dilaksanakan, sehingga tidak terjadi penyimpangan dari target-target yang telah ditentukan.

5.2. Evaluasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi di Pemerintah Provinsi Bali dilakukan dalam rentang waktu tertentu yang ditentukan. Dalam lingkup instansi pemerintah pusat, evaluasi biasanya dilakukan setiap enam bulan dan tahunan. Evaluasi dilakukan untuk menilai kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan termasuk tindak lanjut hasil monitoring yang dilakukan pada saat pelaksanaan kegiatan. Evaluasi dilakukan melalui beberapa tahapan mulai dari unit kerja sampai pada tingkat pemerintah daerah, sebagai berikut:

- a. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat unit kerja yang dipimpin oleh pimpinan unit/satuan kerja untuk membahas kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan penyesuaian kegiatan yang perlu dilakukan pada enam bulan atau satu tahun ke depan sehingga tidak terjadi permasalahan yang sama atau dalam rangka merespon perkembangan lingkungan strategis. Evaluasi dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh prioritas yang telah ditetapkan;
- b. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintahan Provinsi Bali, yang dipimpin langsung oleh Ketua Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Bali;

- c. Evaluasi semesteran atau tahunan di tingkat pemerintah Provinsi Bali, yang dipimpin langsung oleh Pimpinan Pemerintah Provinsi Bali. Berbagai informasi yang digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan dapat diperoleh dari: a. Hasil-hasil monitoring; b. Survei kepuasan masyarakat dan pengaduan masyarakat; c. Pengukuran target-target kegiatan reformasi birokrasi sebagaimana diuraikan dalam Road Map dengan realisasinya; d. Pertemuan dalam rangka Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi diharapkan dapat secara terus menerus memberikan masukan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di tahun-tahun berikutnya.

BAB V

PENUTUP

Dokumen Road Map Reformasi Birokrasi disusun sebagai pedoman bagi pemerintah Provinsi Bali dalam menyusun dan melaksanakan Reformasi Birokrasi selama waktu lima tahun. Dokumen ini dapat dirubah sesuai dengan ketentuan dan perkembangan lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali. Dokumen ini berisi rencana rinci Reformasi Birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran pertahun yang sudah jelas.

Reformasi birokrasi dilaksanakan melalui program-program yang berorientasi pada kearifan lokal masyarakat bali . Program-program tersebut dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan untuk menghasilkan kinerja yang makin baik di Pemerintahan Provinsi Bali. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi memerlukan komitmen dan menjadi tanggung jawab pimpinan dan seluruh jajaran aparatur Pemerintah Provinsi Bali.

Lampiran 6. Rekapitulasi Penggunaan Dana Penelitian

REKAPITULASI PENGGUNAAN DANA PENELITIAN

| | |
|-----------------------------|---|
| Judul | : TRANSFORMASI GOOD GOVERNANCE MELALUI INOVASI PELAYANAN PUBLIK BERBASIS KEARIFAN LOKAL |
| Skema Hibah | : Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi |
| Peneliti/Pelaksana | |
| Nama Ketua | : Dr. I Wayan Gde Wiryawan, S.H.,M.H |
| Perguruan Tinggi | : Universitas Mahasaraswati Denpasar |
| NIDN | : 0813057602 |
| Nama Anggota (1) | : Dr. I Ketut Sukawati Lanang Putra Perbawa, S.H.,M.Hum |
| Nama Anggota (2) | : Lis Julianti, S.H.,M.H |
| Tahun Pelaksanaan | : Tahun kel dari Rencana 3 Tahun |
| Dana Tahun Berjalan | : Rp. 100.000.000,00 |
| Dana Mulai Diterima Tanggal | : 27 Juli 2017 |

1. HONOR OUPOUT KEGIATAN

| ITEM HONOR | VOLUME | SATUAN | HARGA SATUAN | TOTAL |
|--|--------|--------|--------------|----------------------|
| 1. Dr. I Wayan Gde Wiryawan, S.H.,M.H | 280 | Jam | Rp 15,000 | Rp 4,200,000 |
| 2. Dr. I Ketut Sukawati Lanang Putra Perbawa, S.H.,M.Hum | 224 | Jam | Rp 15,000 | Rp 3,360,000 |
| 3. Lis Julianti, S.H.,M.H | 224 | Jam | Rp 15,000 | Rp 3,360,000 |
| | | | | Rp 10,920,000 |

2. BELANJA BAHAN

| ITEM BAHAN | VOLUME | SATUAN | HARGA SATUAN | TOTAL |
|--|----------|--------|-----------------------|-------------------------|
| Pulsa Telepon | 3.00 | Paket | Rp 102,000.00 | Rp 306,000.00 |
| Pulsa Internet | 3.00 | Paket | Rp 100,000.00 | Rp 300,000.00 |
| Beli Black HP Inject Catridge | 2.00 | buah | Rp 205,000.00 | Rp 410,000.00 |
| Beli Colour HP Inject Catridge | 2.00 | buah | Rp 255,000.00 | Rp 510,000.00 |
| Kertas HVS A4 | 3.00 | rim | Rp 35,000.00 | Rp 105,000.00 |
| Beli Hardisk Eksternal | 1.00 | buah | Rp 800,000.00 | Rp 800,000.00 |
| Beli Baterai Laptop | 1.00 | buah | Rp 1,500,000.00 | Rp 1,500,000.00 |
| Beli Software Antivirus | 1.00 | buah | Rp 1,500,000.00 | Rp 1,500,000.00 |
| Beli Baterai Rechargeable untuk handy camera | 1.00 | buah | Rp 350,000.00 | Rp 350,000.00 |
| Penggandaan materi FGD | 10000.00 | lembar | Rp 200.00 | Rp 2,000,000.00 |
| Snack untuk 2x FGD | 100.00 | buah | Rp 7,000.00 | Rp 700,000.00 |
| Nasi Kotak untuk 2x FGD | 100.00 | buah | Rp 25,000.00 | Rp 2,500,000.00 |
| Sewa LCD dan layar | 4.00 | | Rp 300,000.00 | Rp 1,200,000.00 |
| Sewa Ruang Pertemuan untuk FGD | 2.00 | paket | Rp 1,500,000.00 | Rp 3,000,000.00 |
| Jilid laporan kemajuan | 5.00 | Eks | Rp 25,000.00 | Rp 125,000.00 |
| Bayar Seminar Nasional | 2.00 | Paket | Rp 500,000.00 | Rp 1,000,000.00 |
| | | | | Rp 16,306,000.00 |
| | | | Sub Total (Rp) | 16,306,000.00 |

3. BELANJA BARANG NON OPERASIONAL LAINNYA

| ITEM BAHAN | VOLUME | SATUAN | HARGA SATUAN | TOTAL |
|------------|--------|--------|--------------|-------------------------|
| | | | | Sub Total (Rp) 0 |

4. BELANJA PERJALANAN LAINNYA

| ITEM BAHAN | VOLUME | SATUAN | HARGA SATUAN | TOTAL |
|--|--------|--------|---------------|-------------------------|
| Transport | 2.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 800,000.00 |
| Transport | 5.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 2,000,000.00 |
| Transport | 3.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 1,200,000.00 |
| Transport | 5.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 2,000,000.00 |
| Transport | 25 | | Rp 400,000.00 | Rp 10,000,000.00 |
| Transport | 20 | | Rp 400,000.00 | Rp 8,000,000.00 |
| Transport | 42.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 16,800,000.00 |
| Transport | 4.00 | | Rp 400,000.00 | Rp 1,600,000.00 |
| Sub Total (Rp) | | | | Rp 42,400,000.00 |
| Total Pengeluaran Dalam Satu Tahun (Rp) | | | | Rp 69,626,000.00 |

Mengetahui
Ketua LPPM Unmas Denpasar



Dr. Ir. I Ketut Widnyana, M.Si
NIP/NPK. 826489163

Denpasar, 21 September 2017

Ketua Peneliti



Dr. I Wayan Gde Wiryawan, S.H., M.H
NIP/NPK. 827610352

Lampiran 7. Ijin Penelitian dan Berita Acara



PEMERINTAH PROVINSI BALI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP

Jalan Raya Puputan, Niti Mandala Denpasar 80235
Telp./Fax (0361) 243804/256905
website: www.bpmo.baliprov.go.id e-mail: bpmo@baliprov.go.id

Nomor : 070/04369/DPMPSTP-B/2017
Lampiran : -
Perihal : Rekomendasi

Kepada
Yth: 1. Kepala Badan Kesbang Pol
dan Linmas Provinsi Bali
2. Bupati Badung
3. Bupati Glanyar
4. Bupati Buleleng
5. Walikota Denpasar
cc. Kepala Badan Kesbang Pol
dan Linmas Kabupaten/Kota
Se-Tempat
di -
Tempat

I. Dasar

1. Peraturan Gubernur Bali Nomor 30 Tahun 2016 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Bali Nomor 45 Tahun 2015 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
2. Surat Permohonan dari UNIVERSITAS MAHASARASWATI, Nomor K.473/B.09.01/UNIV.FH/W/2017, tanggal 08 Juni 2017, Perihal Permohonan Izin Penelitian.

II. Setelah mempelajari dan meneliti rencana kegiatan yang diajukan, maka dapat diberikan Rekomendasi kepada:

Nama : LIS JULIANTI
Pekerjaan : Dosen
Alamat : JalannPadang Kartika Perum Muding Pertiwi no 2
Judul/bidang : TRANSFORMASI GOOD GOVERNANCE MELALUI INOVASI PELAYANAN
PUBLIK BERBASIS KEARIFAN LOKAL
Lokasi Penelitian : Pemerintah Provinsi Bali, Pemerintah Kabupaten Badung, Pemerintah Kabupaten
Glanyar, Pemerintah Kabupaten Buleleng dan Pemerintah Kota Denpasar
Jumlah Peserta : 3 Orang
Lama Penelitian : 6 Bulan (01 Jul 2017 s/d 01 Dec 2017)

III. Dalam melakukan kegiatan agar yang bersangkutan mematuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. Sebelum melakukan kegiatan agar melaporkan kedatangannya kepada Bupati/Walikota setempat atau pejabat yang berwenang
- b. Tidak dibenarkan melakukan kegiatan yang tidak ada kaitannya dengan bidang/judul Penelitian. Apabila melanggar ketentuan Rekomendasi/Ijin akan dicabut dihentikan segala kegiatannya.
- c. Mentaati segala ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat dan budaya setempat.
- d. Apabila masa berlaku Rekomendasi/Ijin ini telah berakhir, sedangkan pelaksanaan kegiatan belum selesai, maka perpanjangan Rekomendasi/Ijin agar ditujukan kepada instansi pemohon.
- e. Menyerahkan hasil kegiatan kepada Pemerintah Provinsi Bali, melalui Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Provinsi Bali dan Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Bali

Denpasar, 19 Juni 2017

a.n. GUBERNUR BALI
KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL
DAN PTSP PROVINSI BALI





UNIVERSITAS MAHASARASWATI DENPASAR
FAKULTAS HUKUM
STATUS TERAKREDITASI, KEPUTUSAN BAN-PT DEPDIKNAS
RI
NOMOR: 030/BAN-PT/Ak-XII/S1/X/2009
ILMU HUKUM
Sekretariat : Jl. Kamboja No. 11A Telepon 263142 Denpasar-Bali

BERITA ACARA

Bahwa hari ini Selasa tanggal Delapan Belas Juli Dua Ribu Tujuh Belas, telah dilaksanakan kegiatan *Focus Group Discussion (FGD)* dalam rangka penelitian yang diadakan oleh Fakultas Hukum Unmas Denpasar bekerjasama dengan KPU Kabupaten Buleleng dengan judul “ Transformasi *Good Governance* melalui Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Kearifan Lokal” yang dihadiri oleh dosen Fakultas Hukum Unmas Denpasar sebagai Narasumber pembahas dengan daftar hadir terlampir yang bertempat di Ruang Pertemuan KPU Kabupaten Buleleng

Demikianlah Berita Acara ini dibuat untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Mengetahui,

Ketua KPU
Kabupaten Buleleng



Gede Suardana, S.Pd., M.Si

Buleleng, 18 Juli 2017
Dekan Fakultas Hukum
Unmas Denpasar



I Nengah Susrama, S.H., M.H
NPK.82.6089.168

Lampiran 8. Dokumentasi Penelitian



Dokumentasi Wawancara dengan Responden



Dokumentasi Wawancara dengan Responden (masyarakat)



Dokumentasi FGD Penyusunan Roadmap



Dokumentasi FGD Penyusunan Roadmap



Dokumentasi FGD Penyusunan Roadmap





Dokumentasi Wawancara Responden dalam inventarisasi hasil FGD



Dokumentasi Penyusunan hasil FGD pada Roadmap Pelayanan Publik