

# **TRANSFORMASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN DI KOTA BOGOR DARI ASPEK LINGKUNGAN**

**Oleh:**  
**Dr. Drs. A. Widanarto.,M.Si**  
**Email: a\_widanarto@ yahoo.com**

## **A B S T R A K**

Judul dari penelitian ini adalah “Transformasi Manajemen Pemerintahan di Kota Bogor dari aspek Lingkungan”. Penelitian ini dilakukan oleh karena masyarakat Kota Bogor belum paham mengenai kondisi dan permasalahan di Kota Bogor pada bidang geografis, kependudukan, pemerintahan, ekonomi, serta lingkungan sosial.

Penelitian ini didisain untuk mengetahui bagaimana transformasi manajemen pemerintahan berperan dalam dimensi reframing, restrukturisasi, revitalisasi, dan pembaharuan di Kota Bogor.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan yang terlibat dipilih berdasarkan teknik purposif, yaitu: Wali Kota Bogor, Ketua DPRD, Kepala Bappeda, Ketua Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup, Kepala Bagian Hukum, Kepala Dinas Pendidikan, dan Kepala Dinas Kesehatan Kota Bogor.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perubahan di dalam dimensi reframing; yaitu adanya peningkatan dalam hal visi daerah. Dimensi yang kedua adalah restrukturisasi yang berubah secara dinamik, merujuk ke arah banyaknya pembangunan di Kota Bogor. Pada dimensi yang ketiga, revitalisasi tidak mengalami banyak perubahan namun perubahan tersebut bukan akibat dari transformasi regulasi daerah. Pada dimensi keempat yaitu pembaharuan, berfokus pada kondisi fisik yang menyeluruh.

Simpulan dari penelitian ini adalah dimensi dari transformasi manajemen pemerintahan yang terdiri dari reframing, restrukturisasi, revitalisasi, dan pembaharuan terjadi di Kota Bogor, namun belum maksimal terutama pada sektor pendidikan dan kesehatan. Pada aspek sekolah, visi dan misi pemerintah belum dipahami secara menyeluruh baik oleh kepala sekolah maupun pihak lain yang terlibat termasuk dinas pendidikan itu sendiri. Sistem pelayanan kesehatan belum berjalan secara efektif dan efisien, serta lebih mengarah pada hal kuratif dibandingkan preventif.

Kata kunci: Transformasi, Manajemen Pemerintahan, Lingkungan.

## **ABSTRACT**

The title of this study is “Government Management Transformation in Bogor City.” This study is set by community having been not conceiving conditions and problems facing Bogor City in terms of geographic, population, government, economic, and social condition.

This study is designed to know how government management transformation in light of reframing, restructuring, revitalization, and renewal dimensions in Bogor City.

This study was conducted by using descriptive method along with qualitative approach. Informants involved in this study is using purposive technique, consisting of Mayor of Bogor, Chairman of DPRD, Head of Bappeda, Chairman of Milieu Management Agency, Head of Legal Department, Head of Educational Department, Head of Health Department, Bogor City.

The results of the study showed that there are changes in reframing dimension; it is true of increase in local vision. If the old vision is to increase, the current one is to more stabilize as a decision was made. The second dimension is restructuring going on rather dynamic conform to the current development of Bogor City. In the third dimension, revitalization was little made but it is not accompanied by exactly regulation transformation. While the fourth dimension, renewal, is concerned with physical conditions that is, wholly, not proper.

The conclusion of this study is management transformation in terms of reframing, restructuring, revitalization, and renewal in Bogor City was made, but it is not as maximal as possible, especially educational and health sectors. In the aspect of schooling, the vision and mission have been not conceived completely by either principal and apparatus or educational department itself. Health service systems are not yet effective and efficient, even oriented to curative than preventive.

Keywords: Transformation, Governmen Management.

## 1. PENDAHULUAN

Demokratisasi telah membawa perubahan ke dalam sistem politik yang makin terbuka, tapi perubahan-perubahan ini belum mencapai pemenuhan kebutuhan masyarakat. Reformasi telah memunculkan pemimpin-pemimpin baru dan aturan-aturan baru, tapi perubahan-perubahan tersebut belum memberikan kesejahteraan pada masyarakat. Transformasi manajemen pemerintahan merupakan salah satu prasyarat tersebut, karena melalui proses ini manajemen pemerintahan yang serba tertutup diubah menjadi terbuka, sehingga lebih akuntabel.

Transformasi merupakan proses peralihan dari suatu masa tertentu ke masa selanjutnya yang terjadi karena adanya inovasi atau perubahan-perubahan baik struktural maupun prosedural, terencana maupun tidak terencana. "Transformasi pada dasarnya merupakan proses yang berlangsung terus-menerus. Transformasi ini meliputi mengkerangka- ulang/ *reframing*, menstruktur-ulang/ *restructuring*, menyusun-ulang prioritas pembangunan/ *revitalization* dan pembaharuan/ *renewal*" (Gouilart:1995).

Pemerintah bukan lagi penentu kualitas pelayanan, seperti dikemukakan Couper (dalam Osborne dan Gaebler, 1992:166), bahwa "*Quality is determined only by costumers*". Dalam kaitan itu, Couper (dalam Osborne dan Gaebler, 1992: 169,172), mengatakan pemerintah perlu: *Getting close to the costumer, because the costumer are the most important people for an organization*".

Dengan demikian baik buruknya produk layanan masyarakat yang diberikan, lebih banyak bergantung pada sejauh mana tanggapan atau kepuasan penerima pelayanan. Hal ini adalah sangat wajar karena sesuai dengan visi dan misi Kota Bogor 2016 – 2019 yaitu : "**Kota Bogor yang nyaman, beriman, dan transparan**". Visi tersebut kemudian akan dicapai melalui misi yang diuraikan sebagai berikut:

1. Menjadikan Bogor kota yang cerdas dan berwawasan teknologi informasi dan komunikasi
2. Menjadikan Bogor kota yang sehat dan makmur
3. Menjadikan Bogor kota yang berwawasan lingkungan
4. Menjadikan Bogor sebagai kota jasa yang berorientasi pada kepariwisataan dan ekonomi kreatif
5. Mewujudkan pemerintah yang bersih dan transparan
6. Mengokohkan peran moral agama dan kemanusiaan untuk mewujudkan masyarakat madani.

Meningkatkan kualitas lingkungan hidup, merupakan salah satu upaya pemerintah kota untuk memenuhi kebutuhan dasar penduduk mulai dari penyediaan air bersih baik secara kuantitas maupun kualitas, menyediakan sarana dan prasarana lingkungan yang memenuhi standar teknis/Standar Pelayanan Minimal (SPM), meningkatkan kualitas udara, penataan ruang kota yang berkualitas, mengembangkan sistem transportasi yang dapat menjamin keselamatan, efisien, nyaman dan ramah lingkungan.

Wilayah Kota Bogor dilihat dari berbagai aspek merupakan wilayah yang mempunyai letak strategis, baik untuk tempat tinggal, untuk mengembangkan usaha maupun untuk pendidikan. Akan tetapi, letak yang strategis ini dapat memberikan dampak yang negatif terhadap pemerintah Kota Bogor selain karena letaknya berdekatan dengan ibu kota negara, penambahan jumlah penduduk yang tidak terkontrol dan tertata rapi, yang berdampak pada kurang berkualitasnya pelayanan masyarakat. Transformasi manajemen dan strategi pemerintahan yang tepat yang dapat mengakomodasi seluruh kepentingan warga Kota Bogor.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi sebagai organ hidup layaknya manusia yang mempunyai kebutuhan yang kompleks. Organisasi berada dalam lingkungan yang terbuka dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Oleh karena itu organisasi harus selalu melakukan transformasi sesuai dengan perubahan lingkungan. Konsep-konsep dari transformasi organisasi dipandang relevan untuk dapat diterapkan dalam penataan organisasi pemerintah daerah dengan penyesuaian pada kebutuhan dan kondisi daerah.

Transformasi manajemen pemerintahan pada dasarnya merupakan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pemerintah guna mengadakan perubahan di bidang struktural dan prosedural. Inovasi struktural berhubungan dengan perubahan yang menyangkut kelembagaan, sementara inovasi prosedural berhubungan dengan berbagai perubahan di bidang mekanisme pemerintahan. Inovasi struktural dan prosedural ini dimaksudkan agar pemerintahan dapat berlangsung sesuai tuntutan rakyat.

Inovasi-inovasi dalam transformasi tersebut, meliputi *re-framing*, *re-structuring*, *re-vitalization* dan *re-newal* (Gouillart dan Kenny, 1995 : 1-14). sebagai suatu proses yang mendahului berbagai perubahan-perubahan tersebut.

**Reframing** (pengubahan kerangka berpikir) yaitu suatu dimensi transforming organisasi dalam peningkatan konsepsi perusahaan (*company*) tentang sesuatu masalah yang dihadapi dan bagaimana langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mengatasinya.

**Restructuring** (pengubahan struktur) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi pada suatu organisasi menghadapi persaingan kinerja (*performance*) dengan cara mengubah besaran agar organisasi dapat berjalan dengan lincah.

**Revitalization** (memberdayakan kembali) merupakan suatu dimensi transformasi organisasi dimana organisasi memelihara pertumbuhannya dengan cara mengaitkan besaran organisasi terhadap lingkungan organisasi.

**Renewal** (pembaharuan) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi yang berorientasi pada transformasi orang (*people*) dan jiwa dari perusahaan (*company*), dengan cara membangun keahlian dan tujuan baru, sehingga perusahaan dapat mengatasi dirinya sendiri.

## 3. METODE PENELITIAN

Peneliti memilih metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dikarenakan fokus penelitian ini adalah ingin melihat bagaimana proses manajemen pemerintahan di Kota Bogor dalam upaya menciptakan *good governance*. Pemilihan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran dan uraian yang jelas, sistematis, faktual, akurat dan valid mengenai penyusunan *road map* manajemen pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* di pemerintah Kota Bogor.

Dalam studi pustaka, peneliti berupaya mengumpulkan data berupa bahan-bahan dalam tulisan, buku, dokumen atau penjarangan data hasil penelitian yang relevan. Kajian pustaka ini dilakukan untuk mencari data sekunder sejak langkah awal penelitian.

Studi Lapangan. Dalam hal ini peneliti mengamati dan terjun langsung ke lapangan untuk mengetahui bagaimana penyusunan *road map* manajemen pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bogor yang menjadi objek penelitian ini.

Wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara dalam penelitian ini memiliki tujuan mengumpulkan keterangan-keterangan lisan, dengan cara bertanya langsung kepada informan untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati informan serta mampu untuk mendapatkan informasi tentang hal-hal yang diamati peneliti. Wawancara

dilakukan dengan cara mendalam kepada informan, yaitu kepada: Walikota Bogor, Ketua DPRD, Kepala Bappeda, Kepala Bagian Hukum, Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Dinas Kesehatan Kota Bogor. Dokumentasi. Peneliti mencari data mengenai hal-hal atau konsep berupa catatan buku, majalah dan sebagainya yang terkait dengan penyusunan *road map* manajemen pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kota Bogor.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### 4.1.1. Reframing

*Reframing* membahas tentang pikiran organisasi. Organisasi seringkali terjebak dalam pola pikir tertentu, dan kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental baru mengenai jati diri mereka dan apa yang mereka capai. (Gouillart dan Kelly, 1995: 7), *Reframing* membuka pikiran organisasi dan memasukkan visi-visi baru dan ketetapan baru.

Untuk memahami tentang visi dan misi Kota Bogor, kami melakukan analisis dan studi dokumentasi RPJMD Pemerintahan Kota Bogor, sehingga diperoleh gambaran umum tentang visi dan misi sebagai tujuan yang akan dicapai pemerintah Kota Bogor. Visi misi tersebut yaitu :“Kota Bogor yang nyaman, beriman, dan transparan”.

Misi :

1. Menjadikan Bogor kota yang cerdas dan berwawasan teknologi informasi dan komunikasi
2. Menjadikan Bogor kota yang sehat dan makmur
3. Menjadikan Bogor kota yang berwawasan lingkungan
4. Menjadikan Bogor sebagai kota jasa yang berorientasi pada kepariwisataan dan ekonomi kreatif
5. Mewujudkan pemerintah yang bersih dan transparan
6. Mengokohkan peran moral agama dan kemanusiaan untuk mewujudkan masyarakat madani

Visi dan misi Kota Bogor 2015 - 2019 sebagaimana tersebut di atas bersumber dari visi dan misi Walikota dan Wakil Walikota terpilih pada saat masa kampanye. Mengiringi visi dan misi tersebut, disampaikan pula janji -janji politik yang rumusannya lebih teknis operasional dibanding visi- misi dan tentunya menjadi bagian dari target yang harus dipenuhi selama lima tahun ke depan.

Strategi pemerintahan yang digunakan untuk mencapai visi misi tersebut adalah:

- 1.Seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, masyarakat, serta dunia usaha berkewajiban melaksanakan program dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam RKPD Tahunan secara sinergis dan terintegrasi
- 2.Pemerintah Kota Bogor berkewajiban menjamin konsistensi antar dokumen perencanaan dan penganggaran. Sebagai pedoman dalam penyusunan APBD Kota Bogor, RKPD Kota Bogor dijabarkan lebih lanjut dalam dokumen Kebijakan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (KUA – APBD) dan Plafon Prioritas Anggaran Sementara (PPAS).
- 3.Dalam rangka sinkronisasi dan sinergitas pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan, yang pendanaannya bersumber dari APBD Kota, APBD Provinsi, APBN/BLN/PHLN dan sumber- sumber lainnya yang sah, maka setiap SKPD harus menyusun dan membuat Renja SKPD, sebagai dasar pelaksanaan rencana kegiatan.
- 4.Pemerintah Kota Bogor memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tahapan rencana pembangunan.
- 5.Menjaga efisiensi dan efektivitas pelaksana program, yaitu setiap Kepala SKPD melakukan pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan/kegiatan melalui upaya koreksi dan melaporkannya secara berkala 3 (tiga) bulan kepada Walikota melalui Kepala Bappeda.

Program prioritas pembangunan Kota Bogor yaitu program yang berorientasi pada pemenuhan hak-hak dasar masyarakat dan pencapaian keadilan yang berkelanjutan sebagai penjabaran dari RPJMD pada tahun yang direncanakan. Program prioritas ini disusun berdasarkan evaluasi pembangunan tahunan, kedudukan tahun rencana, dan capaian kinerja yang direncanakan dalam RPJMD, serta aspirasi masyarakat yang disepakati dalam Musrenbang Tahunan.

Pemerintah Kota Bogor dalam menghadapi perubahan global di atas, sehubungan dengan naiknya kemiskinan dan pengangguran maka akan diatasi dengan program pengentasan kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja, peningkatan produksi pangan melalui perbaikan melalui intensifikasi, pengembangan sumber energi alternatif, kemudian peningkatan daya saing produk Kota Bogor, pemacuan inovasi untuk pembangunan, penciptaan keterkaitan industri pengolahan dengan sumber daya lokal.

Dalam menghadapi perubahan global di Kota Bogor dalam menghadapi perubahan masa depan di semua bidang, misalnya Masyarakat Ekonomi ASEAN dengan antisipasi melalui visi meningkatkan daya saing agar tercipta perekonomian yang kokoh. Menciptakan regulasi yang punya keberpihakan kepada rakyat kecil dan menciptakan iklim perekonomian yang baik; Penyederhanaan perizinan dan *public service* lainnya; Penciptaan wirausaha baru; Penciptaan lapangan pekerjaan; dan kendalikan inflasi.

#### **4.1.2. Restructuring**

Struktur pemerintahan mengacu kepada aturan PP No.18 Tahun 2016. Penyelenggaraan pemerintahan di Kota Bogor mendorong masyarakat untuk terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan, seperti di sini ada kumpulan beberapa komunitas dan diberikan space ruangan, seperti komunitas jalan kaki, komunitas daerah lansia dan lain sebagainya. Akuntabilitas pemerintah secara transparan diketahui oleh masyarakat, karena masyarakat berfungsi sebagai kontrol sosial terhadap kinerja pemerintah. Organisasi masyarakat yang terlibat cukup banyak seperti BPD, LSM, kelompok masyarakat, organisasi profesi dan media massa. Demikian keterlibatan masyarakat dalam menjalankan program. Contoh :salah satu tujuan memberdayakan masyarakat, di dalam Lingkungan Hidup ada kemitraan ada hubungannya nanti dengan anak-anak sekolah selain itu disitu ada program nasional adiwiyata, pembinaan terhadap sekolah, kemitraan terhadap LSM atau kelompok masyarakat. Dimulai dari perencanaan sudah melibatkan masyarakat contohnya seperti dalam kegiatan Musrenbang, membutuhkan keterlibatan masyarakat, mengetahui jumlah anggaran yang dibutuhkan melalui RT, RW, kelurahan, kecamatan, sampai OPD, semuanya disinkronkan dengan OPD-OPD. Kemudian keseluruhan ini menjadi bahan dalam penyusunan ABPD selanjutnya.

Kemudian masih ada yang saling tumpang tindih dan mungkin harus dipisahkan, sebagai contoh misalnya di bidang Lingkungan Hidup ada bidang tata lingkungan dan bidang pengawasan, pembagian tugasnya di bidang tata lingkungan ada bidang AMDAL yang terkait ijin lingkungan dsb. lalu disitu masih ada bagian pengawasan dan pembinaan sedangkan bidang pengawasan saat ini merupakan bagian tersendiri dan merupakan bidang baru, yang dimulai tahun 2017, sebelumnya tidak ada. Pengawasan berasal dari seksi kemitraan dan seksi penegakan hukum. Permasalahannya adalah di satu sisi melakukan pembinaan kemitraan di sisi lain dia harus mengawasi. Sehingga pada tahun 2017 diubah menjadi bidang pengawasan, karena kalau dilihat di perkotaan yang lemah itu pengawasan dengan semakin meningkatnya aktivitas kota, perijinan juga semakin banyak, dan pengawasan kepada mereka masih kurang sehingga dibentuklah bidang sendiri, sekarang permasalahannya di dalam tupoksi itu masih ada tumpang tindih tanggung jawab , sehingga perlu disisir dan diubah lagi. Mungkin nanti ada UPTD perbengkelan dan peralatan dan TPA Galuga. Ternyata setelah di lapangan banyak masalah yang muncul itu yang perlu diselesaikan lagi.

Kekuatan politik juga dapat menekan, hanya kekuatan politik mengenai ada atau tidaknya tumpang tindih kewenangan antar lembaga-lembaga yang ada di Kota Bogor, dari hasil wawancara diketahui bahwa apabila dipresentasikan kemungkinan adanya tumpang tindih kewenangan antar lembaga itu sangat kecil. Tetapi itu mungkin saja ada karena penyusun kelembagaan adalah produk manusia yang tidak luput dari ketidak sempurnaan. Biasanya yang dapat terjadi kondisi tumpang tindih yaitu menyangkut lembaga perizinan. Pemerintah Kota Bogor saat ini dalam membuat lembaga selalu berpedoman dan mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Dengan demikian organisasi yang ada saat ini apakah perlu digabung atau ditambah bergantung kepada aturan pedoman yang berlaku. Mengingat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah akan diganti seiring dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka Pemerintah Kota Bogor akan menunggu Peraturan Pemerintah penggantinya.

#### **4.2.3. Revitalization**

Setiap orang berkeinginan untuk tumbuh, namun sumber pertumbuhan seringkali sukar dipahami, sehingga membuat proses pencapaian pertumbuhan lebih menantang dan berkepanjangan dibandingkan *restructuring*. Dari ke empat R, *revitalization* merupakan faktor tunggal terbesar yang secara jelas membedakan transformasi dari sekedar perampingan organisasi.

Kota Bogor memiliki potensi alam yang sejuk dan nyaman, letak geografis yang strategis dekat dengan ibu kota. Sumber daya buatan adanya Pedestrian (tempat wisata) menjadi salah satu daya tarik wisata, Pemerintah Kota menciptakan kondisi yang aman, nyaman karena Kota Bogor adalah kota jasa. Ruang publik taman yang banyak dibuat untuk kenyamanan masyarakat. Pembangunan fisik, infrastruktur sedang dikembangkan, jalan bypass, membangun gedung OPD (Organisasi Perangkat Daerah), kelurahan, Gedung Dewan. Pembangunan non fisik yaitu, membuat program seperti hari selasa subuh berjamaah keliling ke setiap mesjid bersama Pak Walikota, membuat sekolah Ibu bekerjasama dengan IPB diakhir tahun 2017, yang sedang dirumuskan bentuk program sekolah ibu dan rancangan anggaran perkelurahan 60 juta untuk sekolah Ibu dengan tujuan meningkatkan SDM Ibu-ibu. Ada kampung KB, dan kampung-kampung tematik lainnya. Kota Bogor sedang menuju kota layak anak, membuka ruang publik yang ramah terhadap anak. Jadi dapat dikatakan Pembangunan sudah mengalami perkembangan yang baik. Angka kemiskinan menurun, PAD bertambah, dan banyak target capaian yang sudah diraih.

Kegiatan evaluasi dilakukan dua minggu sekali yaitu melakukan *breafing* staff, Walikota melakukan *breafing* mengundang pimpinan OPD sampai tingkat kelurahan melakukan *breafing staff*, menjadi sarana komunikasi, dan evaluasi dalam setiap menjalankan program-program. Ada evaluasi yang bersifat insidental, dimana walikota memanggil OPD terkait jika dibutuhkan mengenai hal-hal yang bersifat insidental, bisa dalam satu hari 2 – 3 kali pertemuan dengan Walikota.

Walikota mengadakan program mengantor di kelurahan setiap 2 minggu sekali, dari pagi hari sampai sore hari. Melakukan kegiatan bermalam di kampung - kampung, salah satu cara untuk melakukan evaluasi secara langsung kepada masyarakat tentang kinerja pemerintah, sehingga diharapkan akan meningkatnya partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, pengawasan, efisiensi dan profesionalisme. Kota Bogor adakalanya mengalami banjir, padahal merupakan daerah dataran tinggi. Diupayakan menggunakan tenaga ahli dalam mengatasi masalah tersebut. Kebun Raya merupakan potensi daerah yang sangat baik, sehingga perlu

pemeliharaan ekstra karena kondisinya saat ini masih kumuh. Pembanguann nonfisik yaitu: dalam keagamaan sudah bagus, guru ngaji sudah mendapat gaji yang diberikan oleh pemerintah kota.

Prioritas utama yang perlu dilakukan oleh lembaga DPRD adalah membuat Perda kota ramah anak, yang dibuat inisiatif dari DPRD. Hasil wawancara peneliti dengan DPRD diperoleh informasi dan solusi sebagai berikut:

Untuk kemajuan anak, maka difokuskan membuat kebijakan yang mengacu pada Perda ramah anak. PAD tahun 2014 itu 400 milyar, tahun 2017 ini sudah 700 milyar, tahun depan akan ditargetkan 1 trilyun. Karena banyak kebocoran yang dilakukan pemerintah, pembangunan yang dilakukan selama ini menunjukkan keterlambatan dalam mengatasi kemacetan, lambat untuk memindahkan stasiun. Seharusnya angkutan kota (angkot) sudah tidak ada di pusat kota.

Seharusnya walikota mengundang ahli transportasi dan tatakota untuk mengatasi persoalan di kota Bogor. *Roadmap* walikota untuk mengatasi persoalan tersebut belum ada. Hanya mengalihkan rute jalan saja. Dari hasil wawancara dengan DPRD, maka diperoleh pandangan sebagai berikut; Walikota bukan hanya pintar saja, tetapi hendaknya ahli dalam berstrategi, yang pintar seharusnya bawahannya atau profesional, walikota tinggal meminta orang profesional, akademisi, untuk menelurkan starteginya mengatasi suatu persoalan tertentu. DPRD menginginkan walikota berkemampuan untuk mengundang akademisi dan profesional, untuk membantu dalam membuat rumusan dan solusi terhadap kebijakan dalam mengatasi persoalan. Walaupun elektronik *government* sudah diterapkan, tetapi masih jauh dari capaian, belum terlihat keberhasilannya. Untuk kota sekelas Bogor seharusnya bisa bergerak cepat.

Menurutnya terlihat bahwa aktivitas walikota kebanyakan bersifat ceremonial, walikota memang pekerja keras tetapi hasilnya belum maksimal. Diharapkan seorang pemimpin itu harus bisa menggerakkan bawahannya, ahli startegis, sehingga bisa berjalan organ daerahnya. Walikota sekarang berhasil membangun komunikasi yang baik dengan masyarakat, dan masyarakat suka dengan hal itu, walaupun mengetahui SD di daerahnya sudah tidak layak dan rusak, SD –SD di Kota Bogor tidak ada yang bagus bangunannya. SD di kabupaten lebih bagus dari pada di kota Bogor. Masih banyak SD yang gurunya hanya lima orang, tenaga honor nya digaji 300 ribu. Masih banyak anak yang putus sekolah, lebih dari 17 ribu anak putus sekolah di Kota Bogor. Walikota sekarang secara pribadi bagus, tetapi cara mengelola pemerintahan masih belum maksimal, belum terlihat hasil yang nyata bagi rakyat.

Penjajah saja memiliki peninggalan gedung jalan dan lain sebagainya yang monumental, seperti Raflesia Arnoldi masih dikenang kalau kita ke kebun raya, pemimpin sekarang belum mencapai pembangunan yang akan menjadi monumental di Kota Bogor. Jika walikota ingin berhasil, bekerjasama dengan DPRD dengan perangkat yang lain, jangan sibuk dengan pikirannya sendiri. Pemerintah jika tidak mampu melakukan program, pelayanan, bekerjasama dengan DPRD, SKPD, Profesional atau akademisi. Membuat kebijakan diundang ahlinya dari profesional, lalu terapkan dan posisikan bawahannya sesuai dengan kompetensinya. Walikota harus mampu menggerakkan bawahannya, setelah itu baru bisa melakukan pembangunan secara baik. Evaluasi pembangunan ada dan DPRD sering memberikan evaluasi, hasil laporan masyarakat, sidak ke SKPD, tetapi walikota tetap berjalan dengan pikirannya sendiri. Kinerja birokrat Pemerintah Kota Bogor dalam pelaksanaan tugas rutin sehari-hari tidak memiliki etos kerja yang maksimal, yang sebenarnya bisa di gerakkan oleh pimpinan. SKPD perlu diseleksi, penempatannya yang tepat dalam satu bidang, dan jangan dipindah-pindah. Jangan sampai orang yang pandai dalam suatu bidang contohnya pariwisata, sudah pakar di pariwisata, dipindah ke koperasi, lalu dipindah lagi, sehingga birokratnya tidak ada yang kompeten dalam suatu bidang.

Terdapat enam bidang prioritas yang menjadi agenda terdepan pembangunan di Kota Bogor dalam periode 2015 – 2019. Keenam bidang prioritas tersebut adalah:

### 1. Penataan transportasi dan angkutan umum

Terdapat stigma negatif yang melekat untuk Kota Bogor selama ini yaitu “kota sejuta angkot“. Stigma ini melekat bersamaan dengan berbagai permasalahan transportasi yang muncul lainnya seperti kemacetan dan isu lainnya seperti transportasi ramah lingkungan. Bidang prioritas ini akan memuat program-program untuk mengatasi segala permasalahan tersebut sekaligus membangun fondasi bagi pengembangan transportasi kota yang berkelanjutan di masa mendatang. Strategi-strategi yang digunakan diantaranya adalah rasionalisasi jumlah dan ukuran angkutan kota, memaknai transportasi sebagai “pergerakan, bukan perpindahan“ orang melalui jalur sepeda dan pedestrian, serta minimalisasi pergerakan kendaraan melalui penyediaan fasilitas parkir yang tersentralisasi. Penataan transportasi dan angkutan umum akan diwujudkan dengan lima program yang akan dilaksanakan pada kurun waktu RPJMD 2015-2019, sebagai berikut:

- a. Peningkatan Pelayanan Angkutan;
- b. Peningkatan Aksesibilitas Pelayanan Jasa Transportasi;
- c. Peningkatan Keselamatan dan Keamanan Transportasi;
- d. Peningkatan Kompetensi SDM Transportasi;
- e. Pengembangan Transportasi Ramah Lingkungan.

### 2. Penataan pelayanan persampahan dan kebersihan kota

Menjaga karakter Kota Bogor sebagai kota yang hijau dan penuh dengan taman menjadi tantangan tersendiri ketika menghadapi permasalahan soal sampah. Kompleksitas pengelolaan sampah selalu berkorelasi positif dengan jumlah penduduk, dan dengan jumlah penduduk yang sudah menembus angka satu juta jiwa (dan ini yang menjadi definisi kawasan metropolitan), maka kompleksitasnya membutuhkan penanganan yang tidak hanya sekadar *business as usual*. Bidang prioritas ini menysasar pengelolaan sampah secara holistik, mulai dari level bangkitan timbulan (penghasil sampah baik rumah tangga maupun non rumah tangga), pengangkutan, penampungan, pengolahan, hingga pembuangan. Pengelolaan ini dimulai dari level pertama, sekaligus menjadi tantangan terbesar, yaitu bagaimana timbunan sampah dikurangi sejak dari tingkat rumah tangga. Terwujudnya pelayanan persampahan dan kebersihan kota didukung oleh empat program yakni:

- a. Pengembangan Kinerja Pengelolaan Persampahan;
- b. Perbaikan, Optimalisasi, Operasional dan Pemeliharaan Fungsi TPA;
- c. Peningkatan Pengelolaan Sampah Berbasis 3R;
- d. Pengembangan Lingkungan Sehat.

### 3. Penataan dan pemberdayaan Pedagang Kaki Lima (PKL)

Sejarah krisis moneter di Indonesia menunjukkan bahwa sektor non formal seperti pedagang kaki lima adalah sektor dengan daya tahan yang tangguh terhadap segala macam guncangan ekonomi. Sektor ini dapat bertahan dan mampu menjadi penyelamat bagi ratusan ribu, mungkin jutaan, orang yang menggelutinya sebagai profesi dan jauh lebih banyak lagi dari sisi keluarga yang dihidupi.

Di sisi lain, muncul banyak ekses negatif dari aktivitas Pedagang Kaki Lima yang tidak tertata seperti kemacetan, kekumuhan, terampasnya ruang publik, hingga premanisme. Oleh karenanya, penataan Pedagang Kaki Lima mutlak dilakukan sehingga sebagai aktivitas ekonomi, Pedagang Kaki Lima dapat dipertahankan namun dengan ekses negatif yang tetap diminimalkan.



Beberapa strategi yang diambil adalah penyediaan lokasi pengganti (melalui relokasi berdasar *zoning regulation* dan revitalisasi pasar), menguatkan kelembagaan Pedagang Kaki Lima sehingga anggotanya yang berprofesi sebagai Pedagang Kaki Lima itu jelas dan terdata, kemudian kampanye hingga strategi terakhir adalah penindakan, baik oleh Satpol PP maupun dukungan bantuan dari TNI/Polri. Dua program yang mendukung penataan dan pemberdayaan Pedagang Kaki Lima antara lain:

- a. Penataan dan Pemberdayaan Pedagang Kaki Lima;
- b. Pemeliharaan Kantrantibmas dan Pencegahan Tindak Kriminal

#### 4. Penataan ruang publik, pedestrian, taman dan Ruang Terbuka Hijau (RTH)

Sebagaimana disampaikan sebelumnya, Bogor adalah kota dengan karakter hijau, sebuah kota di dalam taman. Penataan ruang publik, pedestrian, taman dan Ruang Terbuka Hijau lainnya menjadi penguat akan karakter tersebut, dan dapat menjadi pembeda dengan kota-kota lainnya. Ruang yang disasar khususnya adalah ruang sepanjang sungai (bantaran), sepanjang jalan, aset-aset (baik milik daerah maupun pihak lainnya) yang bisa dioptimalisasi menjadi Ruang Terbuka Hijau, dan ruang privat (pekarangan rumah). Selain itu, mekanisme insentif dan disinsentif juga perlu dikembangkan baik bagi individu maupun institusi yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pelaksanaan prioritas ini. Program yang mendukung terwujudnya penataan ruang publik, pedestrian, taman dan RTH adalah:

- a. Pembangunan Prasarana Pedestrian dan Pesepeda;
- b. Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau (RTH).

#### 5. Transformasi budaya dan reformasi birokrasi

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda nasional untuk sekian lamanya namun tak kunjung juga memperlihatkan hasil nyatanya. Salah satu penyebab utama dari lambatnya reformasi birokrasi bergulir adalah bahwa segala permasalahan di dalam birokrasi yang hendak direformasi ini bukanlah sekadar permasalahan struktural semata, melainkan sudah menjadi permasalahan budaya/ kultur.

Soal struktural akan lebih mudah untuk ditangani karena cukup diselesaikan di level kebijakan saja, akan tetapi soal kultural, dengan praktek dan kebiasaan yang telah menurun selama puluhan tahun lamanya, menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, bidang prioritas kelima dari Walikota Kota Bogor adalah “Transformasi budaya dan reformasi birokrasi”, karena birokrasi yang berubah tidak dapat dipisahkan dengan budaya yang bertransformasi.

Pada akhirnya, mengubah budaya ini harus diawali dengan menerapkan sistem yang baik dan mampu memaksa anggota sistemnya untuk berperilaku sebagaimana digariskan. Mengawali pembentukan kebiasaan baru adalah dengan pemaksaan, dan pemaksaan yang elegan (bukan arogan), adalah pemaksaan melalui sebuah sistem.

Pada tataran sistem, pemerintah pusat telah menyiapkan berbagai instrumen kebijakan dengan sedemikian lengkapnya mencakup *Grand Design*, *Road Map* dan berbagai pedoman bagi daerah untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Kota Bogor bertekad mendukung kebijakan nasional ini dengan tidak hanya melaksanakannya saja, tetapi juga melakukan percepatan.

Sebagai salah satu katalisator untuk percepatan ini, hendak digagas kerja sama antara Kota Bogor dengan Komisi Pemberantasan Korupsi. Selain itu, kebijakan-kebijakan lainnya yang akan diambil adalah penempatan jabatan secara terbuka dengan kualifikasi yang terstandarisasi, pengembangan mekanisme insentif sebagai motivasi ekstra bagi aparatur sipil negara, meningkatkan transparansi pengelolaan keuangan daerah sehingga memungkinkan kontrol sosial, serta penerapan *e-government* untuk meningkatkan pelayanan publik, transparansi, dan kepastian.

Sebagai bagian dari reformasi birokrasi ini, pengelolaan keuangan daerah dilakukan dengan senantiasa mengedepankan prinsip efisiensi dan realokasi anggaran. Efisiensi anggaran ialah penghematan anggaran pada pos-pos yang anggarannya masih memungkinkan untuk dikurangi tanpa mengorbankan *output* atau *outcomes*, dan dana hasil efisiensi itu kemudian direalokasikan untuk pos-pos lain yang dibutuhkan bagi peningkatan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Program-programnya adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik;
- b. Penataan Tata Laksana;
- c. Penataan dan Penguatan Organisasi;
- d. Penguatan Akuntabilitas Kinerja;
- e. Pengembangan Kapasitas Kecamatan dan Kelurahan;
- f. Pembinaan dan Penataan Perangkat Kecamatan dan Kelurahan;
- g. Pembinaan dan Pengembangan Aparatur;
- h. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur;
- i. Pengembangan Komunikasi, Informasi, dan Media Massa;
- j. Peningkatan Sistem Pengawasan Internal dan Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan KDH;
- k. Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan Daerah;
- l. Peningkatan Pengelolaan Aset Daerah;
- m. Mengintensifkan Penanganan Pengaduan Masyarakat.

## 6. Penanggulangan Kemiskinan.

Kemiskinan merupakan masalah global yang dihadapi setiap daerah di negeri ini. Penanggulangan kemiskinan pun merupakan agenda penting yang selalu menjadi perhatian Kepala Negara dan Kepala Daerah dengan targetnya untuk terus diturunkan. Lahirnya Perpres Nomor 1 Tahun 2010 dan Permendagri Nomor 42 Tahun 2010 mengamanatkan daerah untuk menyusun dokumen Strategi Penanggulangan Kemiskinan Daerah sebagai komitmen pemerintah untuk menjadikan penanggulangan kemiskinan sebagai dasar pembangunan. Kemiskinan merupakan permasalahan lintas sektor yang dalam penanggulangannya memerlukan kerja keras dari berbagai pihak, sehingga strategi penanggulangan kemiskinan perlu dilakukan dengan menyelaraskan berbagai upaya percepatan penanggulangan kemiskinan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota, lembaga swadaya masyarakat, organisasi kemasya-rakatan, pelaku usaha, dan para pihak yang peduli. Data yang dirilis oleh Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) pada 2011 menunjukkan bahwa tingkat kemiskinan Kota Bogor pada tahun 2010 adalah sebesar 9,47%. Meskipun tingkat ini lebih baik daripada tingkat kemiskinan Provinsi Jawa Barat yang sebesar 11,27%, tetap upaya penanggulangan kemiskinan harus terus dilakukan dan ditingkatkan demi harkat, martabat, dan kesejahteraan masyarakat.

Hal yang patut diperhatikan adalah bahwa permasalahan kemiskinan merupakan permasalahan multidimensi. Permasalahan ini tidak hanya menyangkut soal pendapatan rumah tangga atau pekerjaan saja, tetapi juga mengenai akses terhadap layanan pendidikan, kesehatan, pangan, air bersih, hingga sanitasi. Oleh karena itu, kemiskinan bukan lagi kondisi kekurangan kebutuhan dasar saja, melainkan merupakan kondisi tidak tercapainya suatu standar kehidupan yang dianggap layak oleh masyarakat (SMERU, TNP2K, dan SEADI-USAID 2013).

Strategi penanggulangan kemiskinan Kota Bogor difokuskan pada pemenuhan hak dasar dengan sasaran pada tiga kategori miskin (miskin, hampir miskin, dan rentan miskin). Terdapat 20 program pemerintah Kota Bogor dalam RPJMD yang mendukung pelaksanaan penanggulangan kemiskinan ini yaitu:

1. Pelayanan Kesehatan Penduduk Miskin;

2. Upaya Kesehatan Masyarakat;
3. Pengadaan, Peningkatan dan Perbaikan Sarana dan Prasarana Puskesmas/ Puskesmas Pembantu dan Jaringannya;
4. Pengadaan, Peningkatan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit/Rumah Sakit Jiwa/Rumah Sakit Paru-Paru/Rumah Sakit Mata;
5. Perbaikan Gizi Masyarakat;
6. Peningkatan Ketahanan Pangan;
7. Peningkatan Keselamatan Ibu Melahirkan dan Anak;
8. Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun;
9. Pendidikan Menengah;
10. Peningkatan Kualitas dan Produktivitas Tenaga Kerja;
11. Peningkatan Kesempatan Kerja;
12. Perlindungan dan Pengembangan Lembaga Ketenagakerjaan;
13. Lingkungan Sehat Perumahan;
14. Pengembangan Lingkungan Sehat;
15. Pemberdayaan Fakir Miskin, Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial Lainnya;
16. Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan Sosial;
17. Pembinaan eks Penyandang Penyakit Sosial (eks narapidana),
18. Psk, narkoba dan penyakit sosial lainnya);
19. Pembinaan Anak Terlantar;
20. Pemberdayaan Kelembagaan Kesejahteraan Sosial;
21. Peningkatan Kualitas Hidup dan Perlindungan Perempuan.

Lingkungan fisik Kota Bogor yaitu lingkungan biotik adalah lingkungan yang menyangkut dengan alam. Lingkungan kerja fisik, yaitu semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dan kelembagaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan non fisik Kota Bogor, yaitu adalah lingkungan yang menyangkut dengan orang, contohnya sekolah, lingkungan keluarga. Lingkungan kerja non fisik, yaitu semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga pegawai memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerjanya. Bagaimana pemahaman tentang prioritas utama yang perlu dilakukan oleh lembaga? Prioritas utama dari Bagian Hukum dan Ham, yaitu pelayanan kepada pimpinan dan lembaga di lingkungan Pemerintah Kota Bogor, yaitu dalam pelayanan penyusunan Peraturan Daerah atau produk hukum daerah lainnya seperti Peraturan Walikota, Keputusan Walikota. Selain itu melayani bantuan hukum dalam penyelesaian sengketa baik perdata maupun tata usaha negara. Dalam arti pemerintah kota berupaya melindungi aset daerah, dan kebijakan daerah.

Tahapan pembangunan adalah hal yang tidak bisa tidak harus dilakukan, karena tidak mungkin pembangunan dilakukan tanpa tahapan. Tahapan pembangunan merupakan sesuatu yang harus dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yaitu tahapan pembangunan jangka panjang (20 tahunan), tahapan jangka menengah (5 tahunan), dan tahapan satu tahunan (rencana kerja pembangunan daerah).

Evaluasi pembangunan kota merupakan sesuatu yang dilakukan baik oleh instansi pengawas internal, seperti Inspektorat, dan DPRD maupun lembaga dari luar seperti BPK dan BPKP. Pemeriksaan dipandang sebagai suatu evaluasi sampai sejauh mana kesesuaian dengan anggaran yang ada, dan tujuan sasaran pembangunan. Evaluasi merupakan satu kesatuan dengan pengendalian, yang hasilnya dapat dijadikan bahan pula untuk penyusunan rencana pembangunan.

Secara umum kinerja birokrat Pemerintah Kota Bogor sudah cukup baik, terlihat dari beberapa penghargaan yang diterima oleh Walikota dalam memimpin pemerintahan dan birokrasi di Kota Bogor. Kinerja demikian ditunjang dengan adanya keterbukaan dan tidak anti kritik, masyarakat diberikan peluang untuk melaporkan kinerja birokrasi.

Penampilan sebuah organisasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: faktor internal organisasi dan faktor eksternal yang berupa lingkungan. Kualifikasi dan kompetensi birokrat harus diakui masih cukup jauh dari harapan yang berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, buruknya sistem. Upaya mereformasi birokrasi sering terhalang oleh sistem yang berlaku yang kurang mendukung perwujudan birokrasi ideal. Contohnya, sistem penggajian (remunerasi) belum maksimal untuk mendorong peningkatan kinerja. Antara pegawai yang berprestasi dan yang tidak atau antara yang berdisiplin dan yang bermalas-malasan memperoleh gaji dan perlakuan relatif sama.

Bagaimana dengan potensi Sumber Daya Alam (SDA), Sumber Daya Manusia (SDM), dan Sumber Daya Buatan di wilayah Kota Bogor ini? Banyak bahan mentah yang didatangkan dari luar Kota Bogor seperti dari Depok, Tangerang, Bekasi dan Jakarta. Sebenarnya Kota Bogor sendiri sudah menjadi kota jasa dan industri karena bahan mentah sudah tidak ada di sini. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan diketahui bahwa jumlah SDM termasuk unggul dibanding daerah lain, karena kampus-kampus bagus di Bogor ada IPB, swasta juga banyak yang bagus. Berarti SDM yang berkompentensi sebenarnya ada di sini. Hanya saja lulusannya banyak juga yang mengabdikan di daerah bahkan negara lain. Potensi SDM bagus, mencetak SDM juga bagus. Hanya saja tergantung mengabdikan di mana, apakah di Bogor atau tidak. *“Kalau untuk SDM di dinas, jujur saja yang betul-betul bisa kerja 20%, 80% formalitas datang merokok pulang, termasuk pejabat yang banyak tidak bisa kerja, tidak hanya pelaksana yang tidak paham tupoksi. SDM seperti ini karena salah rekrut, yang berkualitas baru dari tahun 2006 ke sini, sebelum 2006 tidak kapabel. Orang-orang yang seperti itu tidak akan mau bicara seperti ini karena berbicara tentang dirinya sendiri.”*

Perlunya pembenahan tata kelola organisasi. Pertama, hal ini karena tupoksi masih abstrak. Kepala dinas, sekertaris, kepala bidang, kepala seksi belum bisa menerjemahkan tupoksi itu ke dalam bentuk paket-paket pekerjaan yang siap dialokasikan ke bawahannya. Kedua, pejabat struktural ini tidak menguasai *all section* dari semua pekerjaan bawahannya. Artinya, karena tidak menguasai, dia mempunyai ketergantungan yang amat besar pada anak buah. Ketiga, fungsi training tidak berjalan. Jadi, ketimpangan kompetensi yang 80%, 20% akan terus-menerus seperti itu. Ini akan berakhir nanti, setelah yang lama-lama pensiun, yang baru masuk, berakhir secara alamiah. Apakah akan menunggu 2030 atau bisa lebih cepat. Untuk itu, kalau mau cepat harus dibenahi tata kelola organisasinya. Anak buah bukan tidak mau bekerja keras tapi tidak mau diperlakukan tidak adil, yang pintar jadi kebanyakan tugas tapi gaji sama dengan yang tidak kerja. Yang malas tambah malas, yang rajin jadi *overload*. Jadi yang banyak tugas cari pelampiasan, seperti S2 atau kalau perempuan hamil, kalau laki-laki pindah ke dinas lain. Kondisi ini perlu diketahui dan diteliti kembali terutama oleh ahli ilmu pemerintahan.

Kota Bogor mempunyai visi dan misi kota tertuang dalam RPJMD selama 5 tahun. RPJMD dikonkritkan dalam bentuk per tahun RKPD, Renstra tadi diterjemahkan ke dinas menjadi Renstra dinas 5 tahun, per tahun dibuat dokumen turunan Renja, dalam renja setiap kegiatan punya indikator kegiatan. Misalnya, kegiatan bimtek indikatornya terselenggaranya bimtek. Penyelenggaraan bimtek ini memang dijalankan, tetapi bukan itu seharusnya. Dampaknya yang harus dilihat seperti apa. Seharusnya terselenggaranya bimtek IKM misalkan, mereka bisa jual online lalu dipantau ada kenaikan omset tidak 3 bulan kemudian. Lalu, anggaran 100 juta sudah terserap 99%. Sekarang ini indikatornya dangkal, yang dinilai serapan anggaran. Ini yang sedang diperbaiki untuk itu ada LKIP baru. Jadi, selama ini yang pandai belanja dipuji. Justru harusnya kalau ada 100 juta, yang memakai 50 juta tapi dengan

manfaat yang sama dengan 100 juta, itulah yang lebih produktif. Jadi, ada kesalahan dalam hal *mindset*.

Tahapan pembangunan yang dilakukan harusnya diprioritaskan SDM dahulu baru sarana dan prasarana. Misalnya, dalam perdagangan, revitalisasi pasar tradisional. Diperoleh hasil wawancara bahwa “*Revitalisasi pasar tradisional seharusnya orangnya dulu dicerdaskan baru revitalisasi sarana dan prasarana pasar, ditata kiosnya, persaingan sempurna, jangan sampai ada monopoli.*”. Harus ada peran pemerintah yang hadir di sini, misalkan melalui operasi pasar. Di Bogor, SDM dan sarana prasarana berjalan bersama. Namun, perencanaan tidak dibuat secara matang. Misalkan membuat Renstra, asal menerjemahkan dari RPJMD, jadi judul kegiatan sudah dikunci, dicocok-cocokkan dengan visi. Dibuat kegiatan dahulu baru dicocokkan dengan visi. Bukan kegiatan menyesuaikan visi, tapi visi menyesuaikan dengan kegiatan.

Berapa persen uang yang dibelanjakan, bukan berarti tujuan tercapai, jadi di sini hanya pembangunan fisik yang dilihat. Kinerja birokrat/ pegawai dalam pelaksanaan tugas rutin sehari-hari tidak teralokasi secara merata. Selanjutnya tentang apa saja faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja birokrasi? Jawabannya adalah masalah *leadership*. Komunikasi mulai membaik karena adanya *whatsapp*. Membangun *teamwork*, dengan cara *character building* untuk pembinaan aparatur, semangat kerja sudah sedikit ada perbaikan, walaupun sedikit tapi yang penting ada perubahan.

#### 4.2.4. *Renewal*

Berdasarkan pernyataan Gouillart dan Kelly bahwa *renewal* berkaitan erat dengan masalah “spirit” atau semangat dari tiap individu dalam suatu organisasi., juga berkaitan dengan memberikan individu-individu kemampuan-kemampuan dan tujuan-tujuan baru. (1995: 7) Kota Bogor telah membangun dan mengembangkan sanggar budaya, dan melakukan event tahunan sampai 3 kali untuk meningkatkan perekonomian dan mengembangkan sosial dan budaya di Kota Bogor. Seperti festival buah bekerjasama dengan IPB, perayaan imlek, ulang tahun Bogor. Di Bappeda ada Bidang Sosial, Budaya dan Pemerintahan yang mengurus ruang lingkup pendidikan, ketenaga-kerjaan, kesehatan, pemerintahan dan lain sebagainya. Tupoksinya cukup besar, contoh dalam pendidikan semua program kerja termasuk anggaran bidang sosial membawahi semua program pelaksanaan pendidikan, dan termasuk kesehatan dan hampir 12 OPD lainnya, dan 68 kelurahan, 6 kecamatan yang masuk lingkup koordinasi di bidang sosial, budaya dan pemerintahan di Bappeda. Harapannya Bogor lebih maju, lebih baik dan lebih nyaman untuk masyarakat Kota Bogor. Masalah yang masih ada sekarang adalah belum ada Perda tentang ramah anak, setiap ruang publik harus bisa mengakomodir ramah anak. Ada revisi RTRW untuk bisa mengakselerasi pembangunan di Kota Bogor. Kompetensi SDM di Pemerintah Kota, ada yang sesuai ada juga yang belum, ada hal-hal yang sesuai, seperti di sektor kesehatan harus ahli dibidangnya, atau kabag hukum pasti sesuai dengan kompetensinya. Jadi perlu mengembangkan kompetensi SDM, di internal Bappeda mendapatkan pelatihan –pelatihan di berbagai daerah, tetapi kewenangan peningkatan SDM ada di bagian kepegawaian, kita hanya bisa mengusulkan ke bagian kepegawaian. Mengenai inovasi, terkait program-program yang sudah dipaparkan, seperti *smart city*, *green city*, Kota Bogor harus hijau dalam penataan ruangnya, dan *heritage city* yang melestarikan cagar budaya. Kemudian tentang pemahaman, tentang apa yang dilaksanakan di bidang fisik, bidang sosial, dan bidang budaya, Di dunia usaha mereka lebih kuat, mereka perlu diawasi, contohnya air tanah, sampah diolah di sumber itu, lalu ada pembinaan adiwiyata di sekolah, pemanfaatan minyak jelantah, mereka bisa tahu lebih. mulai dari kecil mereka sudah ada edukasi.

Perbaikan terhadap kinerja PNS juga terus berlangsung dengan membentuk *culture* nanti akan terseleksi sendiri, dengan analisa jabatan, dengan beban kerja diharapkan

berubah, penilaiannya tidak hanya melalui pangkat. Nanti bisa kelihatan, kalau tidak bisa mengikuti struktur itu, maka akan hilang sendiri. Harapan Kota Bogor bisa lebih nyaman sesuai dengan visinya, secara real, udara di Kota Bogor sejuk, air bersih tidak kurang, walaupun demikian masih ada sekarang di sebagian Kota Bogor kekurangan air. Tidak ada tanaman walaupun curah hujan tinggi, ironiskah kalo Kota Bogor disebut kota hujan tetapi masyarakatnya masih ada yang kekurangan air. Ada juga aturan-aturan yang harus diperketat, kadang-kadang juga ada masalah dalam pembuatan peraturan. Contoh, Perda lingkungan hidup no.1 tahun 2014, dasarnya dari UU dahulu, UU no.32 tahun 2009, sudah terlalu lama tertinggal. Persoalan lingkungan lima tahun itu berubahnya cepat sekali. Sudah diajukan tahun 2011, sebenarnya sudah terlambat juga 2011 tapi masih belum diubah juga. Mungkin masalah lingkungan belum dianggap terlalu mendesak. Mungkin belum ada PAD-nya lah, atau alasan lainnya, demikian hasil wawancara kami dengan Anggota Dewan. Berbeda dengan penanaman modal cepat sekali dibuatkan peraturan maupun kebijakannya. Padahal di pembahasan juga sudah melibatkan masyarakat, akademisi, dan dunia usaha. Persoalan lingkungan biasanya selalu mendapat penentangan dari dunia usaha. Artinya lingkungan itu hanya sebagai dokumen persyaratan saja. Karena itu pengawasan sangat penting dilakukan walaupun pada kenyataannya di lapangan hal ini sering dilanggar. *Learning system* yang berlaku saat ini sudah sering dilakukan pelatihan, dan bekerja sama dengan akademisi di beberapa seminar pelatihan. Beberapa inovasi telah dilakukan misalnya penanggulangan sampah melalui 3R, lalu ada proklamasi (program kampung iklim) yang merupakan program dari pusat untuk satu kelurahan. Sebagaimana telah diamanatkan dalam Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan, baik pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah mulai dari Eselon III Mandiri, dan Eselon II ke atas wajib menetapkan/ merumuskan rencana strategis. Rencana strategis sebagai dasar dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban atas keberhasilan dan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Rencana Strategis mengandung Visi, Misi, tujuan, saran, kebijakan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan. Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kota Bogor sebagai salah satu organisasi perangkat daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan eselon II telah mengambil langkah-langkah kebijakan guna merumuskan dan menetapkan Rencana Strategis Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kota Bogor yang disusun berdasarkan pertimbangan kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi terhadap kebijakan Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kota Bogor.

Rencana Strategis dibuat dengan tujuan untuk memberikan pedoman dan fasilitasi dalam penyelenggaraan pemerintahan umum demi tercapainya akuntabilitas kinerja. Dengan dirumuskannya Rencana Strategis ini, Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Kota Bogor telah menetapkan arah perkembangan organisasi dengan pemahaman dan respon dari organisasi perangkat daerah lainnya dan *Stakeholder*. Dari jawaban responden dalam hal ini sebagai Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan Dinas Lingkungan Hidup, ternyata jawabannya selalu singkat, bahkan ada dua pertanyaan yang tidak dijawab dengan alasan bukan wewenangnya. Transformasi manajemen dimensi keempat yaitu *renewal* pada aspek pendidikan sekolah belum dapat diwujudkan secara menyeluruh. Walaupun demikian banyak pencapaian. Terwujudnya layanan AKSES pendidikan yang berkualitas pada meningkatkan Angka Partisipasi pada Jejang PAUD. PAUD merupakan pendidikan yang paling fundamental karena perkembangan anak di masa selanjutnya sangat ditentukan oleh berbagai stimulasi bermakna yang diberikan sejak usia dini. Pendidikan anak usia dini harus dipersiapkan secara terencana dan bersifat holistik agar di masa emas perkembangan anak (*Golden Age*) mendapatkan distimulasi yang utuh, sehingga mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki anak. Jumlah satuan pendidikan PAUD baik yang formal (TK / RA) dan non formal (SPS) di

Kota Bogor berjumlah 487 dengan jumlah siswa sebanyak 23.611. Penguatan implementasi Kurikulum 2013, dalam mengimplementasikan Pendidikan karakter berdasarkan kurikulum 2013 Pemerintah Kota Bogor menitikberatkan pada pembentukan karakter peserta didik yang seimbang antara pengembangan aspek afektif dan aspek psikomotor dengan aspek kognitif yang selama ini lebih dominan dalam penerapannya.

Karakter peserta didik dibentuk dari nilai-nilai budaya dan kearifan lokal daerah setempat, integrasi nilai-nilai yang ada dalam muatan lokal daerah Bogor (Mulok DaBo) sehingga dapat menciptakan pembelajaran yang kontekstual *learning, meaningful, enjoyfull learning*. Upaya Pemerintah Kota Bogor tersebut tertuang dalam indikator di bawah ini. Peserta Pendidik yang mendapatkan pelatihan pembelajaran tematik dan pendidikan karakter dari target 31 pendidik dapat direalisasikan sebanyak 51 pendidik dari beberapa sekolah yang ada di Kota Bogor atau capaiannya sebesar 164,52%. Kota Bogor sudah menjalankan *smart office*. Dinas menerjemahkan *smart office* dari konsep *smart city*. Yang tadinya Dinas bekerja manual, saat ini sudah menjalankan *Smart* aparatur; *Smart* infrastruktur; *Smart* sistem. Infrastruktur, dari gedung, Dinas sedang membuat suasana ruang kondusif untuk bekerja, bukan mengobrol. Lalu *hardware* seperti laptop, HP android, media lewat *whatsapp*. *Smart system* yaitu tata kelola organisasi. *Punishment and reward* sudah ada. Apakah *reward* dalam bentuk skors, honor, dikeluarkan, atau yang lainnya. Sedang diupayakan mencari regulasinya, ada tidaknya regulasi yang mengatur hal tersebut *Smart* aparatur adalah mindset aparatur. *Skill* juga ada pelatihan bahasa Inggris, komputer, bimtek pajak untuk keuangan.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa di Kota Bogor telah terjadi adanya reframing namun tidak disertai *restructuring*. Dalam hal revitalization dan *Renewal* ada sedikit dilakukan namun tidak dibarengi dengan perubahan regulasi yang memadai. Sebagai dasar hukum Visi dan Misi Kota Bogor Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 6 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bogor Tahun 2015- 2019.

Secara rinci, kesimpulan secara lengkap dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Transformasi manajemen dimensi *reframing*. Pemahaman tentang visi dan misi dalam aspek perencanaan pembangunan, sifatnya menjadi sesuatu yang menjadi cita-cita semua orang. Kalau maju dan mandiri terkait dengan *liveable*, kalau unggul itu harus menjadi yang terbaik di antara semua usahanya. Sejahtera itu menyangkut ke masalah ekonomi, jadi *wealthy*, kemakmuran, sejahtera. Itu sebenarnya bisa diterapkan di mana saja, tidak spesifik, jadi semua pasti cocok dan semua upaya pemerintah pada umumnya di semua kota/daerah pasti akan mengarah ke sana. Kalau visi yang lama meningkatkan, maka sekarang lebih memantapkan. Dalam aspek pendidikan sekolah, dalam hal ini pemahaman terhadap visi dan misi belum secara keseluruhan dipahami baik oleh kepala sekolah beserta perangkatnya maupun dinas pendidikan itu sendiri. Yang merupakan *trading topic* adalah penguasaan IT dan bahasa Inggris padahal banyak hal lain seperti masalah imtaq dan lingkungan maupun budaya yang juga sama pentingnya untuk diwujudkan generasi penerus bangsa. Transformasi manajemen dalam langkah awalnya yaitu *reframing*, dapat dilihat dari hasil pembangunan bidang kesehatan Kota Bogor yaitu adanya *Core area* bidang Kesehatan meliputi: Penyelenggaraan Pelayanan kesehatan dasar, Penyelenggaraan Pelayanan Gizi, Penyelenggaraan Pelayanan pemberantasan penyakit menular dan penyehatan lingkungan, penyelenggaraan pelayanan kefarmasian (obat ) dan penyelenggaraan upaya promosi kesehatan.

2. Dimensi kedua yaitu *restructuring* pada Pemerintah Kota Bogor berlangsung cukup dinamis sesuai dengan perkembangan Kota Bogor saat ini. Kota Bogor yang sedang berkembang maka banyak dilakukan penyesuaian dan juga inovasi apakah itu dengan pembangunan struktur kondisi sekarang apakah harus tetap dipertahankan dari sisi pembiayaan pembangunan yang begitu besar dan menuntut penerimaan yang lebih banyak, kalau hanya mengandalkan dari pendapatan daerah termasuk mengandalkan SKPD yang ada itu juga harus dipertimbangkan, tidak mungkin membentuk semacam lembaga yang sifatnya lebih terbuka dari yang sifatnya sisi pengelolaan keuangan maupun pengelolaan regulasinya, karena ada istilah di pemerintahan hal itu sangat riid, padahal sekarang itu banyak dari pemerintahan luar negeri yang datang dengan membawa modal mau berinvestasi tapi sering juga terkendala dengan regulasi yang seolah - olah mengikat.

Disinilah perlu inovasi dan juga di satu sisi juga melakukan pembangunan tanpa harus melanggar aturan tapi juga di satu sisi orang yang ingin masuk yang ingin berinvestasi juga mudah dan tidak dipersulit, demikian berbagai upaya di atas yang sedang diupayakan regulasinya. Dilihat dari sudut transformasi manajemen dimensi kedua yaitu *restructuring* mengacu pada kebutuhan nyata, lebih simpel, konstruktif, fleksibel, dan adaptif sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh guru dan pegawai. Selain itu, guru dan pegawai Sekolah Negeri di Kota Bogor secara kapabilitas telah memiliki etos kerja yang tinggi untuk memberikan layanan prima bagi kepentingan *stakeholder* Sekolah Negeri di Kota Bogor. Tetapi penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan terjangkau masyarakat masih belum terwujud sepenuhnya. Demikian juga Pemerataan guru untuk semua jenjang belum tertata.

Transformasi manajemen langkah yang kedua yaitu *restructuring*, eselonisasi di Dinas Kesehatan saat ini masih dijalankan walaupun bersamaan dengan itu juga dilakukan perubahan menuju tenaga fungsional jadi di satu sisi masih diperlukan tetapi di sisi lain sudah tidak digunakan lagi. Tapi dengan adanya PP No 18 dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, maka eselonisasi tidak dijadikan acuan. Contoh; rumah sakit, sekarang tidak eselonisasi jadi dia adalah tenaga fungsional. Sekarang direktur rumah sakit adalah dokter-dokter yang diberikan tugas tambahan sebagai direktur, sebagaimana yang tercantum dalam PP 18 pasal 43, pasal 95. Jadi eselonisasi ada kalanya itu tidak digunakan. Apalagi dengan ASN, dengan ASN eselonisasi hanya untuk pejabat tinggi eselon 2 ke atas. Eselon 3 mulai dihapuskan. Istilah yang digunakan adalah ramping struktur, kaya fungsi. Rumah Sakit, dan Puskesmas sekarang tidak struktural tetapi fungsional. Jadi yang merangkap ada tugas tambahan sebagai koordinator atau sebagai pimpinan.

3. Transformasi manajemen bidang pendidikan berupa *revitalization* merupakan wujud kopetensi dari tenaga kependidikan yang berbentuk standar mutu pendidikan masih dalam upaya penyesuaian dengan tuntutan nasional, maka setiap aktivitas proses pendidikan yang diselenggarakan sekolah berupaya mengacu kepada Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan. Penuntasan wajib belajar 9 tahun dan merintis wajib belajar 12 tahun, belum sesuai harapan. Transformasi manajemen bidang kesehatan berupa *revitalization* merupakan wujud kopetensi Pemerintah Kota Bogor bidang kesehatan yang meliputi : program penyehatan lingkungan dan penanggulangan penyakit, pelayanan kesehatan, kesehatan keluarga, farmasi serta melaksanakan ketatausahaan Dinas. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Dinas Kesehatan Kota Bogor berfungsi sebagai pelaksana perumusan kebijaksanaan sistem kesehatan kota dan kegiatan teknis operasional di bidang kesehatan yang meliputi pelayanan kesehatan, penyehatan lingkungan dan penanggulangan penyakit, kesehatan keluarga dan farmasi serta pelaksana pelayanan teknis administratif ketatausahaan di bidang kesehatan.

Walupun demikian masih ditemukan intensitas beberapa penyakit menular dan tidak menular serta malnutrisi masih meningkat dan terjadi penyebaran beberapa penyakit menular (*multiple burden of disease*)



diluar sasaran MDGs 2015, ada ancaman meningkatnya atau munculnya penyakit lain (*new emerging* dan *re-emerging*) serta kejadian luar biasa yang diakibatkan perubahan perilaku manusia dan lingkungan. Kualifikasi dan kompetensi birokrat harus diakui masih cukup jauh dari harapan yang berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, buruknya sistem. Upaya mereformasi birokrasi sering terhalang oleh sistem yang berlaku yang kurang mendukung perwujudan birokrasi ideal. Contohnya, sistem penggajian (remunerasi) belum maksimal untuk mendorong peningkatan kinerja. Antara pegawai yang berprestasi dan yang tidak atau antara yang berdisiplin dan yang bermalas-malasan memperoleh gaji dan perlakuan relatif sama.

4. Transformasi manajemen dimensi keempat yaitu *renewal* pada aspek pendidikan sekolah belum dapat diwujudkan secara menyeluruh. Hal ini terlihat di lapangan beberapa sekolah mengalami kesulitan terutama kurangnya kompetensi guru dalam penguasaan IT dan bahasa Inggris. Disamping itu belum meratanya akses masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dan landasan moralitas serta kepribadian mulia, yang memberikan bekal untuk siap bekerja sesuai kebutuhan pembangunan wilayah atau pasar kerja, sistem yang berorientasi pembentukan wira usaha yang diperlukan untuk mengolah potensi keunggulan sumber daya wilayah, maupun sistem pendidikan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi serta memperluas wawasan ilmu pengetahuan.

Pendidikan di semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan untuk meningkatkan daya saing pendidikan Kota Bogor masih agak rendah mutunya. Lingkungan yang kondusif dan infrastruktur pendidikan yang berkualitas bagi proses pendidikan, penelitian, dan pengembangan wawasan keilmuan belum tercipta, serta kurangnya ketersediaan data secara terpadu untuk mendukung perencanaan. Transformasi manajemen dimensi keempat pada bidang kesehatan telah dibentuk fisik infrastruktur pelayanan dasar seperti Puskesmas. Tetapi sistem pelayanan kesehatan masih belum efektif dan efisien, masih berorientasi kepada kuratif daripada promotif dan preventif. Belum optimalnya Perilaku Hidup Bersih dan sehat (PHBS) di masyarakat, dan belum terpenuhinya Sumber Daya Kesehatan sesuai dengan standar dalam penyediaan pelayanan kesehatan yang prima. Selanjutnya juga belum optimalnya aspek regulasi dan sistem informasi kesehatan dalam mendukung manajemen kesehatan.

Transformasi manajemen pemerintahan Kota Bogor ini bila dikaitkan dengan pemikiran Lawrence M. Friedman (2009: 17), yang menyatakan bahwa suatu sistem hukum dalam operasi aktualnya merupakan sebuah organisme kompleks dimana struktur, substansi, dan kultur berinteraksi. Kemudian untuk mewujudkan “kepastian hukum” dalam suatu sistem pemerintahan yang berlandaskan hukum, paling tidak haruslah didukung oleh unsur-unsur sebagai berikut, yakni: (1) substansi hukum, (2) struktur hukum, dan (3) budaya hukum. Friedman mengatakan bahwa tegaknya peraturan-peraturan hukum akan sangat bergantung kepada “budaya hukum” masyarakatnya. Budaya hukum masyarakat tergantung kepada budaya hukum anggota-anggotanya yang dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, lingkungan, budaya, posisi atau kedudukan, bahkan kepentingan-kepentingan.

## 6. SARAN

1. Mewujudkan masyarakat Kota Bogor yang mampu untuk mengintegrasikan antara kecerdasan yang komprehensif dengan sikap, perilaku dan atau akhlak mulia berdasarkan agama, norma dan budaya. Pendidikan di semua jalur, jenjang, dan jenis pendidikan untuk meningkatkan daya saing pendidikan Kota Bogor masih perlu ditingkatkan mutunya. Lingkungan yang kondusif dan infrastruktur pendidikan yang berkualitas bagi proses

pendidikan, penelitian, dan pengembangan wawasan keilmuan belum tercipta, serta kurangnya ketersediaan data secara terpadu untuk mendukung perencanaan.

2. Menyediakan layanan Pendidikan yang (1) tersedia secara merata di seluruh pelosok Kota Bogor, (2) terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat, (3) berkualitas/ bermutu dan relevan dengan kebutuhan kehidupan bermasyarakat, dunia usaha, dan dunia industri, (4) setara bagi seluruh warga Kota Bogor dalam memperoleh pendidikan berkualitas dengan memperhatikan keberagaman latar belakang, sosial-budaya, ekonomi, geografi, gender dan sebagainya, dan (5) menjamin kepastian bagi warga negara Kota Bogor untuk dapat mengenyam pendidikan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri. Pemberian Kartu Program Jaminan Kesehatan seperti KIS. Banyak masyarakat yang tidak mampu, yang seharusnya mendapatkan jaminan sosial dan kesehatan, tapi justru tidak mendapatkannya, maka diperlukan pendataan rinci dimulai dari RT/RW supaya tidak ada yang tidak terdaftar. Setelah itu dibutuhkan data base yang berisi riwayat lengkap seluruh masyarakat.

3. Meningkatkan partisipasi masyarakat bersama-sama Pemerintah Daerah dalam upaya untuk terus menyediakan layanan pendidikan yang secara berkesinambungan bisa memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga seluruh anak usia sekolah dapat bersekolah dengan layak tidak hanya dalam konteks penuntasan wajar 9 tahun tetapi sudah merintis untuk menyelesaikan wajar 12 tahun. Dibutuhkan sosialisasi terutama kepada para ibu, karena yang akan lebih membutuhkan dan merasakan terhadap pelayanan tersebut adalah para Ibu beserta Balitanya. dan sarana prasarana tersebut, akan lebih mendekatkan akses masyarakat di bidang kesehatan, khususnya untuk penyakit ringan dan pertolongan pertama.

4. Kebijakan publik umumnya harus dilegalisasikan dalam bentuk hukum, karena pada dasarnya sebuah hukum adalah hasil dari kebijakan publik (Muchsin dan Fadilah Putra: 2015, 37). Bahwa sesungguhnya antara hukum dan kebijakan publik itu pada tataran praktek tidak dapat dipisah-pisahkan. Keduanya berjalan seiring sejalan dengan prinsip saling mengisi. Sebaiknya dibarengi dengan memberikan landasan hukum formal setingkat Perda dan didukung kekuatan politik di lembaga DPRD Kota. Hal inilah yang terungkap di DPRD yang menunggu pihak Pemerintah Kota untuk merapat ke DPRD membicarakan langkah konkrit dalam mewujudkan *reframing* baru di Kota Bogor. Dengan demikian masih relevan hasil temuan yang meneliti transformasi manajemen di Kota Bogor bahwa transformasi manajemen pemerintahan daerah bukan hanya membutuhkan *political will* dari pemerintah melainkan juga membutuhkan keinginan berubah dari anggota manajemen pemerintah pusat maupun daerah. Oleh sebab itu, sebaiknya setiap kebijakan pengaturan yang dikeluarkan oleh Pusat seyogyanya diikuti pula dengan strategi lanjutan mengenai pengamanan pelaksanaannya di daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barzelay, Michael. 1992. *Breaking Through Bureaucracy*.  
 Berkeley Creswell, John W. 2012. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. (Penerjemah : Achmad Fawaid). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.  
 Denzin, Norman K dan Yvona S. Lincoln. 2011. Disiplin dan Praktek Penelitian Kualitatif, dalam Denzin, Norman K dan Yvona S. Lincoln (Ed). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Edisi Ketiga. (Penerjemah : Daryatno). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.  
 Frederickson, George. H. 1997. *The Spirit Of Public Administration*. San Fransisco : Jossey Bas.Inc. Publisher.

- Gouillart, Francis J. dan James N. Kelly. 1995. *Transforming The Organization*. New York : McGraw Hill Inc.
- Held, David (ed). 1990. *New Forms Of Democracy*. London : SAGE, 1986 dan David Held. *Models of Democracy*. Cambridge : Polity Press.
- Indiahono, Dwiyanto 2009, *Kebijakan Publik : Berbasis Dynamic Policy Analysis*, Yogyakarta : Gava Media.
- Ingraham, Patricia W., Romzek, Barbara S dan Associates. 1994, *New paradigms For Government, Issues For The Changing Pulic Service*. San Francisco : Jossey Bass Publishers.
- Jilson, Calvin dan James F. Hollifield. 2000. *Pathways To Democracy*. London: Routledge Linz, Juan.
- Larry Diamond dan Seymour Martin Lipset (eds). 1990. *Democracy in Developing Countries: Comparing Experiences with Democracy*. Boulder : Lynne
- Rienner Marshall, Catherine and Gretchen B. Rossman. 1995. *Designing Qualitative Research* (Second Edition). California : Sage Publication Inc.
- Ndaha, Taliziduhu. 2003. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru I)*. Jakarta; Rineka Cipta.
- Niemi, G. Richard dan Herbert F. Weisberg, 1984, *Controversies In Voting Behavior*, Congressional Quarterly Inc, Washington.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Redjo, Samugyo Ibnu. 2009. *Transformasi Manajemen Pemerintahan Kota*. Bandung: AIPI
- Rondinelli, D.A dan Shabbir G. Cheema (eds). 1983. *Decentralization and Development: Policy Implementation in Developing Countries*. Beverly Hills: Sage Publications. Sevilla, dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : UI Press
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Tim Penyusun Demokrasi. 2006. *Reformasi Birokrasi dan Demokratisasi Kebijakan Publik*. Malang : Averroes Press. Wahab, Solichin Abdul, 2008, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Malang : UMM Press.

#### **JURNAL DAN MAKALAH**

Kristiadi JB. 1997. Perspektif Administrasi Publik Menghadapi tantangan Abd 21 dalam Jurnal Administrasi dan Pembangunan. PP Persadi:

#### **DOKUMEN-DOKUMEN**

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup