

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *SMART GOVERNMENT* DALAM RANGKA MEWUJUDKAN *SMART CITY* DI KOTA BANDUNG

Annisa Rahmadanita, Eko Budi Santoso, dan Sadu Wasistiono

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

*Email: annisa.rahmadanita@gmail.com; ekobs1@gmail.com; sadu\_ws@yahoo.com*

### **Abstract**

*The application of smart city (especially in the aspect of smart government) in the city of Bandung is still focused on technology development, and seems to ignore the human and institutional dimensions. This study aims to describe and analyze the implementation of smart government policies in order to realize a smart city in the city of Bandung. The researcher used the theory presented by Grindle as a guide related to policy implementation. The researcher used a qualitative method with a descriptive approach. In collecting data, researchers conducted interviews with 37 informants, made observations with the participant as observer method, and collected documents about the implementation of smart government policies in order to realize smart cities. The results showed that (1) implementation of smart government policies in order to realize smart cities in the city of Bandung in general has a positive impact on target groups (target groups). Context of implementation (context of implementation) shows a condition that is not good while Content of policy shows good conditions. In this study the content of policy factor has more influence on outcomes / outcomes than factors of context of implementation. Because the implementation of the smart government policy in the city of Bandung is more influenced by content of policy than context of implementation, the researchers suggested to the Bandung City Government to maximize various conditions in the Content of Policy in order to improve the outcomes of implementing smart government policies that have been implemented.*

**Keywords:** *Policy Implementation; Smart City; Smart Government.*

### **Abstrak**

Penerapan *smart city* (terutama pada aspek *smart government*) di Kota Bandung masih terfokus pada pembangunan teknologi, serta tampak mengabaikan dimensi manusia dan institusi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung. Peneliti menggunakan teori yang disampaikan oleh Grindle sebagai *guide* terkait implementasi kebijakan. Peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam mengumpulkan data, penelitimelakukan wawancara kepada 37 informan, melakukan observasi dengan metode *participant as observer*, dan mengumpulkan dokumen-dokumen tentang implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung secara umum memberikan dampak yang positif bagi *target groups* (kelompok sasaran). *Context of implementation* (konteks implementasi) menunjukkan kondisi yang tidak baik sementara *Content of policy* (isi kebijakan) menunjukkan kondisi yang baik. Pada penelitian ini faktor *content of policy* lebih berpengaruh terhadap *outcome*/hasil daripada faktor *context of implementation*. Oleh karena dalam pengimplementasian kebijakan *smart government* di Kota Bandung lebih dipengaruhi oleh *content of policy* daripada *context of implementation*, maka peneliti menyarankan kepada Pemerintah Kota Bandung untuk memaksimalkan berbagai kondisi pada Content of Policy

agar dapat meningkatkan *outcome* dari implementasi kebijakan *smart government* yang telah dilaksanakan.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, *Smart Government*, *Smart City*

## PENDAHULUAN

Salah satu program percepatan reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah ialah terkait pengembangan sistem pemerintahan elektronik yang terintegrasi (*e-government*). Konsep *e-government* hadir dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan di dunia. Konsep *e-government* berkaitan erat dengan perkembangan teknologi informatika dan komunikasi (TIK) di dunia. Salah satu bentuk dari perwujudan *e-government* ialah terselenggaranya *smart city*. *Smart city* diharapkan mampu menjadi penghubung antara tuntutan masyarakat dalam memperoleh pelayanan yang tepat, efektif dan efisien dari pemerintah kota, dengan memanfaatkan TIK. Terdapat beragam definisi terkait *smart city* di dunia. Salah satunya sebagaimana yang dijelaskan oleh Nam dan Pardo yang menyatakan “*smart city* sebagai sebuah kota yang dapat mengidentifikasi beragam permasalahan kota mulai dari permasalahan infrastruktur hingga bencana.”<sup>1</sup> Melalui *smart city*, permasalahan kota dapat diselesaikan dengan cepat. Sementara Marsall menjelaskan bahwa “*smart city* merupakan sebuah kota yang menggunakan TIK dan data dalam pemberian pelayanan secara efisien kepada warganya.”<sup>2</sup>

Dalam rangka perwujudan *smart city*, dibutuhkan perencanaan dan komitmen yang sungguh-sungguh serta keterlibatan seluruh pemangku kepentingan yang ada di kota. Tak jarang *smart city* hanya diartikan dengan penggunaan teknologi dalam pengelolaan kota, dan mengabaikan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan kota. Penggunaan TIK merupakan alat dalam proses pembangunan *smart city*. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Nam dan Pardo bahwa “dalam pembangunan *smart city*, terdapat tiga dimensi pendorong yang harus terintegrasi oleh kota yaitu teknologi, manusia, dan institusi.”<sup>3</sup> Dalam upaya mengintegrasikan ketiga dimensi pendorong *smart city* di atas diperlukan suatu manajemen perubahan, yang tak hanya berfokus pada perubahan yang direncanakan (*planned change*) tetapi ada perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*).<sup>4</sup>

Implementasi Kebijakan *Smart city* lahir dari amanat Undang-Undang Nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, untuk merencanakan daerah dengan perencanaan yang cerdas. Salah satu implementasi kebijakan dan konsep *smart city* yang dinilai banyak pihak sebagai salah satu yang berhasil pelaksanaannya di Indonesia

---

<sup>1</sup> Nam T. and Pardo, A. 2011. *Conceptualizing Smart city with Dimensions of Technology, People and Institutions*. New York: Center for Technology in Government, University of Albany, hlm. 286.

<sup>2</sup> Marsal, M.L-Llacuna, J. Colomer-Llina` s, and J. Mele´ndez-Frigol. 2014. *Lessons in*

---

*urban monitoring taken from sustainable and livable cities to better address the Smart Cities initiative*, Technological Forecasting and Social Change.

<sup>3</sup>Nam T. And Pardo, A. 2011. *Op.Cit*, hlm. 287.

<sup>4</sup> Gerald Zaltman and Robert Duncan. 1977. *Strategies for Planned Change*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., hlm. 7.

adalah pelaksanaan smart city di Kota Bandung. melalui arahan secara lisan dari Walikota Bandung, Bapak Ridwan Kamil, Pemerintah Kota Bandung pun membuat perencanaan yang cerdas untuk Kota Bandung. Kebijakan penerapan *Smart city* di Kota Bandung dilaksanakan melalui Keputusan Walikota Bandung Nomor: 130/Kep.860-Bappeda/2014 tentang Dewan Pengembangan Bandung Kota Cerdas (*Smart city*), *Master plan* Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Kota Bandung 2013-2018, dan melalui Kesepakatan Bersama antara Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan Pemerintah Kota Bandung Nomor: 555/2425-Diskominfo tentang Pengembangan dan Implementasi Bandung *Smart city*.<sup>5</sup> Bagi Kota Bandung, konsep *smart city* dalam tata kelola pemerintahan sudah menjadi sebuah kebutuhan. Diharapkan penerapan *Smart city* dapat meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Walikota Bandung, bahwa: “sistem *smart city* ini dapat mengubah pola pelayanan kepada masyarakat sehingga tidak ada lagi cara konvensional dimana ada pertemuan antara petugas dan masyarakat. Cara konvensional sangat riskan terjadi kesalahan, penyimpangan, dan membuat pembangunan tidak optimal.”<sup>6</sup>

Salah satu *grand* desain *smart city* ialah *Smart government*, sebagai pusat dari pelaksanaan *smart city* di Kota

Bandung. *Smart Government* merupakan salah satu dimensi dari Smart City sebagaimana dinyatakan oleh Cohen<sup>7</sup>(2015) yang menyatakan 6 (enam) dimensi dalam mengukur *smart city*, yaitu *smart environment*, *smart mobility*, *smart government*, *smart economy*, *smart people*, dan *smart living*. Penerapan *smart city* (terutama *smart government*) di Kota Bandung tidak berlangsung tanpa permasalahan. Terdapat beberapa permasalahan yang ditemui oleh penulis saat melakukan pra penelitian di Pemerintah Kota Bandung. Permasalahan utama adalah keengganan SKPD untuk membagi data kepada Diskominfo. Anggaran yang ada, apabila Diskominfo ingin mengolah data dan mengintegrasikan data maka silahkan Diskominfo mencari data sendiri. Hal ini memperlihatkan kurangnya komitmen SKPD dalam menerapkan *smart government*. Beberapa permasalahan lain terkait pelaksanaan smart city, khususnya pada dimensi smart government diduga juga banyak terjadi dalam penerapannya.

Berdasarkan uraian di atas maka rumusan penelitian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung? Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung.

## TINJAUAN TEORETIS

Dalam perkembangannya, banyak pakar yang mencoba mengemukakan

---

<sup>5</sup> Diolah oleh penulis berdasarkan hasil wawancara pra penelitian peneliti dengan Kasubid Analisis Data Pembangunan dan Perencanaan Program Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung, hari Jum'at, 27 Januari 2017, pukul 09.10. WIB di Bappeda Kota Bandung.

<sup>6</sup> <https://portal.bandung.go.id/posts/2016/09/02>, diakses pada hari Kamis, 2 Februari 2017, pukul 14:05 WIB.

---

<sup>7</sup> Cohen. 2014. *The Smartest Cities In The World 2015*. Melalui:

<https://www.fastcompany.com/3038818/the-smartest-cities-in-the-world-2015-methodology>

Diakses pada hari Jumat tanggal 30 Juni 2017 pukul 16:56 WIB.

variabel-variabel yang bekerja dalam proses implementasi. Perkembangan model implementasi dapat dilihat melalui tabel 1. di bawah ini.

**Tabel 1.**  
**Perkembangan Model Implementasi**

<b>Penulis</b>	<b>Variabel yang Bekerja Dalam Proses Implementasi</b>
<i>Ackerman &amp; Steinmann (1982)</i>	<i>Resources, interorganizational structure</i>
<i>Alexander (1985)</i>	<i>Stimulus, policy, contextual, organizational, environmental, perceptual</i>
<i>Edwards (1980)</i>	<i>Communication (Transmission, clarity, consistency), resources (staff, information, authority, facilities), disposition or attitudes of implementer, bureaucratic structure (standard procedures, fragmentation), complexity</i>
<i>Elmore (1976)</i>	<i>Structure of power relationships and incentives, discretion, resources</i>
<i>Grindle (1980)</i>	<i>Context of policy (interest affected, types of benefits, extent of change envisioned, site of decision making, program implementators, resources) and context of implementations (power, interest, strategies of actor involved, institutions and regime characteristics, compliance and responsiveness)</i>
<i>Scheirer (1981)</i>	<i>Decision and control process, resources, relations with environment, supervisory expectations, routines, technical requirements, communication flow, work group norms, behavioral skills, incentives, cognitive supports</i>
<i>Browne dan Wildavsky (1984)</i>	<i>Formal policy (clarity of objectives and priorities, validity of theory causality, sufficiency of financial resources, sufficiency of power); learning/adaptation</i>
<i>Gross et al. (1971)</i>	<i>Implementers' clarity about innovation, deeded skills ang knowledge, availability of materials, compatibility of organizational arrangements with innovation, degree of staff motivation</i>
<i>Hambleton (1983)</i>	<i>Policy message; multiplicity agency of agents, perspectives, and ideologies; resources; politics of planning</i>
<i>Larson (1980)</i>	<i>Policy goals, implementation procedures, complexity change in economic environments</i>
<i>Montjoy dan T'oole (1979)</i>	<i>Policy specifity, resources, agency goals, routines, world view</i>

Penulis	Variabel yang Bekerja Dalam Proses Implementasi
Nakamura dan Smallwood (1980)	<i>Specificity of policy, technical limitations, actors, arenas, organizational structures, bureaucratic norms, resources, motivations, communication networks, compliance mechanisms</i>
Pressman dan Wildavsky (1984)	<i>Multipliticity of participants, perspectives, decision point, intensity of preferences, resources</i>
Ross (1984)	<i>Implementations strategy, tractability of policy problems, content of policy structure broader sociopolitical dan policy systems, number of actors, extent of power diffusion, personal and institutional dispositions of actors, clarity, adequacy of resources, support of leaders, institutional routines</i>
Williams (1980,1982)	<i>Bargaining and fixing, institutional arrangements, staff competence, market-like pressure, information process, resources</i>
Weatherley dan Lipsky (1977)	<i>Resources, coping behavior of street level bureaucrats</i>
Smith (1973)	<i>Various tension among idealized policy, implementing organization, target group, environmental factors</i>
Thomas (1979)	<i>Local propensity to accept a program, blend of policy incentives with conditions, how the issues develops</i>

Sumber : O'Toole dalam Purwanto dan Sulityastuti (2012:91-93)

Berdasarkan perkembangan model implementasi yang terdapat pada tabel 1. di atas, teori yang digunakan sebagai kerangka konseptual penelitian ini adalah model implementasi kebijakan yang disampaikan oleh Grindle (1980), dengan pertimbangan berikut:

- 1) Pada dasarnya, perkembangan model implementasi di atas tidak ada yang terbaik atau mengungguli satu sama lainnya. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Nugroho dalam Al-Fatih<sup>8</sup>, bahwa: “tidak ada suatu model kebijakan pun yang cocok untuk semua implementasi kebijakan sebab setiap kebijakan memerlukan model yang sesuai dengan sifat kebijakan itu sendiri.” Maknanya adalah model implementasi kebijakan apapun dapat digunakan ketika model implementasi tersebut sesuai dengan karakteristik kebijakan, apakah itu kebijakan yang bersifat *top-down* atau *bottom-up*.
- 2) Pada dasarnya semua model implementasi di atas memiliki persamaan variabel, hanya saja cara mengungkapkannya yang berbeda. Sebagian besar dari model implementasi di atas fokus pada organisasi pelaksana kebijakan sehingga variabel-variabel yang bekerja cenderung lebih membahas implementasi kebijakan dari dalam lingkungan organisasi. Sementara

<sup>8</sup> Andy Al Fatih. 2010, *Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Bandung Universitas Padjajaran Press hlm. 52

pada penelitian terkait kebijakan *smart city*, peneliti menjelaskan dan menggambarkan implementasi kebijakan tidak hanya berdasarkan variable-variabel yang berasal dari dalam organisasi pelaksana. Oleh karena itu peneliti memilih model implementasi Grindle yang melihat keberhasilan implementasi berdasarkan isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks dari implementasi kebijakan (*context of implementation*) yang relatif memperhatikan kondisi eksternal dari pembuat kebijakannya, serta melihat proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*).

Grindle memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh berbagai aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan baik oleh materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik akan tampak melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan aktor kebijakan, sementara proses administrasi tampak melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Lebih lanjut Grindle menyatakan bahwa kegiatan program yang telah didesain dan pembiayaan yang memadai menentukan keberhasilan suatu proses implementasi kebijakan dalam mencapai hasil (*outcomes*). Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses implementasi adalah Isi Kebijakan (*The Content of Policy*) dan Konteks implementasi (*The Context of Policy*). **Content of Policy** mencakup 1) *interests affected*; 2) *type of benefits*; 3) *extent of change*

*envisioned*; 4) *site of decision making*; 5) *program Implementors*; 6) *resources commite*. Sedangkan **Context of Implementation** mencakup: 1) *power, interests, and strategies of actors involved*; 2) *institution and regime characteristics*; 3) *compliance and responsiveness*.<sup>9</sup>

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi, studi kepustakaan dan dokumen kualitatif, audio dan visual kualitatif. Pada teknik wawancara yang digunakan, penentuan informannya menggunakan teknik *purposive sampling* dan dilanjutkan teknik *snowball sampling*. Penggunaan teknik penentuan informan dengan *purposive sampling* yang dilakukan dalam penentuan key person dengan pertimbangan memilih informan yang dianggap dapat memberikan informasi awal tentang apa yang penulis harapkan sehingga dapat memudahkan peneliti dalam melakukan analisa terhadap implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung. Adapun informan sebagai *key person* dalam penelitian ini adalah sejumlah 3 (tiga) orang yaitu Wakil Walikota Bandung, Sekretaris Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Bandung, Kepala Bidang Persandian dan Aplikasi Informatika Diskominfo Kota Bandung. Walikota Bandung sebagai pengambil kebijakan sebelumnya direncanakan sebagai *key person*, akan tetapi karena kesibukan beliau, maka peneliti tidak dapat melakukan wawancara. Setelah wawancara dengan *key person*, peneliti melanjutkan wawancara

<sup>9</sup> Merilee S. Grindle. 1980. *Op.Cit.* hlm. 11.

kepada informan lainnya yang penentuan informannya menggunakan teknik *snowballing sampling*. Dan 13 orang dari masyarakat ditentukan secara random. Total informan yang diwawancarai melalui purposive sampling, snowball sampling, dan random sampling dalam penelitian ini berjumlah 34 orang.

Kerangka operasional penelitian ini menggunakan dasar pemikiran konsep implementasi dari Grindle (1980) sebagai kerangka utama yang menyusun kategori/dimensinya dan digabung beberapa pemikiran dari Agustino (2014). Kerangka operasional penelitian ini secara lengkap pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

Konsep	Kategori	Sub Kategori	Aspek Penelitian
Implementasi Kebijakan <i>Smart government</i> dalam rangka mewujudkan <i>smart city</i> , didekati dengan pengamatan pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakannya menurut Grindle (1980:11)	<i>Content of Policy</i> (Isi Kebijakan)	1. <i>Interest Affected</i> (Kepentingan yang terpengaruhi)	a. Keterlibatan siapa saja dalam kepentingan yang mempengaruhi b. Pengaruh kepentingan terhadap implementasi kebijakan <i>Sumber: Agustino (2014:154)</i>
		2. <i>Type of benefit</i> ( <i>Tipe manfaat</i> )	a. Manfaat untuk pemerintah b. Manfaat untuk masyarakat <i>Sumber: Roadmap Bandung Smart city</i>
		3. <i>Extent of change envisioned</i> ( <i>Perubahan yang akan diwujudkan</i> )	a. Perubahan yang berorientasi kepada masyarakat <i>Sumber: Roadmap Bandung Smart city</i>
		4. <i>Site of decision making</i> ( <i>Kedudukan pembuat kebijakan</i> )	a. Letak Pengambil Keputusan <i>Sumber: Grindle (1980:9)</i>
		5. <i>Program implementors</i> ( <i>Para pelaksana program</i> )	a. Kompetensi para pelaksana b. Sikap para pelaksana <i>Sumber: Agustino (2014:155)</i>
		6. <i>Resources Committed</i> ( <i>Sumber daya yang dikerahkan</i> )	a. Jumlah personil b. Kemampuan personil c. Sarana dan prasarana d. Besaran biaya <i>Sumber: Diolah dari Grindle (1980:10)</i>

Konsep	Kategori	Sub Kategori	Aspek Penelitian
	<i>Context of Implementation</i> (Lingkungan Implementasi)	1. <i>Power, interest, and strategies of actors involved</i> (Kekuasaan, kepentingan dan strategi pelaksana yang terlibat)	a. Kekuasaan, Kepentingan, Strategi pelaksanaan kebijakan  <i>Sumber: Grindle (1980:10)</i>
		2. <i>Institution and regime characteristic</i> (Karakteristik lembaga dan penguasa)	a. Karakteristik lembaga dan penguasa  <i>Sumber: Grindle (1980:10)</i>
		3. <i>Compliance and responsiveness</i> (Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana)	a. Loyalitas Pelaksana b. Daya Tanggap Pelaksana  <i>Sumber: Grindle (1980:10)</i>
	<i>Outcomes</i>	1. <i>Impact on society, individual and groups</i>	a. Dampak kebijakan terhadap masyarakat sebagai individu b. Dampak kebijakan terhadap masyarakat sebagai kelompok  <i>Sumber: Agustino (2014:154)</i>
		2. <i>Change and its acceptance</i>	a. Perubahan dan Penerimaan yang diterima oleh masyarakat sebagai individu b. Perubahan dan Penerimaan yang diterima oleh masyarakat sebagai kelompok  <i>Sumber: Agustino (2014:154)</i>

Grindle juga menjelaskan bahwa selain kedua faktor di atas, diperlukan pula mengukur proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang ingin diraih. Pengukuran *outcomes* dengan melihat 2 (dua) faktor yaitu: (1) *impact on society, individuals, and groups* atau efeknya pada masyarakat secara individu atau kelompok dan (2) tingkat perubahan yang terjadi serta

penerimaan kelompok sasaran dan perubahan yang terjadi (*change and its acceptance*).<sup>10</sup>

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam subbab ini peneliti menganalisis permasalahan penelitian terkait implementasi kebijakan *smart government*

<sup>10</sup>Agustino, Leo. *Op.Cit.*, hlm.154.

di Kota Bandung yakni melalui analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan *smart government* yang digagas oleh Grindle(1980)dan digabung rinciannya menurut Agustino (2014), sebagaimana pada operasionalisasi konsep pada uraian sebelumnya. Pengamatan dan pembahasan dalam penelitian ini dilaksanakan menurut kerangka operasional tersebut, yang akan ditulis dalam Kategori Isi Kebijakan dengan 6 sub kategorinya, dan kategori Konteks Implementasi dengan 2 sub kategorinya, serta Outcome dengan 2 indiktornya.

### **Kategori Isi Kebijakan (*Context of Policy*) dalam Penerapan Smart Government**

Kategori Isi kebijakan sebagai salah satu faktor keberhasilan implementasi kebijakan selain konteks implementasi, diamati pada 6 sub kategori, yaitu: 1) Interests affected (Kepentingan yang terpengaruh kebijakan); 2) type of benefits (Tipe Manfaat); 3) extent of change envisioned (derajat perubahan yang diinginkan); 4) site of decision making (kedudukan pembuat kebijakan); 5) program Implementors (para pelaksana program); 6) resources committee (sumber daya yang dikerahkan). Uraian berikut merupakan hasil pengamatan dan pembahasan pada masing-masing sub kategori pada Kategori Isi Kebijakan terkait dalam kebijakan *smart government* dalam mewujudkan *smart city* di Kota Bandung.

#### **1. Kepentingan yang Terpengaruh (*Interests Affected*)**

Dalam kepentingan-kepentingan yang terpengaruh/terdampak dilihat siapa saja yang terlibat dan sejauh mana pengaruh kepentingan terhadap

implementasi kebijakan.<sup>11</sup> Kepentingan siapa yang terpengaruh menjadi salah satu factor penting dalam implementasi kebijakan public. Hal ini terjadi karena para pelaksana program (*program implementators*) atau organisasi pelaksana berupaya melakukan identifikasi masalah yang terjadi pada masyarakat atau kelompok sasaran. Dalam pelaksanaan kebijakan *smart government*, kelompok sasaran yang dituju adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan masyarakat luas.

Implementasi kebijakan *smart government* di Kota Bandung dilaksanakan oleh seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Kepentingan yang terpengaruh di dalam implementasi kebijakan *smart government* dapat terlihat secara jelas dari tujuan dilaksanakannya *smart government* tersebut. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pemerintah kota yang efektif, efisien, akuntabel dan transparan dalam upaya meningkatkan kapasitas pelayanan kota metropolitan.<sup>12</sup> Tujuan *smart government* menjelaskan kepentingan yang terpengaruh adalah seluruh PNS di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sebagai pelayan masyarakat dan masyarakat Kota Bandung sebagai penerima layanan atau obyek dari diimplementasikannya suatu kebijakan.

Implikasi dari adanya tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan tersebut, mau tidak mau seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung terpengaruh oleh kebijakan *smart government*, namun tidak sedikit resistensi yang terjadi. Perubahan paradigma dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat

<sup>11</sup> Leo Agustino. 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta, hlm. 154.

<sup>12</sup>Dikutip dari Laporan Akhir Grand Design *Smart city*, hlm. 77.

Kota Bandung yang awalnya dilakukan secara manual menjadi tidak manual dengan bantuan sistem tentu membutuhkan waktu dan usaha yang panjang. Paradigma lama menjelaskan bahwa pelayanan yang diberikan pemerintah berbelit-belit karena terlalu banyak prosedur. Pada umumnya, pihak yang merasa terganggu adalah pihak-pihak yang memiliki *mindset* lama tersebut dan merasa zona nyamannya diambil.

Pihak-pihak yang merasa zona nyamannya terganggu memerlukan pemahaman yang baik tentang perubahan yang sedang dilakukan oleh suatu organisasi. Terlebih lagi apabila resistensi berasal dari PNS di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, karena pada hakikatnya sebagai PNS harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Resistensi umumnya muncul karena pihak-pihak merasa sudah nyaman dengan posisi atau aktivitas yang dikerjakan. Pekerjaan secara manual dapat terselesaikan dengan baik. Selain itu terhadap pihak-pihak yang kurang mumpuni dalam mengoperasikan komputer bahkan mengoperasikannya secara *online*. Pada akhirnya, pihak-pihak tersebut merasa zona nyamannya selama ini terancam dan terganggu dengan keberadaan *smart government* karena pengoperasian kegiatan serba *online* dan cepat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepentingan yang terpengaruh dalam penerapan kebijakan *smart government* di Kota Bandung adalah kepentingan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan masyarakat Kota Bandung. Dalam kaitan dengan kepentingan ASN, dapat dilihat bahwa masih terdapat pihak-pihak yang resisten yang berasal dari lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

## 2. Tipe Manfaat (*Type of Benefit*)

Pada dasarnya di dalam tujuan utama implementasi kebijakan *smart*

*government* terkandung upaya melakukan perubahan sistematis dan terencana dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat kota dalam rangka mewujudkan sebuah kota yang pintar. Berdasarkan tujuan dari pelaksanaan *smart government* secara eksplisit menggambarkan bahwa manfaat yang akan dihasilkan adalah manfaat untuk Pemerintah Kota Bandung dan manfaat untuk masyarakat Kota Bandung. Manfaat yang diharapkan bagi masyarakat Kota Bandung adalah terwujudnya pelayanan publik yang lebih mudah, lebih cepat, lebih, murah, dan transparan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, didapat informasi bahwa manfaat yang dihasilkan untuk pemerintah adalah sejauhmana pemerintah dapat memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Sementara manfaat yang dihasilkan untuk masyarakat adalah masyarakat dapat merasakan pelayanan public yang lebih cepat, lebih mudah, lebih murah dan transparan dari Pemerintah Kota Bandung. Peneliti telah melakukan konfirmasi kepada salah seorang pegawai di Diskominfo Kota Bandung yang secara jelas menyatakan bahwa: "...Manfaat yang diharapkan untuk pemerintah menjadi lebih efektif dan efisien, kita bisa *saving* APBD dari segi anggaran karena memang ada pemangkasan birokrasi. Dengan adanya SIRA Pemkot Bandung bisa menyelamatkan sekitar 1 triliun kalau tidak salah ya..."<sup>13</sup>

Sebagian besar informan penelitian yang berasal dari kelompok sasaran (*target groups*) baik dari ASN maupun masyarakat Kota Bandung sepakat menyampaikan bahwa para informan tersebut merasakan manfaat yang jauh lebih baik dibandingkan

---

<sup>13</sup> Yatna Mulyana, S.Kom. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 11.00 WIB di ruang kerja pegawai Diskominfo Kota Bandung.

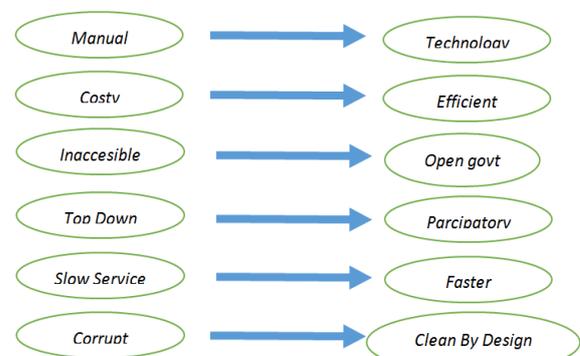
sebelum diterapkannya *smart government*. Sebagaimana pernyataan salah seorang masyarakat Kota Bandung bahwa: “....kalau dari aplikasi antrian di Disdukcapil kan pakai sms ya kalau saya mau urus akta lahir anak saya, nah habis saya sms dapat balasan untuk datang ke Disduk jam berapa. Jadinya saya tau harus berangkat jam berapa dari rumah, meski pas sampai di Disduknya ya tetap aja ngantri....”<sup>14</sup>Pernyataan senada disampaikan oleh masyarakat lainnya bahwa: “...Manfaatnya jelas waktu ya mbak trus gratis mbak...”<sup>15</sup> Salah seorang masyarakat lain pun menegaskan bahwa manfaat yang dirasakan adalah memperoleh kemudahan dalam pelayanan karena semua berkas dapat di *upload* kapan saja dan dimana saja. Sebagaimana yang dinyatakan bahwa: “....manfaatnya ya saya jadi mudah mau ijin usaha terus verifikasi waktu nya juga jelas. Berkas kita sampai dimana. Saya senang sih....”<sup>16</sup>

Salah satu hal yang tak kalah penting di dalam penerapan *smart government* adalah bagaimana *mindset* dari pimpinan dan pegawai dapat berubah. Apabila *mindset* lama yang masih digunakan maka sebaik apapun sistem yang ada, maka manfaat yang diharapkan dari penerapan *smart government* tidak akan terwujud. Berdasarkan uraian dan kesesuaian dengan pendapat ahli di atas, maka terlihat manfaat yang dirasakan dalam penerapan *smart government* di Kota Bandung terdiri dari 2 (dua) tipe manfaat yaitu manfaat untuk masyarakat yakni, masyarakat memperoleh pelayanan yang

lebih mudah, lebih murah dan lebih cepat. Sedangkan manfaat yang diperoleh Pemerintah Kota Bandung, yaitu dapat memberikan pelayanan yang lebih mudah, lebih murah dan lebih cepat serta transparan kepada masyarakat di Kota Bandung.

### 3. Perubahan yang Diwujudkan (*Extend of Change*)

Perubahan yang akan diwujudkan bermanfaat bagi *stakeholders* atau kepentingan yang terlibat dalam implementasi *smart government* di Kota Bandung. Keberhasilan perubahan yang hendak diwujudkan harus didukung oleh peraturan perundang-undangan sebagai dasar hukum, personil yang kompetitif di bidangnya, sarana dan prasarana, hubungan antar instansi pelaksana dalam lingkup Pemerintah Kota Bandung serta partisipasi dari Pemerintah Kota Bandung dan masyarakat Kota Bandung. Arah perubahan implementasi kebijakan *smart government* dimaksudkan untuk mewujudkan *smart city* di Kota Bandung, dimana *smart government* memiliki 4 (empat) pilar yaitu: *Paperless Document and Communication, Bandung Integrated Management System, Bandung Command Centre (One Single Sign On); Open government*.<sup>17</sup> Adapun perubahan yang akan diwujudkan dengan diterapkannya *smart government* antara lain dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



<sup>14</sup> Heni. Pada tanggal 1 Agustus 2017 pukul 12.30 di halaman kantor Disdukcapil Kota Bandung.

<sup>15</sup> Yayan. Pada tanggal 7 Agustus 2017 pukul 11.30 WIB di halaman kantor Disdukcapil Kota Bandung.

<sup>16</sup> Nanang Selamat. Pada tanggal 7 Agustus 2017 pukul 17.00 WIB di Jalan.

<sup>17</sup> Roadmap Bandung *Smart city*

## Gambar 1 Perubahan Yang Akan Diwujudkan<sup>18</sup>

Berdasarkan gambar 1 di atas, dapat dilihat bahwa secara garis besar perubahan yang ingin diwujudkan dalam penerapan *smart government* adalah perubahan yang berorientasi pada masyarakat. Melalui *smart government* maka dapat membantu Pemerintah Kota Bandung dalam menyelesaikan beberapa masalah perkotaan yang umumnya terjadi dalam suatu layanan publik. *Smart government* menuntut perubahan yang menyelesaikan masalah dengan berbagai inovasi layanan. Perubahan *mindset* merupakan salah satu perubahan yang penting dilakukan dalam penerapan *smart government*. Mengubah *mindset* merupakan langkah awal yang meringkai keenam perubahan sebagaimana yang disebutkan di atas. Perubahan layanan yang awalnya manual menjadi dengan bantuan teknologi telah dilakukan pada tahap digitalisasi data penerapan *smart government*. Terbukti dengan keberadaan ratusan aplikasi layanan di Kota Bandung. Hingga saat ini pun pembangunan aplikasi masih terus dilakukan. Melalui kemudahan dan kecepatan layanan yang diberikan oleh Pemerintah diharapkan bisa mewujudkan efektif dan efisiennya layanan untuk masyarakat di Kota Bandung. Selain itu dalam kerangka *smart government*, Pemerintah Kota Bandung pun mengharapkan semua data publik dapat terakses dengan mudah dalam upaya perwujudan *open government*. Tak kalah penting bahwa meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pembangunan Kota Bandung menjadi salah satu perubahan

yang juga diharapkan setelah *smart government* dilaksanakan.

Peneliti pun melakukan konfirmasi kepada masyarakat terkait dengan perubahan yang ingin dihasilkan dalam penerapan *smart government* tersebut. Apakah masyarakat Kota Bandung telah memperoleh perubahan yang signifikan terutama dalam memperoleh layanan publik. Perubahan yang dirasakan oleh dua informan pengusaha senada dengan yang disampaikan oleh Anggota Pedasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Satu Pintu di Kota Bandung, bahwa: "... kalau dari segi waktu tentu efektif ya karena masyarakat nggak perlu datang kesini, data-data di upload dari rumah secara *online*. Kalau berkas udah selesai diurus disini nanti dikirim ke rumah pengusaha melalui pihak kantor pos...."<sup>19</sup> Pendampingan kepada masyarakat dalam pemenuhan berkas perijinan secara *online* juga dirasakan penting oleh Anggota Pedasi tersebut dan hal tersebut sudah pernah dilakukan. Sudah ada *help desk* di kantor dinas khusus melayani masyarakat yang ingin melengkapi berkas secara *online*. Akan tetapi karena suatu alasan, pendampingan tersebut harus dihentikan sementara. Peneliti tidak dapat memperoleh informasi lebih lanjut karena alasan tersebut bersifat rahasia.

Berdasarkan uraian di atas, didapat fakta bahwa Pemerintah Kota Bandung mengharapkan perubahan yang signifikan dapat dirasakan baik oleh pemerintah maupun masyarakat. Perubahan tersebut dilihat dari pengumpulan berkas yang sebelumnya manual menjadi serba *online*, meminimalkan tatap muka antara petugas

---

<sup>18</sup>*Ibid.*

---

<sup>19</sup> Jalil. Pada tanggal 8 Agustus 2017 pukul 11.00 WIB di ruang kerja pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Satu Pintu Kota Bandung.

dan masyarakat sehingga dapat mencegah adanya hal-hal yang tidak diinginkan (korupsi, gratifikasi, dan lain-lain), prosedur pelayanan pun jelas dan dapat diakses oleh masyarakat secara *online*. Akan tetapi, ada satu hal penting lainnya yang diharapkan dapat dirasakan oleh masyarakat yaitu proses yang tidak membutuhkan waktu yang lama.

#### 4. Kedudukan Pembuat Kebijakan (*Site of Decision Making*)

Dalam melihat kedudukan pembuat kebijakan maka tak akan lepas dari letak pengambil keputusan, yang merupakan hal yang penting dalam menjamin keberhasilan implementasi kebijakan. Apabila sebuah kebijakan kurang memperhatikan atau tidak peduli dengan letak pengambilan keputusan, maka dapat dipastikan bahwa kebijakan tersebut akan mengalami masalah dalam pelaksanaannya. Keberhasilan dalam penyusunan kebijakan *smart government* di Kota Bandung tidak terlepas dari Keputusan Walikota Bandung Nomor 130/Kep.860-Bappeda/2014 tentang Dewan Pengembangan Bandung Kota Cerdas (*Smart city*) sebagai bentuk komitmen Pemerintah Kota Bandung menyambut positif suatu inovasi dalam pengelolaan sebuah kota. Surat keputusan ini secara umum menetapkan Dr. Ing Ilham Habibie, MBA sebagai Ketua Dewan Pengembangan Kota Cerdas, dimana para anggota merupakan para kepala bidang dan kepala bagian di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Selain itu, terdapat pula para *stakeholders* lain sebagai anggota yang berasal dari pelaku bisnis dan akademisi.

Dalam implementasi kebijakan *smart government*, letak pengambilan keputusan terletak pada Walikota Bandung sebagai aktor pengambil kebijakan. Tak lepas pula peran Wakil Walikota dan

Sekretaris Daerah Kota Bandung sebagai ketua TAPD. Hal menarik dari pelaksanaan *smart government* di Kota Bandung adalah pemimpin daerah memberikan dukungan dan dorongan penuh kepada seluruh OPD untuk melakukan inovasi dalam pemberian layanan publik. Pada awal kepemimpinan Walikota Bandung periode 2013-2018, Walikota sangat *concern* dalam menyelesaikan permasalahan perkotaan dengan menggunakan IT. Perwujudan ratusan aplikasi layanan menjadi salah satu bentuk komitmen Walikota Bandung dalam menerapkan *smart government*. Penjelasan di atas sejalan dengan pernyataan Grindle yang mengatakan bahwa faktor letak pengambilan kebijakan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan uraian diatas menunjukkan bahwa Walikota Bandung memiliki peran dalam mengambil keputusan untuk menerapkan kebijakan *smart government* di Kota Bandung. Dapat dikatakan pengambilan keputusan tersebut merupakan sebuah inovasi besar dalam menyelesaikan permasalahan Kota Bandung. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Zaltman and Duncan bahwa:

*At this point, it is necessary to differentiate between change and innovation. an innovation is any idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adaption. The innovation is the change object. A change is the alteration in the structure of a system that requires or could be required by relearning on the part of the actor(s) in response to a given situation. The requirements of the situation often involve a response to an innovation. often, too, an appropriate response to a new*

*requirement is an inventive process producing an innovation. However, all innovations imply change, but not all change involves innovations, since not everything an individual or formal or informal group adopts is perceived as new.*<sup>20</sup>

Berdasarkan uraian di atas diperoleh informasi bahwa inovasi adalah ide, praktik, atau materi yang dianggap baru oleh unit yang relevan. Inovasi adalah objek dari sebuah perubahan. Pada penelitian ini Pemerintah Kota Bandung, melalui Walikota Bandung, telah berinovasi dalam memecahkan permasalahan perkotaan terutama dalam hal pelayanan kepada masyarakat (*smart government*).

##### **5. Para Pelaksana Program (*Program Implementors*)**

Dalam implementasi suatu kebijakan, peran dan tanggung jawab dari para pelaksana kebijakan menjadi syarat yang paling utama dalam rangka menjamin keberhasilan implementasinya. Pelaksanaan program dapat berjalan dengan baik dan mencapai target serta sasaran yang telah ditetapkan akan bergantung siapa yang ditunjuk atau diberi tugas untuk melaksanakan program tersebut. Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Grindle: “...*decisions made during policy formulation may also indicate who is to be charged with executing various programs, and such decisions can affect how the policy is pursued...*”<sup>21</sup> Pendapat di atas menegaskan bahwa para pelaksana kebijakan diharapkan berasal dari orang-orang yang memiliki kapasitas sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan. Kapasitas yang dimiliki oleh implementor diharapkan dapat

memperkecil terjadinya permasalahan atau hambatan di dalam implementasi suatu kebijakan.

Pelaksana kebijakan *smart government* diemban oleh seluruh OPD Pemerintah Kota Bandung sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Analisis Data Pembangunan dan Perencanaan Program Bappedalitbang Kota Bandung, bahwa: “...Pelaksana *smart government* adalah seluruh OPD. Jumlahnya 34 OPD. Setiap OPD harus punya social media. Jadi OPD minta aplikasi apa yang dibutuhkan nanti dibuatkan oleh Diskominfo...”<sup>22</sup> Lebih lanjut Kepala Seksi menjelaskan bahwa: “...*Leading sector* Bagian Pemerintahan, Bagian Organisasi, Diskominfo, Bappedalitbang. Semakin jelas di pemerintahan itu tidak bisa berjalan sendirian. Bappedalitbang susun RKPD, RPJMD di Bappeda bahkan buat LKPI masih di Bappedalitbang. Proses menuju ke arah *smart government* nggak bisa sendirian...”<sup>23</sup>

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa *leading sectors smart government* adalah Bappedalitbang sebagai perencana dan Diskominfo sebagai eksekutornya. Penunjukkan Diskominfo sebagai eksekutor dikarenakan salah satu tugas pokok dan fungsi Diskominfo adalah pada bidang keinformatikaan. Sebagaimana diuraikan pada bab-bab sebelumnya bahwa IT merupakan *enabler* dalam *smart city* sehingga Diskominfo memiliki peran yang sangat besar dalam penerapan kebijakan *smart government* di Kota Bandung. Sementara untuk pelaksana kebijakan *smart government* adalah seluruh OPD di Kota

<sup>20</sup>Merile S.Grindle, *Op.Cit.*, hlm. 9.

<sup>21</sup>*Ibid*, hlm. 10

<sup>22</sup> Yuliandi Rahadiyanto, pada tanggal 25 Juli 2017 pukul 13.30 WIB di ruang rapat Bappedalitbang Kota Bandung.

<sup>23</sup>*Ibid*.

Bandung baik yang tidak maupun langsung bersentuhan dengan pelayanan publik.

Agustino menyatakan bahwa: “dalam pelaksanaan kebijakan harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan.”<sup>24</sup> Untuk itu peneliti melihat kompetensi dan sikap dari para pelaksana kebijakan *smart government* di Kota Bandung. Kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh pelaksana kebijakan *smart government* sebagian besar adalah pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan IT sementara dari seluruh PNS yang ada di Kota Bandung, PNS yang berlatar belakang pendidikan IT kurang dari 100 orang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Kepala Seksi Perencanaan Kebijakan TIK, bahwa: “SDM dalam pelaksana *smart government* menjadi kendala. SDM IT nya terbatas sementara untuk pengembangan *smart government* butuh pegawai yang IT literasinya baik. Kalau di Diskominfo sudah lumayan tapi kalau di SKPD lain paling 1 atau 2 orang aja yang kompetensinya IT. Kalau dari PNS di Kota Bandung, dari 16.000 hanya dibawah 100 orang SDM yang *backgroundnya* IT.”<sup>25</sup> Hal serupa disampaikan oleh salah seorang pegawai Diskominfo, bahwa: “dari segi SDM nya jomplang ya antara yang IT nya bagus dengan yang gaptek di OPD-OPD di Setda juga banyak yang masih belum bisa menggunakan komputer.”<sup>26</sup>

Dari data kepegawaian pada Diskominfo, didapat informasi bahwa

pegawai Diskominfo yang berlatar belakang pendidikan IT sejumlah 7 orang dari 43 orang staf di Diskominfo. Terdapat 2 orang staf dengan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) yaitu sebagai pranata komputer dari 7 orang staf yang berlatar belakang pendidikan IT tersebut. Data tersebut, mengindikasikan bahwa pelaksana *smart government* dengan kualifikasi IT masih jarang. Padahal, kemampuan IT sangat diperlukan dalam implementasi *smart government*. Kepala Seksi Pengelolaan Aplikasi menyatakan bahwa: “sebenarnya kebutuhan kita banyak tapi kita kekurangan dari segi SDM, disini kan PNS lulusan IT ada beberapa tapi agak sulit untuk langsung terjun sebagai programmer karena disibukkan untuk urusan administrasi jadi kita selama ini melibatkan tenaga penyedia.”<sup>27</sup> Hal ini menjadi gambaran bahwa dari sisi pelaksana kebijakan *smart government*, Diskominfo sebagai *leading sector* memiliki kendala dalam jumlah personil dan kemampuan personil. Akan tetapi, kendala tersebut telah diselesaikan dengan cara meng-*hire* tenaga penyedia jasa baik melalui perusahaan maupun perorangan. Kebutuhan jumlah personil meningkat seiring dengan permintaan pembuatan aplikasi secara *online*.

Sementara untuk sikap pelaksana secara keseluruhan OPD mendukung adanya inovasi dari Walikota Bandung dalam pengembangan sistem secara *online*. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengelolaan Aplikasi, bahwa: “....sikap atau respon pelaksana SKPD saat kepemimpinan walikota sekarang dituntut SKPD untuk menciptakan inovasi nih dengan aplikasi. Itu perintah pimpinan

<sup>24</sup> Leo Agustino. 2014. *Op. Cit.*, hlm. 155.

<sup>25</sup> Arief Mujahidillah, S.Si, MT. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 14.00 WIB di ruang kerja Kepala Seksi Perencanaan Kebijakan TIK Diskominfo Kota Bandung.

<sup>26</sup> Yatna Mulyana, S.Kom. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 11.00 WIB di ruang kerja pegawai Diskominfo Kota Bandung.

<sup>27</sup> Angga Fitrah Yulianto, ST. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 11.30 WIB di ruang kerja Kepala Seksi Pengelolaan Aplikasi Diskominfo Kota Bandung.

maka kepala SKPD langsung buat juga meski awalnya masih belum terbayang untuk apa tujuannya. Tapi pas setelah dilaksanakan maka baru terasa, oh ternyata banyak pengaduan nih selama ini dari masyarakat....”<sup>28</sup> Pernyataan senada disampaikan oleh Kepala Seksi Infrastruktur TIK Untuk Publik, bahwa: “sikap para pelaksana di semua OPD selalu siap untuk melaksanakan ya.”<sup>29</sup>

Berdasarkan uraian di atas diperoleh informasi bahwa dalam implementasi kebijakan *smart government* memiliki kendala di dalam kompetensi pelaksana yang berlatar belakang pendidikan IT. Tak dapat dipungkiri bahwa jumlah PNS di Kota Bandung sangat banyak tetapi pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan di dalam implementasi kebijakan *smart government* sangat kurang. Memperhatikan hasil wawancara di atas dan berdasarkan fakta-fakta yang ada di lapangan menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan *smart government* di Kota Bandung belum memiliki kompetensi dan kapabilitas dalam menjalankan tugasnya. Penerapan *smart government* di Kota Bandung belum memenuhi ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang IT. Oleh karena itu, dalam penerapannya, Diskominfo meng-hire tenaga non PNS dalam rangka mendukung kelancaran pelaksanaan *smart government* di Kota Bandung.

## **6. Sumber Daya yang Dikerahkan (Resources Committed)**

---

<sup>28</sup> Angga Fitrah Yulianto, ST. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 11.30 WIB di ruang kerja Kepala Seksi Pengelolaan Aplikasi Diskominfo Kota Bandung.

<sup>29</sup> Septian Dwiyanto, S.Kom. pada tanggal 28 Juli 2017 pukul 11.30 WIB di ruang kerja Kepala Seksi Infrastruktur TIK Untuk Publik Diskominfo Kota Bandung.

Sebagaimana dipahami bahwa sumber-sumber yang dikerahkan dalam implementasi kebijakan mencakup orang-orang yang memiliki kompetensi memadai dari segi jumlah, kemampuan, akses terhadap informasi yang jelas, sarana dan prasarana yang tersedia serta kewenangan yang dimiliki.<sup>30</sup> Menurut Grindle(1980), implementasi kebijakan harus mencakup perhatian khusus terhadap faktor-faktor keanekaragaman, ketersediaan sumber-sumber, struktur hubungan pemerintahan, komitmen para pejabat dan bahkan pengaruh politik dan para oposan.”<sup>31</sup> Sumber daya yang dikerahkan dalam implementasi kebijakan *smart government* secara kualitas dan kuantitas harus terpenuhi. Jika tidak tersedia, maka program yang diarahkan untuk menuju perubahan yang lebih baik akan terhambat. Sehingga waktu yang dibutuhkan tidak sesuai dengan harapan dari penerima pelayanan. Sumber daya aparatur dan sumber daya lain sebagai pendukung implementasi kebijakan harus tercukupi sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan organisasi sesuai dengan standar yang ada. Adapun sumber daya yang tersedia di dalam implementasi kebijakan *smart government* dilihat dari jumlah personil, kemampuan personil, sarana dan prasarana serta besaran biaya.

Jumlah personil Diskominfo yang memiliki latar belakang IT telah diuraikan pada subbab sebelumnya. Sementara untuk personil lain yang dibutuhkan dalam penerapan *smart government* antara lain adalah operator, analis, *programmer* dan anggota Pedasi. Berdasarkan data sekunder, diperoleh informasi bahwa terdapat 52 orang tenaga ahli non-PNS di Diskominfo.

---

<sup>30</sup> Merilee S. Grindle, hlm. 14.

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 14.

Sementara jumlah PNS di Diskominfo adalah sejumlah 71 orang. Untuk anggota Pedasi merupakan perwakilan PNS dari tiap OPD masing-masing 1 (satu) orang. Selanjutnya, Informasi yang diperoleh peneliti dari Kepala Seksi Integrasi Sistem Informasi bahwa SOTK *smart government* memang belum dibuat tetapi tanggung jawab pelaksanaannya diserahkan kepada Diskominfo sebagai *leading sector*. Terkait kemampuan personil di Diskominfo menerapkan *smart government* dapat dikatakan sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan terutama yang berlatar belakang pendidikan IT. Akan tetapi kekurangan personil masih menjadi kendala sehingga perlu penambahan personil dari non-PNS.

Berdasarkan uraian di atas, diperoleh fakta bahwa dalam penerapan *smart government* dibutuhkan personil yang mumpuni dalam pelaksanaan tugasnya. Sebagaimana yang disajikan pada tabel 3 di atas, terdapat beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh personil pelaksana *smart government* baik pada lingkup Diskominfo maupun pada tiap OPD. Keberadaan tenaga non PNS yang di-hire pada dasarnya dapat mendukung pelaksanaan *smart government* akan tetapi perlu penegasan bahwa tidak semua pekerjaan harus dilakukan oleh tenaga non PNS yang di-hire. PNS sebagai pelaksana inti harus bisa meng-*upgrade* diri sebagai konsekuensi dari diterapkannya *smart government*. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan tugas-tugas dalam menerapkan *smart government*.

Sumber daya yang dikerahkan dalam penerapan *smart government* tidak hanya sumber daya manusia yang dilihat dari jumlah dan kemampuan personil. Sarana dan prasarana serta besaran biaya

juga telah dikerahkan. Salah satu sarana dan prasarana utama yang dikerahkan untuk mendukung *smart government* adalah diadakannya Bandung Command Centre (BCC).

Selain sarana dan prasarana di atas, terdapat pula ruang pengaduan masyarakat sebagai wadah penyampaian keluhan atau pengaduan masyarakat secara langsung kepada Pemerintah Kota Bandung. Ruang pengaduan masyarakat terletak di dalam ruang Diskominfo. Tepatnya bersebelahan dengan ruang para Kepala Seksi Bidang Persandian dan Aplikasi Informatika Diskominfo. Berdasarkan informasi dari salah seorang pegawai Diskominfo bahwa sebelum *aplikasi Laporan!* diluncurkan, banyak masyarakat yang datang melakukan pengaduan di dalam ruangan tersebut bahkan ada masyarakat yang sampai menangis. Akan tetapi setelah *aplikasi Laporan!* dapat digunakan masyarakat, implikasinya ruang pengaduan menjadi sepi. Hal tersebut sejalan dengan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti saat berada di lapangan bahwa selama penelitian di Diskominfo, tidak ada satu orang masyarakat pun yang datang ke ruang pengaduan masyarakat.

Dukungan anggaran yang disediakan sudah sangat mendukung dalam pelaksanaan *smart government*, akan tetapi memang ada prioritas program dan kegiatan mana yang harus didahulukan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh sebagian besar informan. Kepala Seksi Perencanaan Kebijakan TIK, mengatakan bahwa: "...anggarnya mendukung tapi disesuaikan dengan kemampuan APBD ya...".<sup>32</sup> Sementara harapan besar dari

---

<sup>32</sup> Arief Mujahidillah, S.Si, MT, pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 14.00WIB di ruang Kepala Seksi Perencanaan Kebijakan TIK Diskominfo Kota Bandung.

Kepala Bidang Dini adalah: "...anggaran sudah mendukung tapi masih kurang apalagi buat infrastrukturnya padahal kan perlu banget ya makanya harapan saya kedepan anggaran buat infrastruktur bisa ditambah deh...".<sup>33</sup>Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa implemmentasi kebijakan *smart government* di Kota Bandung masih menghadapi beberapa permasalahan dilihat dari segi sumber daya yang dikerahkan.

### **Konteks Implementasi (*Context of Implementation*)**

Menurut Grindle (1980), *Context of Implementation* mencakup 3 sub kategori berikut: 1) *power, interests, and strategies of actors involved* (kekuasaan, kepentingan dan strategipelaksana yang terlibat; 2) *institution and regime characteristics* (karakteristik lembaga dan penguasa); 3) *compliance and responsiveness* (kepatuhan dan daya tanggap pelaksana).<sup>34</sup> Dalam penelitian ini ketiga sub kategori diamati dengan 4 indikator yang semuanya berasal dari pemikiran Grindle tersebut.

Dari pengamatan dan pembahasan yang dilakukan, kondisi penerapan ketiga sub kategori tersebut menunjukkan kondisi yang masih kurang baik. Penggunaan kekuasaan sudah cukup baik dengan adanya keberanian inovasi oleh Walikota Bandung untuk menerapkan *smart government*, namun interest dari pelaku-pelaku pada OPD-OPD yang ada di Kota Bandung masih belum terlalu mendukung pelaksanaan *smart government* yang berorientasi pada pemanfaatan TIK. Strategi yang dijalankan juga belum cukup mampu menyelesaikan berbagai

kekurangan dari kebutuhan idealnya. Karakteristik rejim dan kelembagaan yang ada juga belum sepenuhnya mendukung keberhasilan penerapan *smart government*. Begitu pula pada sub kategori kepatuhan dan daya tanggap, terlihat bahwa kepatuhan OPD dalam menerapkan *smart government* masih terkait dengan kepentingannya.

### **1. Kekuasaan, Kepentingan, Strategi Pelaksana yang Terlibat (*Power, Interest and Strategies of Actors Involved*)**

Upaya menyusun kebijakan *smart government* di Kota Bandung membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Terlebih lagi belum ada kebijakan dari pemerintah pusat yang bisa menjadi dasar hukum yang jelas bagi pelaksanaan *smart government*. Gagasan *smart government* di Kota Bandung sebenarnya sudah ada sejak sebelum kepemimpinan Walikota periode sekarang. Akan tetapi "gaungnya" belum terdengar ke permukaan dikarenakan beberapa faktor, salah satunya karena *smart government* belum dijadikan prioritas dalam aktivitas Pemerintah Kota Bandung. Kemudian sejak pergantian pemimpin daerah pada tahun 2013, Pemerintah Kota Bandung mulai menerapkan *smart government* sejak akhir 2013 hingga saat ini. Hal ini tak lepas dari keberanian Walikota Bandung dalam melakukan inovasi tata kelola Pemerintah Kota Bandung. Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Seksi Integrasi Sistem Informasi, bahwa: "...*Smart government* atau *Smart city* sebenarnya sudah ada sejak sebelum tahun 2013 tetapi gaungnya baru terdengar di kepemimpinan yang sekarang yaitu di akhir 2013, mungkin pemimpin sebelumnya fokusnya tidak

<sup>33</sup> Srie Dhieandini, ST,MT. pada tanggal 31 Juli 2017 pukul 14.00 WIB di ruang kerja Kepala Bidang Persandian dan Aplikasi Informatika Diskominfo Kota Bandung.

<sup>34</sup>Merilee S. Grindle, Op.Cit., Hlm 11

kesana....”<sup>35</sup>Kutipan tersebut menjelaskan bahwa faktor kepemimpinan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan yang berakhir pada kebijakan pemerintah. Walikota Bandung periode 2013-2018 menyadari bahwa keberadaan *smart government* menjadi penting sebagai fasilitator pemberian pelayanan prima Pemerintah Kota Bandung kepada masyarakat.

Pemerintah Kota Bandung sudah responsif dalam mengubah tata kelola kota dalam upaya menyelesaikan permasalahan kota dengan mengeluarkan Keputusan Walikota Bandung Nomor Bandung Nomor 130/Kep.860-Bappeda/2014 tentang Dewan Pengembangan Bandung Kota Cerdas (*Smart city*). Kebijakan tersebut sebagai bentuk komitmen Pemerintah Kota Bandung dalam mengimplementasikan *smart city* terutama pada aspek *smart government*. Pelaksana *smart government* melekat pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dipimpin oleh masing-masing kepala OPD masing-masing. Walikota Bandung secara tegas menginstruksikan kepada masing-masing OPD untuk bisa berinovasi dalam memberikan pelayanan dengan bantuan IT. Inovasi awal yang diwajibkan oleh Walikota Bandung adalah tiap OPD wajib memiliki akun social media baik facebook, twitter atau Instagram.

Keberadaan Diskominfo sebagai *leading sector* yang berfungsi mengeksekusi *smart government* berimplikasi pada pembagian tugas pada masing-masing bidang untuk fokus menangani *smart government*. Untuk mendukung hal-hal tersebut Diskominfo

memiliki kekuasaan untuk menerapkan kebijakan yang menjadi tanggung jawabnya melalui kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dapat diterapkan oleh pelaksana *smart government* yang terlibat, yakni seluruh OPD di Kota Bandung. Pola strategi yang diterapkan yaitu melalui koordinasi antar bidang yang terkait dalam implementasi kebijakan *smart government*.

Pola koordinasi dilakukan melalui rapat pimpinan dan rapat koordinasi antara Diskominfo dengan pimpinan OPD. Saat peneliti di lapangan, telah dilaksanakan 3 (tiga) kali rapat koordinasi terkait dengan *smart government* dan *smart city*. Rapat pertama dilaksanakan pada tanggal 14 Juli 2017 pukul 14.00 WIB di ruang rapat Diskominfo. Rapat kedua dilaksanakan pada tanggal 28 Juli 2017 pada pukul 09.00 WIB di ruang rapat Bappedalitbang. Rapat ketiga dilaksanakan pada tanggal 1 Agustus 2017 pukul 10.00 WIB di ruang rapat Diskominfo Lt. III. Mengingat rapat yang dilaksanakan adalah rapat internal Pemerintah Kota Bandung, peneliti tidak dapat turut serta dalam rapat. Akan tetapi peneliti melaksanakan pengamatan terkait sikap dari pelaksana atau peserta rapat yang hadir pada rapat kedua dan rapat ketiga. Rapat kedua merupakan rapat yang dilaksanakan oleh Bappedalitbang, Diskominfo dan Kewilayahan yaitu Kecamatan. Peserta rapat terutama dari pihak Diskominfo adalah Kepala Seksi Integrasi Sistem Informasi dan staf pelaksana terlihat responsif dalam mengikuti kegiatan rapat tersebut. Sementara untuk kegiatan rapat ketiga merupakan rapat koordinasi persiapan menuju gerakan 100 *smart city* di Indonesia. Peserta rapat adalah seluruh pimpinan OPD di Kota Bandung. Peneliti mengamati dari luar ruangan, bahwa peserta yang hadir cukup banyak. Akan

---

<sup>35</sup> Eneng Mira, ST, MT. pada tanggal 14 Juli 2017 pukul 11.00 WIB di ruang kerja Kepala Seksi Integrasi Sistem Informasi Diskominfo Kota Bandung.

tetapi rapat dimulai terlambat setengah jam karena menunggu peserta lain hadir. Rapat tersebut membahas pembentukan tim pelaksana *smart city* dan agenda review *master plansmart city* Kota Bandung.

Selain pola strategi dalam bentuk koordinasi antar pelaksana yaitu pada Diskominfo (sebagai *leading sector*) dan tiap OPD, yang dilakukan oleh pelaksana dalam menjalankan kekuasaan, kepentingan dan strategi pelaksana yang terlibat adalah penguatan kapasitas dan kompetensi pelaksana kebijakan *smart government* di Kota Bandung. Pelaksana kebijakan disiapkan baik secara kuantitas dan kualitas. Kekurangan tenaga IT baik pada Diskominfo sebagai *leading sector* maupun pada OPD lain diatasi dengan merekrut tenaga bantuan dari penyedia jasa baik perusahaan maupun perorangan yang direkrut sebagai tenaga ahli yang memiliki latar belakang IT.

Dalam kaitan dengan pelaksana yang terlibat dalam penerapan *smart government* di Kota Bandung, masih terkendala pada komitmen pelaksana *smart government* di tiap OPD untuk melakukan *update* data pada aplikasi/website yang dimiliki dan lemahnya koordinasi antara Diskominfo dan OPD lain terkait permohonan *update* data untuk pengisian aplikasi yang sudah dibuat. Akan tetapi peneliti tidak berhasil memperoleh informasi terkait OPD mana yang dimaksudkan oleh para informan di atas.

Strategi lainnya yang dilaksanakan adalah dengan perintah Walikota kepada setiap OPD untuk membangun aplikasi yang terkait dengan bidang tugasnya dalam mengatasi berbagai masalah yang ada di kota Bandung. Akhirnya terbangun kurang lebih sudah ada 340 aplikasi yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Bandung dalam mendukung *smart city* yang di dalamnya

sekaligus aplikasi yang diterapkan di dalam *smart government*.

Uraian di atas memberikan informasi bahwa inisiasi yang dilakukan oleh Walikota Bandung berimplikasi pada sebuah pemahaman bahwa penerapan *smart government* adalah pembuatan aplikasi-aplikasi. Dengan demikian, sebagian besar OPD Kota Bandung belum memiliki pemahaman komprehensif terkait prinsip *smart government*, bahwa keberadaan IT hanyalah suatu alat yang membantu penerapan *smart government*. Selain itu masih ada OPD yang belum mengetahui dan mempunyai pemahaman yang sama terkait kemudahan pelayanan yang diberikan kepada publik, sebagai contoh dalam melakukan *update* data pada aplikasi/website yang dimiliki masing-masing OPD masih mengalami permasalahan sebagaimana yang dijelaskan pada uraian sebelumnya. Kondisi inilah yang menurut Grindle menjadi salah satu penyebab ketidakberhasilan dalam implementasi kebijakan karena ada perbedaan *power and interest* dari aktor yang terlibat.<sup>36</sup>

Selanjutnya, dalam pengimplementasian suatu kebijakan tiap pelaksana harus memahami pula strategi atau cara memudahkan pelaksanaan kebijakan itu sendiri, sehingga membuka peluang yang lebih besar dalam perwujudan tujuan kebijakan.<sup>37</sup> Para pelaku atau aktor yang terlibat memiliki kepentingan tertentu di dalam implementasi suatu kebijakan dan masing-masing pihak berusaha agar kepentingan dapat terpenuhi dengan cara menuntut adanya pengalokasian sumber-sumber dan pengarahan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai hasil yang

<sup>36</sup> Merilee S. Grindle. *Op.Cit*, hlm. 9.

<sup>37</sup> *Ibid.* hlm. 12.

diinginkan. Seringkali tujuan untuk mengedepankan kepentingan masing-masing aktor menimbulkan konflik politik, sehingga ditentukan kepada siapa kekuasaan diberikan, kepentingan siapa yang diperhatikan dan strategi dari para aktor yang terlibat. Meski kondisi tersebut belum sepenuhnya terjadi dalam pengimplementasian kebijakan *smart government* di Kota Bandung.

Berdasarkan penjelasan di atas diperoleh kejelasan bahwa penerapan kebijakan *smart government* masih menghadapi beberapa permasalahan dalam hal belum terdapat pemahaman atau kepentingan yang sama dari aktor yang terlibat dan masih terdapat kelemahan dari strategi yang diterapkan oleh pelaku kebijakan. Walikota Bandung yang memiliki kekuasaan dan kepentingan dalam penerapan *smart government* telah menggagas langkah awal bagi Pemerintah Kota Bandung untuk melakukan perubahan. Akan tetapi, langkah awal tersebut harus disertai dengan strategi yang baik, salah satunya dengan melakukan koordinasi antar unit organisasi. Hal tersebut merujuk pada pendapat ahli yang mengemukakan bahwa: “adanya kesiapan dalam menerapkan *e-government* adalah pemerintahan yang memperlihatkan *political will* yaitu adanya kesepakatan untuk melakukan koordinasi.”<sup>38</sup> Berkaitan dengan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan salah satu faktor penting bagi Pemerintah Kota Bandung dalam menerapkan *smart government* yang masih belum dapat dicapai dengan baik dikarenakan pemahaman, dan kepentingan

aktor yang terlibat masih belum cukup baik dan belum sinergis.

## 2. Karakteristik Lembaga dan Penguasa (*Institution and Regime*)

Karakteristik lembaga dan penguasa dalam mengimplementasikan setiap rincian urusan perlu keterbukaan dan kejelasan agar dapat dipahami para pelaksana dan tidak menimbulkan kebingungan. Lokus pelaksanaan rincian urusan harus jelas dan dapat dipahami semua unsur pelaksana, sehingga ada satu kesatuan tindak untuk mewujudkan kebijakan kearah yang lebih sesuai dengan harapan bersama. Keterbukaan Pemerintah Kota Bandung untuk mengimplementasikan kebijakan *smart government* merupakan prasyarat utama saat ini, karena merupakan bagian dari salah satu pilar dari *smart government* yaitu dalam mewujudkan *open government*. Karakteristik Pemerintah Kota Bandung dalam menerapkan *smart government* belum terlihat di dalam struktur organisasi.

Pemerintah Kota Bandung telah membentuk Dewan Pengembangan Kota Cerdas pada tahun 2014 yang di dalamnya beranggotakan ketua OPD dan para *stakeholders* lain melalui Surat Keputusan Walikota. Tujuan awal pembentukan Dewan ini adalah untuk merencanakan bagaimana konsep sebuah kota dapat dikatakan cerdas terutama untuk Kota Bandung. Akan tetapi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Dewan Pengembangan *Smart city* mengalami beberapa kendala sehingga keberadaannya tidak dapat dimanfaatkan dengan baik.

Pengimplementasian kebijakan *smart government* di Kota Bandung pun belum didukung oleh keberadaan struktur birokrasi yang jelas. Ketiadaan struktur organisasi birokrasi yang jelas dalam penerapan *smart government* ini berimplikasi pada kurang jelasnya peran

---

<sup>38</sup>Indrajit, R. Eko, dkk. 2005. *E-Government In Action, Ragam Kasus Implementasi Sukses di Berbagai Belahan Dunia*. Yogyakarta: ANDI, hlm. 8.

dan fungsi pihak-pihak terkait yang bertanggung jawab dalam penerapan *smart government*. Akan tetapi kebijakan *smart government* walau belum jelas struktur organisasinya, telah berjalan dari akhir tahun 2013 hingga sekarang. Pelaksanaannya tidak terlepas dari peran para aktor kebijakan. Berdasarkan uraian Kepala Sub Bidang Analisis Data Pembangunan dan Perencanaan Program Bappedalitbang Kota Bandung diperoleh informasi bahwa peran Dewan Pengembangan Kota Cerdas dibutuhkan saat perencanaan awal terkait konsep besar *smart city*. Dalam pengimplementasian *smart city* atau *smart government* tetap Pemerintah Kota yang menerapkannya. Dalam hal ini meski belum ada struktur birokrasi yang jelas tetapi Pemerintah Kota Bandung telah melaksanakan *smart government* melalui pembagian tugas pada *leading sector* yang terkait.

Berdasarkan gambaran dan pembahasan di atas dapat dinyatakan bahwa implementasi kebijakan *smart government* di Kota Bandung belum didukung oleh karakteristik lembaga dan penguasa yang ideal sehingga pelaksanaan kebijakan tersebut masih menemui beberapa kendala. Salah satu kendalanya adalah belum ada struktur birokrasi yang jelas, dan kurang jelasnya peran dan fungsi pihak-pihak terkait yang bertanggung jawab dalam penerapan *smart government*.

### **3. Kepatuhan dan Daya Tanggap Pelaksana (*Compliance and Responsiveness*)**

Dalam implementasi kebijakan publik, terdapat hal-hal yang harus diperhatikan, bukan hanya bagaimana dapat mensosialisasikan kebijakan tersebut namun bagaimana pemerintah dapat memastikan aparaturnya patuh terhadap kebijakan tersebut. Apabila kepatuhan tidak

tercapai dan aparatur tidak melaksanakan aturan yang telah ditetapkan maka implementasi kebijakan tidak akan berjalan efektif. Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana dalam kebijakan *smart government* di Kota Bandung dapat tercermin melalui pembuatan aplikasi yang telah diinstruksikan oleh Walikota Bandung. Permasalahan yang dihadapi oleh pelaksana *smart government* adalah bagaimana tindak lanjut dari pembuatan aplikasi-aplikasi tersebut.

Untuk mencapai implementasi efektif didasarkan pada kedua faktor tersebut, diperlukan distribusi personil berkualitas dan memiliki motivasi tinggi pada setiap tingkatan implementasi dilakukan secara merata, adil dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini sebagai upaya untuk menciptakan kepatuhan dan daya tanggap personil sebagai pelaksana implementasi kebijakan *smart government*. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya terkait jumlah personil, peneliti mengkritisi jumlah personil di tiap OPD yang berperan menghimpun dan melakukan *update* data masih kurang jumlahnya. Hanya dialokasikan satu orang pada tiap OPD yang bertugas untuk menghimpun dan mengupdate data pada tiap OPD. Jumlah satu orang pada tiap OPD ini merupakan jumlah yang sedikit, terlebih lagi apabila penunjukkan personil tidak sesuai dengan kemampuan personil dalam melakukan tanggungjawabnya. Masih diperlukan penambahan personil sebanyak 2 hingga 3 orang sebagai anggota Pedasi di tiap OPD.

Loyalitas dan konsistensi implementasi kebijakan *smart government* harus didukung oleh keahlian dan keterampilan pelaksana sebagai modal untuk mewujudkan ke arah lebih baik. Kepatuhan

OPD untuk membangun aplikasi yang diarahkan oleh Walikota Bandung, merupakan bukti loyalitas kepada pimpinan dalam melaksanakan kebijakan penerapan smart government. Namun loyalitas dalam menindaklanjuti perintah untuk pengembangan aplikasi pada tiap OPD, diduga mungkin karena dipengaruhi oleh adanya kepentingan individu maupun kelembagaan. Dalam pengembangan aplikasi terkait bidang tugas OPD tersebut, relatif mudah dikerjakan oleh OPD karena hanya terkait dengan pengadaan barang dan jasa, dimana pengembangan aplikasinya dilaksanakan oleh penyedia jasa pengembangan aplikasi dari luar OPD. Sementara untuk memelihara, mengisi data, dan melakukan updating data merupakan pekerjaan berkelanjutan yang relatif dirasa lebih sulit bagi OPD. Apalagi terdapat ego sektoral pada OPD dalam menyediakan data dan meng-upload nya pada sistem online yang telah dikembangkan.

### **Hasil (Outcomes) dari Implementasi Kebijakan**

Setelah menganalisis bagaimana *content of policy* dan *context of implementation* pada implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung, peneliti melakukan analisis terkait *outcomes*. *Outcomes* akan dirasakan oleh kelompok sasaran kebijakan *smart government*, dalam hal ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Bandung dan masyarakat Kota Bandung. Grindle menjelaskan bahwa untuk mengukur *outcomes* dapat menggunakan 2 (dua) sub kategori yaitu *impact on society, individuals and groups* (dengan melihat bagaimana dampak yang dirasakan oleh masyarakat baik sebagai individu maupun

kelompok masyarakat) dan *change and its acceptance* (dengan melihat bagaimana perubahan dan penerimaan masyarakat baik sebagai individu maupun kelompok masyarakat). Dari kedua indikator *outcome* ini, penerapan smart government di Kota Bandung, menunjukkan kondisi yang baik, yang berarti memberikan dampak positif bagi masyarakat dan dapat diterima oleh masyarakat. Rincian pembahasan kedua indikator *outcome* tersebut, sebagaimana uraian berikut.

#### **1. Dampak Bagi Masyarakat Secara Individu maupun Kelompok (*Impact on Society, Individuals, and Groups* )**

Tujuan *smart government* adalah untuk meningkatkan kinerja pemerintah kota yang efektif, efisien, akuntabel dan transparan dalam upaya meningkatkan kapasitas pelayanan kota metropolitan. Merujuk hal tersebut, maka terdapat 2 (dua) kelompok sasaran kebijakan, yaitu Pemerintah Kota Bandung (dalam hal ini ASN Kota Bandung) dan masyarakat Kota Bandung. Sejak awal diterapkannya *smart government* tentu menghasilkan dampak yang dirasakan oleh kelompok sasaran kebijakan.

Dampak positif bagi ASN dapat dilihat sebagaimana yang dijelaskan oleh Staf Subbag Protokol pada Bagian Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Bandung bahwa: "...selama ini saya pernah mengakses aplikasi e RK, karna saya PNS. Setiap hari saya melaporkan kegiatan dan pekerjaan saya setiap waktunya yang nantinya akan divalidasi pimpinan sebagai dasar pemberian tunjangan. Dampak yang saya rasakan secara individu (pribadi), saya jadi lebih mudah, cepat dan tepat dalam beberapa layanan. Sebagai masyarakat, saya merasa diuntungkan karena

meminimalisir pungli....”<sup>39</sup> Sedangkan dampak yang dirasakan oleh masyarakat, disampaikan oleh salah seorang masyarakat Kota Bandung, bahwa: “...dampaknya saya sebagai warga pasti lebih semangat (nggak malas) untuk mengurus kewajiban saya sebagai warga Bandung karena sekarang ngurus2 udah nggak ribet lagi....”<sup>40</sup> Pernyataan senada disampaikan oleh masyarakat Kota Bandung lainnya bahwa: “...cukup signifikan dampaknya, satu sisi kita tidak mengetahui kinerja aparat pemerintahan secara personal, untuk secara sistem mungkin dampaknya cukup positif....”<sup>41</sup> Tak jauh berbeda dengan kedua pernyataan sebelumnya, salah seorang masyarakat Kota Bandung lainnya mengatakan bahwa: “...dampak yang dirasakan yakni mendapat kemudahan dalam mengakses layanan publik, tidak perlu bersusah payah dalam mengurus suatu hal ke instansi pemerintahan....”<sup>42</sup> Dari kutipan wawancara di atas, dapat diperoleh fakta bahwa penerapan smart government di Kota Bandung telah memberikan dampak positif bagi ASN kota Bandung maupun masyarakat Bandung.

Sementara bagi kelompok masyarakat yang tergabung ke dalam Organisasi Masyarakat (Ormas) Kota Bandung pun merasakan dampak yang positif pasca diterapkannya *smart government*. Dampak yang sangat jelas antara lain adalah transparansi pemerintah dan keterbukaan informasi kepada publik.

---

<sup>39</sup>Trisetia Permatasari. Pada tanggal 6 Oktober 2017 pukul 10.00 WIB di ruang kerja Staf Subbag Protokol pada Bagian Tata Usaha Pimpinan Setda Kota Bandung.

<sup>40</sup>Yuliana Dwi. Pada tanggal 6 Oktober 2017 via Whatsapp di nomor 08562400xxxx.

<sup>41</sup>Lukman. Pada tanggal 6 Oktober 2017 pukul 16.00 WIB di Jalan.

<sup>42</sup>Nurul Intan. Pada tanggal 6 Oktober 2017 via Whatsapp di nomor 08576122xxxx.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh pengurus Ormas Budidaya Kota Bandung, bahwa: “...dampaknya salah satunya Ormas bisa memperoleh bantuan uang untuk menjalankan kegiatan-kegiatan yang pro untuk rakyat. Apalagi kami di Budidaya ini kan mbak. Kegiatan-kegiatan kami beberapa diantaranya dibantu oleh Pemerintah Kota Bandung....”<sup>43</sup> Pernyataan senada disampaikan oleh salah seorang pengurus Ormas DPC Komunitas Peduli Rakyat Kota Bandung, bahwa: “...dampaknya kalau dari sisi Ormas, semua kegiatan-kegiatan kita bisa jadi lebih mudah karena datanya *update* dan bisa kita cari di *open data* atau portalnya Kota Bandung dek...”<sup>44</sup> Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dampak positif telah diterima oleh masyarakat Kota Bandung, terutama bagi masyarakat yang sudah bisa mengaplikasikan internet. Selain itu, tidak hanya dampak secara individu, tetapi juga dampak secara kelompok masyarakat (Ormas) telah merasakan dampak pasca diterapkannya *smart government* di Kota Bandung. Begitu juga hal tersebut juga menunjukkan penerimaan masyarakat dari penerapan kebijakan *smart government* ini.

## 2. Perubahan dan Penerimaan (*Change and Its Acceptance*)

Selain melihat bagaimana dampak yang dirasakan oleh masyarakat baik secara individu maupun dalam kelompok masyarakat, peneliti juga menganalisis bagaimana perubahan dan penerimaan yang terjadi pada masyarakat baik secara individu maupun kelompok masyarakat. Kesemua informan *target groups* (kelompok sasaran) yang peneliti wawancarai sepakat menyampaikan bahwa

---

<sup>43</sup>Asep. Pada tanggal 10 Agustus 2017 pukul 17.00 WIB di kantor sekretariat.

<sup>44</sup>Heri Haryanto. Pada tanggal 12 Agustus 2017 pukul 16.00 WIB di kantor sekretariat.

perubahan yang dirasakan pasca diterapkannya *smart government* adalah perubahan ke arah lebih baik sepanjang orientasi Pemerintah Kota Bandung adalah memberikan kemudahan pelayanan bagi publik. Penerimaan yang terjadi di masyarakat Kota Bandung adalah menerima dan mendukung penuh seluruh program pemerintah terutama dalam penerapan *smart government*.

Perubahan signifikan yang dirasakan oleh kelompok masyarakat di atas bersesuaian dengan penerimaan yang diberikan oleh Organisasi Masyarakat (Ormas) Kota Bandung, bahwa tidak ada alasan bagi Ormas untuk tidak menerima dan tidak mendukung setiap program pemerintah yang bertujuan memberikan kemudahan bagi masyarakat. Uraian di atas menunjukkan bahwa telah terjadi perubahan signifikan yang dirasakan oleh masyarakat Kota Bandung baik secara individu maupun secara kelompok. Masyarakat Kota Bandung memperoleh dampak positif atas perubahan tersebut dikarenakan masyarakat Kota Bandung memberikan penerimaan yang positif atas inovasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandung, dan kemudian turut serta memberikan dukungan, diantaranya turut serta aktif dalam pemanfaatan aplikasi yang telah dibangun oleh Pemerintah Kota Bandung.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat peneliti simpulkan sebagai berikut: Implementasi kebijakan *smart government* dalam rangka mewujudkan *smart city* di Kota Bandung secara umum memberikan dampak yang positif bagi *target groups* (kelompok sasaran). *Context of implementation* (konteks implementasi) menunjukkan

kondisi yang tidak baik sementara *Content of policy* (isi kebijakan) menunjukkan kondisi yang baik. Adapun faktor yang paling dominan dari *content of policy* adalah faktor kedudukan pengambil keputusan, dimana Walikota memiliki inovasi dan memerintahkan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Bandung untuk memiliki minimal 1 (satu) aplikasi untuk 1 (satu) layanan publik. Sedangkan faktor yang paling dominan dari *context of implementation* adalah faktor kepatuhan dan daya tanggap pelaksana, dimana masih terdapat ego sektoral dari tiap OPD terkait pengelolaan data yang dimiliki dan kurangnya komitmen dari anggota Pengelola Data dan Informasi (Pedasi) di tiap OPD untuk melakukan *update* data pada website atau aplikasi yang dimiliki. Maknanya, pada penelitian ini faktor *content of policy* lebih berpengaruh terhadap *outcome/dampak* daripada faktor *context of implementation*.

## SARAN

Oleh karena dalam pengimplementasian kebijakan *smart government* di Kota Bandung lebih dipengaruhi oleh *content of policy* daripada *context of implementation*, maka peneliti menyarankan kepada Pemerintah Kota Bandung untuk memaksimalkan berbagai kondisi pada *Content of Policy* agar dapat meningkatkan *outcome* dari implementasi kebijakan *smart government* yang telah dilaksanakan. Sedangkan pada ketiga kondisi pendukung kategori *context of implementation*, perlu dilakukan evaluasi dan banyak tindakan perbaikan maupun peningkatannya. Beberapa tindakan untuk meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan *smart government* di Kota Bandung baik terkait dengan *content of policy* maupun *context of policy*, sebagai

berikut: a) Melakukan pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan; b) Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas masing-masing dalam penerapan *smart government* baik di lingkup Diskominfo sebagai *leading sector* maupun di tiap OPD; c) Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yang ada

terutama di tiap OPD dengan dilakukannya pendampingan atau pelatihan yang reguler dan terus-menerus dari pihak Diskominfo terkait penggunaan aplikasi *online* terkait; d) Dilakukannya pengawasan dari pimpinan tiap OPD terkait tugas personil anggota Pedasi, dan bila memungkinkan diterapkan *reward and punishment* dalam mendukung pelaksanaan tugas yang baik.

## DAFTAR REFERENSI

- Agustino, Leo 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Al Fatih, Andy. 2010, *Implementasi Kebijakan dan Pemberdayaan Masyarakat*, Bandung Universitas Padjajaran Press.
- Cohen. 2014. *The Smartest Cities In The World 2015*. Melalui: <https://www.fastcompany.com/3038818/the-smartest-cities-in-the-world-2015-methodology> Diakses pada hari Jumat tanggal 30 Juni 2017 pukul 16:56 WIB.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*. New Jersey: Princenton University Press.
- <https://portal.bandung.go.id/posts/2016/09/02> ,diakses pada hari Kamis, 2 Februari 2017, pukul 14:05 WIB.
- Indrajit, Richardus Eko. 2006. *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.
- Laporan Akhir Grand Design *Smart city*.
- Marsal, M.L-Llacuna, J. Colomer-Llina` s, and J. Mele´ndez-Frigol. 2014. *Lessons in urban monitoring taken from sustainable and livable cities to better address the Smart Cities initiative*, Technological Forecasting and Social Change.
- Nam T. and Pardo, A. 2011. *Conceptualizing Smart city with Dimensions of Technology, People and Institutions*. New York: Center for Technology in Government, University of Albany, hlm. 286.
- Nasution. 2011. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Norma M. Riccucci dan K.C. Naff. 2007. *Personnel Management in Government: Politics and Process*. United States: CRC Press, hlm. 331.
- Purwanto, Agus Erwan dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Silalahi, Uber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.