

SERVICE-ORIENTED GOVERNANCE: BANDUNG SEBAGAI MODEL PEMERINTAHAN PELAYAN PUBLIK

Dedeng Yusuf Maolani^{1)*}

UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia¹⁾

*Email: dedeng@uinsgd.ac.id**

Riwayat Artikel

Diterima: 18 Februari 2025

Disetujui: 18 Maret 2025

Diterbitkan: 2 April 2025

Abstract

Effective and responsive public service delivery is a key indicator of good governance, especially in large urban areas such as Bandung. The urgency to improve governance arises from the public's growing demand for fast, transparent, and accountable services. This study aims to examine the implementation of service-oriented governance in Bandung City and explore how this approach can strengthen the government's role as a public servant. Using a descriptive qualitative method and a literature review approach, the analysis focuses on policy documents, governance theories, and public service practices in Bandung. The findings indicate that principles such as participation, transparency, responsiveness, and accountability have begun to be adopted, although challenges remain in terms of consistent implementation and oversight. These results suggest that the transformation toward service-oriented governance requires strategic planning and institutional strengthening.

Keywords: *Service-Oriented Governance, Public Service, Governance.*

Abstrak

Pelayanan publik yang efektif dan responsif menjadi salah satu indikator utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, khususnya di kota besar seperti Bandung. Urgensi perbaikan tata kelola tersebut muncul dari kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi *service-oriented governance* di Kota Bandung dan bagaimana pendekatan ini dapat memperkuat fungsi pemerintahan sebagai pelayan publik. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan, analisis difokuskan pada berbagai dokumen kebijakan, teori-teori tata kelola, dan praktik-praktik pelayanan publik di Kota Bandung. Hasil kajian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip seperti partisipasi, transparansi, responsivitas, dan akuntabilitas telah mulai diadopsi, namun masih menghadapi tantangan dalam aspek konsistensi implementasi dan pengawasan. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi menuju pemerintahan yang berorientasi pelayanan memerlukan perencanaan strategis dan penguatan kelembagaan secara menyeluruh.

Kata kunci: *Service-Oriented Governance, Pelayanan Publik, Tata Kelola Pemerintahan*

A. PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, paradigma pemerintahan global telah mengalami pergeseran fundamental dari pendekatan birokratis tradisional menuju sistem yang lebih adaptif dan berbasis kebutuhan warga. Model lama yang menekankan hierarki, proseduralisme, dan kepatuhan administratif semakin dikritik karena kurang responsif terhadap dinamika sosial masyarakat yang terus berubah. Dalam konteks ini, muncul gagasan *service-oriented governance* yang berfokus pada bagaimana pemerintah dapat hadir sebagai

pelayan masyarakat, bukan hanya sebagai regulator. Konsep ini menekankan prinsip partisipasi publik, akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas layanan sebagai indikator utama kinerja pemerintahan. Pergeseran tersebut mencerminkan transformasi nilai dan peran negara dalam menjawab tuntutan demokratisasi serta kompleksitas tata kelola publik di era modern (Denhardt & Denhardt, 2000).

Di Indonesia, semangat reformasi birokrasi pasca-reformasi 1998 melahirkan berbagai kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang bertujuan memperbaiki kualitas layanan publik. Pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk menyusun program, mengelola anggaran, dan melayani warganya secara langsung. Namun, pelaksanaan di lapangan menunjukkan masih adanya keterbatasan kapasitas institusional dan mentalitas birokrasi yang belum sepenuhnya bertransformasi. Banyak daerah masih terjebak pada praktik administratif konvensional yang kurang efisien dan minim orientasi terhadap kepuasan warga. Hal ini menunjukkan adanya jarak antara desain kebijakan reformasi dan realitas implementasi yang masih perlu dikritisi secara sistemik (Dwiyanto, 2008).

Kota Bandung menjadi salah satu contoh yang menarik untuk ditelaah, mengingat reputasinya sebagai kota yang aktif dalam inovasi tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Pemerintah Kota Bandung telah mengembangkan beragam aplikasi digital seperti Sadayana, Simonik, Gampil, dan E- Satria, yang dirancang untuk mempermudah warga mengakses layanan publik secara cepat dan transparan (Diskominfo Kota Bandung, 2025). Selain itu, DPMPTSP Kota Bandung menerima penilaian “A” dan Indeks Kepuasan Masyarakat mencapai 94,34 dalam layanan terpadu seperti Mal Pelayanan Publik (Benchmarking Kemenko Marves, 2023). Meskipun mendapat penghargaan atas inovasi digital dan efektivitas operasional, masih perlu dikaji lebih lanjut sejauh mana praktik ini mencerminkan nilai-nilai *service - oriented governance* secara substansial dan bukan sekadar inovasi administratif simbolik.

Penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika pelayanan publik di sektor pemerintahan. Lestari, Herlina, dan Suryadi (2024) menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, menekankan bahwa kepemimpinan yang adaptif mampu membentuk kultur organisasi yang lebih melayani. Mirza, Rahman, dan Fathurrahman (2023) menggarisbawahi peran strategis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam meningkatkan efisiensi serta mempercepat layanan publik yang transparan dan akuntabel. Sementara itu, Sholehah, Yuliana, dan Mansur (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang pro-pelayanan memiliki korelasi kuat dengan kinerja birokrasi, terutama dalam hal orientasi pada kepentingan publik dan efektivitas prosedural. Ketiga penelitian ini berkontribusi pada pemahaman pentingnya faktor kepemimpinan, teknologi, dan budaya organisasi dalam reformasi pelayanan publik.

Persamaan dari penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada fokus terhadap perbaikan kualitas layanan publik melalui pendekatan non-tradisional yang menekankan nilai dan responsivitas. Sama halnya dengan penelitian Lestari et al. (2024), studi ini juga mempertimbangkan dimensi kepemimpinan sebagai faktor kunci, namun tidak terbatas pada kepemimpinan transformasional melainkan menjelajah konsep kepemimpinan pelayan. Penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan Mirza et al. (2023) dalam mengkaji inovasi pelayanan berbasis teknologi, tetapi menekankan aspek struktural dan budaya yang lebih mendalam. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian ini yang mengintegrasikan pendekatan nilai (*value-driven governance*) melalui lensa organisasi pelayan publik, dan mengeksplorasi realitas organisasi lokal secara menyeluruh sebagai studi kasus.

Orisinalitas penelitian ini terletak pada pendekatannya yang menggabungkan refleksi atas praktik pelayanan publik dengan kerangka nilai-nilai pemerintahan pelayan (*servant government*), yang belum banyak dikaji dalam konteks Indonesia secara spesifik. Dengan menjadikan Kota Bandung sebagai model, penelitian ini tidak hanya menganalisis faktor

internal birokrasi, tetapi juga mengaitkannya dengan dinamika eksternal seperti partisipasi warga, tekanan sosial-politik, dan kebutuhan akan kepemimpinan yang etis. Penelitian ini berusaha mengisi celah antara diskursus teoretis tentang New Public Service dan realitas empirik organisasi pemerintahan lokal yang menghadapi tantangan budaya dan struktural yang kompleks.

Urgensi penelitian ini terletak pada meningkatnya tuntutan publik terhadap pelayanan yang inklusif, cepat, dan manusiawi, yang belum sepenuhnya direspons oleh struktur birokrasi saat ini. Ketika inovasi administratif berjalan tanpa transformasi nilai dan orientasi pelayanan, maka efisiensi tidak selalu menghasilkan kepuasan publik. Bandung sebagai kota dengan reputasi inovatif justru menjadi medan uji penting untuk melihat seberapa dalam nilai-nilai pelayanan tertanam dalam organisasi pemerintahan. Dengan menganalisis perbedaan implementasi di berbagai OPD serta hambatan struktural dan kultural yang masih membelenggu, penelitian ini menjadi relevan dalam upaya mempercepat reformasi birokrasi secara substansial dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam karakteristik organisasi pemerintahan berbasis pelayanan publik dalam konteks Kota Bandung. Secara khusus, penelitian ini ingin mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat transformasi organisasi pemerintahan menuju pelayanan yang responsif, akuntabel, dan inklusif. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi dimensi kepemimpinan pelayan dalam proses transformasi birokrasi lokal, serta melihat bagaimana nilai-nilai partisipatif dan etika publik diinternalisasi dalam praktik kelembagaan. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat dirumuskan model konseptual atau kerangka kerja reformasi birokrasi yang kontekstual, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta tantangan tata kelola lokal saat ini.

B. KAJIAN PUSTAKA

Birokrasi dan Pelayanan Publik

Konsep birokrasi modern yang diperkenalkan oleh Max Weber menekankan rasionalitas hukum dan struktur hierarkis yang sistematis dalam organisasi publik. Birokrasi ideal menurut Weber bersandar pada pembagian kerja, sistem aturan formal, dan profesionalisme aparat. Namun, dalam praktiknya, birokrasi sering dikritik karena kaku, lamban, dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di Indonesia, birokrasi masih sarat dengan praktik patrimonialisme dan dominasi elit, menjadikan warga lebih sebagai objek daripada subjek pelayanan publik (Dwiyanto, 2021). Oleh karena itu, dibutuhkan transformasi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik sebagai nilai utama, bukan sekadar prosedur administratif. Indikator birokrasi pelayanan publik:

- Struktur organisasi hierarkis
- Aturan dan prosedur formal
- Profesionalisme aparat
- Responsivitas terhadap masyarakat
- Aksesibilitas dan keadilan dalam pelayanan

Paradigma New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) muncul sebagai respons terhadap ketidakefisienan birokrasi tradisional dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam administrasi publik. Pendekatan ini menekankan efisiensi, kinerja berbasis hasil, kompetisi, dan penggunaan teknologi serta kontraktualisasi layanan (Ulum, 2018). Meskipun NPM mampu meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi, pendekatan ini menuai kritik karena mengabaikan aspek nilai-nilai publik seperti pemerataan dan keadilan sosial (Puspawati, 2016). Selain itu, terlalu menekankan mekanisme pasar membuat relasi antara negara dan

warga menjadi transaksional, bukan relasional (Saggaf, Akib, & Darwis, 2018). Oleh karena itu, NPM dinilai tidak sepenuhnya cocok untuk konteks pelayanan publik yang kompleks dan beragam. Indikator NPM:

- Orientasi hasil (outcome-based)
- Efisiensi dan efektivitas
- Akuntabilitas kinerja
- Penerapan prinsip pasar
- Penggunaan teknologi informasi

Paradigma New Public Service (NPS)

New Public Service (NPS) dikembangkan oleh Denhardt dan Denhardt sebagai koreksi terhadap pendekatan NPM yang terlalu teknokratis. NPS menekankan pentingnya nilai-nilai demokrasi, partisipasi warga, dan pelayanan berbasis kepentingan publik. Dalam paradigma ini, birokrat tidak lagi berperan sebagai manajer layanan, melainkan sebagai pelayan publik yang membangun hubungan kolaboratif dan etis dengan warga negara (Denhardt & Denhardt, 2000). Fokusnya adalah pada keterlibatan aktif masyarakat dalam proses kebijakan dan penyediaan layanan sebagai bentuk pemberdayaan. NPS mendorong penciptaan nilai publik melalui kemitraan dan dialog, bukan melalui kompetisi pasar semata. Indikator NPS:

- Pelibatan warga negara
- Orientasi pada nilai publik
- Etika dan akuntabilitas sosial
- Kolaborasi antar pemangku kepentingan

C. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis konseptual. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yakni menggali secara mendalam makna dari konsep "organisasi pemerintah yang melayani, bukan dilayani", yang memerlukan telaah reflektif terhadap konstruksi teoritis dan kebijakan pemerintahan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menyusun interpretasi yang komprehensif dan kritis terhadap literatur yang ada (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2016). Pemilihan studi literatur sebagai metode utama didasarkan pada kenyataan bahwa isu yang diteliti merupakan fenomena yang telah banyak dibahas dalam kajian akademik dan kebijakan, sehingga pendekatan ini relevan untuk menelaah narasi-narasi konseptual yang mendasarinya (Boote & Beile, 2005). Studi literatur memberikan ruang analisis yang luas terhadap berbagai sumber tanpa terikat oleh batasan waktu dan lokasi, serta memungkinkan peneliti untuk membangun sintesis teoritis yang kritis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara daring dan luring. Sumber data utama mencakup buku ilmiah, artikel jurnal yang terindeks nasional maupun internasional, laporan penelitian, regulasi pemerintahan, dan dokumen kebijakan yang relevan. Penelusuran dilakukan melalui database ilmiah seperti Google Scholar, JSTOR, SAGE, ProQuest, serta katalog perpustakaan universitas. Untuk memastikan validitas sumber, setiap dokumen diseleksi berdasarkan relevansi topik, tahun publikasi, dan reputasi penulis atau institusi penerbit. Karena tidak terdapat pengumpulan data primer dari informan, teknik sampling dalam studi literatur bersifat purposive, yaitu pemilihan sumber berdasarkan tujuan dan fokus penelitian. Teknik ini lazim digunakan dalam studi pustaka untuk menyusun kerangka analisis konseptual yang kuat (Hart, 1998).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini mencakup beberapa perangkat analisis utama, antara lain: panduan penelusuran literatur untuk mengidentifikasi kata kunci, domain tematik, dan basis data yang relevan; matriks analisis literatur untuk mencatat, membandingkan, dan menyintesis informasi dari berbagai sumber; serta kerangka analisis

konseptual yang membantu menstrukturkan dan mendekonstruksi makna dari konsep-konsep utama seperti “organisasi negara,” “pelayanan publik,” dan “pemerintahan yang melayani.” Teknik analisis data meliputi analisis isi (content analysis) untuk mengidentifikasi pola-pola tematik dalam literatur, analisis konseptual untuk mendalami struktur dan makna konsep-konsep kunci, serta sintesis interpretatif yang menyatukan berbagai perspektif menjadi kesimpulan teoretis yang logis dan argumentatif (Bowen, 2009). Prosedur analisis dilakukan secara iteratif melalui tahapan membaca literatur, mengkodekan informasi, mengidentifikasi tema, dan menyusun interpretasi naratif. Untuk menjaga validitas hasil analisis, digunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai referensi yang memiliki pendekatan berbeda guna menghindari bias interpretasi dan memperkuat argumen yang dikembangkan dalam artikel.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi pemerintahan merupakan entitas institusional yang tidak hanya mengatur, tetapi juga merepresentasikan struktur normatif dalam masyarakat demokratis. Secara konseptual, organisasi pemerintahan mencerminkan konfigurasi kelembagaan yang dirancang untuk menjalankan fungsi-fungsi konstitusional dan administratif dalam kerangka negara hukum modern. Fungsi ini dijalankan melalui tiga pilar utama pemerintahan eksekutif, legislatif, dan yudikatif yang disokong oleh lembaga-lembaga negara, birokrasi, dan kerangka otonomi daerah. Di tengah keragaman struktur tersebut, pelayanan publik menjadi medan uji efektivitas organisasi pemerintahan: apakah lembaga-lembaga tersebut berorientasi pada kepentingan warga atau sekadar menjadi mekanisme kontrol kekuasaan.

Penelitian ini tidak berangkat dari kritik semata terhadap buruknya layanan publik sebagaimana disorot oleh Mahsyar (2011), melainkan menawarkan kerangka ideal tentang organisasi pemerintahan yang melayani (service-oriented governance). Orientasi pelayanan menuntut pergeseran paradigma dari rule-based administration menuju outcome-based governance, di mana keberhasilan organisasi pemerintahan dinilai dari sejauh mana ia mampu menghadirkan pelayanan yang inklusif, responsif, dan adaptif terhadap dinamika sosial. Dalam hal ini, pendekatan pelayanan bukan hanya persoalan teknokratis, melainkan juga menyangkut legitimasi politik dan kepercayaan publik.

Temuan penting dalam studi ini menunjukkan bahwa pembagian kelembagaan ke dalam tiga tingkat menurut sistem ketatanegaraan Indonesia (Umaina et al., 2024) mengindikasikan kompleksitas struktur organisasi pemerintahan. Pertama, lembaga yang ditentukan UUD 1945 memegang otoritas konstitusional utama. Kedua, lembaga berdasarkan Undang-undang mencerminkan fleksibilitas normatif untuk menjawab kebutuhan sektoral. Ketiga, lembaga di bawah undang-undang menggarisbawahi dinamika administratif yang sering kali menjadi locus kebijakan teknis. Namun demikian, struktur ini kerap menemui kendala koordinasi dan disinsentif birokratik yang membuat pelayanan publik tidak sinkron dengan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, komponen aktor seperti birokrasi, organisasi masyarakat sipil, dan entitas lokal dalam kerangka otonomi daerah memainkan peran signifikan dalam mendistribusikan nilai-nilai demokrasi ke tingkat tapak. Birokrasi menjadi agen pelaksana kebijakan, namun tanpa akuntabilitas publik dan orientasi etika pelayanan, ia bisa menjadi penghambat. Di sisi lain, masyarakat sipil seperti LSM dan komunitas lokal justru menunjukkan kapasitas kontrol sosial dan menjadi bagian dari arsitektur tata kelola kolaboratif. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan yang melayani tidak cukup hanya dibangun melalui perangkat hukum dan struktur formal, tetapi juga harus dibentuk melalui ethos pelayanan, integritas kelembagaan, serta partisipasi masyarakat sebagai mitra dalam tata kelola. Poin-poin penting dari hasil temuan:

1. Organisasi pemerintahan ideal harus menggabungkan efisiensi administratif dan legitimasi partisipatif untuk menciptakan pelayanan publik yang berkelanjutan.
2. Struktur kelembagaan negara yang bertingkat (konstitusional, legislatif, administratif) perlu disinergikan untuk menghindari fragmentasi dan duplikasi fungsi.
3. Birokrasi modern harus bersifat adaptif terhadap dinamika lokal melalui desentralisasi yang terukur dan akuntabel.
4. Keterlibatan masyarakat sipil harus diintegrasikan ke dalam arsitektur kelembagaan negara, bukan sekadar dibiarkan tumbuh di luar sistem.
5. Transformasi menuju pemerintahan yang melayani mensyaratkan redesign konseptual dan institusional secara simultan bukan hanya reformasi prosedural.

Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam memperkuat pemahaman konseptual dan praksis tentang *service-oriented governance*, khususnya di Kota Bandung yang dikenal sebagai kota laboratorium inovasi pelayanan publik. Dengan menyoroti struktur organisasi pemerintahan sebagai entitas dinamis yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif tetapi juga fungsi relasional dengan warga, studi ini menegaskan bahwa pelayanan publik tidak dapat dilepaskan dari desain kelembagaan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep “negara yang melayani” yang ditawarkan dalam temuan ini menggeser paradigma dari *governing by rules* menjadi *governing by responsiveness*—di mana keberhasilan tidak semata-mata diukur dari kepatuhan prosedural, melainkan dari seberapa jauh negara mampu merespons kompleksitas sosial secara adaptif dan berintegritas.

Dalam konteks Kota Bandung, yang selama satu dekade terakhir menonjolkan inovasi digital, partisipasi warga, dan pelayanan terintegrasi, kontribusi ini menambah bobot analitis terhadap bagaimana struktur organisasi pemerintahan seharusnya dirancang agar tidak hanya inovatif, tetapi juga inklusif dan berbasis hasil. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi pelayanan publik yang berhasil membutuhkan interaksi erat antara aktor negara dan masyarakat sipil dalam wadah kelembagaan yang solid. Di Bandung, berbagai inovasi seperti *Lapor!*, *e-Samsat*, *Sabilulungan Online*, dan *Salaman* menunjukkan infrastruktur pelayanan yang menjanjikan; namun, penelitian ini memberi sinyal bahwa tanpa kerangka institusional yang menyatukan semua aktor dalam satu sistem tata kelola yang deliberatif, inovasi tersebut berisiko menjadi fragmentaris dan kehilangan daya jangkauan strategisnya.

Dengan demikian, temuan ini menyumbang kerangka interpretatif baru bahwa *service-oriented governance* bukan hanya urusan teknokratik atau digitalisasi prosedur, tetapi transformasi politik-administratif yang mengandaikan pergeseran relasi antara negara dan warga. Di Bandung, hal ini berarti mendorong pemerintah kota tidak hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai fasilitator dan kolaborator dalam menciptakan ekosistem pelayanan yang berkelanjutan dan partisipatif.

Konsep Organisasi Pemerintah yang Melayani

Konsep organisasi pemerintah yang melayani (*serving state*) menjadi sangat relevan dalam membongkar ulang praktik birokrasi Kota Bandung yang tengah bergerak menuju tata kelola yang lebih adaptif dan responsif. Temuan mengenai prinsip-prinsip seperti transparansi, partisipasi, akuntabilitas, hingga visi strategis menunjukkan bahwa pelayanan publik tidak lagi dapat dibangun hanya berdasarkan prosedur administratif, tetapi menuntut paradigma baru yang menempatkan warga sebagai pusat orientasi kebijakan. Pendekatan ini menjadikan pelayanan sebagai fungsi utama, bukan sekadar akibat dari struktur kekuasaan negara.

Di Kota Bandung, penerapan prinsip-prinsip tersebut memperlihatkan adanya pergeseran birokrasi dari *rule-based administration* menuju *service-oriented governance* yang lebih inklusif dan kolaboratif. Kota ini menunjukkan upaya mengintegrasikan teknologi, partisipasi masyarakat, dan perbaikan sistem internal untuk membangun sistem pelayanan yang berbasis

kebutuhan warga. Hal ini memperkuat argumen bahwa pemerintahan yang baik tidak hanya soal struktur dan aturan, melainkan juga budaya melayani yang tertanam di seluruh organisasi. Dengan menyoroti elemen-elemen seperti efektivitas, keadilan, dan daya tanggap, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan bagi pengembangan literatur *governance*, terutama dalam kerangka desentralisasi dan reformasi birokrasi. Penekanan pada indikator keberhasilan pelayanan publik berbasis kepuasan warga menjadi refleksi konkret dari praktik negara melayani. Kota Bandung dapat dijadikan model percontohan untuk wilayah lain dalam mengembangkan birokrasi pelayanan yang humanistik, profesional, dan strategis.

Secara konseptual, kontribusi ini memperluas pemahaman bahwa *service-oriented governance* bukanlah sekadar ideal normatif, tetapi bisa dioperasionalisasikan melalui prinsip-prinsip tata kelola yang terukur dan dapat dimonitor. Hal ini membuka ruang bagi penguatan indikator pelayanan publik yang lebih kontekstual sesuai kebutuhan lokal. Bandung, dengan semua dinamika sosial dan kepemimpinan inovatifnya, menjadi laboratorium penting dalam memvalidasi pendekatan ini dalam konteks negara berkembang. Dengan demikian, hasil temuan ini tidak hanya relevan untuk Bandung, tetapi juga dapat direplikasi dan dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan di kota-kota lain yang ingin mengadopsi kerangka *service-oriented governance* secara sistemik dan berkelanjutan. Berikut beberapa hal yang berorientasi pada konsep ini:

1. Transparansi

Pemerintah Kota Bandung telah mengembangkan berbagai platform digital untuk memfasilitasi transparansi informasi publik, seperti melalui aplikasi e-budgeting dan open data. Namun, masih terdapat kendala dalam aksesibilitas dan literasi digital masyarakat yang berdampak pada rendahnya pemanfaatan informasi tersebut secara maksimal. Untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang melayani, transparansi di Kota Bandung perlu ditingkatkan dengan pendekatan yang lebih partisipatif dan ramah pengguna, terutama bagi kelompok masyarakat marginal.

2. Partisipasi

Partisipasi warga dalam proses perencanaan pembangunan di Kota Bandung seperti melalui Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) telah menjadi praktik rutin, tetapi belum sepenuhnya mencerminkan aspirasi masyarakat akar rumput. Masih banyak kelompok masyarakat yang belum terwakili secara memadai. Oleh karena itu, partisipasi yang lebih inklusif dan deliberatif diperlukan agar kebijakan benar-benar merefleksikan kebutuhan warga, sesuai semangat pelayanan publik yang humanistik.

3. Aturan Hukum

Kepatuhan terhadap hukum di Kota Bandung menjadi landasan penting dalam menciptakan tata kelola yang melayani. Namun dalam praktiknya, masih terdapat persepsi ketimpangan dalam penegakan hukum dan birokrasi yang rumit. Untuk memperkuat rule of law sebagai ciri pemerintahan yang melayani, Pemerintah Kota Bandung perlu menegakkan hukum secara adil, transparan, dan konsisten di seluruh lini layanan publik.

4. Daya Tanggap

Kesiapan instansi pemerintah Kota Bandung dalam merespons laporan dan keluhan masyarakat melalui aplikasi seperti *Lapor!* atau *Bandung Smart City* menunjukkan komitmen terhadap responsivitas. Namun, kecepatan dan kualitas tindak lanjut masih menjadi tantangan. Pemerintah perlu memperkuat kapasitas frontliner dan sistem koordinasi antarunit untuk meningkatkan daya tanggap secara menyeluruh.

5. Berorientasi Konsensus

Pemerintah Kota Bandung dihadapkan pada kompleksitas kepentingan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari komunitas warga, sektor swasta, hingga organisasi masyarakat sipil. Proses kebijakan seringkali masih top-down dan kurang mengakomodasi

pendekatan konsensus. Guna mewujudkan tata kelola pelayanan publik yang lebih demokratis, pemerintah perlu membangun ruang dialog yang lebih setara dan berkelanjutan.

6. Keadilan

Ketimpangan akses terhadap pelayanan dasar seperti air bersih, transportasi, dan pendidikan masih menjadi isu serius di Kota Bandung, terutama di kawasan padat dan miskin kota. Pemerintahan yang melayani menuntut distribusi layanan yang adil, yang tidak hanya berfokus pada pusat kota tetapi juga menjangkau daerah pinggiran. Upaya perencanaan berbasis wilayah dan data spasial dapat menjadi instrumen penting dalam mendorong keadilan layanan.

7. Efektivitas dan Efisiensi

Penggunaan anggaran dan sumber daya di Kota Bandung harus diarahkan untuk memberikan manfaat maksimal bagi warga. Digitalisasi layanan melalui *Bandung Command Center* telah menunjukkan efisiensi tertentu, tetapi masih belum sepenuhnya menyentuh level operasional di semua instansi. Evaluasi kinerja dan penyederhanaan prosedur menjadi langkah penting dalam memastikan efektivitas program dan kebijakan publik.

8. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam birokrasi Kota Bandung menghadapi tantangan dari sisi pengawasan publik yang masih lemah serta budaya birokrasi yang belum sepenuhnya transparan. Pemerintah perlu memperkuat sistem audit internal dan memperluas mekanisme pengaduan masyarakat yang dapat ditindaklanjuti secara independen. Akuntabilitas yang kokoh akan memperkuat kepercayaan publik dan mempercepat transformasi pelayanan.

9. Visi Strategis

Sebagai kota besar yang menghadapi tantangan urbanisasi, kemacetan, dan tekanan lingkungan, Kota Bandung membutuhkan visi strategis jangka panjang yang berpijak pada konsep kota inklusif dan layak huni. Pemerintah harus menempatkan aspek pelayanan publik dalam pusat visi pembangunan kota, bukan sekadar infrastruktur fisik, melainkan penguatan kapasitas warga dan keadilan sosial sebagai indikator utama keberhasilan tata kelola.

Temuan: Model Service-Oriented Governance pada Pemerintah Kota Bandung

Pemerintah Kota Bandung menunjukkan pendekatan sistematis dalam mereformasi layanan publik berbasis nilai-nilai *service-oriented governance* melalui pemanfaatan teknologi, penyederhanaan proses, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Studi pada beberapa instansi di bawah Pemkot Bandung memperlihatkan bahwa pergeseran paradigma dari birokrasi administratif menjadi pelayanan publik yang efisien, transparan, dan responsif telah menjadi agenda strategis yang nyata. Temuan ini menggarisbawahi bahwa Bandung tidak hanya berinovasi secara teknis, tetapi mulai membentuk pola tata kelola yang dapat dijadikan rujukan normatif maupun empiris.

1. Kantor Imigrasi Bandung: Efisiensi dan Orientasi Pengguna

Kantor Imigrasi Bandung menampilkan pola transformasi layanan dengan menekankan dua aspek utama: efisiensi waktu dan peningkatan pengalaman pengguna (*user experience*). Masalah klasik berupa waktu tunggu yang panjang dan pemahaman prosedur yang minim ditanggapi dengan solusi berbasis teknologi dan pendekatan konsultatif. Penerapan sistem antrian daring tidak hanya mempersingkat waktu tunggu, tetapi juga memberikan kontrol kepada warga atas proses layanan. Di sisi lain, penyediaan layanan konsultasi yang ramah dan informatif mencerminkan prinsip *responsiveness* serta pemberdayaan warga sebagai pengguna layanan negara. Praktik ini memperlihatkan bahwa pelayanan imigrasi di Bandung telah bergeser dari pendekatan otoritatif menjadi *citizen-centered service delivery*.

2. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil): Digitalisasi untuk Akses dan Inklusi

Disdukcapil Kota Bandung menghadapi persoalan klasik layanan dokumen kependudukan yang lamban dan sentralistik. Inovasi berupa digitalisasi layanan melalui

aplikasi daring untuk pengurusan dokumen penting seperti KTP, KK, dan akta kelahiran menandai langkah signifikan menuju layanan yang inklusif dan *pro-access*. Masyarakat tidak lagi harus hadir fisik, sehingga menghemat biaya dan waktu. Penyederhanaan alur pengurusan dokumen dan penguatan back office internal juga mencerminkan nilai *efficiency and effectiveness*. Praktik ini menempatkan warga sebagai mitra aktif yang diberi kemudahan struktural untuk mengakses hak-haknya. Dengan demikian, Disdukcapil berkontribusi pada penguatan pilar *equity* dan *digital inclusion* dalam kerangka pelayanan publik modern.

3. Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP): Integrasi untuk Efektivitas

PTSP Kota Bandung menawarkan model integratif dalam tata kelola pelayanan lintas sektor. Lokus masalahnya adalah fragmentasi kelembagaan yang sering kali membebani warga dengan prosedur berlapis dan lokasi pelayanan yang tersebar. PTSP mengonsolidasikan berbagai layanan dalam satu lokasi yang mudah diakses warga, menciptakan efisiensi prosedural dan kemudahan administratif. Selain itu, koordinasi antarinstansi yang diperkuat menciptakan alur pelayanan yang lebih ringkas dan koheren. Model ini mencerminkan praktik *governance integration* sebagai prasyarat bagi pelayanan yang mudah, cepat, dan efisien nilai inti dari tata kelola pelayanan publik yang berorientasi pada pengguna.

4. Inisiatif Smart City: Transparansi dan Partisipasi Digital

Bandung sebagai bagian dari inisiatif *Smart City* menempatkan teknologi sebagai medium penguatan akuntabilitas dan partisipasi warga. Masalah seperti minimnya saluran aspirasi publik dan rendahnya transparansi ditangani melalui kanal digital seperti aplikasi laporan warga, dashboard monitoring anggaran, dan portal keterbukaan informasi. Masyarakat diberi ruang untuk mengamati, mengevaluasi, dan memberikan masukan secara real-time. Mekanisme ini tidak hanya memperkuat *transparency* dan *accountability*, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih partisipatif antara warga dan birokrasi. Di sini, Bandung memperlihatkan bahwa transformasi digital bukan sekadar soal efisiensi teknis, melainkan pelembagaan nilai demokratis dalam pelayanan negara.

Tantangan dalam Mewujudkan Organisasi Pemerintah yang Melayani

Mewujudkan organisasi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan masyarakat di Kota Bandung merupakan tugas yang kompleks, mengingat tantangan struktural dan kultural yang masih kuat melekat dalam birokrasi lokal. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak aparatur sipil negara masih terpaku pada budaya birokrasi lama yang hierarkis dan prosedural, sehingga enggan beradaptasi dengan pendekatan baru yang lebih partisipatif dan berbasis kebutuhan publik. Ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan—terutama dalam konteks reformasi digital dan transparansi—juga menimbulkan kekhawatiran akan hilangnya kendali atau kenyamanan kerja yang selama ini dinikmati.

Selain itu, Kota Bandung menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun SDM yang kompeten. Program inovatif seperti *Bandung Smart City* membutuhkan investasi besar serta tenaga profesional yang mampu mengoperasikan dan mengembangkan sistem digital pelayanan publik secara berkelanjutan. Sayangnya, kekurangan staf yang memahami teknologi serta keterbatasan dalam pengadaan perangkat dan infrastruktur informasi masih menjadi kendala yang menghambat percepatan pelayanan publik yang responsif. Kompleksitas regulasi turut memperburuk kondisi ini. Prosedur administrasi yang panjang dan aturan yang kaku membuat pelayanan publik menjadi tidak fleksibel dan kurang adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat urban.

Di sisi lain, rendahnya partisipasi masyarakat dalam perumusan dan evaluasi kebijakan publik di Bandung turut menghambat semangat *service-oriented governance*. Kurangnya keterlibatan warga dapat dipicu oleh ketidakpercayaan terhadap pemerintah, maupun kurangnya wadah yang inklusif untuk menyalurkan aspirasi secara efektif. Padahal, kepercayaan publik dan partisipasi aktif merupakan fondasi utama dalam membangun

organisasi pemerintah yang benar-benar melayani. Terakhir, tantangan signifikan juga muncul dalam aspek pengukuran kinerja birokrasi. Tanpa indikator yang jelas dan sistem evaluasi yang konsisten, akan sulit bagi pemerintah Kota Bandung untuk menilai efektivitas reformasi birokrasi yang telah dijalankan. Ketiadaan data yang akurat dan terukur menyulitkan upaya untuk memperbaiki kebijakan secara berkelanjutan dan berbasis bukti.

Dampak Positif Dari Penerapan Model Service-Oriented Governance Pada Pemerintah Kota Bandung

Penerapan model *Service-Oriented Governance* di Kota Bandung membawa dampak positif yang nyata dalam peningkatan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Pemerintah Kota Bandung yang berfokus pada pelayanan responsif, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan warga, telah berhasil meningkatkan kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Pelayanan publik yang mudah diakses, ramah, serta berbasis teknologi turut berperan dalam membangun kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi pemerintah. Inisiatif seperti layanan digital berbasis aplikasi, keterbukaan informasi, serta respon cepat terhadap aduan masyarakat mencerminkan semangat pemerintahan yang melayani, bukan dilayani.

Selain itu, model ini juga mendorong efisiensi dan efektivitas dalam tata kelola birokrasi Pemerintah Kota Bandung. Reformasi pelayanan dengan memangkas birokrasi yang berbelit, serta optimalisasi sumber daya melalui teknologi, telah mempercepat proses administratif sekaligus mengurangi beban masyarakat. Pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan juga membuka ruang lebih besar bagi partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, yang berkontribusi terhadap keadilan sosial dan pemberdayaan warga. Pendekatan ini tidak hanya meratakan akses layanan publik, tetapi juga menjadikan warga sebagai mitra aktif dalam pembangunan kota.

Lebih jauh, penerapan *Service-Oriented Governance* di Bandung mendorong inovasi dalam pelayanan publik dan menciptakan stabilitas sosial serta peningkatan kualitas hidup masyarakat. Pemerintah kota yang terbuka terhadap adopsi teknologi dan pendekatan kreatif dalam penyediaan layanan publik mendorong peningkatan mutu di sektor-sektor esensial seperti pendidikan, kesehatan, dan transportasi. Pelayanan publik yang baik juga menekan potensi konflik sosial dan memperkuat partisipasi politik warga karena mereka merasa dilibatkan dan dihargai. Dengan demikian, model ini tidak hanya memperbaiki mekanisme pelayanan, tetapi turut menciptakan ekosistem kota yang lebih inklusif, demokratis, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh.

Rekomendasi Temuan

Pemerintah Kota Bandung perlu menginstitutionalkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik secara sistematis dalam setiap lini birokrasi. Ini dapat dilakukan melalui penguatan sistem digital yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi layanan, anggaran, dan proses pengambilan keputusan secara real-time. Selain itu, dibutuhkan mekanisme umpan balik yang terstruktur agar masyarakat memiliki ruang yang nyata untuk menyampaikan aspirasi dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Pendekatan pelayanan publik di Kota Bandung harus dilandasi oleh visi strategis jangka panjang yang berfokus pada keadilan sosial dan pemberdayaan warga. Pemerintah kota harus memastikan bahwa inovasi-inovasi layanan yang diadopsi tidak hanya bersifat kosmetik atau responsif terhadap tekanan publik semata, melainkan benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat yang paling rentan dan marjinal. Pendekatan ini akan memperkuat legitimasi pemerintahan kota di mata publik dan mendorong partisipasi politik yang lebih sehat serta konstruktif.

Reformasi kelembagaan juga perlu dilakukan untuk membentuk budaya kerja aparatur sipil negara yang berorientasi pada pelayanan. Pemerintah Kota Bandung dapat memperkuat

pelatihan berbasis etika pelayanan, integritas, dan adaptasi teknologi bagi seluruh jajaran birokrasi. Selain itu, evaluasi kinerja aparatur harus dikaitkan langsung dengan capaian kepuasan masyarakat sebagai indikator utama. Dengan langkah-langkah tersebut, Kota Bandung dapat memantapkan dirinya sebagai model tata kelola pemerintahan berbasis pelayanan publik di Indonesia.

Sebagai rekomendasi dari penulis untuk memperkuat implementasi model Service-Oriented Governance, berikut disusun alur kerja (workflow) teknis yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kota Bandung. Workflow ini mencakup enam mekanisme utama yang saling terkait dan bertujuan untuk memastikan bahwa orientasi pelayanan benar-benar terwujud dalam tata kelola pemerintahan, sebagai berikut:

Penetapan Visi Strategis dan Komitmen Layanan Publik

Pemerintah Kota Bandung memulai dengan menyusun *roadmap* pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan warga. Dokumen ini harus bersifat trans-sektoral dan mengintegrasikan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta keadilan sosial. Wali Kota dan pimpinan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) menetapkan komitmen ini sebagai arah kebijakan utama melalui peraturan wali kota, RPJMD, dan SKPD Service Charter (*kontrak layanan publik per unit kerja*).

Pemutakhiran Sistem Informasi Publik Terintegrasi

Selanjutnya, dilakukan digitalisasi seluruh layanan publik melalui satu pintu—misalnya dengan menguatkan platform *Bandung Command Center* atau aplikasi “LAPOR” versi lokal. Sistem ini mencakup:

- Portal informasi pelayanan dan anggaran (transparansi)
- Dashboard kinerja layanan tiap OPD (akuntabilitas)
- Kanal aspirasi dan pengaduan masyarakat (partisipasi)
- Fitur *service rating* berbasis pengalaman pengguna (daya tanggap)

Data dari sistem ini harus terintegrasi dengan Bappelitbang dan Inspektorat sebagai pengawas internal.

Penyusunan Standar Layanan dan SOP Adaptif

Setiap OPD wajib menyusun dan mempublikasikan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan *Service Level Agreement* (SLA) yang rinci. SOP dibuat adaptif terhadap masukan masyarakat dan hasil audit layanan. Pelayanan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat, seperti DPMPSTP, Disdukcapil, dan Dinsos, menjadi *pilot project*.

Pelibatan Masyarakat dan Mitra Strategis

Pemerintah Kota membentuk Forum Layanan Publik di setiap kecamatan dan kelurahan, melibatkan tokoh masyarakat, LSM, perguruan tinggi, dan pelaku usaha. Forum ini berfungsi sebagai mitra dialog kebijakan dan pengawas sosial layanan. Setiap tiga bulan dilakukan *Public Service Hearing* dan *Customer Satisfaction Survey* untuk menjangkau umpan balik.

Evaluasi Kinerja Berbasis Output dan Dampak Layanan

Kinerja ASN diukur bukan hanya dari kepatuhan administratif, tapi juga dari seberapa besar dampak layanan terhadap masyarakat. Indikatornya meliputi: kecepatan layanan, kepuasan masyarakat, jumlah aduan terselesaikan, dan hasil audit kepatuhan SOP. Penghargaan dan insentif berbasis kinerja diberikan melalui skema Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) berbasis pelayanan.

Replikasi, Inovasi, dan Perbaikan Berkelanjutan

Setiap tahun, Pemkot Bandung menyelenggarakan *Innovation Lab* untuk menginkubasi dan mereplikasi praktik baik layanan dari OPD atau kelurahan yang berhasil. Selain itu, evaluasi tahunan dilakukan oleh tim independen dari perguruan tinggi dan lembaga profesional. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbarui kebijakan layanan dan mendesain *capacity building* baru.

E. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa penerapan *Service-Oriented Governance* di Kota Bandung telah menunjukkan kecenderungan positif melalui aspek-aspek seperti transparansi, partisipasi publik, akuntabilitas, dan responsivitas birokrasi yang semakin membaik dalam beberapa tahun terakhir, menjawab rumusan masalah terkait efektivitas tata kelola berbasis layanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa model pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan bukan hanya menjadi jargon, tetapi mulai diimplementasikan dalam praktik, meskipun masih dihadapkan pada tantangan ketimpangan kapasitas antarunit, ketergantungan pada figur kepala daerah, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi untuk pelibatan warga. Penelitian ini berhasil mencapai tujuannya untuk menganalisis secara mendalam dimensi *service-oriented* dalam konteks pemerintahan kota, dan berkontribusi dengan menawarkan sintesis indikator layanan publik yang relevan bagi urban governance di Indonesia. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar Pemerintah Kota Bandung memperkuat kelembagaan digital partisipatif yang mendukung konsistensi pelayanan lintas periode politik dan birokrasi, serta membangun kapasitas aparatur dalam menjabarkan nilai pelayanan menjadi tindakan konkret. Penelitian selanjutnya dapat menggali evaluasi persepsi warga terhadap kualitas pelayanan publik berbasis *citizen satisfaction survey* dan menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat keberlanjutan praktik tata kelola. Keterbatasan penelitian ini terletak pada pendekatan kualitatif berbasis literatur yang belum menjangkau data empirik lapangan, sehingga replikasi melalui studi kasus langsung sangat direkomendasikan. Secara kebijakan, hasil ini mendorong perlunya kebijakan konsolidasi tata kelola berbasis layanan dengan kerangka regulasi yang menjamin kesinambungan nilai-nilai pelayanan publik di tingkat lokal.

REFERENSI

- Aguilera, R. V., & Cuervo- Cazorra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x>
- Alfian, M. (2019). Pemerintahan kolaboratif dalam pelayanan publik di Kota Bandung. *Jurnal Politik Profetik*, 7(1), 68–79. <https://doi.org/10.24252/jpp.v7i1.9294>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Effendi, T. N. (2016). Inovasi Pelayanan Publik dan Implikasinya terhadap Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 41–52.
- Fauzi, A. (2018). Strategi Good Governance dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 134–146.
- Febriani, T., & Kurniawan, R. (2020). Pelayanan publik berbasis teknologi di Kota Bandung. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 5(2), 101–113.
- Hidayat, S. (2017). Implementasi prinsip pelayanan prima di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 22–34.
- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Kementerian PAN-RB. (2021). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Pemerintah Kota Bandung Tahun 2020*. <https://www.menpan.go.id>
- Kurniasih, D. (2020). Partisipasi masyarakat dalam e-government di Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(2), 210–225.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.

- Mingus, M. S. (2001). Transnationalism and subnational governments: New frontiers of state and local governance. *Public Administration Review*, 61(5), 490–502. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00125>
- Ndraha, T. (2003). *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Putra, R. (2018). Penguatan peran ASN dalam pelayanan publik berbasis digital. *Jurnal Birokrasi dan Administrasi Negara*, 4(1), 45–59.
- Ridwan, H. (2019). Governance dan birokrasi pelayanan publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 99–110.
- Riza, M., & Wibowo, A. (2021). E-Government dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik di Bandung. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(3), 112–120.
- Svara, J. H. (2006). The search for meaning in political-administrative relations in local government. *International Journal of Public Administration*, 29(12), 1065–1090.
- UNDESA. (2020). *United Nations E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. United Nations.
- World Bank. (2007). *Governance and anti-corruption strategy*. Washington, D.C.: World Bank Publications.