

## REFORMASI BIROKRASI PADA PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT

**Sulthon Rohmadin**

*Institut Pemerintahan Dalam Negeri*

e-mail: sulthonrohmadin@gmail.com

### *ABSTRACT*

*Indonesia's bureaucratic condition in the current reform era has not shown a good development direction, because there are still many unprofessional bureaucrats, acting as rulers, running corruption, collusion and nepotism (KKN) practices at the central, provincial and district levels. In addition, bureaucrats tend to choose comfort zones without competition, but rather based on seniority. Bureaucrats are generally not ready to enter the competitive zone.*

*To transform a reliable and professional bureaucracy, the Government has formulated strategic policies. One of them is the Perpres No. 81/2010 on the Grand Design of Indonesian Bureaucracy 2010-2025, which is followed up by the PermenPAN RB No. 37 of 2013 on Guidelines for Formulating the Local Government Bureaucratic Reform Roadmap.*

*The method used in this study is tailor made method combined with FGD (expert meeting) method with related bureaucratic apparatus, and Delphi technique, which is one of the techniques for involving stakeholders in decision making/policy by gathering opinions through questionnaires/questionnaire.*

*This study resulted in 8 recommendations of the Bureaucratic Reform policy program in West Java which are expected to be able to encourage the establishment of a clean and good West Java Provincial government with adaptive characteristics, integrity, professionalism, high performance, freedom, and clean from corruption, collusion and nepotism (KKN) able to serve the public, be neutral, prosperous, dedicated and uphold the basic values and code of ethics of the apparatus. And of course it is able to realize the vision and mission of West Java Province that touches the interests of the wider community towards "West Java Forward and Prosperous"*

**Keywords:** *bureaucratic reform, public service*

### **ABSTRAK**

**K**ondisi birokrasi Indonesia di era reformasi saat ini belum menunjukkan arah perkembangan yang baik, karena masih banyak birokrat yang tidak

profesional, bersikap sebagai penguasa, menjalankan praktik KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) baik di aras pemerintah pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Selain itu birokrat cenderung memilih zona nyaman (*comfort zone*) tanpa adanya kompetisi, tetapi lebih didasarkan pada senioritas. Birokrat umumnya belum siap untuk masuk ke zona kompetisi (*competitive zone*).

Untuk mengubah birokrasi yang handal dan professional, Pemerintah telah merumuskan berbagai kebijakan strategis. Salah satunya adalah adanya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *tailor made method* dikombinasikan dengan metode FGD (*expert meeting*) dengan aparat birokrasi terkait, serta Teknik *Delphi*, yaitu salah satu teknik pelibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan/kebijakan dengan pengumpulan pendapat melalui kuesioner/daftar isian.

Penelitian ini menghasilkan 8 rekomendasi program kebijakan Reformasi Birokrasi di Jawa Barat yang diharapkan mampu mendorong terwujudnya pemerintahan Provinsi Jawa Barat yang bersih dan baik dengan karakteristik adaptif, berintegritas, profesionalisme, berkinerja tinggi, bebas, dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi serta memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur. Dan tentunya mampu mewujudkan visi dan misi Provinsi Jawa Barat yang menyentuh kepada kepentingan masyarakat luas menuju “Jawa Barat Maju dan Sejahtera”

**Kata kunci:** reformasi birokrasi, pelayanan publik

## PENDAHULUAN

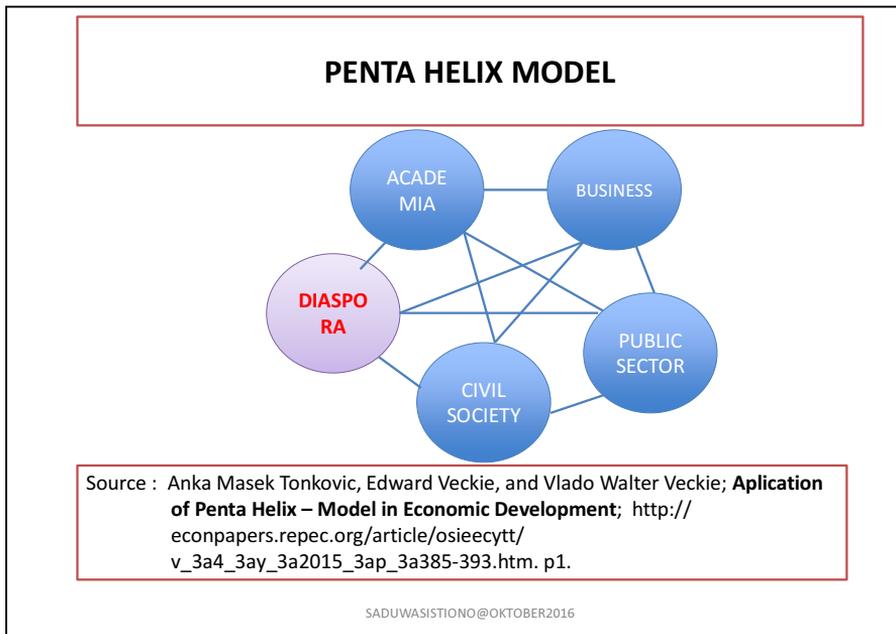
Berbagai perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal, memberi pengaruh secara timbal balik terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi negara dituntut untuk bersikap proaktif dalam mengantisipasi perubahan yang akan terjadi, merencanakan perubahan dengan konsep yang komprehensif dan berkelanjutan.

Di Indonesia, peran birokrasi dalam perubahan sosial cukup besar terutama pada masa pemerintahan Orde Baru. Birokrasi ditempatkan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas pembangunan. Peran ini kemudian semakin berkurang pada masa reformasi karena terlibatnya masyarakat di luar birokrasi, baik dalam bentuk lembaga swadaya masyarakat ataupun organisasi nonpemerintah semi otonom (*quasi autonomous nongovernment organization*).

Berkembangnya konsep “triple helix” yang awalnya digagas oleh Sabato dan MacKenzi (1982) serta Etzkowitz (2010), yang kemudian disempurnakan oleh Etzkowitz dan Leydesdorff (1998), menggambarkan adanya tiga komponen potensial dalam inovasi dan pengembangan ekonomi yakni universitas-industry-dan pemerintah atau yang disebut poros ABG (*Academician- Business-Government*).

Konsep triple helix kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Ernest J. Wilson dengan menambah satu “helix” lagi menjadi “*The Quad-Helix*.” Helix yang keempat adalah masyarakat sipil (*civil society*), sehingga keempat helix tersebut yaitu *academician-business-civil society-government* (ABCG).

Sepuluh tahun kemudian, konsep triple helix juga dimodifikasi oleh Anka Masek Tonkovic et.al (2015) dengan menambahkan satu helix lagi yakni diaspora, sehingga kemudian menjadi “*Penta Helix Model*,” yang terdiri dari *academician-business-civil society-diaspora-government* (ABCDG).



**Gambar 1**

Penta Helix Model

Berdasarkan konsep dan model sebagaimana dikemukakan di atas diperoleh pemahaman bahwa dalam era globalisasi sekarang ini, pemerintah termasuk pemerintah daerah tidak dapat lagi menjadi pemain tunggal

utama dalam membangun bangsa dan negara. Ada aktor-aktor lain di luar pemerintah yakni akademisi, pengusaha, masyarakat sipil, maupun kelompok diaspora atau perantau di luar negeri yang setiap saat siap kembali berkarya untuk negeri. Para penyelenggara pemerintahan daerah perlu memahami perubahan tersebut secara mendalam dan kemudian mengubah sikap dan cara bertindaknya.

Dalam era reformasi, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, partai politik dan kaum intelektual (dunia kampus/akademik), nampak lebih besar peranannya dalam menciptakan perubahan sosial, terutama dalam menciptakan masyarakat yang demokratis. Untuk itu diperlukan perubahan sikap dan perilaku para birokrat agar mampu melayani masyarakat dengan baik dan maksimal.

Struktur birokrasi yang ada saat ini belum sepenuhnya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, baik perubahan karena tuntutan masyarakat ataupun karena adanya kompetisi di era globalisasi. Masih terdapat kendala dalam menerapkan kinerja organisasi dan budaya organisasi secara baik dan efisien, sehingga mampu mendorong aparatur pemerintah berperilaku kompeten dan jujur.

Penyebab lainnya adalah karena adanya kelemahan dalam sistem informasi, kuantitas dan kualitas aparatur pemerintah yang belum sesuai standar nasional maupun internasional, proses pengambilan keputusan dalam ruang lingkup kebijakan yang terpusat, serta pelaksanaan aturan hukum yang belum berjalan dengan optimal. Kesemuanya menunjukkan bahwa perilaku dan budaya birokrasi belum berubah secara signifikan, meskipun paradigma pemerintahan telah mengalami perubahan dari sentralisasi ke desentralisasi.

Penyelenggaraan otonomi daerah dalam rangka desentralisasi merupakan suatu perubahan yang kompleks dan berkesinambungan. Pada tahap awal desentralisasi, dilakukan *transfer* berbagai jenis kewenangan dari pemerintah pusat ke berbagai institusi terutama institusi pemerintah subnasional. Setelah *transfer* kewenangan kemudian akan diikuti dengan *transfer* pembiayaan, dokumen-dokumen serta sarana dan prasarana. Setelah tahap-tahap tersebut selesai dilalui, melanjutkan peningkatan kemampuan dari institusi yang memperoleh *transfer* kewenangan untuk mengelolanya secara baik dan benar. Tanpa manajemen yang baik, konsep penyerahan kewenangan pemerintah pusat kepada daerah yang bertujuan untuk mengembangkan demokrasi, meningkatkan efektivitas dan efisiensi

pemerintahan, serta pemeratakan keadilan tidak akan tercapai. Akan muncul sumber-sumber inefisiensi, inefektivitas serta ketidakadilan yang baru di daerah-daerah yang dapat menjadi pemicu bagi terjadinya krisis multidimensional.

Untuk menjalankan otonomi daerah sesuai amanat konstitusi, birokrasi daerah harus melakukan reformasi dalam semua aspek, termasuk reformasi manajemen agar sesuai dengan dinamika perkembangan lingkungan strategisnya. Manajemen menjadi faktor yang sangat penting bagi pelaksanaan reformasi birokrasi guna mensukseskan implementasi otonomi daerah di Indonesia.

Pandangan tersebut sejalan dengan pendapat Peter F. Drucker (1985)-Bapak Manajemen Modern yang menolak penggunaan istilah “*underdeveloped country*” untuk negara-negara tertinggal. Drucker menyarankan penggunaan istilah “*undermanaged country*”, karena ketertinggalan negara-negara terbelakang terutama disebabkan oleh ketertinggalan dalam manajemennya. Dengan perkataan lain, kemajuan suatu negara akan sangat ditentukan oleh kualitas manajemennya. Hal tersebut secara mutatis-mutandis berlaku juga untuk daerah otonom di Indonesia.

Lebih lanjut Drucker (1985) mengemukakan bahwa kegagalan organisasi pemerintah sebagai institusi penyedia jasa layanan (*service institutions*) disebabkan oleh tiga hal. Pertama, karena manajernya tidak memiliki wawasan dan bakat bisnis. Kedua, mereka membutuhkan orang-orang baru. Ketiga, sasaran dan hasilnya bersifat tidak terukur dan tidak nyata.

Pembaharuan manajemen merupakan suatu *conditio sine qua non* bagi reformasi birokrasi guna mewujudkan keberhasilan implementasi otonomi daerah. Tanpa manajemen yang diperbaharui, berbagai kesalahan masa lalu yang membawa bangsa dan negara ke pinggir jurang kebangkrutan dan kehancuran dapat terulang kembali. Kemauan politik untuk menata ulang manajemen pemerintahan daerah akan berpulang pada para *stakeholders*, khususnya sektor pemerintah daerah itu sendiri.

Kehadiran UU Nomor 22 Tahun 1999 dan UU Nomor 32 Tahun 2004, yang kemudian diganti dengan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menawarkan berbagai paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Momentum tersebut perlu digunakan untuk menata kembali birokrasi di tingkat pemerintahan daerah, termasuk manajemennya sebagai sistem yang mengatur kerjasama untuk mencapai tujuan.

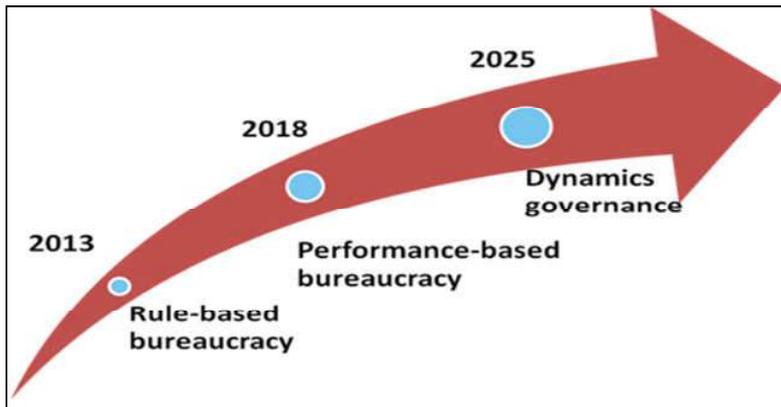
Kondisi birokrasi Indonesia di era reformasi saat ini belum menunjukkan arah perkembangan yang baik, karena masih banyak birokrat yang arogan, bersikap sebagai penguasa, menjalankan praktik KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) baik di aras pemerintah pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Selain itu birokrat cenderung memilih zona nyaman (*comfort zone*) tanpa adanya kompetisi, tetapi lebih didasarkan pada senioritas. Birokrat umumnya belum siap untuk masuk ke zona kompetisi (*competitive zone*). Hal tersebut nampak dari penolakan dilakukannya lelang jabatan secara terbuka (*open bidding*), walaupun ada lelang jabatan sifatnya sekedar formalitas.

Untuk mengubah birokrasi yang handal dan professional, Pemerintah telah merumuskan berbagai kebijakan strategis. Salah satunya adalah adanya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya yang telah dan terus dilakukan oleh Pemerintah Indonesia untuk menciptakan *good governance* menuju *clean governance*. Langkah awalnya adalah melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang ditandai oleh organisasi yang sangat gemuk dan berjenjang, adanya tumpang tindih kewenangan dan peraturan perundang-undangan, rendahnya produktivitas kerja pegawai, ketidakjelasan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang seharusnya tergambar dalam MoG (*Machinery of Government*) yakni “*interconnected between structural and process*”, belum semuanya memiliki *Standard Operational Procedur* (SOP) yang jelas dan terukur, serta penempatan sumber daya manusia aparatur yang tidak “*The Right Man In The Right Place*.”

Melalui reformasi birokrasi, perlu dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, dengan mengutamakan nilai 4E yakni efektivitas, efisiensi, *equity* (rasa adil), serta *economis* (hemat dan optimal). Tujuannya adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berkarakter, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi.

Visi reformasi birokrasi yang tercantum dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia adalah **“Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia Tahun 2025”**. Visi tersebut menjadi acuan bagi seluruh aras pemerintahan termasuk Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Pemerintahan kelas dunia adalah sistem pemerintahan yang berbasis teknologi informatika dan komunikasi yang didukung birokrat profesional dan berintegritas tinggi, mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan mengikuti perkembangan manajemen pemerintahan yang terbaru dan berkembang secara demokratis.



**Gambar 2**

Arah Perubahan Dinamika Pemerintahan di Indonesia

Berdasarkan penilaian Kemenpan RB Tahun 2016 Provinsi Jawa Barat berada pada **posisi ke 4 (empat) dengan nilai 67,63** predikat B di bawah DIY, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Ini yang kemudian menjadi perhatian penting bagi Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan agar menjadi lebih unggul dari provinsi lain, sesuai dengan visi Provinsi Jawa Barat **menjadi Provinsi termaju di Indonesia**.

**Tabel 1**

**Nilai Indeks Reformasi Birokrasi**

NO	INSTANSI DAERAH	Nilai 2016	Predikat
1	Provinsi Aceh	60.11	B
2	Provinsi Sumatera Utara	45.31	C
3	Provinsi Riau	52.87	CC

4	Provinsi Kepulauan Riau	62.73	B
5	Provinsi Sumatera Barat	62.88	B
6	Provinsi Jambi	51.34	CC
7	Provinsi Sumatera Selatan	56.87	CC
8	Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	58.55	CC
9	Provinsi Bengkulu	56.43	CC
10	Provinsi Banten	52.66	CC
11	Provinsi Jawa Barat	67.63	B
12	Provinsi Lampung	56.13	CC
13	Provinsi DKI Jakarta	63.75	B
14	Provinsi Jawa Timur	69.53	B
15	Provinsi Bali	64.44	B
16	Provinsi Nusa Tenggara Barat	56.58	CC
17	Provinsi Nusa Tenggara Timur	60.32	B
18	Provinsi Kalimantan Barat	61.9	B
19	Provinsi Kalimantan Timur	67.21	B
20	Provinsi Kalimantan Selatan	59.91	CC
21	Provinsi Kalimantan Tengah	56.80	CC
22	Provinsi Kalimantan Utara	46.86	C
23	Provinsi Jawa Tengah	73.76	BB
24	Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	73.07	BB
25	Provinsi Sulawesi Utara	48.99	C
26	Provinsi Sulawesi Tengah	60.93	B
27	Provinsi Sulawesi Barat	50.31	CC
28	Provinsi Sulawesi Tenggara	47.74	C
29	Provinsi Gorontalo	55.05	CC
30	Provinsi Sulawesi Selatan	55.44	CC
31	Provinsi Maluku Utara	33.08	C
32	Provinsi Maluku	52.97	CC
33	Provinsi Papua	39.82	C
34	Provinsi Papua Barat	45.40	C
			12
	TOTAL		34
	Rata-rata	56.69	

Sumber: Kemenpan, 2016

### RUMUSAN MASALAH

Bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat?

**KAJIAN TEORETIS**

**REFORMASI BIROKRASI**

Sedarmayanti (2009, h.71) mengemukakan bahwa Reformasi Birokrasi merupakan upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil area perubahan reformasi birokrasi tersebut maka ditetapkanlah 8 (delapan) Program Percepatan Reformasi Birokrasi. Program percepatan digunakan oleh seluruh instansi pemerintah termasuk Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di instansi masing-masing baik Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah.

**Tabel 2**  
**Delapan program percepatan reformasi birokrasi.**



**EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PELAYANAN PUBLIK**

Efektivitas merupakan konsep yang sangat berpengaruh dalam suatu organisasi. Efektivitas adalah gambaran keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi sebagaimana Gitosudarmo dan Mulyono dalam Syarif sebagaimana dikutip oleh Sedarmayanti (2008, h.122).Efektivitas dapat mendeskripsikan kemampuan bertahan suatu organisasi dalam lingkungannya, sehingga kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan dianggap sebagai ukuran sekaligus proyeksi jangka panjang organisasi.

Efisiensi organisasi menurut Sedarmayanti(2009, h.82) merupakan konsep yang lebih terbatas, menyangkut proses internal yang terjadi

dalam organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya masukan atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan keluaran. Efisiensi dapat diukur sebagai rasio keluaran terhadap masukan. Organisasi yang mampu menghasilkan satuan keluaran dengan menggunakan sumber lebih sedikit dari yang digunakan organisasi, disebut organisasi efisiensi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *tailor made method* yaitu suatu metode yang mengarahkan hasil studi komprehensif menjadi pertimbangan utama bagi perumus kebijakan dalam formulasi kebijakan. Di samping itu, untuk menjadikan analisis lebih relevan dengan kebutuhan Provinsi Jawa Barat dalam penataan dan pembangunan daerah, maka metode *tailor made method* dikombinasikan dengan metode FGD (*expert meeting*) dengan aparat birokrasi terkait, serta Teknik *Delphi*, yaitu salah satu teknik pelibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan/kebijakan dengan pengumpulan pendapat melalui kuesioner/daftar isian.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pengertian yang mendalam dan komprehensif mengenai reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Barat. Metode kualitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiono, 2005: 1).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI PADA PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT**

Birokrasi di Jawa Barat dalam fungsi kebijakan publik selaku unsur pelaku kebijakan melaksanakan proses dari tahapan-tahapan kebijakan mulai dari masalah kebijakan (*problem policy*), perumusan dan penetapan kebijakan (*policy making*), pelaksanaan kebijakan (*policy implementation*), pengawasan dan pemantauan kebijakan (*policy monitoring and control*), evaluasi kebijakan (*policy evaluation*), produk/hasil kebijakan (*policy outcome*) dan dampak manfaat dan kerugian kebijakan (*policy impact*) dan seterusnya.

Untuk mengatasi permasalahan reformasi birokrasi, melalui metode *tailor made* dipadukan dengan FGD seluruh perangkat daerah di Provinsi

Jawa Barat dan wawancara mendalam (*indept interview*) dengan para pembuat kebijakan diperoleh rumusan kebijakan, program dan kegiatan sebagai berikut:

### ► Manajemen Perubahan

Salah satu sumber permasalahan birokrasi di Jawa Barat adalah perilaku negatif yang ditunjukkan dan dipraktikkan oleh para birokrat. Perilaku ini mendorong terciptanya citra negatif birokrasi. Perilaku yang sudah menjadi mental model birokrasi yang dipandang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, tidak peka, inkonsisten, malas, feodal, dan lainnya. Karena itu, fokus perubahan reformasi birokrasi ditujukan pada perubahan mental aparatur. Perubahan mental model/perilaku aparatur diharapkan akan mendorong terciptanya budaya kerja positif yang kondusif bagi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

**Tabel 3**  
**Manajemen Perubahan**

Arah Kebijakan	Hasil yang Diharapkan	Kegiatan	Pihak terkait
Manajemen Perubahan	Meningkatnya komitmen Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam melakukan reformasi birokrasi;	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi;</li> <li>2. Perumusan dan penetapan kebijakan operasional untuk mendorong perubahan mental (pola pikir dan budaya kerja) birokrasi;</li> <li>3. Identifikasi berbagai praktik terbaik;</li> <li>4. Penyelenggaraan Forum Pertukaran Pengetahuan praktikterbaik;</li> <li>5. Dokumentasi praktik terbaik;</li> <li>6. Diseminasi praktikterbaik;</li> </ol>	Semua KPD

		<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Identifikasi kebutuhan sosialisasi;</li> <li>8. Penyusunan bahan sosialisasi;</li> <li>9. Pelaksanaan sosialisasi;</li> <li>10. Pelaksanaan <i>public campaign</i>;</li> <li>11. Pelaksanaan coaching clinic;</li> <li>12. Pelaksanaan pendampingan aktif pada instansi pemerintah atau pemerintah daerah tertentu;</li> <li>13. Pemberian konsultasi pelaksanaan reformasi birokrasi.</li> </ol>	
--	--	---	--

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

**PENGUATAN KELEMBAGAAN**

Kelembagaan pemerintah pada Provinsi Jawa Barat dipandang belum berjalan secara efektif dan efisien. Struktur yang terlalu gemuk dan memiliki banyak hierarki menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambatan pelayanan dan pengambilan keputusan, dan akhirnya menciptakan budaya feodal pada aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien.

**Tabel 4**  
**Penguatan Kelembagaan**

<b>Arah Ke-bijakan</b>	<b>Hasil yang diharapkan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Pihak terkait</b>
P e n - g u a t a n K e l e m - b a g a a n	Terwujudnya kelembagaan pemerintahan yang tepat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Audit Kelembagaan Pemerintah Prov. Jawa Barat;</li> <li>2. Evaluasi Kelembagaan Pemerintah Prov. Jawa Barat;</li> </ol>	S e m u a SKPD

	ukuran, tepat fungsi, tidak tumpang tindih dan bersinergi antar instansi, sehingga mampu mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Penataan Kelembagaan Pemerintah Prov. Jawa Barat;</li> <li>4. Penyempurnaan desain kelembagaan Pemerintah Prov. Jawa Barat;</li> <li>5. Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Kelembagaan;</li> <li>6. Penyusunan Instrumen Audit Kelembagaan</li> </ol>	
--	--	---	--

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

### **PENGUATAN TATALAKSANA**

Kejelasan proses bisnis/tatakerja/tatalaksana dalam instansi pemerintah juga sering menjadi kendala penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai hal yang seharusnya dapat dilakukan secara cepat seringkali harus berjalan tanpa proses yang pasti karena tidak terdapat sistem tatalaksana yang baik. Hal ini kemudian mendorong terciptanya perilaku hierarkis, feodal, dan kurang kreatif pada birokrat/aparatur. Karena itu, perubahan pada sistem tatalaksana sangat diperlukan dalam rangka mendorong efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, sekaligus juga untuk mengubah mental aparatur.

**Tabel 5**

### **Penguatan Tatalaksana dalam Instansi Pemerintah**

<b>Arah Kebijakan</b>	<b>Hasil yang Di-harapkan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Pihak Terkait</b>
Penguatan Tatalaksana	Terwujudnya ketatalaksanaan yang efektif dan efisien dalam rangka mendorong upaya perwujudan tata pemerintahan yang baik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan kebijakan administrasi pemerintahan</li> <li>2. Penguatan kebijakan ketatalaksanaan untuk mendorong proses bisnis birokrasi yang sederhana, cepat, dan terintegrasi;</li> <li>3. Kebijakan tentang efektivitas dan efisiensi kerja</li> <li>4. Penyempurnaan Instrumen Evaluasi Ketatalaksanaan</li> <li>5. Evaluasi ketatalaksanaan</li> </ol>	Semua SKPD

	Terwujudnya ketatalaksanaan yang berbasis elektronik yang menyeluruh dan terpadu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan tentang implementasi <i>e-Government</i> yang terpadu;</li> <li>2. Penyusunan Instrumen Evaluasi Penerapan <i>e-Government</i></li> <li>3. Evaluasi penerapan <i>e-Government</i></li> </ol>	
--	--	--	--

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

### **PENGUATAN SISTEM MANAJEMEN ASN**

Perilaku aparatur sangat dipengaruhi oleh bagaimana setiap instansi pemerintah membentuk SDM aparaturnya melalui penerapan sistem manajemen SDM-nya dan bagaimana Sistem Manajemen SDM diterapkan secara nasional. Sistem manajemen SDM yang tidak diterapkan dengan baik mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan, hingga pemberhentian akan berpotensi menghasilkan SDM yang tidak kompeten. Hal ini akan berpengaruh pada kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan. Karena itu, perubahan dalam pengelolaan SDM harus selalu dilakukan untuk memperoleh sistem manajemen SDM yang mampu menghasilkan pegawai yang profesional.

**Tabel 6**  
**Penguatan Sistem Manajemen ASN**

<b>Arah Kebijakan</b>	<b>Hasil yang Di-harapkan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Pihak Terkait</b>
Penguatan Sistem Manajemen ASN	Meningkatnya profesionalism SDM Aparatur pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan sistem pengukuran ProfesionalitasSDM</li> <li>2. Penguatan perencanaan pegawai berdasarkan suksesi (<i>succession plan</i>)</li> <li>3. Pembangunan Sistem Rekrutmen berbasis kompetensi yang dilakukan secara transparan, kompetitif, dan berbasis TIK</li> <li>4. Penguatan Sistem remunerasi berbasis kinerja</li> </ol>	Semua SKPD

		<p>5. Penguatan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh makin efektifnya pengawasan oleh Komite Aparatur Sipil Negara (KASN)</p> <p>6. Perumusan kebijakan sistem pengelolaan karierASN</p> <p>7. Perumusan dan penetapan kebijakan sistem penggajian ASN dan pensiunPNS.</p> <p>8. Perumusan dan penetapan</p>	
--	--	--	--

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

### **PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

Pelayanan publik merupakan aspek lain yang selalu menjadi sorotan masyarakat. Penerapan sistem manajemen pelayanan belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, yang lebih cepat, murah, berkekuatan hukum, nyaman, aman, jelas, dan terjangkau serta menjaga profesionalisme para petugas pelayanan. Karena itu, perlu dilakukan penguatan terhadap sistem manajemen pelayanan publik agar mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

**Tabel 7**

#### **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

<b>Arah Kebijakan</b>	<b>Hasil yang Di-harapkan</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Pihak Terkait</b>
Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Meningkatkannya kualitas dan manajemen pelayanan publik di Provinsi Jawa Barat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun kebijakan tentang survei kepuasan masyarakat;</li> <li>2. Mendorong pelaksanaan kebijakan survei kepuasan-masyarakat;</li> <li>3. Melakukan evaluasi atas hasil survei kepuasan masyarakat;</li> </ol>	S e m u a SKPD

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Membukaruang partisi-pasi publik melalui <i>Citizen Charter</i>.</li> <li>5. Kompetisi inovasi pelayanan publik;</li> <li>6. Penyusunan kebijakan tentang inovasi pelayanan publik;</li> <li>7. Pelaksanaan penilaian inovasi pelayanan publik;</li> <li>8. Penyusunan kebijakan pelayanan publik;</li> <li>9. Sosialisasi dan bimbingan teknis;</li> <li>10. Pelaksanaan survei indeks integritas pelayanan publik;</li> <li>11. Penerapan kebijakan pelayanan publik;</li> <li>12. Perumusan kebijakan tentang penanganan pengaduan pelayanan;</li> <li>13. Penanganan pengaduan pelayanan;</li> <li>14. Melakukan evaluasi pengelolaan pengaduan;</li> <li>15. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik;</li> <li>16. Bimbingan teknis kebijakan dan metode survei</li> </ol>	
--	--	---	--

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

### **PENGUATAN SISTEM PENGAWASAN**

Berbagai penyimpangan yang terjadi dalam birokrasi, salah satu penyebabnya adalah lemahnya sistem pengawasan. Kelemahan sistem pengawasan mendorong tumbuhnya perilaku koruptif atau perilaku negatif lainnya yang semakin lama semakin menjadi, sehingga berubah menjadi sebuah kebiasaan. Karena itu perubahan perilaku koruptif aparatur harus pula diarahkan melalui perubahan atau penguatan sistem pengawasan.

**Tabel 8**  
**Penguatan Sistem Pengawasan**

Arah Kebijakan	Hasil yang Di-harapkan	Kegiatan	Pihak yang terkait
Penguatan Sistem Pengawasan	<p>a. Meningkatkan Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang berkinerja baik untuk mendukung perolehan Opini WTP Pemerintah Provinsi Jawa Barat dari BPK;</p> <p>b. Meningkatkan kapasitas manajemen pengawasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelesaian rancangan peraturan daerah Provinsi Jawa barat tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah;</li> <li>2. Kebijakan Revitalisasi Peranaparatur pengawas instansi pemerintah;</li> <li>3. Pengembangan sistem pengadaan yang terintegrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat</li> <li>4. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong sinergi antara pengawasan intern, pengawasan ekstern, pengawasan masyarakat, dan penegakan hukum</li> <li>5. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong peningkatan transparansi dalam pengawasan dan pengelolaan tindak lanjut hasil pengawasan</li> <li>6. Perumusan dan penetapan kebijakan untuk mendorong penyusunan rencana pengawasan intern nasional terpadu dan terfokus;</li> <li>7. Perumusan Kebijakan yang mendukung upaya-upaya pencegahan KKN, seperti <i>whistleblowing system</i>, penanganan gratifikasi, pengaturan konflik kepentingan;</li> <li>8. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah.</li> </ol>	Semua SKPD

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

### PENATAAN PERUNDANG-UNDANGAN

Permasalahan lain yang menjadi faktor penyebab munculnya perilaku negatif aparatur adalah peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih, disharmonis, dapat diinterpretasi berbeda atau sengaja dibuat tidak jelas untuk membuka kemungkinan penyimpangan. Kondisi seperti ini seringkali dimanfaatkan oleh aparatur untuk kepentingan pribadi yang dapat merugikan negara. Karena itu, perlu dilakukan perubahan/penguatan terhadap sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat.

**Tabel 9**

**Penataan Peraturan Perundang-Undangan**

Arah Kebijakan	Hasil yang diharapkan	Kegiatan	Pihak Terkait
Penataan peraturan perundang-undangan	Meningkatnya kualitas peraturan perundang-undangan pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan kebijakan untuk mendorong pembentukan Forum Konsultasi Publik dalam perumusan kebijakan</li> <li>2. Penguatan kebijakan untuk mendorong pengembangan <i>website</i> yang berinteraksi dengan masyarakat</li> <li>3. Penguatan kebijakan untuk mendorong peningkatan kualitas kebijakan publik</li> </ol>	Semua SKPD

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

## PENGUATAN AKUNTABILITAS KINERJA

Kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan outcome (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber- sumber yang dipergunakannya.

**Tabel 10**

### Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Arah Kebijakan	Hasil yang Diharapkan	Kegiatan	Pihak Terkait
Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Meningkatnya kinerja instansi pemerintah Provinsi Jawa Barat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyempurnaan SAKIP sebagai pilar manajemen kinerja;</li> <li>2. Penyelarasan kebijakan perencanaan, penganggaran, dan pelaporankinerja</li> <li>3. Pelaksanaan pelaporan kinerja instansi pemerintah secara terbuka.</li> <li>4. Perumusan dan penetapan kebijakan penerapan sistem <i>reward and punishment</i> dalam penerapan manajemen kinerja nasional</li> <li>5. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berbasis Teknologi Informasi</li> <li>6. Perumusan kebijakan mengenai evaluasikinerja</li> <li>7. Perumusan kebijakan mengenai pengukuran kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi</li> </ol>	S e m u a SKPD

**Sumber:** Hasil analisis peneliti

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **SIMPULAN**

Reformasi birokrasi di Provinsi Jawa Barat menghasilkan berbagai kegiatan yang diwadahi dalam 8 (delapan) program kebijakan, yaitu: manajemen perubahan, penguatan kelembagaan, penguatan tata laksana, penguatan sistem manajemen ASN, penguatan peraturan perundang-undangan, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas pelayanan publik.

Keberhasilan reformasi birokrasi di Jawa Barat dapat dilihat dari beberapa pencapaian, antara lain terkawalnya pelaksanaan reformasi birokrasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, meningkatnya hasil kepuasan masyarakat terhadap layanan Pemerintah (hasil survei), meningkatnya indeks integritas pegawai, meningkatnya kualitas hasil laporan keuangan (opini BPK: WTP), meningkatnya tingkat kematangan implementasi SPIP dengan menurunnya temuan satuan pengawasan intern (SPI) dan diterapkannya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Satker lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Barat, meningkatnya kualitas dan kuantitas akuntabilitas kinerja Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan peningkatan kualitas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Di samping itu, terwujudnya Indikator Kinerja Utama (IKU) dan sistem yang mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi yang terukur, tidak adanya tumpang tindih tugas dan fungsi unit kerja organisasi, tingginya nilai indeks *e-government* dengan dapat diaksesnya seluruh fasilitas *e-government* secara lengkap, tersusun dan terlaksananya SOP sesuai kebutuhan, meningkatnya nilai indeks profesionalitas ASN dengan adanya sistem rekrutmen pegawai yang terbuka, transparan, dan akuntabel, adanya sistem promosi jabatan secara terbuka (*open bidding*) adanya analisis jabatan, peta jabatan, uraian jabatan, peringkat jabatan, dan harga jabatan, adanya profil kompetensi individu, kinerja individu yang terukur, adanya regulasi pelayanan yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau, penerapan Standar Pelayanan pada unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, serta meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik.

## SARAN

Program reformasi birokrasi yang bertujuan untuk mengatasi persoalan birokrasi tidak cukup dilaksanakan dalam jangka pendek. Perubahan mendasar pada tata kelola dan sikap mental memerlukan waktu jangka panjang dan konsisten dalam penerapannya. Meski Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memperoleh hasil yang cukup baik dalam proses reformasi birokrasi, namun belum semua praktek birokrasi sesuai dengan persyaratan reformasi birokrasi. Untuk mendorong keberhasilan program reformasi birokrasi perlu dilakukan upaya untuk memberikan pemahaman terhadap seluruh aparatur birokrat tentang reformasi birokrasi dan peran penting aparatur birokrat.

Selain itu pengukuran hasil reformasi birokrasi perlu dilakukan secara khusus supaya dapat diketahui dan dipantau apakah program yang dilaksanakan sudah efektif. Hasil dari pengukuran dapat dimanfaatkan sebagai umpan balik dalam memperbaiki proses penerapan reformasi birokrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus, 2010, *Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- MacKenzie, W.S., Donaldson, C.H., dan Guilford, C., 1982, *Atlas Of Igneous Rocks and Their Texture*, Department of Geology, Faculty of Science, Chulalongkorn University
- Etzkowitz H and M Ranga. 2010. *A Triple Helix System for Knowledge-based Regional Development: From "Spheres" to "Spaces"*. Stanford University, US.
- Etzkowitz H and L Leydesdorff. 1998. *The Endless Transition: A "Triple Helix" of University-Industry-Government Relations*. *Minerva* 36: 203-208.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publisher, New York (Alih bahasa oleh Naib, R. (1991) *Inovasi dan Kewiraswastaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta)
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Rewansyah, Asnawi. 2010. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance*. Yusaintanas Prima. Jakarta.

**Peraturan Perundang-Undangan**

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi