

**PERCEPATAN IMPLEMENTASI
REFORMASI BIROKRASI DI PEMERINTAH
KABUPATEN/KOTA PERIODE TAHUN 2020 - 2024**

Oleh : Rahmad Purwanto W

email : purwanto.untag@gmail.com

Abstract

The implementation of bureaucratic reform within regional governments, both at the provincial and regency / city levels, is intended to develop adaptive regional governance. The targets to be achieved are the creation of a clean and accountable bureaucracy; effective and efficient bureaucracy and bureaucracy that has quality public services. The implementation of bureaucratic reform policies until 2019 entering the third phase period 2020-2024 has not been optimal, so with Permenpan RB Number 25 of 2020 it is hoped that the results will get better in the future.

Key words: bureaucratic reform; regency/ city local government

Abstrak

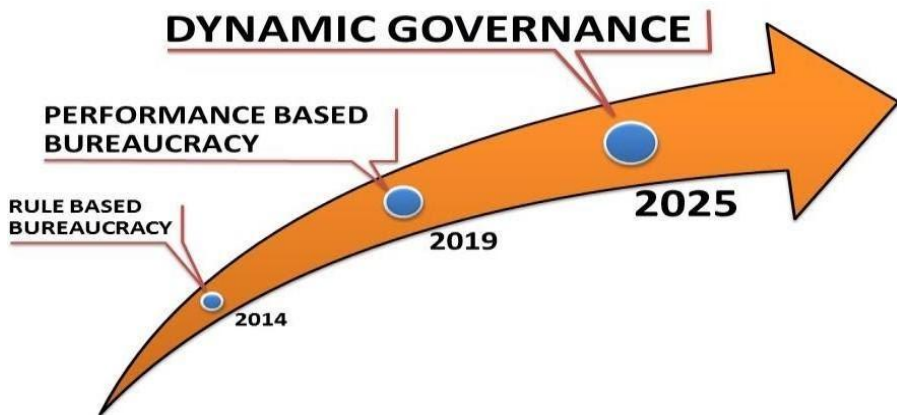
Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota dimaksudkan mengembangkan tata pemerintahan daerah yang adaptif. Sasaran yang hendak dicapai adalah mewujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi sampai dengan tahun 2019 memasuki periode tahap ketiga tahun 2020 – 2024 belum optimal, maka dengan Permenpan RB Nomor 25 tahun 2020 diharapkan makin baik hasilnya di kemudian hari.

Kata kunci : reformasi birokrasi; pemerintah daerah kabupaten/kota

PENDAHULUAN

Periode lima tahunan ke tiga (tahun 2020 – 2024) dalam melaksanakan reformasi birokrasi menjadi pertaruhan dan komitmen nasional. Reformasi birokrasi dalam rahan kebijakan nasional

dimulai tahun 2010 dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2025 bertujuan “mewujudkan tata pemerintahan berkelas dunia”. Sedangkan sasarannya adalah kelola pemerintahan yang baik (*good government*), bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan pelayanan publik yang prima di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Arah kebijakan tersebut didasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2010-2025 bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dengan peta jalan sebagai berikut :



Gambar 1. Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi Nasional

Sumber: Permen PAN dan RB No. 11 Tahun 2015

Sedangkan pelaksanaan peta jalan/ rencana aksi/ road map reformasi birokrasi di daerah berpedoman Permenpan dan RB tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Namun dalam perkembangannya pelaksanaan reformasi birokrasi belum sesuai dengan harapan sebagaimana arahan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 yang secara substansi reformasi birokrasi dicanangkan terbagi dalam tiga (3) periode perencanaan jangka menengah, yaitu: (1) Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014; (2) Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019, dan (3) Road Map Reformasi

Birokrasi tahun 2020-2024. Upaya meningkatkan komitmen pemerintahan daerah, termasuk pemerintah kabupaten/kota maka Kementerian Dalam Negeri menetapkan Permendagri Nomor 135 tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah untuk percepatan pencapaian reformasi birokrasi periode ketiga pada tahun 2020 – 2024.

Substansi area perubahan merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024. Pemerintah kabupaten/kota wajib menyusun dokumen perencanaan Road Map Reformasi Birokrasi dalam rangka mendukung program nasional yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik berbasis kinerja dan pemerintahan daerah yang dinamis. Sedangkan obyek reformasi birokrasi di pemerintahan daerah berkaitan memecahkan permasalahan birokrasi di daerah, antara lain :

- a. Proses *overlapping* antar fungsi-fungsi pemerintahan di perangkat daerah berdampak pada inefisiensi pegawai dan anggaran/APBD;
- b. Menata ulang proses birokrasi dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*);
- c. Merevisi dan membangun berbagai regulasi, kebijakan dan praktek manajemen pemerintah dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru (Agus Dwiyanto, 2017)

Pemerintah daerah kabupaten/kota diharapkan memiliki dokumen perencanaan yang dinamakan Road Map Reformasi Birokrasi yang menjadi peta jalan atau rencana kerja rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam waktu perencanaan lima tahun mendatang. Dokumen perencanaan tersebut menjadi alat bantu bagi Pemerintah Daerah untuk mencapai tujuan penyelesaian kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Arahan kebijakan reformasi birokrasi nasional adalah penataan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) dengan mengutamakan pencapaian : (1) Tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien; (2) Sumber daya aparatur/ASN yang kompeten dan kompetitif; (3) Pemerintahan yang transparan berbasis teknologi informatika (TIK) dengan system pemerintahan berbasis elektronik/SPBE; dan (4) pemerintahan partisipatif dan melayani masyarakat dan perkembangan dunia usaha pada umumnya.

Sebagaimana diamanatkan dalam Visi Reformasi Birokrasi Nasional dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 adalah dalam rangka mencapai tujuan “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia Tahun 2025” sebagai upaya meningkatkan daya saing daerah. Agar dapat diwujudkan maka visi reformasi birokrasi tersebut dijabarkan ke dalam empat (4) prioritas penting, sebagai berikut :

1. Membentuk/menyempurnakan peraturan perundangan-undangan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik yang bebas KKN;
2. Melakukan penataan dan penguatan organisasi menuju ke generasi terbaru yang ramping struktur dan kaya fungsi serta budaya birokrasi yang profesional;
3. Mengembangkan mekanisme pengawasan yang efektif dari pusat sampai daerah dengan pola kerja yang transparan dan berdisiplin tinggi;
4. Mengelola sengketa administrasi secara efektif dan efisien mengikuti perkembangan peraturan terbaru.

Dengan demikian reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di Kabupaten Bintan terutama diarahkan sebagai upaya mewujudkan pemerintahan daerah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), meningkatkan akuntabilitas dan kinerja serta pelayanan publik prima.

Pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi yang menjadi acuan pemerintah daerah kabupaten/kota secara operasional, sebagai berikut :

1. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Perpres tersebut merupakan arahan

kebijakan jangka lima belas tahun sebagai peta jalan reformasi birokrasi bagi kementerian dan lembaga serta pemerintahan daerah, baik provinsi maupun kabupaten/kota.

2. Permenpan dan RB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Permenpan dan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Peraturan ini mengamatkan pentingnya peta jalan sebagai rencana lima tahunan bagi kementerian dan lembaga serta pemerintah daerah melaksanakan reformasi birokrasi dan melaksanakan monitoring dan evaluasi capaian kerjanya.
3. Permendagri Nomor 135 Tahun 2015 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Arahan kebijakan bagi upaya peningkatan dan capaian kerjanya di masing-masing pemerintah provinsi dan kabupaten/kota.
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Permenpan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik;
5. Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024. Road Map Reformasi Birokrasi tahap 2020 – 2024 sebagai perencanaan jangka menengah terakhir sebagai upaya akselerasi pencapaian sasaran reformasi birokrasi bagi Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Segenap peraturan pelaksanaan tersebut mengamanatkan kepada pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi termasuk membangun kelembagaan dan melaksanakan pengawasan dan evaluasi capaian kerjanya setiap lima tahunan.

Kerangka Pemikiran Perwujudan Reformasi Birokrasi

Pengertian dan Konsep

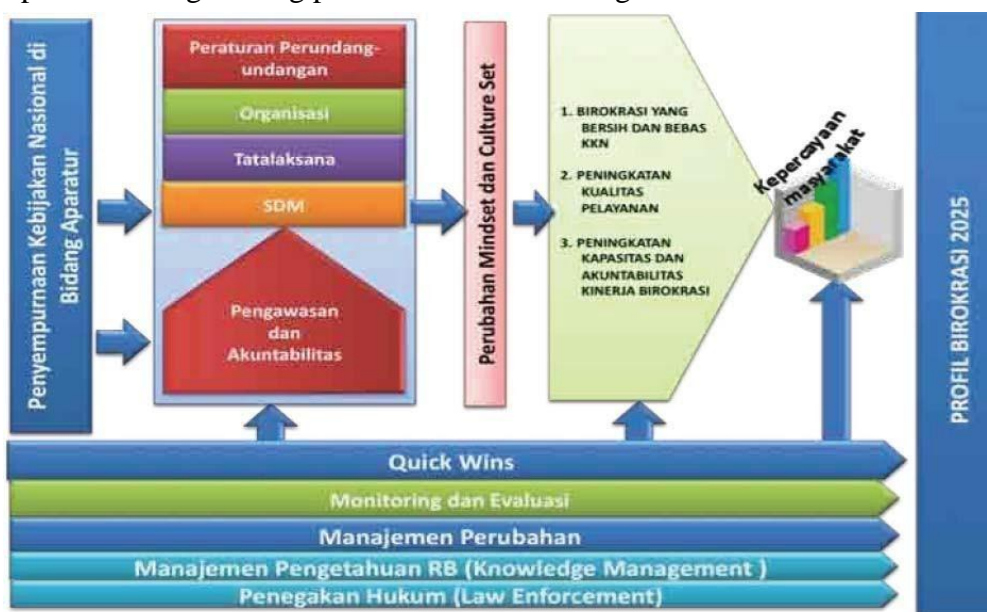
Dalam penyusunan kajian ini terdapat beberapa pengertian dan konsep yang perlu pemahaman bersama, adalah sebagai berikut :

- a. Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada pemerintahan daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan yang terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi.
- c. Reformasi Birokrasi di Daerah adalah upaya yang terencana Pemerintrah Daerah melaksanakan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama pada aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketata laksanaan (bussiness proses), sumberdaya manusia aparatur dan pelayanan publik.
- d. Peta jalan (*Road Map*) Reformasi Birokrasi adalah rencana rinci dan berkelanjutan yang menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah daerah untuk jangka waktu lima tahunan.
- e. Pemerintahan yang Adaptif (*dynamic governance*) adalah tata pemerintah yang adaptif dalam mengeksekusi kebijakan dan menyediakan pelayanan publik dalam dunia yang selalu berubah-ubah, penuh dengan berbagai tantangan untuk menghadapi globalisasi dan perkembangan teknologi mutakhir yang tiada henti, tidak statis dan hanya berdasarkan keputusan individualistik, melainkan bersifat dinamis. Nilai yang mendasari *dynamic governance*, yakni integritas sosial, meritokrasi dalam sektor pembangunan dan rasional.
- f. Pemangku Kepentingan adalah segenap pihak yang mempunyai kepentingan dan dapat berpartisipasi aktif dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah, terutama perangkat daerah, anggota DPRD, kalangan dunia usaha, akademisi/ perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, media massa dan warga masyarakat dengan sumbangan masing-masing.

KERANGKA PEMIKIRAN

Perubahan dan pembaharuan melalui reformasi birokrasi menuju pada perwujudan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Pemerintahan yang mendasarkan pada prinsip-prinsip *good governance*. Good Governance selain merupakan tuntutan masyarakat internasional juga merupakan tuntutan masyarakat Indonesia. Sebenarnya prinsip-prinsip *good governance* tidak cukup karena belum menjamin pemerintahan yang bersih bebas korupsi. Transparansi yang merupakan salah satu indicator *good governance* sebenarnya belum menjamin bahwa penyelenggaraan pemerintahan bebas korupsi.

Dengan alasan tersebut maka Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 mengamanatkan agar disusun suatu road map reformasi birokrasi setiap lima tahunan. Road map ini tentunya akan membimbing kita agar perubahan yang diharapkan agar birokrasi yang lebih baik lagi dapat terwujud. Dengan road map ini kita bersama dapat memantau sejauh mana perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi baik di tingkat nasional maupun di masing-masing pemerintah daerah sebagai berikut :



Gambar 2. Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025

Roadmap reformasi birokrasi dilaksanakan dengan tiga sasaran penting yang perubahannya ditunggu pemangku kepentingan pembangunan daerah, yaitu :

- a. Terwujudnya Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
- b. Terwujudnya Birokrasi yang efektif dan efisien;
- c. Terwujudnya Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Selain itu, reformasi birokrasi juga bermakna sebagai sebuah pertarungan besar dalam menyongsong tantangan revolusi industri 4.0. internet for every things dan big data. Jika reformasi birokrasi berhasil dilaksanakan dengan baik maka akan mencapai tujuan yang diharapkan, antara lain sebagai berikut :

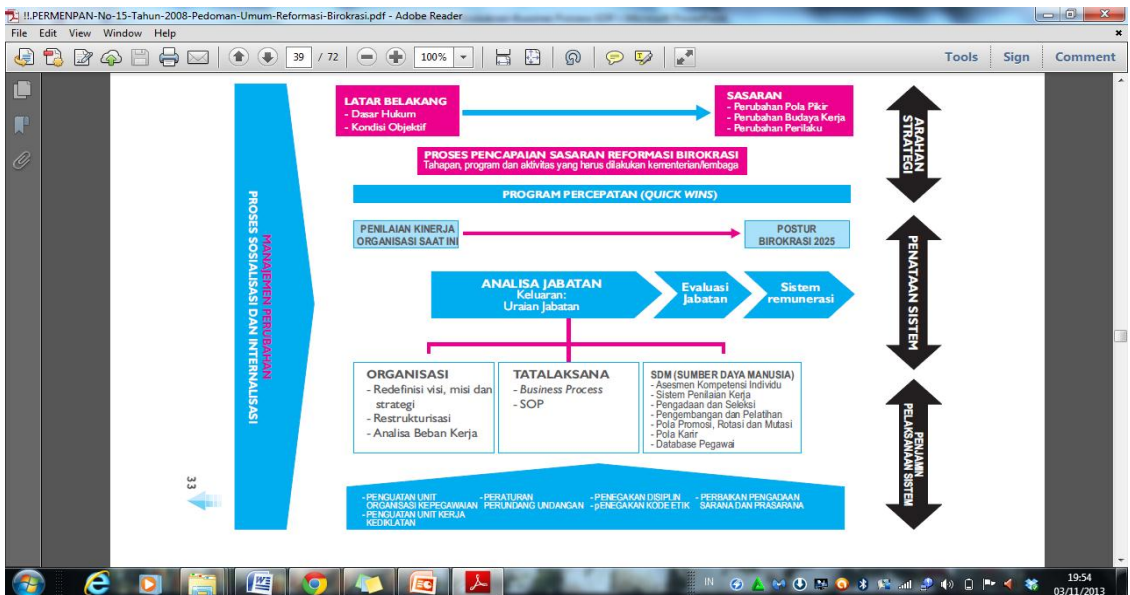
- a. mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- b. menjadikan negara yang memiliki most-improved bureaucracy;
- c. meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- d. meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- e. meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- f. menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Reformasi birokrasi adalah upaya yang sistematis dan berkelanjutan untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek berikut : kelembagaan (organisasi); ketetalaksanaan (business process) dan sumberdaya manusia aparatur. Diharapkan capaian akhir pada tahun 2025 adalah terwujudnya tatakelola pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Kondisi reformasi hasil implementasi Permenpan Nomor 9 tahun 2011 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 menunjukkan bahwa reformasi birokrasi masih mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi ini

memerlukan penguatan kelembagaan pelaksana reformasi birokrasi maupun birokrasi itu sendiri. Untuk mencapai sasaran akhir tersebut dilakukan langkah-langkah perubahan yang mencakup aspek Organisasi, Tata laksana dan Sumberdaya Manusia Aparatur. Melalui ketiga aspek tersebut diharapkan dapat memperbaiki kondisi birokrasi atau organisasi dan mencapai pada kondisi yang diharapkan tahun 2025.

Gambaran tentang pola pikir *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah sebagai berikut:



Sumber : Perpres tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025

Penyelenggaraan pemerintahan daerah tingkat kabupaten/kota yang adaptif, ditandai dengan beberapa hal penting, sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan berorientasi pada prinsip-prinsip yang bersifat efektif dan efisien;
2. Kinerja perangkat daerah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil).
3. Seluruh perangkat daerah dapat menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik (sistem pemerintahan berbasis elektronik/SPBE) untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;

4. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap perangkat daerah, sesuai dengan tugas dan fungsinya (tusi), secara terukur memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan (Kompas, 14 Jani 2019)

Sasaran Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah

Bagaimanakah capaian kinerja reformasi birokrasi sampai dengan tahun 2019 sehingga diperlukan percepatan? Sebagaimana dikemukakan dalam Permendagri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Berdasarkan hasil evaluasi Kemenpan dan RB pencapaian indikator reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah daerah belum dapat dicapai secara optimal, antara lain sebagai berikut :

Tabel 1

Evaluasi Kinerja Reformasi Birokrasi Tahun 2015 - 2019

No	Sasaran	Indikator	Keterangan
1	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini WTP atas Laporan keuangan Pemda	Tercapai
		Tingkat kapabilitas APIP	Belum tercapai
		Tingkat kematangan Implementasi SPIP	Belum tercapai
		Capaian Skor Nilai SAKIP (Baik)	Belum tercapai
		Penggunaan e-proc terhadap belanja pengadaan	Tercapai
2	Birokrasi yang efisien dan efektif	Indek Reformasi Birokrasi	Belum tercapai
		Indeks Profesionalitas ASN	Belum tercapai
		Indeks e-Gov Nasional/Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	Tercapai
3	Birokrasi yang memiliki	Indeks integritas Nasional	Belum

pelayanan berkualitas	public		dilaksanakan
		Survei Kepuasan Masyarakat	Tercapai
		Indek pelayanan publik nasional	Belum tercapai

Sumber : Permenpan dan RB, 2020 (diolah)

Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja tersebut, dokumen reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota yang belum memiliki dokumen perencanaan peta jalan pencapaian reformasi birokrasi terdapat sebanyak 139 kabupaten/kota (Kemenpan RB, 2020) dan beberapa isu strategis yang perlu mendapatkan perhatian antara lain belum tersedianya indeks perhitungan tingkat nasional dan ketersediaan data di lingkungan kabupaten/kota.

Hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian tersebut siatas diperbaiki pada periode pelaksanaan tahun 2020 – 2024. Arahan pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan ditegaskan kembali dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024, dengan target capaian secara kuantitatif, sebagai berikut:

Tabel 2
Target Reformasi Birokrasi
Yang Akan Dicapai Pada Tahun 2020 - 2024

Sasaran	Indikator Capaian
Terwujudnya ASN profesional, berintegritas dan netral	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks Sistem Merit : 80 kategori baik • Indeks Profesionalitas ASN untuk : • Pusat (Kementerian dan Lembaga : 85) • Pemerintah Provinsi : 85 • Pemerintah Kabupaten/Kota : 75
Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif	Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif :

	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks pelayanan publik : rata-rata sebesar 3,25. • Indeks Persepsi Mal administrasi pada kategori rendah.
Terwujudnya manajemen institusi pemerintah berstandar internasional	Meningkatnya manajemen institusi pemerintah
Terwujudnya akuntabilitas keuangan dan kinerja	<p>Instansi Pemerintah yang mendapatkan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kementerian dan Lembaga : 97% • Provinsi : 97% • Kabupaten : 85% • Kota : 90% <p>Instansi pemerintah dengan “Skor B” atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kementerian dan Lembaga : 100% • Provinsi : 90% • Kabupaten/Kota : 80%

Sumber : RPJMN 2020 – 2024 (h.97 – 99)

Rencana strategis dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam bentuk dokumen perencanaan yang bersifat terpadu yaitu road map (peta jalan) reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan bagi pengelola reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah kabupaten/kota untuk melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan daerah dengan koordinator oleh Bagian Organisasi –Setda dengan dukungan seluruh.

Tabel 3
Perangkat daerah Penanggung Jawab Pelaksanaan Kebijakan
Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kabupaten/Kota

No	Sasaran	Indikator	Perangkat Daerah (penanggung jawab)
1	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini WTP atas Laporan keuangan Pemda	Inpektorat
		Tingkat kapabilitas APIP	
		Tingkat kematangan Implementasi SPIP	
		Capaian Skor Nilai SAKIP (Baik)	
		Penggunaan e-proc terhadap belanja pengadaan	Unit Layanan Pengadaan/Bag di Setda
2	Birokrasi yang efisien dan efektif	Indek Reformasi Birokrasi	Bag Organisasi – Setda (penilaian mandiri dan usulan kepada Kemepan RB)
		Indeks Profesionalitas ASN	Badan Kepegawaian dan Diklat
		Indeks e-Gov Nasional/Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	Bag Organisasi dan Diskominfo
3	Birokrasi yang memiliki pelayanan	Indeks integritas Nasional	-
		Survei Kepuasan	Bag Organisasi

	public berkualitas	Masyarakat	(penghimpun) dari semua perangkat daerah
		Indek pelayanan publik nasional	-

Sumber : Permenpan dan RB, 2020.

Berdasarkan Perpres Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020 – 2024 reformasi birokrasi menjadi bagian dari bidang pembangunan bidang aparatur negara diutamakan tiga (3) sasaran kebijakan pembangunan dinyatakan, sebagai berikut :

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel adalah meningkatkan 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. Arah kebijakan untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, dengan sasaran sebagai berikut :
 - a. Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
 - b. Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
 - c. Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
 - d. Peningkatan fairness, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.
2. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat mendorong terciptanya budaya/ perilaku

yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien. Komponen birokrasi yang efektif dan efisien unsur (i) penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis; (ii) penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e- Government*; (iii) Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat; (iv) Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif; (v) Pengembangan kepemimpinan dan budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien. Beberapa indikator sebagai tolok ukur pencapaian indikator Birokrasi yang efektif dan efisien, sebagai berikut:

Sedangkan arah kebijakan untuk mewujudkan sasaran birokrasi yang efektif dan efisien, adalah sebagai berikut :

- a. Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
 - b. Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
 - c. Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e-government*.
 - d. Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
 - e. Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
 - f. Peningkatan kualitas kebijakan publik.
 - g. Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
 - h. Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
 - i. Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas/ pelayanan prima. Pelayanan publik yang prima menjadi pengungkit dalam pencapaian

road map RB ini adalah pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan dunia usaha. Prioritas peningkatan kualitas pelayanan, yaitu prioritas yang berkaitan dengan pelayanan publik pada sektor tertentu dan sangat menyentuh kehidupan masyarakat. Prioritas ini menyangkut 2 (dua) focus meliputi : (a) Pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya dan (b) *Quick Wins*, yaitu fokus perubahan yang dengan cepat: dapat dilakukan perubahannya; dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari satu tahun; merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/ pemangku kepentingan (*stakeholders*); dan perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Arah kebijakan untuk mewujudkan sasaran birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas atau pelayanan prima, adalah sebagai berikut :

1. Penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan:
 - a. Implementasi UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
 - b. Pemanfaatan ICT
 - c. Integritas dan kualitas SDM Pelayanan
 - d. Budaya pelayanan
 - e. Quick Wins (kemenangan/keunggulan cepat yang berguna bagi masyarakat dalam pelayanan publik yang prima dan memberikan manfaat secara cepat dan tepat).
2. Penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.
 - a. Penguatan monitoring dan evaluasi kinerja.
 - b. Efektivitas pengawasan internal.
 - c. Pengelolaan sistem pengaduan masyarakat (dumas)
 - d. Penerapan reward and punishment.

Upaya mempercepat pelaksanaan reformasi di daerah maka perlu ditingkatkan peran serta kelompok kerja reformasi birokrasi (Pokja RB) menetapkan 3 (tiga) lembaga, sebagai berikut :

- a. Tim Pengarah yang bertugas sebagai pengarah dan penasehat pelaksanaan reformasi birokrasi.
- b. Tim Pelaksana yang bertugas menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana, menjamin mutu, pertimbangan kemanfaatan serta pemantauan dan evaluasi hasil reformasi birokrasi berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan.
- c. Kelompok Kerja (POKJA) Reformasi Birokrasi adalah melaksanakan berdasarkan tugas dari masing-masing berdasarkan delapan (8) area perubahan dan berkoordinasi antar perangkat daerah (PD) (Permenpan RB No. 25 Tahun 2020,)

Berdasarkan strategi peningkatan reformasi birokrasi diketahui , terdapat beberapa harapan Pemangku Kepentingan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan pemerintah kabupaten/kota. Beberapa masukan umum dalam rangka perubahan yang telah mendapatkan sambutan yang baik dan antusiasme pemangku kehal-hal yang perlu diperbaiki dan harapan yang ingin dicapai oleh para pemangku kepentingan bermanfaat untuk menentukan titik awal pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Atas dasar identifikasi kondisi saat ini sebagaimana diuraikan di atas, selanjutnya disusun fokus perubahan. Yang dimaksud dengan fokus perubahan adalah prioritas yang difokuskan perubahan utama, yaitu :

- a. Prioritas pembenahan manajemen Pemerintahan Daerah lebih diutamakan pada delapan (8) area perubahan..
- b. Pentingnya meningkatkan dan pemeliharaan untuk hal-hal yang sudah baik yang ditujukan untuk meningkatkan dan penyederhanaan pelayanan publik dalam bentuk mall pelayanan publik (MPB) di tingkat kabupaten/kota.
- c. Peningkatan Kualitas Pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan secara spesifik pada pelayanan publik yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat.

PENUTUP

Berdasarkan hasil evaluasi capaian kinerja pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan daerah kabupaten/kota oleh Kemenpan RB tahun 2019 belum mencapai seperti yang diharapkan, terdapat beberapa hal penting yang memerlukan perhatian dalam upaya meningkatkan untuk tahap selanjutnya, antara lain :

1. Pentingnya komitmen Pimpinan Daerah dan DPRD Kabupaten/Kota dalam rangka mewujudkan sasaran reformasi birokrasi. Hal ini dapat diwujudkan dengan melalui legalitas perencanaan dan penganggaran, pembentukan kelembagaan kelompok kerja (Pokja) Reformasi Birokrasi di kabupaten/kota.
2. Tiga sasaran reformasi birokrasi di daerah adalah terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas belum indikatornya dapat diperhitungkan di lingkungan pemerintah daerah, antara lain disebabkan belum lengkapnya peraturan operasional yang mengatur dari Pusat. Disamping terbatasnya data kinerja perubahan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah.
3. Belum terintegrasinya perencanaan reformasi birokrasi dengan dokumen perencanaan dan penganggaran daerah agar mendapatkan pendanaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).
4. Belum optimalnya peran serta pemangku kepentingan, terutama kalangan akademisi/ perguruan tinggi dan media massa dalam monitoring dan evaluasi capaian kinerja reformasi birokrasi di lingkungan kabupaten/kota. Peran serta akademisi/ perguruan tinggi dalam pendekatan ilmiah, kajian dan penelitian dalam rangka peningkatan kinerja reformasi birokrasi. Demikian pula pentingnya publikasi dan lesson learn bagi kabupaten/kota lain yang telah berhasil melaksanakan dengan baik, atau pengalaman kurang baik agar jangan terulang kembali.

DAFTAR PUSTAKA

Buku- Buku

- , Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Sleman. Penerbit : Pemda Kab Sleman, 2017.
- Dwiyanto, Agus. Reformasi Administrasi dan Reformasi Birokrasi. Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2014.
- Efendi, Sofian dkk. Reformasi Birokrasi di Indonesia, Penerbit : PT. Ghalia Indonesia. Jakarta. 2011.
- Moh. Immanuddin. dkk. Top 99 Inovasi Pelayanan Publik. Penerbit : PT. Pelangi Grafika. Jakarta, 2014.
- Moh. Immanuddin. dkk. Top 99 Inovasi Pelayanan Publik. Penerbit : PT. Pelangi Grafika. Jakarta, 2017.

Peraturan Perundangan

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2010.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2010.
- Permenpan dan RB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Permenpan dan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2018.

Permendagri Nomor 135 Tahun 2015 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2015.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua atas Pemenpan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2019.

Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 Kementerian PAN dan RB, Jakarta, 2020.