

Implementasi Reformasi Birokrasi

Ahmad Rifa'i, Albetris

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Indragiri

Fakultas Ekonomi, Universitas Batanghari

Correspondence email: albetris90@gmail.com, rifaisulasin@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan model implementasi reformasi birokrasi yang pernah dilakukan, baik di Indonesia, maupun beberapa negara lainnya. Memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap pentingnya reformasi birokrasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian pustaka dari berbagai sumber yang terkait dengan reformasi birokrasi. Hasil tinjauan pustaka ini menggambarkan bahwa reformasi birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa negara pada umumnya berkaitan dengan dua dimensi yaitu dimensi keorganisasian dan dimensi sumber daya manusia aparatur. Dalam rangka pelaksanaan implementasi reformasi birokrasi pada Bawaslu Provinsi dan Bawaslu Kabupaten/Kota, perlu dilakukan segera adalah pembuatan dan penetapan Surat Keputusan Tim Reformasi Birokrasi, pembuatan dan penetapan Surat Keputusan Role Model dan Agen Perubahan Reformasi Birokrasi yang meliputi 8 area perubahan, penyusunan action plan implementasi reformasi birokrasi, pengisian lembar kerja evaluasi reformasi birokrasi, pelaksanaan monitoring dan evaluasi implementasi reformasi birokrasi setiap bulan.

Kata kunci: implementasi reformasi birokrasi; badan pengawas pemilu

Abstract. This study aims to describe the implementation model of bureaucratic reform that has been carried out, both in Indonesia and several other countries. Provide a comprehensive understanding of the importance of bureaucratic reform. The research method used is a library research method from various sources related to bureaucratic reform. The results of this literature review illustrate that bureaucratic reforms that have been carried out in several countries are generally related to two dimensions, namely the organizational dimension and the apparatus human resource dimension. In the context of implementing the implementation of bureaucratic reform at the Provincial Bawaslu and Regency/City Bawaslu, it is necessary to immediately make and determine the Decree of the Bureaucratic Reform Team, make and determine the Decree of Role Models and Agents of Change of Bureaucratic Reform which includes 8 areas of change, preparation of an implementation action plan. bureaucratic reform, filling out the bureaucratic reform evaluation worksheet, monitoring and evaluating the implementation of bureaucratic reform every month.

Keywords: implementation of bureaucratic reform; election watchdog

PENDAHULUAN

Dalam rangka tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, Badan Pengawas Pemilu melaksanakan reformasi birokrasi secara menyeluruh yang dilaksanakan bertahap 5 tahunan sampai tahun 2025 mengacu pada Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pada tujuan akhir lima tahun ke depan diharapkan Badan Pengawas Pemilu sudah berbasis kinerja yang akan mencapai visi reformasi birokrasi secara nasional pada tahun 2025, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, telah dirumuskan sasaran reformasi birokrasi Badan Pengawas Pemilu yaitu: (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel. (2) Birokrasi yang efektif dan efisien. (3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Ruang lingkup Reformasi Birokrasi sesuai Surat Edaran Ketua Bawaslu Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Implementasi Reformasi Birokrasi Bawaslu Tahun 2022 dari Bawaslu Provinsi hingga Bawaslu Kab/Kota. Untuk memenuhi hal-hal yang dibutuhkan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi perlu dilakukan inventarisir hal-hal yang perlu dilakukan (<https://www.bawaslu.go.id/id/reformasi-birokrasi>). Beberapa faktor dalam potensi pelanggaran pemilu 2024 diantaranya, netralitas ASN, netralitas kepala desa, pemutakhiran data pemilih, perubahan jumlah suara. (<https://www.bawaslu.go.id/id/berita/didepan-para-perwira-menengah-polri-bagja-paparkan-potensi-pelanggaran-pemilu-2024>). Tantangan tersebut memperkuat keorganisasian dan Sumber Daya Manusia menjadi sangat penting terutama dalam hal Implementasi Reformasi birokrasi. Tantangan tersebut sekaligus memacu penulis untuk melihat bagaimana reformasi birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa Negara

Kajian Literatur

Tinjauan pustaka ini menggambarkan bahwa reformasi birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa Negara pada umumnya berkaitan dengan dua dimensi yaitu dimensi keorganisasian dan dimensi Sumber Daya Manusia aparatur. Dimensi keorganisasian berkaitan dengan struktur, budaya organisasi, teknologi organisasi, hukum dan peraturan perundang-undangan. Dimensi SDM aparatur meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, mindset,

disiplin, integritas, kinerja.. Di Indonesia reformasi birokrasi yang dilakukan sejak tahun 1998 dengan tujuan menghasilkan birokrasi yang bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) (Haning, 2018). Reformasi birokrasi merupakan solusi yang sangat mendasar dengan melakukan perubahan, baik mind set, maupun culture set penyelenggara negara dari mental yang bersifat mengawasi, mengontrol dan menguasai masyarakat (colonial paradigm), menjadikan penyelenggaraan negara (birokrasi) yang pro kepada *good public service* (Ginting, Rosalina & Haryati, 2011).

Reformasi birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Ini pada dasarnya bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai institusi publik yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan publik (Kurniawan, 2017). Literatur terbaru tentang Reformasi Birokrasi di Indonesia dan menelusuri perkembangan dan perubahan reformasi birokrasi studi. Ulasan ini mencakup 249 artikel yang diterbitkan dalam Jurnal pada periode tersebut 1998 hingga 2020. temuan berkonsentrasi pada kurangnya detail tentang proses dan hasil perubahan dan kesenjangan antara teori-teori umum yang digunakan untuk mempelajari evolusi. Kami mengusulkan agenda untuk studi reformasi birokrasi organisasi publik yang berfokus pada sifat kompleks dengan membangun jembatan teoretis dan melakukan lebih mendalam studi empiris dan komparatif dari proses perubahan (Akbar et al., 2021). Bentuk reformasi birokrasi adalah adanya program Quick Wins promosi jabatan terbuka. Secara umum program Quick Wins promosi jabatan terbuka sudah berjalan dengan baik. Menurut hasil analisis dengan menggunakan model implementasi George Edward III (1980) didapatkan hasil: dimensi komunikasi yang terdiri dari transisi, kejelasan, dan konsistensi informasi sudah baik; dimensi sumber daya terdiri dari sumber daya manusia/staff, anggaran, fasilitas, informasi, dan kewenangan yang sudah baik; dimensi disposisi, pelaksana sudah menunjukkan sikap yang baik; sedangkan untuk dimensi struktur birokrasi yang terdiri dari SOP dan fragmentasi sudah baik. Namun dalam kenyataannya di lapangan ditemui jumlah peminat untuk program promosi jabatan terbuka yang masih kurang (Noor, 2016).

Optimalisasi kebijakan implementasi reformasi birokrasi, khususnya reformasi unsur sumber daya manusia perlu dilakukan melalui upaya nyata, seperti pelatihan dan lain-lainnya menjadikan sumber daya manusia yang memiliki sikap integritas, netral, kompeten, cakap, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera (Kori et al., 2015). Kemudian untuk melihat bagaimana implementasi reformasi dan birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa Negara kita bisa merujuk pada Prinsip-Prinsip Utama Reformasi Sektor Publik Studi Kasus dan Kerangka Kerja (Commonwealth Secretariat, 2016) Buku ini mengulas prinsip-prinsip Prinsip-Prinsip Utama Reformasi Sektor Publik:

1. Kerangka kerja pragmatis dan berorientasi hasil baru. Sebagai tekanan pada sumber daya publik terus meningkat, meningkatnya permintaan masyarakat yang lebih baik, berkualitas dan lebih responsif layanan telah mendorong sebagian besar pemerintah untuk merangkul kerangka kerja yang berorientasi pada hasil untuk perencanaan dan penyampaian program. Tujuannya adalah untuk memfasilitasi penyampaian layanan yang lebih baik dan 'nilai uang' Fokus pada hasil membantu menentukan prioritas dan tujuan strategis nasional (hasil/hasil) dan menerjemahkannya ke dalam keluaran. Fokus ini juga memastikan hubungan antara biaya dan keluaran dan hasil, dan mengukur seberapa efisien dan secara efektif keluaran dan hasil ini sedang dicapai
2. Klarifikasi tujuan dan struktur administrasi. Di banyak negara, ada kesenjangan keterampilan yang signifikan dalam birokrasi, mengingat pembangunan dan administrasi tantangan dalam dunia yang semakin mengglobal dan kompetitif. Kapasitas pembangunan tetap menjadi prioritas utama di banyak negara, tetapi ini perlu dikaitkan dengan sebuah analisis yang cermat terhadap prioritas dan kebutuhan pembangunan yang layak secara politik Kemampuan administratif untuk pemberian layanan; regulasi lokal dan asing bisnis; dan pelaksanaan kebijakan untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dalam negeri atau mengatur sektor-sektor tertentu, misalnya perdagangan internasional,
3. Strategi dan keterlibatan politik yang cerdas. Keterkaitan antara politik (formal dan pengaturan politik informal dan struktur kekuasaan), kebijakan (tujuan dan sasaran) dan kemampuan administratif (birokrasi publik) harus menjadi dasar bagi sebuah pendekatan inkremental pragmatis untuk reformasi pelayanan publik. Reformasi dengan demikian harus berusaha untuk intens terlibat secara strategis antara kepemimpinan politik dan administrasi untuk membentuk mekanisme yang meningkatkan kinerja dan pelayanan public
4. Pengembangan kompetensi dan keterampilan yang berorientasi pada tujuan. Pengembangan kapasitas harus dilakukan di sekitar kebutuhan khusus, dan pelatihan harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan ini dan memastikan keterampilan yang dibangun langsung mengarah pada tujuan yang ingin dicapai. Pengembangan kapasitas tidak hanya harus fokus pada 'masalah sulit', seperti administrasi, hukum dan konstitusional hal-hal; Selain itu, pejabat pelayanan publik harus dibekali dengan 'soft skill', seperti dalam negosiasi, diplomasi, kepemimpinan, public speaking dan komunikasi. Ini akan melengkapi pengetahuan teknis mereka dan meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka

5. Eksperimen dan inovasi. Pengembangan kemampuan dan evolusi pendekatan pemecahan masalah yang efektif membutuhkan kapasitas birokrasi untuk eksperimen dan pembelajaran dalam batas-batas yang ditentukan dengan hati-hati. Pengalaman dari negara-negara sukses menunjukkan bahwa birokrasi paling efektif ketika mereka bereksperimen dengan cara pemecahan masalah yang baru dan inovatif. Namun, eksperimen itu sulit karena tampaknya bertentangan dengan logika perilaku mengikuti aturan dan penghindaran risiko dan kebutuhan untuk menegakkan akuntabilitas. Eksperimen yang berhasil membutuhkan signifikan perubahan filosofi reformasi administrasi di banyak negara, tetapi ini tergantung pada kondisi lokal dan prioritas kebijakan
6. Profesionalisasi dan peningkatan moral. Pengalaman umum di banyak negara adalah penurunan moral secara bertahap, hilangnya esprit de corps yang secara historis penting dalam memastikan komitmen dan kejujuran tingkat tinggi dalam pelayanan publik. Lebih tinggi tingkat remunerasi dan pengakuan sosial yang lebih baik atas pekerjaan pegawai negeri adalah penting tetapi tidak cukup untuk diri mereka sendiri. Insentif non-finansial, kompetitif remunerasi dan pendekatan berbasis warga untuk pemberian layanan adalah beberapa cara baik untuk meningkatkan persepsi pemberian layanan dan pemberian insentif kepada pegawai negeri. Profesionalisasi dan moral juga merupakan cerminan langsung dari inklusivitas masyarakat Pada profesionalisasi, tantangan utama adalah politisasi pelayanan publik dan dampaknya terhadap janji temu dan promosi. Ini sering berkompromi efisiensi administrasi dan penyampaian tujuan pembangunan. Dalam beberapa kasus, pelayanan publik begitu dipolitisir sehingga keberlangsungan demokrasi dan kepercayaan kepada pemerintah merupakan tantangan yang berkelanjutan. Birokrasi administrasi juga gagal secara netral melayani partai politik yang berbeda secara profesional, mendorong pemerintah untuk menempatkan 'kesetiaan' di atas profesionalisme Di beberapa negara, ada harapan bahwa politisi akan menciptakan lapangan kerja untuk mereka konstituen dan menghargai pendukung mereka. Hal ini biasa terjadi di negara-negara di mana sector swasta tidak berkembang dengan baik dan pemerintah tetap menjadi penyedia utama barang dan jasa. Pelatihan dan orientasi yang tepat untuk politisi dan birokrat, pengaturan prosedur penunjukan dan promosi yang tepat, masa jabatan dan hal-hal lain yang layak reformasi bertahap, sangat penting. Dalam hal ini, memastikan bahwa negara yang relevan lembaga, seperti komisi layanan publik, dimodernisasi dan dapat berfungsi mandiri, sangat penting untuk mempertahankan moral dalam pelayanan public
7. Kode etik untuk etika sektor publik. Pengembangan keterbukaan dan dapat ditegakkan standar dan etika pelayanan publik sangat penting untuk meningkatkan persepsi dan profesionalisme pelayanan publik. Penegakan kode profesi tersebut harus melampaui penegakan hukum untuk memasukkan saluran non-peradilan seperti internal atau tinjauan sejawat eksternal dan pengaturan diri Organisasi reformasi administrasi harus memiliki ini sebagai tujuan utama dalam desain program pelatihan, kurikulum lembaga pelatihan administrasi dan pengangkatan pemimpin sistem administrasi. Menggabungkan langkah-langkah ini dengan adopsi dan penegakan kode etik yang menyoroti standar tinggi masyarakat pelayanan publik dapat membantu meningkatkan rasa hormat masyarakat terhadap pelayanan public
8. Strategi anti korupsi yang efektif dan pragmatis. Strategi anti korupsi di negara berkembang seringkali tidak mencapai hasil yang signifikan karena mereka terlalu ambisius dan tidak menargetkan masalah tertentu. Titik kritis di mana korupsi memiliki efek yang paling merusak di suatu negara tergantung pada prioritas kebijakan negara. Mengingat kemampuan implementasi kebijakan yang terbatas di banyak negara berkembang negara, berfokus pada perbaikan teknologi untuk implementasi kebijakan dapat memiliki dampak positif langsung pada strategi anti korupsi. Pencapaian keberhasilan sebagian di bidang tertentu dapat menciptakan momentum untuk memperluas jangkauan perubahan teknologi dan desain pekerjaan di dalam institusi untuk membatasi dampak korupsi. Pendekatan inkremental dan pragmatis untuk mengatasi korupsi lebih mungkin untuk mencapai hasil daripada pendekatan ambisius yang berupaya mengurangi korupsi secara menyeluruh di negara-negara di mana perubahan kelembagaan yang ambisius tidak dapat diimplementasikan.
9. Manajemen keuangan publik yang efektif. PFM yang baik adalah bagian penting dari proses pengembangan. PFM mendukung kontrol agregat, prioritas, akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya publik dan pemberian layanan, yang sangat penting terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan nasional, termasuk Sustainable Development Goals (SDGs). Oleh karena itu, pengelolaan dan pengoperasian keuangan publik merupakan inti dari tantangan administrasi dan reformasi dalam pelayanan publik. Pengenalan reformasi seperti Sistem Informasi Manajemen Keuangan (FMIS), pengadaan dan undang-undang deklarasi aset/kekayaan telah membantu meminimalkan celah untuk praktik korupsi dan penyalahgunaan sumber keuangan publik. Meskipun demikian, korupsi membutuhkan perhatian yang lebih proaktif terhadap mekanisme regulasi, seperti membuat lembaga pengawasan seperti audit tertinggi dan audit internal dan pengadaan publik lebih efektif dan membuat proses pengambilan keputusan lebih transparan. Selain itu, penegakan aturan dan mekanisme pelaporan sangat penting

Badan Pengawas Pemilu telah memiliki Road Map Reformasi Birokrasi yang dimaksudkan sebagai pedoman dan arahan bagi para pengambil kebijakan/keputusan di lingkungan Badan Pengawas Pemilu dalam melaksanakan

reformasi birokrasi agar diperoleh kesamaan pola pikir dan pola tindak lanjut dari seluruh jajaran Badan Pengawas Pemilu mulai dari tingkat pimpinan tertinggi hingga terendah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi secara terpadu dan utuh. Dalam perjalanan membangun reformasi birokrasi, maka diperlukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Badan Pengawas Pemilu agar rencana aksi yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi dapat berjalan sesuai jadwal, target-target, dan tahapan sebagaimana telah ditetapkan (<https://www.bawaslu.go.id/id/reformasi-birokrasi>)

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah metode penelitian pustaka (*literature review*) dari berbagai sumber yang terkait dengan reformasi birokrasi. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif.

HASIL

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Haning (2018) bahwa penelitian tersebut menggambarkan bahwa reformasi birokrasi yang pernah dilakukan di beberapa Negara pada umumnya berkaitan dengan dua dimensi yaitu dimensi keorganisasian dan dimensi Sumber Daya Manusia aparatur. Dimensi keorganisasian berkaitan dengan struktur, budaya organisasi, teknologi organisasi, hukum dan peraturan perundang-undangan. Dimensi SDM aparatur meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, mindset, disiplin, integritas, kinerja. Berdasarkan literature review terdapat 9 Prinsip-Prinsip Utama Reformasi Sektor Publik: (1) Kerangka kerja pragmatis dan berorientasi hasil baru, (2) Klarifikasi tujuan dan struktur administrasi (3) Strategi dan keterlibatan politik yang cerdas (4) Pengembangan kompetensi dan keterampilan yang berorientasi pada tujuan (5) Eksperimen dan inovasi: (6) Profesionalisasi dan peningkatan moral (7) Kode etik untuk etika sektor publik: (8) Strategi anti korupsi yang efektif dan pragmatis: (9) Manajemen keuangan publik yang efektif: Road Map Reformasi Birokrasi yang dimaksudkan sebagai pedoman dan arahan bagi para pembuat kebijakan/keputusan di lingkungan Badan Pengawas Pemilu dalam melaksanakan reformasi birokrasi telah mengakomodir berbagai teori dan penelitian (Commonwealth Secretariat, 2016); (Haning, 2018); (Simaela, 2019); (Mulyadi, 2019); (Akbar et al., 2021); (Noor, 2016); (Kurniawan, 2017); (Ginting, Rosalina & Haryati, 2011).

SIMPULAN

Pelaksanaan Implementasi Reformasi Birokrasi pada Bawaslu Provinsi dan Bawaslu Kab/Kota, ada hal-hal yang perlu dilakukan segera adalah: (1) Pembuatan dan Penetapan SK Tim Reformasi Birokrasi; (2) Pembuatan dan Penetapan SK Role Model dan Agen Perubahan Reformasi Birokrasi (meliputi 8 area perubahan); (3) Penyusunan Action Plan Implementasi Reformasi Birokrasi; (4) Pengisian Lembar Kerja Evaluasi Reformasi Birokrasi; dan (5) Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Implementasi Reformasi Birokrasi setiap bulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, G., Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih, W. 2021. Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187–199. <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/transparansi/article/view/1981>
- Commonwealth Secretariat. 2016. *Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks*. 1–274.
- Ginting, Rosalina & Haryati, T. 2011. Reformasi Birokrasi Publik. *Jurnal Ilmiah Civis*, 1(2), 27–41.
- Haning, M. T. 2018, Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
- Kori, O., Sondakh, T., & Laloma, A. 2015. Pengaruh Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi (Suatu Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Utara). *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, 4(32), 1417.
- Kurniawan, B. 2017. Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. *Jurnal Mozaik*, IX, 1–9. <http://ijc.ilearning.co/index.php/mozaik/article/download/774/143>
- Mulyadi. 2019. Evaluasi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. 8(2), 1–23.
- Noor, M. 2016. Sumber Daya Manusia Pada Biro Sumber Daya Manusia Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah Implementation of Bureaucratic Reform Policy in the Field of Human Resources at the Human Resources Bureau of the Central Kalimantan Regional Police.
- Simaela, D. R. M. L. D. S. 2019. Implementasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kelurahan Kalibobo Distrik Nabire Kabupaten Nabire. 1, 60–79.