

KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN REFORMASI BIROKRASI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BEKASI

Aos Kuswandi¹, Siti Nuraini², Rina Susanti Hartono³

¹ Universitas Islam 45; aos_kuswandi@yahoo.com

² Universitas Islam 45; sitinurainiwahyu@gmail.com

³ Universitas Islam 45; rinasusanti.h@gmail.com

Dikirimkan: 12 Januari 2023

Direvisi: 20 Januari 2023

Diterbitkan: 26 Februari 2023

Keywords :

Public Policy,
Bureaucratic,
Local
Government

Abstract

In the development of the Indonesian government, bureaucratic reform has lagged behind reforms in the political, economic, and legal fields. The first wave of government bureaucratic reform was gradually implemented in 2004 and the second phase in 2010. In 2025, Indonesia is expected to be in a phase that is truly moving towards a developed country and the strength of a professional and high-integrity government bureaucracy. Efforts to achieve the goals of bureaucratic reform are carried out through the stipulation of Presidential Regulation no. 81 of 2010 concerning the Grand Design of Bureaucratic Reform 2010-2025, it is very necessary to be supported by the provincial and district/city governments. This study describes the results of research on the implementation of bureaucratic reform in the Bekasi Regency Government. The results of the study indicate that it is important for the Bekasi Regency Government to formulate and establish the Grand Design for Bureaucratic Reform as the master plan that contains the policy direction for implementing bureaucratic reform within the Bekasi district government. As an operational medium in the medium term, the Bureaucratic Reform Road Map needs to be drawn up and carried out every 5 (five) years and is a detailed plan for bureaucratic reform from one stage to the next for five years with clear annual targets. Bureaucratic reform in Bekasi Regency needs to revise and develop various regulations, modernize various government management policies and practices, and adapt the tasks of regional work unit functions to new paradigms and roles.

PENDAHULUAN

Kebijakan nasional reformasi birokrasi pemerintahan Indonesia ditetapkan berdasarkan pada kondisi dan kecenderungan secara nasional bahwa masih ditemukannya praktek dalam berbagai bidang, dan masih rendahnya kualitas pelayanan publik. Hal ini ditandai dengan belum mampunya Pemerintah memenuhi harapan publik, belum optimalnya pencapaian efektivitas, efisiensi dan produktiitas di bidang kelembagaan, Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang masih kurang profesional, ketatalaksanaan dan pengawasan yang masih kurang optimal, serta

masih rendahnya tingkat transparansi dan akuntabilitas birokrasi (Dwiyanto, 2021). Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa reformasi birokrasi yang telah dan sedang dilakukan pada tingkat nasional maupun pemerintah daerah masih belum mencapai sasaran yang diharapkan (Yasa et al., 2021).

Pada era otonomi daerah dimana penyelenggaraan urusan pemerintahan sudah didesentralisasikan pada pemerintah kabupaten/kota, dalam pola birokrasi pemerintahan telah terjadi perubahan paradigma (Haris, 2005). Adanya perubahan penyelenggaraan pemerintahan daerah dari sentralisasi menjadi desentralisasi memberi semangat dan motivasi baru bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah harus semakin menjadi lebih baik. Namun kondisi yang terjadi justru banyak keluhan dari masyarakat atas buruknya pelayanan publik dari birokrasi pemerintahan daerah. Kondisi demikian menghendaki dilakukannya reformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan Indonesia baik pusat maupun daerah (Putri & SI, 2016).

Reformasi bermakna sebagai mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam kaitannya reformasi birokrasi, Kristiadi dalam Pasolong (2011:67), mengatakan bahwa birokrasi adalah merupakan struktur organisasi di sektor pemerintah, yang memiliki ruang lingkup tugas-tugas yang sangat luas serta memerlukan organisasi besar dengan sumber daya manusia yang besar pula jumlahnya (Pasolong, 2011). Birokrasi yang dimaksudkan untuk penyelenggaraan bernegara, penyelenggaraan pemerintahan termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan umum dan pembangunan. Dalam hal yang lain seringkali pengertian birokrasi oleh masyarakat diartikan dalam konotasi yang berbeda. Birokrasi seolah-olah memberi kesan adanya suatu proses panjang yang berbelit-belit apabila masyarakat akan menyelesaikan suatu urusan dengan aparat pemerintah. Sedangkan menurut Thoha (2004), birokrasi pemerintah sering kali diartikan sebagai "*officialdom*" atau kerajaan pejabat. Nampak bahwa terdapat beberapa perbedaan pandangan dalam memahami birokrasi. Namun secara lebih positif, ada suatu pendapat bahwa birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinasi secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang (Hamzah, 2016).

Makna penting dari reformasi birokrasi adalah sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Hal ini seiring munculnya tuntutan kepada Pemerintah Indonesia pada saat itu untuk segera memperbaiki kinerja birokrasi agar lebih transparan, lebih efisien, lebih bersih, dan lebih akuntabel (Rosser, 2009). Birokrasi pemerintah tidak bisa dilepaskan dari proses dan kegiatan politik. Pada setiap gugusan masyarakat yang membentuk suatu tata kelola pemerintahan tidak bisa dilepaskan dari aspek politik ini (Thoha, 2004). Namun netralitas birokrasi tetap diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Netralitas birokrasi pada hakikatnya adalah suatu sistem dimana birokrasi tidak akan berubah

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Birokrasi dalam memberikan pelayanan berdasarkan profesionalisme bukan karena kepentingan politik.

Sebagai upaya menjamin penyelenggaraan pemerintahan, terkait dengan upaya mewujudkan birokrasi pemerintahan yang lebih baik, Pemerintah Indonesia telah menetapkan Peraturan Presiden No 81 tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi. Dalam Peraturan Presiden tersebut ditegaskan bahwa reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21. Cita-cita ideal dari keberhasilan reformasi birokrasi akan mencapai tujuan yang diharapkan, di antaranya: 1) mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; 2) menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*; 3) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; 4) meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; 5) meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; 6) menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis (Prasojo, 2020).

Hal penting yang harus diperhatikan jika reformasi birokrasi gagal dilaksanakan, maka reformasi birokrasi hanya akan menimbulkan ketidakmampuan birokrasi dalam menghadapi kompleksitas yang bergerak secara eksponensial di abad ke-21, antipati, trauma, berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan ancaman kegagalan pencapaian pemerintahan yang baik (*good governance*), bahkan menghambat keberhasilan pembangunan nasional.

Dalam survey yang dilakukan oleh Ilhamsyah (2013), terlihat bahwa nilai capaian kinerja birokrasi dalam hal produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas birokrasi kita masih sangat rendah. Berdasarkan *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999, tingkat indeks *Competitiveness* birokrasi kita berada pada urutan terendah dari segi kualitas pelayanan publik dibandingkan dengan 100 negara lain di dunia.

Pada tingkat Pemerintahan Daerah, seperti halnya pada Pemerintahan Nasional, implementasi kebijakan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan belum menunjukkan keberhasilan yang berarti. Pada fenomena pencapaian program dan kegiatan reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Kabupaten dan Kota di Indonesia belum mampu memberikan perubahan yang signifikan bagi perbaikan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan daerah. Hal yang sama terjadi pada Pemerintah Kabupaten Bekasi, ia belum mampu mencapai tujuan dari reformasi birokrasi secara maksimal. Hasil evaluasi yang telah dilakukan, diduga masih menunjukkan bahwa birokrasi pemerintahan daerah di kabupaten Bekasi masih memerlukan perbaikan dalam reformasi birokrasi.

Kebijakan Nasional terkait dengan Reformasi Birokrasi pada Pemerintahan Daerah, didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Namun dalam

perkembangan selanjutnya seiring dengan perkembangan tuntutan publik, perubahan global dan perkembangan politik/pemerintahan Indonesia, Pemerintah telah mengganti kebijakan tersebut dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Secara substansial dilaksanakannya reformasi birokrasi bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan dengan membentuk birokrasi yang memiliki kapasitas, komitmen dan profesional. Sasaran utama dari reformasi birokrasi adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi melalui pembaharuan pola pikir (*mind set*) dan pola budaya (*culture set*) sumberdaya manusia aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan dan sistem manajemen pemerintahan. Melalui reformasi birokrasi diharapkan dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), hal tersebut antara lain ditandai dengan kondisi birokrasi yang akuntabel, transparan, efektif dan efisien.

Menurut Utomo (2009), dalam melakukan reformasi birokrasi di Indonesia perlu adanya *planned change*, dan yang utama harus difokuskan dalam 3 (tiga) hal: *pertama*, komitmen dan dukungan dari pimpinan atau atasan (Gubernur, Sekda, assekda, pendek kata eselon I, II); *kedua*, bahwa bawahan (Eselon III, Staff ke bawah) merasa perlunya reformasi tersebut. Dan yang *ketiga*, bahwa para pimpinan seharusnya merupakan aktor utama sebagai pe-reform, sebelum dirinya sendiri merupakan bagian yang harus di-reform

Penyelenggaraan reformasi birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Bekasi sudah dilaksanakan sejak ditetapkan kebijakan nasional Permen PAN-RB No 9 Tahun 2011 yang telah disempurnakan dengan Permen PAN-RB No. 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Namun kondisi yang terlihat belum menunjukkan pada perbaikan yang lebih baik. Kebijakan reformasi birokrasi di Kabupaten Bekasi yang dirumuskan dalam RPJMD dan kebijakan pembangunan lainnya mengindikasikan belum terlaksana secara optimal. Kondisi tersebut menarik untuk dikaji lebih jauh sebagai upaya untuk memberikan alternatif rekomendasi bagi perbaikan dan penyempurnaan kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi.

Penelitian ini bertujuan untuk kebijakan penyelenggaraan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi. Berbagai permasalahan serta hambatan yang dihadapi dalam reformasi birokrasi menjadi bagian yang dianalisis pada kebijakan reformasi birokrasi di Kabupaten Bekasi. Hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi penyempurnaan kebijakan *Grand Design* Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bekasi.

LANDASAN TEORI

Reformasi Biokrasi

Reformasi biokrasi didasari atas Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Biokrasi 2010-2025. Reformasi biokrasi adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur egara (Ibrahim, 2017).

Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah Pemerintah Daerah menurut Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Otonom oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas Desentralisasi. Sedangkan pengertian Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta perangkat Daerah Otonom yang lain sebagai Badan Eksekutif Daerah. Pemerintah daerah merujuk pada otoritas administratif di suatu daerah yang lebih kecil dari sebuah negara. Sebutan ini digunakan untuk melengkapi lembaga-lembaga tingkat negara-bangsa, yang disebut sebagai pemerintah pusat, pemerintah nasional, atau (bila perlu) pemerintah federal. "Pemerintah Daerah" hanya beroperasi menggunakan kekuasaan yang diberikan undang-undang atau arahan tingkat pemerintah yang lebih tinggi dan masing-masing negara memiliki sejenis pemerintah daerah yang berbeda dari satu negara ke negara lain (Abdullah, 2016).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu dengan metode deskriptif analisis, metode deskriptif bertujuan pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang karena banyak sekali ragam penelitian yang demikian, metode deskriptif lebih merupakan istilah umum yang mencakup berbagai teknik deskriptif (Arikunto, 2009; Sugiyono, 2018).

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka, studi lapangan, wawancara dan dokumentasi. Metode teknik analisa data kualitatif sangat tepat digunakan oleh peneliti, dimana dalam menganalisa terhadap data yang diperoleh berdasarkan kemampuan nalar peneliti dalam menghubungkan fakta, informasi, data yang diperoleh peneliti. Analisa data dilakukan dengan menyajikan hasil wawancara, observasi, dan melakukan analisa terhadap masalah

yang ditemukan di lapangan, dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti serta sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bekasi, Provinsi Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kebijakan Reformasi Birokrasi

Permasalahan ‘birokrasi’ yang mengemuka dalam rangka penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa kita dewasa ini diantaranya adalah tatanan organisasi dan manajemen pemerintah pusat maupun daerah yang belum sempurna, implementasi kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan kewenangan pemerintahan di daerah masih belum lepas dari berbagai masalah yang menyulitkan koordinasi, format perangkat pemerintahan di daerah pada kebanyakan daerah yang duplikatif, kompetensi aparatur yang memperhatikan, dan agenda kebijakan yang tidak efektif dalam menghadapi permasalahan dan tantangan pembangunan bangsa. Kondisi demikian jelas memerlukan upaya untuk mengatasinya. Salah satu kebijakan pemerintah yang masih menjadi prioritas dalam pemerintahan baik pusat maupun daerah adalah reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi merupakan perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik. Tujuannya diarahkan pada upaya mencegah dan mempercepat upaya pemberantasan korupsi secara berkelanjutan dalam menciptakan suatu tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (Srihardjono & Restyaningrum, 2018). Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004.

Dalam perkembangan selanjutnya Indonesia melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk reformasi birokrasi. Reformasi gelombang kedua bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi sepuluh tahun yang lalu. Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju dan kekuatan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi dapat diwujudkan.

Reformasi birokrasi berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai, dan memerlukan anggaran yang tidak sedikit (Kambau et al., 2022). Selain itu, reformasi birokrasi pun

perlu menata ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis. Berbagai tahapan dan proses tersebut menjadi penting dilakukan untuk mencapai tujuan dari reformasi birokrasi.

Upaya pencapaian tujuan ideal dari reformasi birokrasi sudah dilaksanakan sejak tahun 2010 dengan penetapan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Desain* Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Kebijakan tersebut memerlukan dukungan dari pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota. Dengan demikian pada kabupaten/kota penting untuk memiliki kebijakan *grand desain* reformasi birokrasi dan *road map* reformasi birokrasi (Hartanto, 2019). Dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional telah ditetapkan Peraturan Presiden No. 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2015-2019, salah satunya dirumuskan mengenai perencanaan pembangunan bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi. Dalam hal ini dirumuskan bahwa sasaran yang ingin diwujudkan dalam reformasi birokrasi adalah meningkatnya kualitas birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung peningkatan daya saing dan kinerja pembangunan nasional di berbagai bidang, yang ditandai dengan terwujudnya kelembagaan birokrasi yang efektif dan efisien, meningkatkan kapasitas pengelolaan reformasi birokrasi, diimplementasikannya UU Aparatur Sipil Negara secara konsisten pada seluruh instansi pemerintah; dan meningkatnya kualitas pelayanan publik (Ashari, 2010).

Selanjutnya terkait dengan tata kelola pemerintahan yang baik, pada pemerintahan daerah, telah dirumuskan dalam RPJMN tahun 2015-2019 mengenai Penguatan Tata Kelola Pemerintah Daerah dan Peningkatan Kualitas Pemerintahan Daerah. Ini sebagai konsekuensi adanya Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah di Indonesia yang diatur dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengatur sistem pemerintahan daerah yang memiliki hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sasaran pengembangan tata kelola pemerintahan daerah terkait dengan reformasi birokrasi pada tahun 2015-2019, meliputi: 1) Meningkatnya Kapasitas Kelembagaan Pemerintahan Daerah; dan 2) Meningkatnya Kapasitas Aparatur Pemerintahan Daerah.

Reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun daerah perlu merevisi dan membangun berbagai regulasi, memodernkan berbagai kebijakan dan praktek manajemen pemerintah pusat dan daerah, dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru. Upaya tersebut membutuhkan suatu *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi yang mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan sehingga menjadi suatu *living document* (Sawir, 2019; Sholihatin, 2012).

Keterkaitan Reformasi Birokrasi dan Kinerja Pemerintah Kabupaten Bekasi

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Bekasi, kebijakan *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah kabupaten Bekasi untuk kurun waktu 2015-2025. Sedangkan kebijakan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas (Kurniasih et al., 2017). Pemerintah Kabupaten Bekasi menganggap penting dan harus menyusun *grand desain* penyelenggaraan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bekasi. Selanjutnya kebijakan ini sebagai dasar kebijakan dalam upaya perbaikan penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Bekasi pada masa mendatang. Dalam rangka memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten dan berkelanjutan maka menjadi penting disusunnya *Grand Desain* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bekasi Tahun 2015-2025.

Kondisi saat ini birokrasi pada pemerintah daerah Kabupaten Bekasi masih belum menunjukkan pada potret ideal birokrasi pemerintah sebagai pelayan yang baik. Fakta menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas birokrasi masih menunjukkan kinerja yang belum menggembirakan. Secara rinci capaian indikator birokrasi kabupaten Bekasi masih belum menunjukkan kinerja yang diharapkan. Terkait dengan capaian kinerja penyelenggaraan pemerintahan dapat dilihat bahwa seberapa besar kinerja pembangunan dan pelayanan publik telah dicapai, dapat dilihat dari hasil perhitungan IPM yang terakhir, yaitu IPM Kabupaten Bekasi tahun 2013 nilainya adalah sebesar 74,13 bila dibandingkan dengan Kabupaten lain di Jawa Barat relatif masuk dalam kategori menengah atas ($65 < IPM < 80$) (RKPD Kabupaten Bekasi, 2014).

Angka Melek Huruf (AMH) merupakan komponen IPM di bidang pendidikan yang menggambarkan proporsi penduduk usia 15 tahun ke atas yang dapat membaca dan menulis. Untuk Angka Melek Huruf (AMH) pada tahun 2013 realisasinya mencapai 94,39. Untuk mencapai target AMH Tahun 2013 dilaksanakan kegiatan Keaksaraan Fungsional (KF) dan pemberdayaan peran serta masyarakat melalui Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM). Hal ini sesuai dengan perluasan akses pendidikan dalam rangka pelayanan dan peningkatan Angka Melek Huruf (AMH) yang pada akhirnya terjadi peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia yang pintar dan benar. Program yang telah dilakukan Dinas Pendidikan untuk meningkatkan angka AMH di Kabupaten Bekasi antara lain perluasan Akses dan Pemerataan Pendidikan, Pemberantasan Buta Huruf dan Pencapaian Program Wajib Belajar (WAJAR) 12 Tahun melalui kegiatan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Kelompok Belajar Paket Kesetaraan (Paket A, B, C), Keaksaraan Fungsional dan Rintisan Sekolah Gratis jenjang SMA/SMK Negeri.

Angka Rata-Rata Lama Sekolah menggambarkan rata-rata jumlah penduduk berusia 15 tahun ke atas untuk menempuh semua jenjang pendidikan formal yang pernah dijalani. Rata-Rata Lama Sekolah (RLS) pada tahun 2013 adalah 8,73 tahun terjadi kenaikan sebesar 0,02 poin bila dibandingkan dengan RLS pada tahun 2012 sebesar 8,71 tahun. Hal ini disebabkan karena faktor sosial budaya, dimana masih banyak masyarakat yang beranggapan bahwa bekerja masih lebih penting daripada sekolah dan kurangnya kesadaran masyarakat bahwa pendidikan yang lebih tinggi dapat menunjang seseorang dalam bekerja untuk memperoleh penghasilan yang lebih besar.

Untuk meningkatkan IPM terutama pada sektor pendidikan memerlukan adanya perhatian khusus untuk meningkatkan upaya-upaya yang dapat mendorong masyarakat untuk menyadari akan pentingnya pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan cara mengarahkan program pembangunan ke arah upaya untuk mensukseskan Program Wajib Belajar 9 Tahun. Sedangkan untuk sektor pendidikan Non Formal diperlukan adanya perluasan akses meliputi perluasan kegiatan kejar Paket A, B, C dan KF (Keaksaraan Fungsional). Angka Harapan Hidup menggambarkan rata-rata lamanya hidup dari seorang bayi (0 tahun) sampai mencapai umur tertentu. Pencapaian Angka Harapan Hidup (AHH) Kabupaten Bekasi pada tahun 2013 sebesar 70,07 tahun memperlihatkan adanya peningkatan sebesar 0,12 point dari tahun 2012 sebesar 69,95 tahun.

Selanjutnya terkait dengan perkembangan capaian kinerja pemerintahan Kabupaten Bekasi terutama pada sasaran peningkatan kualitas pelayanan publik; meningkatnya kapasitas sumber daya aparatur (SDM Birokrasi) dan terwujudnya pelayanan publik yang prima selama kurun waktu 2011-2014, berdasarkan hasil evaluasi terakhir penyusunan RKPD tahun 2014, dijelaskan bahwa kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bekasi dikategorikan sudah cukup baik. Hal ini diperkuat dengan adanya lembaga khusus yang menangani pelayanan publik dalam bentuk perijinan yaitu Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPMPT). Pelayanan publik juga diberikan bagi pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat antara lain pelayanan dalam sektor pendidikan dan kesehatan. Namun demikian masih terjadi sedikit permasalahan dalam hal aksesibilitas terhadap informasi pembangunan di Kabupaten Bekasi, dimana masyarakat masih mendapatkan kesulitan dalam memperoleh informasi pembangunan karena keterbatasan sarana (Evaluasi RKPD Kabupaten Bekasi, 215). Kesulitan memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan oleh berbagai instansi baik swasta maupun masyarakat mengenai profil daerah dan potensi wilayah Kabupaten Bekasi, merupakan permasalahan yang terjadi oleh pemangku kepentingan. Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat berbagai persoalan yang dihadapi dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan di Kabupaten Bekasi, antara lain :

- a. Secara kelembagaan masih ditemukan adanya tumpang tindih dalam tugas dan fungsi serta beban kerja yang belum terdistribusikan secara optimal, sehingga ditemukan adanya Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang memiliki

beban berlebih, demikian juga sebaliknya. Tumpang tindih terjadi baik antar dinas ataupun antar dinas; badan atau kantor dengan lembaga teknis daerah lainnya.

- b. Pengembangan Sumber Daya Aparatur (SDA) masih belum mencerminkan terbentuknya aparatur yang profesional.
- c. Masalah rekrutmen pegawai yang belum sepenuhnya didasarkan atas formasi yang dibutuhkan sehingga dalam jangka panjang jika tidak dikembangkan secara baik akan menjadi beban daerah
- d. Penempatan pegawai belum sepenuhnya didasarkan pada standar kompetensi yang dibutuhkan.
- e. Pembenahan manajemen SDA menjadi tuntutan yang mutlak untuk mewujudkan birokrat yang kompeten.
- f. Ketatalaksanaan masih belum didukung oleh sistem informasi yang berbasis kepala teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan. *Standard Operating Procedures* (SOP) yang sudah dirancang belum dilaksanakan secara optimal.
- g. Pelayanan publik pada SKPD masih ada yang belum menggunakan standar pelayanan sebagaimana diamanahkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- h. Pola pikir dan budaya kerja para pegawai yang masih birokratis serta belum menumbuhkan budaya kerja yang inovatif.

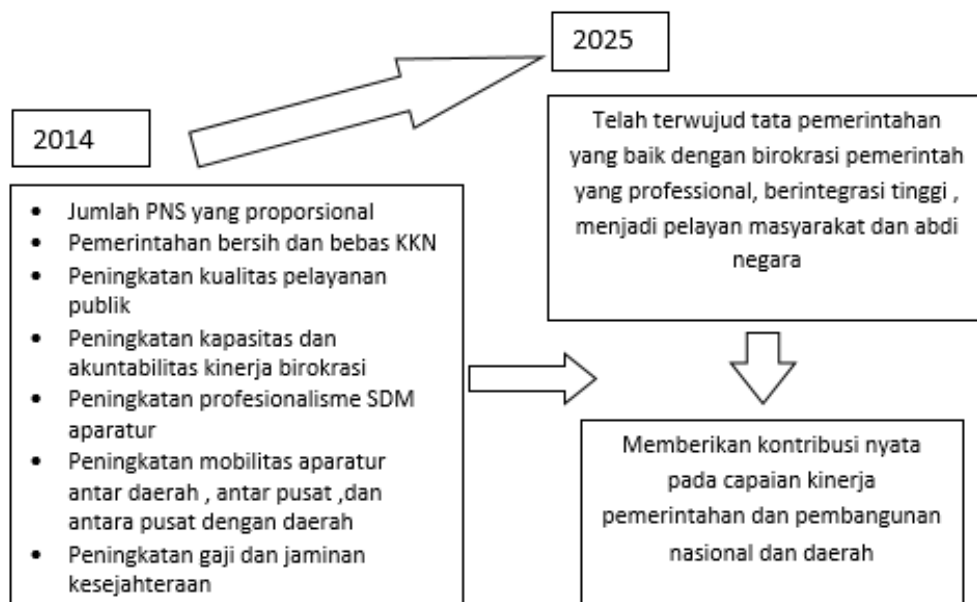
Berdasarkan kondisi temuan analisis yang diuraikan di atas, maka menjadi sangat beralasan bagi Pemerintah Kabupaten Bekasi untuk melakukan evaluasi secara mendalam terkait dengan kebijakan reformasi birokrasi yang telah berjalan selama ini. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar bagi penyusunan kebijakan desain dalam reformasi birokrasi. Secara formal menjadi penting menyusun Grand Design Reformasi Birokrasi. Ini penting sebagai upaya serius yang konstruktif dan sistematis dari Pemerintah Kabupaten Bekasi untuk mewujudkan penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang berkualitas.

Peta Analisis Grand Desain Reformasi Birokrasi Kabupaten Bekasi

Reformasi birokrasi ini merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik. Tahun 2015 merupakan awal dari dirumuskannya grand design reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi, dengan capaian pada lima tahun pertama yaitu tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, yang semakin maju berbasis teknologi, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, dan *mind-set* serta *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi (Malikhatun et al., 2021; Tsany et al., 2022; Waleleng et al., 2019).

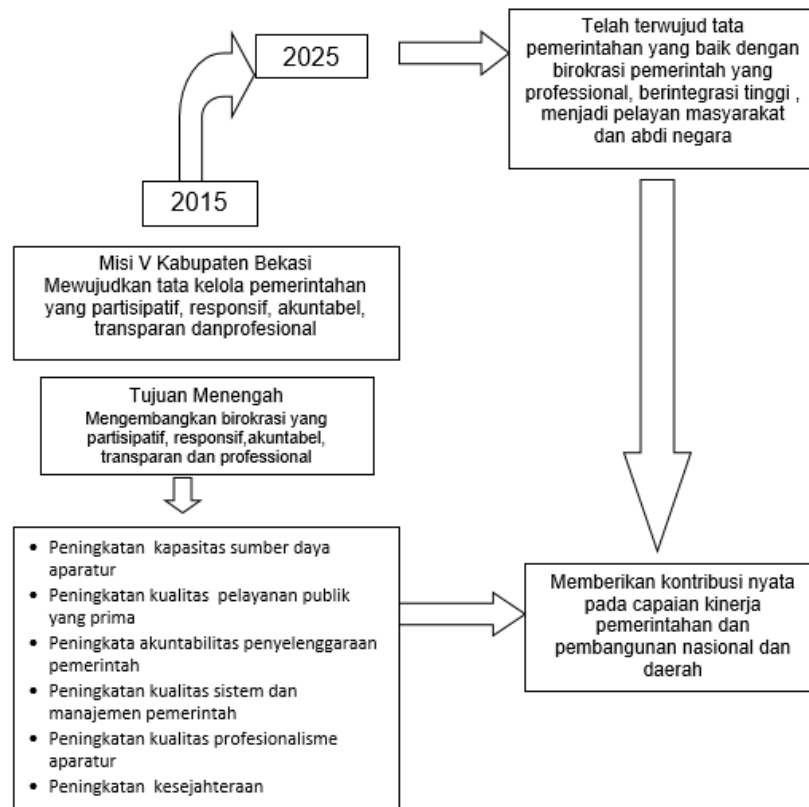
Pada tahun 2025, di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat yang berkualitas dan abdi negara. Reformasi Birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bekasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumberdaya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme atas perubahan dan penyempurnaan struktur kelembagaan, pengaturan, sistem, dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan analisis mendalam dari kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bekasi, maka dalam program selanjutnya kebijakan reformasi birokrasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumberdaya manusia aparatur. Langkah selanjutnya dalam kebijakan teknis terkait dengan implementasi reformasi birokrasi adalah membuat mekanisme atas perubahan dan penyempurnaan struktur kelembagaan, pengaturan, sistem, dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas. Dengan memperhatikan pada Hasil analisis Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dapat dirumuskan hasil analisis terkait dengan kondisi birokrasi Pemerintah Kabupaten Bekasi yang diinginkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kondisi Birokrasi yang diinginkan
Sumber: Analisis berdasarkan Perpres No 81 Tahun 2010

Memperhatikan gambar 1 di atas nampak bahwa pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi yang professional, berintegrasi tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Berdasarkan pada arah pencapaian jangka panjang dari reformasi birokrasi pemerintahan Indonesia, maka dirumuskan arah capaian jangka menengah dan jangka panjang Pemerintah Kabupaten Bekasi sebagai berikut.



Gambar 2. Arah Pencapaian Reformasi Birokrasi Jangka Panjang Kabupaten Bekasi

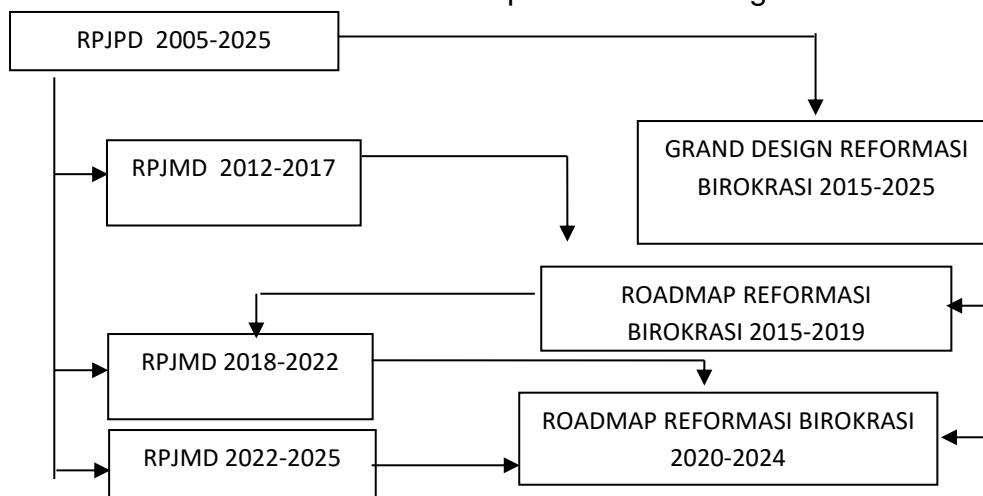
Berdasarkan uraian di atas, dalam konteks Pemerintah Kabupaten Bekasi, jelas keberadaan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan *Road Map* sangat penting. Kebijakan *Grand Design* Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah kabupaten Bekasi untuk kurun waktu 2015-2025. Sedangkan *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Pemerintah Kabupaten Bekasi menganggap penting dan harus menyusun grand desain penyelenggaraan reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bekasi. Selanjutnya ini sebagai dasar kebijakan dalam upaya perbaikan penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Bekasi pada masa mendatang. Dalam rangka memberikan arah pelaksanaan reformasi birokrasi agar

berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten dan berkelanjutan maka Grand Desain Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bekasi Tahun 2015-2025 ini disusun.

Keterkaitan Grand Desain Reformasi Birokrasi dan Perumusan RPJMD

Grand design reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bekasi ini selanjutnya akan menjadi dasar kebijakan pembangunan dan penataan birokrasi sampai dengan tahun 2025 (Pamungkas et al., 2019). Dengan demikian perlu adanya sinergitas perencanaan dan pelaksanaan program dengan bidang maupun kelembagaan daerah yang ada. Untuk mencapai harmonisasi dan sinergitas program maka grand design reformasi birokrasi ini berkaitan erat dengan RPJPD dan RPJMD Kabupaten Bekasi.

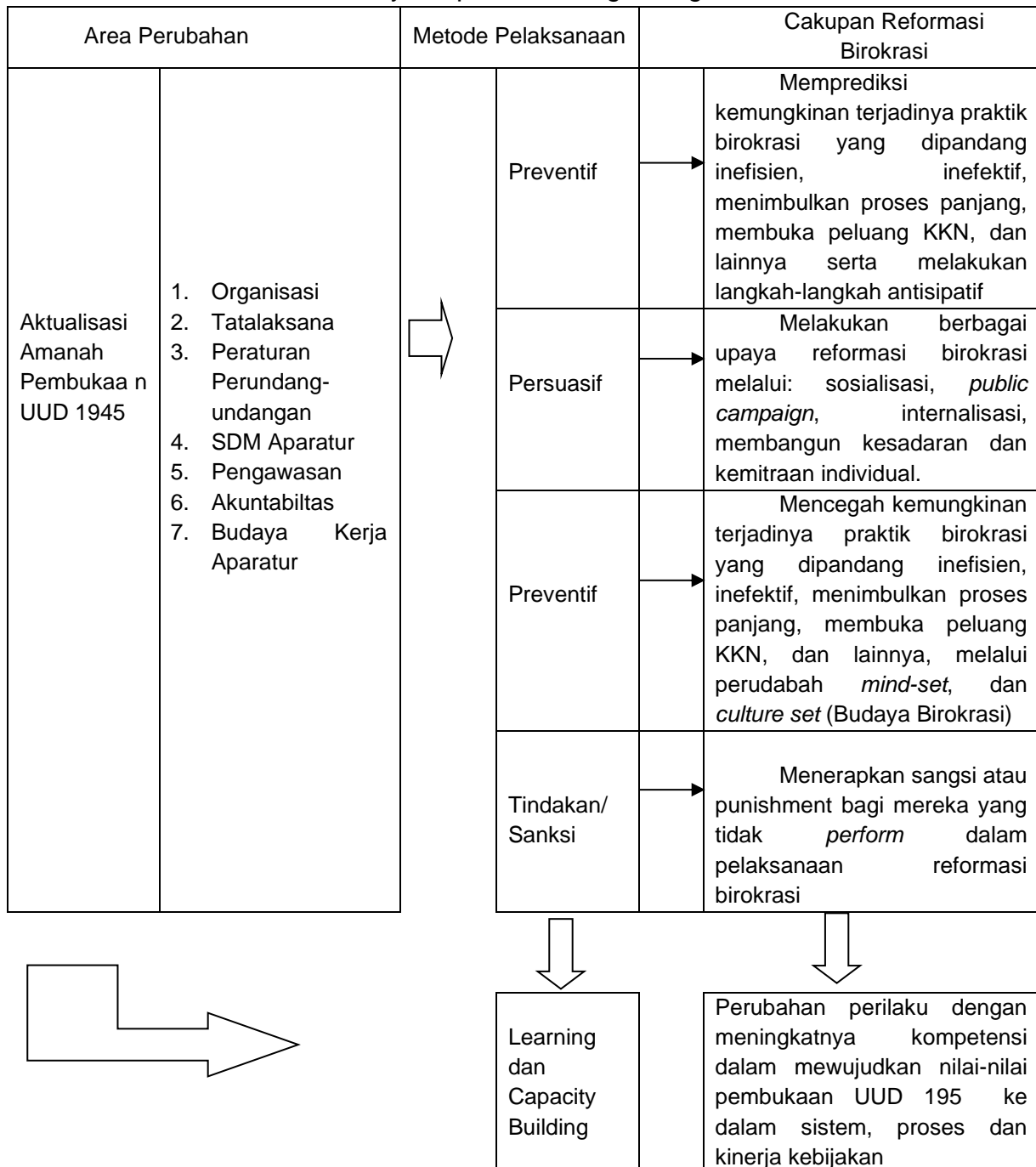
Penyusunan grand design ini mengacu kepada RPJPD Kabupaten Bekasi berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bekasi Nomor 3 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kabupaten Bekasi Tahun 2005-2025 dan Peraturan Daerah Kabupaten Bekasi Nomor 6 Tahun 2012 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Bekasi Tahun 2012-2017. Keterkaitan tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 3. Keterkaitan *Grand Design* dengan RPJPD dan RPJMD

Pencapaian kinerja antara yang bisa juga dijadikan indikator keberhasilan dari reformasi birokrasi di Kabupate Bekasi antara lain dari adanya peningkatan pembangunan ekonomi, kesehatan, pendidikan, dan sosial budaya. Walaupun pengukuran dari capaian kinerja pembangunan ini merupakan aggregate dari aktivitas semua pemangku kepentingan termasuk swasta dan masyarakat. Sehingga yang bisa dilakukan adalah memberikan penjelasan secara deskriptif analitis dengan menggunakan data dan informasi yang valid perihal dampak adanya reformasi birokrasi dengan perbaikan pada indikator pembangunan yang bisa dijadikan sebagai indikator untuk menjelaskan berbagai upaya reformasi birokrasi yang dijalankan.

Untuk mencapai keberhasilan pada pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kabupaten Bekasi diperlukan metoda agar tujuan dan sasaran dari reformasi birokrasi dapat dicapai sesuai dengan tahapan waktu yang telah ditentukan. Sesuai dengan Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia. dengan merujuk pada kebijakan tersebut maka metode pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bekasi berdasarkan analisis sebelumnya dapat dirancang sebagai berikut:



Gambar 4. Metode Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kabupaten Bekasi

PENUTUP

Pemerintahan Kabupaten Bekasi sebagai bagian dari Pemerintahan Nasional Indonesia harus secara progresif mendukung dan melaksanakan setiap kebijakan dalam upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan. Untuk pencapaian tersebut birokrasi pemerintah harus dikelola berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan profesional. Birokrasi pemerintahan harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Kondisi ideal tersebut menjadi pendorong dilaksanakannya reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Kabupaten Bekasi. *Grand Desain* reformasi birokrasi perlu disusun sebagai kebijakan pemerintah Kabupaten Bekasi sebagai acuan bagi penyusunan kebijakan *Road Map* reformasi birokrasi di Kabupaten Bekasi. Dengan adanya grand desain diharapkan pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah Kabupaten Bekasi. Kinerja Pemerintahan Kabupaten Bekasi. Kinerja birokrasi akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan pemangku kepentingan berpartisipasi dan mendukung kebijakan ini. Motivasi dari pemangku kepentingan akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Dengan grand desain reformasi maka program /kegiatan reformasi birokrasi di Kabupaten Bekasi akan terprogram dan terarah dengan tahapan waktu yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, D. (2016). Hubungan Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. *Jurnal Hukum Positum*, 1(1), 83–93.
- Arikunto, S. (2009). *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktik*. Rineka Ciptateknologi Informasi.
- Ashari, E. T. (2010). Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2).
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. UGM PRESS.
- Hamzah, O. S. (2016). Perilaku Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Puskesmas Di Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 30–45.
- Haris, S. (2005). *Desentralisasi dan otonomi daerah: Desentralisasi, demokratisasi & akuntabilitas pemerintahan daerah*. Yayasan Obor Indonesia.
- Hartanto, D. (2019). Kajian Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Kepolisian Resort Kota Besar Medan. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 7(2), 71–87.
- Ibrahim, S. M. (2017). *Memahami Reformasi Birokrasi*. <https://dephub.go.id/post/read/memahami-reformasi-birokrasi>
- Ilhamsyah, I. (2013). Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Kabupaten Kotabaru (Studi terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal). *Jurnal Ilmu Politik & Pemerintahan Lokal*, 2(1).

- Kambau, A. M. C., Harun, H., & Sunarding, S. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Gejala Masyarakat Prismatis (Studi Penempatan Pegawai Pada Wilayah Kecamatan Wara Timur, Kota Palopo). *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 7(2), 114–125.
- Kumorotomo, W. (2009). *Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Gava Media.
- Kurniasih, D., Amin, M. A. S., & Karniawati, N. (2017). Penyusunan roadmap reformasi birokrasi dalam mewujudkan good governance di Kota Bandung. *Jurnal Transformatif*, 3(1), 66–84.
- Malikhatun, I., Putra, P., & Tirtajaya, M. D. (2021). Penyuluhan Perencanaan Manajemen Dana Desa. *DEVOSI*, 2(1), 10–14.
- Pamungkas, W. S. B., Wibowo, A. A. S., & Yuniati, A. (2019). Reformasi Birokrasi Pada Administrasi Publik. *Jurnal STIAM*, 2(1).
- Pasolong, H. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta Bandung.
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin reformasi birokrasi: Kompleksitas dan dinamika perubahan birokrasi Indonesia*. Prenada Media.
- Putri, N. A. D., & SI, M. (2016). Dinamika Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(1), 161–191.
- Rosser, A. (2009). *What Paradigm Shift?: Public Sector Reform in Indonesia since the Asian Crisis*. In A. B. Cheung, & I. Scott, *Governance and Public Sector Reform in Asia: Paradigm Shifts or Business as Usual?* RoutledgeCurzon.
- Sawir, M. (2019). Tinjauan Mengenai Fungsi Birokrasi Pemerintahan di Indonesia. *Papua Review: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 208–221.
- Sholihatin, E. (2012). Jejaring Pemerintahan di Indonesia: Kekuatan dan Kelemahan. *Jejaring Administrasi Publik*, 1(1), 29–35.
- Srihardjono, N. B., & Restyaningrum, R. P. (2018). Reformasi Birokrasi Yang Terintegrasi Dalam New Public Service (Nps) Guna Mewujudkan Pemerintahan Yang Kuat Dan Bersih. *Reformasi*, 7(2).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Thoha, M. (2004). *Biokrasi dan Politik di Indonesia*. Raja Grafindo Persada.
- Tsany, M. F. Y., Putra, P., & Tirtajaya, M. D. (2022). Analisis Efisiensi Kinerja Unit Usaha Syariah Di Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis Dan Rasio Eagles. *At-Tamwil: Journal of Islamic Economics and Finance*, 1(1), 17–33.
- Waleleng, F. N., Bogar, W., & Tangkau, C. H. (2019). Empowerment Of Bureaucracy In The Financial Management Agency And Regional Property North Sulawesi Province. *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 163–179.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42.