

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

Budi Prayitno

PKP2A I Lembaga Administrasi Negara

Jl. Kiara Payung, Sumedang

Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055

email: prayitnobudi666@yahoo.co.id

Study on the reform process in Banten and West Java Provincial Government

Bureaucratic reform is one of the government programs that are projected to improve the performance of services to the community. Suck we all know, the public demand for the bureaucracy that serves the expectations of many parties. So far, the focus of bureaucratic reforms directed to government agencies at the central level. Subsequently, in 2013, in addition to government institutions at the central level, some regions consist of provinces, districts, and the city also became a pilot project under the supervision of bureaucratic reforms Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform. A pilot project areas bureaucratic reform policy is Jabar Banten provincial government and the provincial government. The results showed that the challenges faced by local governments are quite varied. There are many factors that cause this, factors such as leadership, bureaucratic mindset, and regional characteristics.

Keywords : bureaucratic, reform, government, provincial

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu program pemerintah yang diproyeksikan untuk memperbaiki kinerja pelayanan kepada masyarakat. Mahfum kita ketahui bersama, tuntutan publik akan birokrasi yang melayani menjadi harapan banyak pihak. Sejauh ini pemerintah pusat telah mengeluarkan regulasi menyangkut reformasi birokrasi, yakni Perpres No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Permenpan & RB No. 20 tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014. Kedua regulasi ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi instansi pemerintah, baik di pusat atau daerah.

Jika mengacu pada Perpres No. 81 tahun 2010, maka proyeksi atau target

pemerintah dalam mewujudkan birokrasi yang unggul baik di tingkat nasional ataupun internasional diharapkan dapat tercapai pada tahun 2025 mendatang. Banyak pihak yang terlibat dalam agenda nasional ini, namun kembali lagi, mewujudkan birokrasi yang profesional dirasa masih sulit jika melihat kondisi birokrasi yang ada saat ini. Kultur dan mindset aparatur birokrasi selaku pelayan masyarakat yang masih enggan berubah, sistem politik yang saat ini berlaku, faktor kepemimpinan, dan berbagai korupsi masih menjadi momok bagi perubahan sistem. Tidak hanya itu saja, reformasi birokrasi yang dijalankan pun dinilai tidak sebanding dengan anggaran yang harus dikeluarkan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa

reformasi birokrasi yang dijalankan pemerintah tidak memiliki korelasi positif dengan apa yang dirasakan oleh masyarakat. Birokrasi hanya berbenah untuk dan demi kepentingannya sendiri.

Jika dilihat secara substantif dan dengan memperhatikan berbagai kompleksitas yang dihadapi, tentu target menciptakan birokrasi yang profesional menjadi pekerjaan rumah yang berat bagi semua pihak. Karena reformasi birokrasi ini menyangkut perubahan terhadap banyak hal. Perubahan yang dimaksud sesuai dengan Perpres No. 81 tahun 2010 dan Permenpan &RB No. 20 tahun 2010 yakni menyangkut delapan area perubahan yang menjadi fokus utama dalam melakukan perbaikan terhadap internal birokrasi. Kedelapan area perubahan itu yakni, Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundang-Undangan, Sumber Daya Manusia Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik, Pola Pikir (*mindset*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur.

Sebagai program nasional, reformasi birokrasi menjadi hal yang mutlak dilakukan. Dalam gelombang pertama, fokus reformasi birokrasi diarahkan kepada instansi pemerintah di tingkat pusat. Selanjutnya, pada tahun 2013, selain instansi pemerintah di tingkat pusat, beberapa daerah yang terdiri dari provinsi, kabupaten, dan kota juga menjadi pilot project pelaksanaan reformasi birokrasi dibawah supervisi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Daerah

yang menjadi pilot project kebijakan reformasi birokrasi adalah Pemprov Banten dan Pemprov Jabar. Lantas bagaimanakah kesiapan kedua provinsi itu dalam menjalankan program reformasi birokrasi di lingkungannya.

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui kesiapan, tahapan dan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam menjalankan program reformasi birokrasi di instansinya.

B. TINJUAN TEORI

Reformasi Birokrasi : Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada, perubahan paradigma, dan dengan upaya luar biasa. (Permenpan & RB No. 30 tahun 2012)

Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025.

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.

Tabel 1
Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi
(Permenpan dan RB No. 20 Tahun 2010)

No.	Area	Perubahan Yang Diharapkan
1.	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran

No.	Area	Perubahan Yang Diharapkan
2.	Tatalaksana	(<i>right sizing</i>) Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
3.	Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
4.	Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , professional, berkinerja tinggi dan sejahtera
5.	Pengawasan	Penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
6.	Akuntabilitas	Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
7.	Pelayanan Publik	Pelayanan prima yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat
8.	Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Informan kunci yang dijadikan sebagai narasumber adalah pejabat yang memiliki pengetahuan tentang topik penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif, baik yang diperoleh dari data primer ataupun sekunder. Studi ke lapangan dan dokumentasi menjadi cara untuk memperoleh data dalam penelitian ini.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Banten Tahap Persiapan Reformasi Birokrasi Provinsi Banten

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan Pemprov Banten memiliki Visi "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia". Misi yang menyertainya adalah membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola

pemerintahan yang baik, melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya (*culture set*), mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif, mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

Reformasi yang dijalankan oleh Pemprov Banten, disamping untuk memenuhi program yang dicanangkan oleh pemerintah, juga bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar kode etik aparatur negara. Sasaran utama yang ingin dicapai dari program RB itu yakni mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

✦ Budi Prayitno

Langkah awal yang dilakukan oleh Pemprov Banten untuk mewujudkan program RB di lingkungannya yakni dengan membentuk Tim Reformasi Birokrasi

Pemprov Banten pada tahun 2010 dibawah koordinasi Gubernur dan Wakil Gubernur Banten. Penjelasan lebih detail sebagaimana gambar berikut :



Sesudah pembentukan Tim RB di tingkat provinsi, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menyusun peta jalan (*roadmap*) yang dilaksanakan secara bertahap. Hal itu bisa kita lihat pada

rencian tabel persiapan dan tahapan reformasi birokrasi yang dilakukan Provinsi Banten berikut ini :

Tabel 2
Persiapan dan Tahapan Reformasi Birokrasi Provinsi Banten

No.	2010	2011	2012	2013
1.	Persiapan RB	Sosialisasi RB	Perda OPD	Keputusan Gubernur tentang Pelimpahan Bidang Perizinan
2.	Mengumpulkan dokumen RB	Penataan Ketatalaksanaan	Juknis PTS	Penataan UPT dan RSUD
3.	Workshop I RB	Evaluasi Kelembagaan Hasil Kajian Akademis	Pergub Pakaian Dinas	Penyusunan Anjab dan ABK
4.	Kajian Akademis	Penataan SDM e-	RKA dan	Menyusun

No.	2010	2011	2012	2013
	Kelembagaan	Aparatur	DPA (SIMDA)	Pedoman Budaya Kerja
5.	Penataan Jafung Auditor	Pergub SOP	Fungsional P2UPD	Penyusunan Uraian Tugas
6.	Pergub Disiplin Pegawai	Perda Pelayanan Publik	Klinik Konsultasi Pengawasan	Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural
		Perda PPTSP	Pergub Percepatan SPM Pelayanan Publik	Penataan Jabatan Fungsional
		Jafung Auditor	Penyusunan Road Map RB	Pergub SPIP
		Evaluasi Perda Kompetensi	Perda dan Pergub Keterbukaan Informasi	
			Pergub LPSE	

Upaya untuk melaksanakan program reformasi birokrasi di lingkungan Pemprov Banten bukanlah perkara yang mudah. Ada beberapa persoalan yang masih melingkupi birokrasi di Pemprov Banten. Hasil identifikasi lebih jauh yang dilakukan

oleh Tim RB Pemprov Banten, setidaknya berhasil merinci beberapa persoalan di delapan area perubahan reformasi birokrasi sebagaimana tertuang dalam Permenpan No. 15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

Tabel 3
Permasalahan Birokrasi

No.	Uraian	Permasalahan
1.	Kelembagaan/Organisasi	➢ Tingkat Eseloniring belum mempertimbangkan besaran beban kerja
2.	Tata Laksana	➢ Belum tersusunnya SOP pada sebagian besar SKPD ➢ Belum optimalnya pemakaian teknologi informasi
3.	Manajemen SDM Aparatur	➢ Penyusunan formasi belum berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja ➢ Alokasi dan pendistribusian PNS belum merata ➢ Promosi dan mutasi belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

✦ Budi Prayitno

No.	Uraian	Permasalahan
4.	Perundang-undangan	➤ Keterbatasan SDM di bidang perancang perundang-undangan
5.	Pengawasan	➤ Belum terbentuknya tim penilai angka kredit jabatan fungsional P2UPD ➤ Belum menggunakan rencana audit resiko (<i>risk base audit plan</i>)
6.	Akuntabilitas	➤ Masih banyaknya format pelaporan yang berbeda-beda ➤ Pejabat eselon II, III dan IV belum menandatangani fakta integritas
7.	Pelayanan Publik	➤ Unit pelayanan belum semuanya membuat standar pelayanan ➤ Penerapan SPM berjalan sesuai harapan
8.	Pola Pikir dan Budaya Kerja	➤ Belum tersusunnya Pedoman Budaya Kerja ➤ Belum terbentuknya budaya kerja pada SKPD

E. RENCANA AKSI REFORMASI BIROKRASI PEMPROV BANTEN 2013 - 2017

Dari hasil identifikasi yang dilakukan Tim Reformasi Birokrasi Pemprov Banten terhadap delapan area perubahan yang dipersyaratkan, Tim selanjutnya menyusun rencana aksi untuk mendukung percepatan program RB di lingkungannya. Masing - masing

area perubahan itu dirinci secara detail untuk memudahkan pelaksanaan dan mengetahui capaian yang telah dilaksanakan. Rencana aksi diproyeksikan mulai berjalan pada tahun 2013 hingga 2017 mendatang. Berikut ini beberapa langkah aksi yang sudah atau sedang menuju proses implementasi.

1. Area Kelembagaan

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah	Perda Kelembagaan No. 3 Tahun 2012
2.	Penataan Kelembagaan UPT	Pergub No. 12 Tahun 2012
3.	Penyusunan Uraian Tugas	Draft Uraian Tugas
4.	Fasilitasi Kelembagaan Kab/Kota	Kab/Kota se-Provinsi Banten
5.	Persiapan Perubahan PP 41 tahun 2007	Dalam Persiapan
6.	Penyusunan Uraian Tugas UPT	-
7.	Pembentukan Kelembagaan RSUD	Perda RSUD No. 1 Tahun 2013
8.	Penyusunan Uraian Tugas RSUD Banten	

Upaya pembenahan pada area kelembagaan yang dilakukan Pemprov Banten dilaksanakan melalui penataan di beberapa sektor, khususnya menyangkut penataan kelembagaan yang ramping struktur namun kaya fungsi (*rightsizing*).

Penataan ini ditandai dengan ditetapkannya Perda No. 3 tahun 2012 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah dan Pergub No. 12 tahun 2012 tentang Penataan Kelembagaan UPT. Alasan utama

dilakukannya penataan kelembagaan, disamping sesuai dengan delapan area perubahan yang disyaratkan dalam program reformasi birokrasi, juga dikarenakan keberadaan organisasi dan tata kerja perangkat daerah Pemerintah Provinsi Banten sebagai penyelenggara pemerintahan daerah terdapat ketidaksesuaian antara kewenangan dengan kelembagaan, duplikasi tugas dan fungsi serta tugas yang tidak terwadahi, sehingga diperlukan penataan organisasi perangkat daerah agar efisien, efektif, dan rasional sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan

Langkah penataan kelembagaan di lingkungan Pemprov Banten juga diimbangi dengan penyusunan uraian tugas sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Pemprov Banten juga melakukan fasilitasi penataan kelembagaan hingga ke tingkat kab/kota. Selain itu, langkah lain yang dilakukan adalah mempersiapkan seluruh elemen di Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam menyongsong perubahan PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang saat ini sedang memasuki tahap pembahasan di tingkat pemerintah pusat.

2. Area Ketatalaksanaan

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Fasilitasi Penyusunan SOP SKPD	- Pergub SOP Setda No. 23 Tahun 2011 - Pergub SOP Inspektorat No. 24 Tahun 2011 - Pergub SOP PTSP No. 26 Tahun 2012
2.	Penyusunan Pergub Tata Naskah Dinas	Pergub TND No. 24 Tahun 2012
3.	Penyusunan Pergub Sarana dan Prasarana	Dalam proses
4.	Inventarisasi Data SOP SKPD	Dalam proses
5.	Penyusunan Road Map RB	Draft masuk ke Kemen. PAN & RB
6.	Monev Pelaksanaan SOP Prov dan Kab/Kota	
7.	Pengembangan e-government	Pergub LPSE No. 9999.05/4222/2012, SIMDA, RKA dan DPA, KI, Samsat online, Pelaporan
8.	Fasilitasi penyusunan SOP dan reformasi birokrasi	

Hal lain yang cukup penting dalam konteks reformasi birokrasi adalah area ketatalaksanaan. Kendala yang dihadapi pada area ketatalaksanaan yakni masih minimnya pengetahuan SDM Aparatur di lingkungan Pemprov Banten mengenai penyusunan Standar Operasional

Prosedur (SOP) dan penerapan *e-government*. Berangkat dari kondisi itu, Pemprov Banten selanjutnya mengeluarkan Pergub SOP di antaranya, Pergub SOP Setda No. 23 tahun 2011, Pergub SOP Inspektorat No. 24 tahun 2011, Pergub SOP Pelayanan Terpadu Satu Pintu (TPSP) No. 26 tahun 2012.

Tidak hanya mengeluarkan Pergub mengenai SOP, Tim RB Pemprov Banten juga sedang melakukan inventarisasi Data SOP di setiap SKPD.

Selain itu, Pemprov Banten juga tengah mengembangkan penerapan e-government di lingkungannya, baik itu pada kegiatan yang sifatnya administratif maupun layanan publik. Hal ini ditandai dengan dikeluarkannya Pergub LPSE No. 9999.05/4222/2012, SIMDA, RKA dan DPA, KI, Samsat online, Pelaporan.

Semua program Reformasi Birokrasi yang dijalankan oleh Pemprov Banten saat ini sedang dalam proses menuju ke tahap pelaksanaan dari semua program yang dicanangkan. Dokumen Road Map Reformasi Birokrasi yang dijadikan acuan dalam melaksanakan program RB pun saat ini sedang diajukan ke Kementerian PAN dan RB. Sehingga pihak Pemprov Banten masih menunggu apakah disetujui atautkah masih ada revisi atas dokumen *roadmap* tersebut.

3. Area Sumber Daya Manusia Aparatur

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Penyusunan Pergub Standar Kompetensi	Dalam proses
2.	Penyusunan Pergub Analisis Jabatan	Dalam proses
3.	Pengembangan Jabatan Fungsional	
4.	Penataan sistem rekrutmen secara terbuka	
5.	Pemberian TPP sesuai dengan kehadiran	Pergub Pematangan TPP No. 10 Tahun 2010
6.	Penerapan Sistem Penilaian Kinerja	Sedang disosialisasikan
7.	Pengembangan Data Base Pegawai	Berjalan secara rutin
8.	Pemetaan pegawai berdasarkan assesment center	
9.	Pengembangan Diklat berbasis kompetensi	
10.	Penegakan Disiplin Pegawai	Berjalan secara rutin

Aspek ketiga yang menjadi fokus penataan dalam program reformasi birokrasi di pemprov Banten adalah Area Sumber Daya Manusia. Kendala utama yang dihadapi pada area ini adalah masih banyaknya pegawai yang menghendaki penataan pegawai berdasarkan keinginan dan bukan berdasarkan kompetensi ataupun profesionalisme yang dimiliki pegawai. Langkah taktis yang diambil dan saat ini sedang dalam proses adalah penyusunan Pergub mengenai Standar Kompetensi dan Analisis Jabatan. Penyusunan Pergub ini diharapkan akan menjadi solusi dalam melakukan penataan dan

penempatan SDM Aparatur sesuai dengan kompetensinya di lingkungan Pemprov Banten. Sehingga penempatan pegawai ke depannya benar-benar akan didasarkan pada kualitas dan kompetensi personal masing-masing pegawai yang bersangkutan. Disamping itu, penataan pegawai juga akan menerapkan sistem pengukuran (*assesment*) untuk menentukan posisi mana saja yang sekiranya layak untuk diduduki oleh pegawai sesuai dengan hasil pengukuran kemampuan pegawai (*assesment*).

4. Area Perundang-undangan

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Pemetaan Produk Hukum	Berjalan secara rutin
2.	Sinkronisasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dengan pusat	Berjalan secara rutin
3.	Pengawasan produk hukum kab/kota	Berjalan secara rutin
4.	Peningkatan pemahaman dan kesadaran hukum masyarakat	Berjalan secara rutin
5.	Pendokumentasian produk hukum	Berjalan secara rutin

Aspek lain yang menjadi perhatian dalam konteks reformasi birokrasi di lingkungan Pemrov Banten adalah Area Perundang-undangan. Pada aspek ini, Pemrov Banten melakukan pemetaan terhadap produk hukum, sinkronisasi dan harmonisasi peraturan perundang-undangan dengan pusat, pengawasan produk hukum kab/kota, peningkatan pemahaman dan kesadaran

hukum masyarakat, serta dokumentasi produk hukum. Semua identifikasi atas rencana aksi di atas dilaksanakan dan berjalan secara rutin. Meski demikian, ada beberapa kendala yang dihadapi pada aspek ini yakni masih terbatasnya jumlah SDM Aparatur di lingkungan Pemprov Banten mengerti tentang peraturan dan penyusunan produk hukum.

5. Area Pengawasan

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Membuka klinik pengaduan/permasalahan	Dilaksanakan setiap hari jumat
2.	Koordinasi pengawasan dengan pemerintah pusat maupun kab/kota	Berjalan secara rutin
3.	Membentuk Tim SPIP	Pergub No.....
4.	Peningkatan Audit Internal	Berjalan secara rutin
5.	Penerapan Penilaian Mandiri Pelaksanaan RB (PMPRB)	Masa persiapan
6.	Sinergitas JFP2UPD dengan Pejabat Fungsional Auditor	
7.	Pengiriman Pegawai mengikuti Diklat Fungsional Pengawasan	
8.	Membentuk Tim Penilai Angka Jabatan Fungsional	
9.	Membentuk Tim Monitoring dan Evaluasi percepatan pemberantasan korupsi	

Area pengawasan dalam konteks Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif serta taat pada peraturan serta berjalannya pengelolaan keuangan yang andal dan terpercaya. Pada aspek

ini, rencana aksi yang dilakukan adalah membuka klinik pengaduan yang dilaksanakan setiap hari jumat. Masyarakat atau pegawai pemerintah bisa mengadukan ketika ditemui adanya hal-hal yang dirasa tidak sesuai. Selain

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

✦ Budi Prayitno

itu, juga dilakukan koordinasi pengawasan dengan pemerintah pusat maupun kab/kota. Koordinasi yang berjalan secara rutin dalam hal pengawasan itu dilakukan dengan BPK, BPKP, dan Inspektorat.

Pemprov Banten juga membentuk Tim Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) untuk mendorong terciptanya reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik. Payung hukum yang digunakan untuk membentuk Tim SPIP adalah Pergub. Namun sejauh ini masih

dalam tahap penyusunan. Disamping itu, Pemprov Banten juga tengah menyiapkan penerapan sistem Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB). Pekerjaan rumah dalam konteks RB di area pengawasan yang masih harus diselesaikan hingga tahun 2017 antara lain, JFP2UPD, pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat fungsional pengawasan, membentuk tim penilai angka jabatan fungsional, serta membentuk tim monitoring dan evaluasi percepatan pemberantasan korupsi.

6. Area Akuntabilitas Kinerja

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Penyusunan Indikator Kinerja Utama	Tersusunnya indikator kinerja Pemprov Banten dan Renja Tahunan
2.	Penyusunan LAKIP	LAKIP Provinsi Banten setiap tahun
3.	Penyusunan SAKIP Provinsi Banten	SAKIP Provinsi Banten setiap tahun
4.	Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah	LPPD Provinsi Banten
5.	Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban (LKPJ) Gubernur	LKPJ Gubernur setiap tahun
6.	Penandatanganan Pakta Integritas pejabat eselon II, III, dan IV	
7.	Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaraan Negara	

Rencana aksi pada aspek akuntabilitas kinerja yang dilakukan oleh Pemprov Banten antara lain penyusunan Indikator Kinerja Utama, penyusunan LAKIP, penyusunan SAKIP, penyusunan LPPD dan LKPJ Gubernur. Semua rencana aksi ini rutin dilakukan untuk mendorong akuntabilitas pemerintahan di lingkungan Pemprov Banten.

Hal yang masih jadi kendala dan baru pada tahap rencana aksi adalah penandatanganan pakta integritas pejabat eselon II, III dan IV serta Laporan Harta Kekayaan Penyelenggaraan Negara. Sejauh ini, belum semua pejabat menandatangani pakta integritas dan melaporkan harta kekayaannya ke petugas pengawas.

7. Area Pelayanan Publik

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	- Perda Pelayanan Publik

No.	Rencana Aksi	Implementasi
		No. 11 Tahun 2011 - Perda PTSP No. 7 Tahun 2011
2.	Pembinaan dan Penilaian Standar Pelayanan Publik untuk unit kerja Pelayanan Publik	Penilaian CPP dan CBAN Provinsi oleh Pusat dan penilaian CPP dan CBAN Kab/Kota oleh Provinsi
3.	Pembentukan Tim Percepatan Pelaksanaan SPM Provinsi	SK Gub. No. 061.5.05/kep.583-huk/2012
4.	Survey Indeks Kepuasan Masyarakat	Melaksanakan IKM pada 11 unit SAMSAT Prov di Kab/Kota
5.	Penyusunan Rapergub Pelayanan Publik	
6.	Pembinaan Standar Pelayanan untuk unit Pelayanan Publik	
7.	Rapat koordinasi capaian SPM Prov dan Kab/Kota	
8.	Diklat/Bintek SPM	Bintek SPM Prov dan Kab/kota

Salah satu tujuan dilakukannya reformasi birokrasi adalah memperbaiki kualitas layanan kepada masyarakat (publik). Terkait hal itu, Pemprov Banten pun sudah menjalankan beberapa langkah untuk memperbaiki kualitas layanannya. Dalam upayanya memperbaiki kualitas pelayanan publik, Pemprov Banten mengeluarkan Perda Pelayanan Publik No. 11 tahun 2011 dan Perda Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) No. 7 tahun 2011. Selain itu, Pemprov Banten juga melakukan Pembinaan dan Penilaian Standar Pelayanan Publik. Lebih jauh langkah

yang ditempuh untuk terus memperbaiki kualitas pelayanan publik dilakukan dengan membentuk Tim Percepatan Pelaksanaan SPM Provinsi yang dibentuk dengan SK Gubernur No. 061.5.05/Kep.583-huk/2012. Hal lain yang juga masuk dalam rencana aksi untuk mendukung reformasi birokrasi adalah dilakukannya survey indeks kepuasan masyarakat. Sejauh ini, Pemprov Banten telah melaksanakan IKM pada 11 unit SAMSAT Provinsi yang ada di kabupaten/kota dan Bintek Standar Pelayanan Minimal.

8. Area Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja

No.	Rencana Aksi	Implementasi
1.	Penyusunan Pergub Budaya Kerja	Dalam proses
2.	Workshop dan Lokakarya peningkatan budaya kerja	
3.	Pembinaan rohani, mental dan spiritual	Berjalan secara rutin
4.	Pembentukan tim kelompok kerja	
5.	Menggali budaya dan semangat kerja	Banten ----- Jawara/Jawari Bekerja ----- Tepat Waktu Berkarya ----- Tepat Guna

6. Pengembangan Manajemen Perubahan dan Budaya Kerja

Aspek terakhir yang diharapkan akan memberikan perubahan signifikan dalam proses reformasi birokrasi di seluruh pemerintahan adalah terjadinya pola pikir dan budaya kerja aparatur menjadi lebih baik dibandingkan sebelumnya. Saat ini Pemprov Banten sedang menyusun Pergub yang mengatur mengenai Budaya Kerja. Penggalan Budaya dan Semangat Kerja yang saat ini dilakukan tetap didasarkan pada nilai-nilai lokal yang menjadi ciri khas masyarakat Banten, yakni Jawara/Jawari, Bekerja tepat waktu dan berkarya tepat guna. Meski demikian, tidak dipungkiri masih rendahnya komitmen pimpinan dalam mengembangkan budaya kerja turut memberi andil sulitnya perubahan pada aspek ini.

F. REFORMASI BIROKRASI PEMPROV JAWA BARAT

Program reformasi birokrasi yang dilaksanakan Pemprov Jabar sudah dimulai sejak tahun 2008. Hal ini pun tertuang dalam agenda Reformasi Birokrasi pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2008 - 2013 yaitu "*Meningkatkan Efektifitas Pemerintahan Daerah dan Kualitas Demokrasi*".

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan tetap mengacu pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dalam bentuk Grand Design Reformasi Birokrasi serta Road Map Reformasi Birokrasi Tingkat Nasional 2010 - 2014. Pelaksanaan reformasi birokrasi Pemprov Jabar diupayakan dapat dilaksanakan secara bertahap dan sistematis.

Ruang Lingkup

Sesuai dengan arah kebijakan pembangunan aparatur pemerintah provinsi Jawa Barat dalam RPJMD 2008 - 2013 dan upaya strategis yang telah dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi pada kurun waktu 2008 - 2010, ruang lingkup Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Barat 2011 - 2013 meliputi :

Fokus penguatan birokrasi dalam pelayanan publik

Upaya reformasi birokrasi dititikberatkan untuk menguatkan birokrasi dalam pelayanan publik, khususnya pada unit-unit pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemprov, baik pada Badan Layanan Umum, Unit Pelaksana Teknis Dinas/Badan maupun unit pelayanan lain sesuai dengan urusan Provinsi sebagai daerah otonom.

Sasaran pada sembilan manajemen pemerintahan

Penguatan birokrasi diarahkan pada sembilan sasaran manajemen pemerintahan yang merupakan kesatuan utuh, antara lain manajemen perubahan, penataan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan ketatalaksanaan, penataan sumber daya aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas pelayanan publik, monitoring, evaluasi serta pelaporan.

Pemantapan Kebijakan Tunjangan Perbaikan Penghasilan

Tahapan operasionalisasi kebijakan Tunjangan Perbaikan Penghasilan yang diharapkan mampu mendorong motivasi dan kinerja aparatur Pemprov

Jabar menuju pola insentif berbasis kinerja.

Pembentukan Tim Reformasi Koordinasi, Monitoring dan Evaluasi Birokrasi

Implementasi reformasi birokrasi yang terkendali melalui pengorganisasian Tim Koordinasi, Monitoring, dan Evaluasi RB Provinsi Jawa Barat, sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2005-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2010 - 2014.

G. ARAH DAN KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI

1) Kelembagaan

Penataan kelembagaan daerah telah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang Pembentukan organisasi perangkat daerah yang telah diberlakukan sejak era otonomi daerah, dari PP No. 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, kemudian diganti dengan diganti dengan PP No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah sampai dengan PP o. 41 Tahun 2007.

Dalam penataan kelembagaan daerah secara normatif memperhatikan aspek-aspek meliputi :

- 1)Kewenangan Pemerintahan yang dimiliki daerah
- 2)Kebutuhan Daerah
- 3)Kemampuan Keuangan Daerah
- 4)Ketersediaan Sumber Daya Aparatur yang profesional dan mempunyai kompetensi
- 5)Cakupan tugas
- 6)Pengembangan pola kerja sama antar daerah dan atau dengan pihak ketiga

Selain pertimbangan sesuai aspek normatif, juga perlu memperhatikan aspek-aspek lain sesuai dengan kondisi penyelenggaraan pemerintahan daerah seperti aspek-aspek berikut :

- 1) Visi dan Misi Pemerintah Daerah
- 2) Potensi Unggulan Daerah
- 3) Perkembangan penyelenggaraan pemerintahan ke depan

Berdasarkan hal tersebut, penataan kelembagaan di Provinsi Jawa Barat telah dilakukan sebanyak dua kali. Hal itu dapat dilihat dalam tabel perkembangan penataan kelembagaan di Provinsi Jawa Barat.

Tabel. 4

Perkembangan Penataan Kelembagaan di Provinsi Jawa Barat

No	Jenis SKPD	Jumlah	
		Semula	Menjadi
1.	Biro	13	12
2.	Setwan	1	1
3.	Dinas	20	20
4.	Badan/Lemtekda, Lembaga lainnya	22	24
Jumlah SKPD		56	57

Ket : *Penataan Kelembagaan berdasarkan PP No. 84 Tahun 2000

** Penataan Kelembagaan berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007

Sumber : Biro Organisasi Setda Prov Jawa Barat

Berdasarkan tabel di atas telah dilakukan beberapa kali penataan kelembagaan, yakni : di Setda, jumlah biro berkurang dari 13 biro menjadi 12 biro, jumlah dinas tidak mengalami perubahan hanya saja terdapat perubahan nomenklatur dinas yang disesuaikan dengan penamaan nomenklatur sesuai dengan penggabungan bidang urusan pemerintahan yang serumpun serta sesuai dengan pedoman pengaturan Urusan Pemerintahan serta pedoman Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah, jumlah Badan/Lemtekda serta lembaga lainnya mengalami perubahan dari semula 22 unit menjadi 24 unit. Dalam penataan kelembagaan ini, terdapat beberapa lembaga yang dilikuidasi/diintegrasikan seperti Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah dilikuidasi dan fungsinya diintegrasikan ke Bappeda. Terdapat pula penggabungan 2 Badan, yaitu: Badan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Barat dan Badan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat, menjadi Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Jawa Barat. Selain itu, dilaksanakan pula penggabungan RS Jiwa Bandung dengan RS Jiwa Cimahi menjadi RS Jiwa Provinsi Jawa Barat.

Dalam penataan OPD tersebut, terdapat OPD yang baru mengingat kebutuhan untuk mencapai visi dan misi Pemerintah Daerah, sebagai berikut :

- a. Dinas Olah Raga dan Pemuda Provinsi Jawa Barat
- b. Badan Ketahanan Pangan Daerah Provinsi Jawa Barat
- c. Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Provinsi Jawa Barat
- d. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Provinsi Jawa Barat
- e. Sekretariat Badan Narkotika Provinsi Jawa Barat
- f. Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Provinsi Jawa Barat
- g. Dinas Komunikasi dan Informatika

Ketatalaksanaan

Penataan ketatalaksanaan secara normatif harus dimulai dengan penataan kewenangan. Penataan kewenangan tersebut mengacu pada PP No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota yang pada prinsipnya pelaksanaan kewenangannya dilaksanakan secara *concurrent* (sama dan sebangun), hanya yang membedakan kewenangan tersebut dapat dilihat dari 3 aspek, yaitu : eksternalitas, akuntabilitas dan efisiensi.

Berdasarkan hal itu, maka Pemprov Jawa Barat telah menetapkan Perda No. 10 Tahun 2008, tentang Urusan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. Perda itu memberikan dampak yang cukup besar dalam penataan ketatalaksanaan penyelenggaraan Pemerintahan, mengingat terbitnya Perda itu menjadi acuan dalam penataan ketatalaksanaan seperti :

- a. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah
- b. Penyusunan peraturan tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural
- c. Tata Hubungan Kerja antara Gubernur/Wakil Gubernur dengan DPRD Provinsi Jawa Barat dalam rangka hubungan timbal balik dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan
- d. Tata Hubungan kerja antara Gubernur, Wakil Gubernur, serta Organisasi Perangkat Daerah
- e. Tata Hubungan Kerja antara Gubernur sebagai Wakil

- Pemerintah Pusat dengan Instansi Vertikal tingkat Provinsi
- f. Tata Naskah Dinas seluruh OPD, yang meliputi pengaturan jenis, format, penyiapan, pengamanan, pengabsahan, distribusi, penyimpanan naskah dinas logo daerah, stempel, klasifikasi surat, bentuk produk hukum daerah, serta media yang digunakan dalam komunikasi kedinasan.
 - g. Standar Operasional dan Prosedur setiap OPD sesuai Bidang urusan masing-masing
 - h. Pola dan standar pengukuran akuntabilitas kerja
 - i. Pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Pemprov Jawa Barat
 - j. Monitoring dan Evaluasi penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Kepercayaan Pemerintah untuk menjadikan Jawa Barat sebagai lokasi perintisan *e-government procurement* atau layanan pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah secara elektronik (selanjutnya disebut : Layanan Pengadaan Secara Elektronik atau LPSE) tidak terlepas dari *performance* yang cukup baik dari sektor telematika. Hal ini tercermin dari diterimanya penghargaan (*award*) Majalah Warta Ekonomi sebagai Juara II penerapan *e-governement* pada instansi Pemerintah Daerah tahun 2003, 2007 dan 2009; Juara II tahun 2008 dan *Special Achievement for ICT Education* Tahun 2009 serta penghargaan Inisiatif dan Kreatif *e-governement* dari Menteri Dalam Negeri pada tahun 2006. Berdasarkan hal ini, Pemprov Jawa Barat bersama pemangku kepentingan (*stake holders*) telematika telah bertekad mewujudkan *Jabar Cyber*

Province yang akan dibangun secara bertahap sampai tahun 2012.

Dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) OPD pada saat ini sudah dilaksanakan pembuatan SOP pada 27 OPD di lingkungan Pemprov Jawa Barat.

Dalam rangka penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM) sesuai dengan peraturan perundang-undangan, baik itu PP ataupun Peraturan Menteri telah ditetapkan SPM di lima bidang urusan dengan rincian untuk SPM Provinsi : Bidang Lingkungan Hidup dan Sosial serta SPM Kabupaten/Kota : Bidang Lingkungan Hidup, Sosial, Kesehatan, Rumah Sakit, dan Pemerintahan Dalam Negeri.

Sumber Daya Aparatur

Pemberlakuan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan perubahan yang signifikan terhadap jalannya pemerintahan daerah. Berdasarkan paradigma baru pemerintahan itu, manajemen PNS merupakan kewenangan Pemerintah Pusat, sedangkan pembinaan dan pengawasan manajemen PNS di tingkat daerah dikoordinasikan oleh Gubernur.

Salah satu fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat adalah melakukan fasilitasi manajemen kepegawaian terhadap kabupaten/kota, karena itu perlu mengetahui kondisi dan potensi PNS yang ada di kabupaten/kota.

Keadaan PNS Daerah di lingkungan Pemprov Jawa Barat dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal itu direalisasikan antara lain melalui pengangkatan CPNS dari tenaga honorer yang bekerja di instansi pemerintah sebagai bentuk penghargaan kepada tenaga honorer yang telah mengabdikan

dirinya kepada Nusa dan Bangsa, dan juga penerimaan calon pegawai negeri baru dari masyarakat sesuai kebutuhan.

Peningkatan profesionalisme aparatur terus dilakukan, baik melalui jalur pendidikan formal, maupun pendidikan dan pelatihan jabatan struktural, diklat teknis substantive, diklat teknis umum dan diklat fungsional. Demikian pula dari aspek pembiayaannya, tidak selalu mengandalkan pada kemampuan APBD, juga dengan mengoptimalkan pemanfaatan dana APBD dan bantuan luar negeri yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Peningkatan kompetensi pendidikan formal PNS dapat dilihat pada upaya jenjang pendidikan S-1 melalui jalur ijin belajar dengan rasio 16,8 : 1 dibandingkan dengan jalur tugas belajar. Demikian pula rasio sejenis untuk jenjang S-2 mencapai 1,7 : 1 dan pada jenjang S-3 mencapai 13 : 1. Kondisi ini telah memberi kontribusi tersendiri terhadap pengalokasian anggaran yang lebih efisien, dengan mengurangi beban belanja aparatur daerah. Walaupun demikian, pengendalian keseimbangan antara kebutuhan kualifikasi kompetensi aparatur daerah dengan minat mengikuti pendidikan formal melalui jalur ijin belajar terus dilakukan secara cermat.

Demikian pula, penajaman kompetensi aparatur ditempuh melalui mekanisme diklat dan mutasi jabatan, melalui mekanisme *assesment* pegawai, psikotest serta *fit and proper test*. Selain itu pula telah dilakukan penerapan sistem rekrutmen terbuka dalam pengisian jabatan eselon II, melalui *outsourcing* dari luar lingkungan Pemprov Jawa Barat, baik itu dari

lingkungan pemerintah kabupayten/kota, instansi pusat, juga dari lingkungan perguruan tinggi. Upaya lainnya yang didorong dalam meningkatkan profesionalisme aparatur seta tertib penyelenggaraan pemerintahan, ditempuh melalui perbaikan kesejahteraan pegawai, antara lain melalui pelayanan poliklinik kesehatan, *medical check up* secara rutin setiap 6 bulan, bantuan biaya perawatan, peningkatan pelayanan Bapertarum, bantuan ongkos haji bagi pegawai berprestasi, pemberian penghargaan, hingga pemberian uang duka untuk pegawai yang meninggal dunia.

Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemprov Jawa Barat didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan kemampuan daerah dengan mempertimbangkan urusan pemerintahan dan peraturan perundang-undangan yang lain. Pelayanan publik dilakukan oleh unit pelayanan baik oleh Lembaga Teknis (Lemtek), Badan Layanan Umum, Unit Pelaksana Teknis Dinas, Unit Pelaksana Teknis Badan. Sampai dengan saat ini, kinerja Unit Pelayanan Pemprov Jawa Barat belum sepenuhnya diukur. Hanya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu saja yang telah mengukur kinerja melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Berdasarkan hasil inventarisasi tahun 2010, kondisi 121 UPTD yang memberikan akses pelayanan ke berbagai lapisan masyarakat dapat dikatakan memprihatinkan seperti gedung kantor dan sarana kerja yang kurang memadai, ditambah dengan jumlah anggaran tiap tahun sangat terbatas. Demikian pula dengan sumber daya aparatur yang mengelola

pelayanan publik di UPTD belum profesional dan belum memperhatikan tingkat kompetensi karena secara kuantitas maupun kualitas ada kecenderungan aparatur yang berada di UPTD merupakan aparatur yang marginal.

Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional Prosedur yang telah disusun oleh masing-masing Dinas belum semuanya diterapkan pada UPTD sehingga pelayanan yang diberikan Pemerintah Daerah belum memenuhi harapan masyarakat, sehingga diperlukan perbaikan secara internal dari sisi peningkatan kapasitas aparatur, ketatalaksanaan dan kelembagaan.

Kinerja

Penerapan manajemen kinerja merupakan hal yang tidak terpisahkan seiring penetapan sistem anggaran berbasis kinerja. Setiap OPD diwajibkan untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya (akuntabilitas kinerja) secara tahunan dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran OPD. Kondisi yang ada saat ini menunjukkan belum ada sinergi penyusunan beberapa dokumen perencanaan dan pelaporan kinerja yang diperlukan untuk mempertanggungjawabkan kinerja, yaitu :

- a) Renstra OPD
- b) Indikator Kinerja Utama (IKU) OPD
- c) Rencana Kinerja Tahunan (RKT) OPD
- d) Penetapan Kinerja (PK/Tapkin)
- e) RPJMD yang ada saat ini belum dilengkapi dengan indikator kinerja utama (IKU) sebagai pedoman dasar penyusunan IKU OPD. IKU merupakan acuan penetapan indikator kinerja, dimana indikator kinerja merupakan suatu hal yang harus ditetapkan sejak perencanaan kinerja (RKT), penganggaran kinerja

(RKA), persetujuan kinerja (Tapkin), pengukuran kinerja dan pelaporan capaian kinerja (LAKIP)

Khusus untuk Penetapan Kinerja yang merupakan kontrak kinerja antara Gubernur selaku pemberi amanah dengan Kepala OPD sebagai penerima amanah, disusun setelah anggaran ditetapkan (DPA) dengan tetap mengacu pada rencana kinerja yang telah ditetapkan (RKT) masing-masing OPD. Dalam hal ini, sering dijumpai ketidakkonsistenan yang diusulkan untuk mencapai kinerja tersebut yang direncanakan dalam Rencana Kinerja (RKT OPD) maupun Rencana Kinerja dan Anggaran (RKA)

Pengawasan

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari KKN, Pemprov Jawa Barat mempunyai komitmen dalam upaya pemberantasan korupsi yang diantaranya melalui penerapan wilayah percontohan bebas dari korupsi (*island of Integrity*), wilayah percontohan dimaksud bertujuan untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatkan upaya pengawasan dan pembinaan aparatur serta meningkatkan kapasitas Pemerintah Daerah berupa perbaikan struktur organisasi dan tata kerja.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat No. 061/Kep.1362-org/2010 tentang Organisasi Perangkat Daerah/Unit kerja Model Island of Integrity di lingkungan Pemprov Jawa Barat telah ditetapkan hal-hal sebagai berikut :

Menetapkan empat OPD/Unit Kerja di lingkungan Pemprov Jawa Barat

dirinya kepada Nusa dan Bangsa, dan juga penerimaan calon pegawai negeri baru dari masyarakat sesuai kebutuhan.

Peningkatan profesionalisme aparatur terus dilakukan, baik melalui jalur pendidikan formal, maupun pendidikan dan pelatihan jabatan struktural, diklat teknis substantive, diklat teknis umum dan diklat fungsional. Demikian pula dari aspek pembiayaannya, tidak selalu mengandalkan pada kemampuan APBD, juga dengan mengoptimalkan pemanfaatan dana APBD dan bantuan luar negeri yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya aparatur.

Peningkatan kompetensi pendidikan formal PNS dapat dilihat pada upaya jenjang pendidikan S-1 melalui jalur ijin belajar dengan rasio 16,8 : 1 dibandingkan dengan jalur tugas belajar. Demikian pula rasio sejenis untuk jenjang S-2 mencapai 1,7 : 1 dan pada jenjang S-3 mencapai 13 : 1. Kondisi ini telah memberi kontribusi tersendiri terhadap pengalokasian anggaran yang lebih efisien, dengan mengurangi beban belanja aparatur daerah. Walaupun demikian, pengendalian keseimbangan antara kebutuhan kualifikasi kompetensi aparatur daerah dengan minat mengikuti pendidikan formal melalui jalur ijin belajar terus dilakukan secara cermat.

Demikian pula, penajaman kompetensi aparatur ditempuh melalui mekanisme diklat dan mutasi jabatan, melalui mekanisme *assesment* pegawai, psikotest serta *fit and proper test*. Selain itu pula telah dilakukan penerapan sistem rekrutmen terbuka dalam pengisian jabatan eselon II, melalui *outsourcing* dari luar lingkungan Pemprov Jawa Barat, baik itu dari

lingkungan pemerintah kabupayten/kota, instansi pusat, juga dari lingkungan perguruan tinggi. Upaya lainnya yang didorong dalam meningkatkan profesionalisme aparatur seta tertib penyelenggaraan pemerintahan, ditempuh melalui perbaikan kesejahteraan pegawai, antara lain melalui pelayanan poliklinik kesehatan, *medical check up* secara rutin setiap 6 bulan, bantuan biaya perawatan, peningkatan pelayanan Bapertarum, bantuan ongkos haji bagi pegawai berprestasi, pemberian penghargaan, hingga pemberian uang duka untuk pegawai yang meninggal dunia.

Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemprov Jawa Barat didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan kemampuan daerah dengan mempertimbangkan urusan pemerintahan dan peraturan perundang-undangan yang lain. Pelayanan publik dilakukan oleh unit pelayanan baik oleh Lembaga Teknis (Lemtek), Badan Layanan Umum, Unit Pelaksana Teknis Dinas, Unit Pelaksana Teknis Badan. Sampai dengan saat ini, kinerja Unit Pelayanan Pemprov Jawa Barat belum sepenuhnya diukur. Hanya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu saja yang telah mengukur kinerja melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Berdasarkan hasil inventarisasi tahun 2010, kondisi 121 UPTD yang memberikan akses pelayanan ke berbagai lapisan masyarakat dapat dikatakan memprihatinkan seperti gedung kantor dan sarana kerja yang kurang memadai, ditambah dengan jumlah anggaran tiap tahun sangat terbatas. Demikian pula dengan sumber daya aparatur yang mengelola

pelayanan publik di UPTD belum profesional dan belum memperhatikan tingkat kompetensi karena secara kuantitas maupun kualitas ada kecenderungan aparatur yang berada di UPTD merupakan aparatur yang marginal.

Standar Pelayanan Publik dan Standar Operasional Prosedur yang telah disusun oleh masing-masing Dinas belum semuanya diterapkan pada UPTD sehingga pelayanan yang diberikan Pemerintah Daerah belum memenuhi harapan masyarakat, sehingga diperlukan perbaikan secara internal dari sisi peningkatan kapasitas aparatur, ketatalaksanaan dan kelembagaan.

Kinerja

Penerapan manajemen kinerja merupakan hal yang tidak terpisahkan seiring penetapan sistem anggaran berbasis kinerja. Setiap OPD diwajibkan untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya (akuntabilitas kinerja) secara tahunan dalam pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran OPD. Kondisi yang ada saat ini menunjukkan belum ada sinergi penyusunan beberapa dokumen perencanaan dan pelaporan kinerja yang diperlukan untuk mempertanggungjawabkan kinerja, yaitu :

- a) Renstra OPD
- b) Indikator Kinerja Utama (IKU) OPD
- c) Rencana Kinerja Tahunan (RKT) OPD
- d) Penetapan Kinerja (PK/Tapkin)
- e) RPJMD yang ada saat ini belum dilengkapi dengan indikator kinerja utama (IKU) sebagai pedoman dasar penyusunan IKU OPD. IKU merupakan acuan penetapan indikator kinerja, dimana indikator kinerja merupakan suatu hal yang harus ditetapkan sejak perencanaan kinerja (RKT), penganggaran kinerja

(RKA), persetujuan kinerja (Tapkin), pengukuran kinerja dan pelaporan capaian kinerja (LAKIP)

Khusus untuk Penetapan Kinerja yang merupakan kontrak kinerja antara Gubernur selaku pemberi amanah dengan Kepala OPD sebagai penerima amanah, disusun setelah anggaran ditetapkan (DPA) dengan tetap mengacu pada rencana kinerja yang telah ditetapkan (RKT) masing-masing OPD. Dalam hal ini, sering dijumpai ketidakkonsistenan yang diusulkan untuk mencapai kinerja tersebut yang direncanakan dalam Rencana Kinerja (RKT OPD) maupun Rencana Kinerja dan Anggaran (RKA)

Pengawasan

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari KKN, Pemprov Jawa Barat mempunyai komitmen dalam upaya pemberantasan korupsi yang diantaranya melalui penerapan wilayah percontohan bebas dari korupsi (*island of Integrity*), wilayah percontohan dimaksud bertujuan untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatkan upaya pengawasan dan pembinaan aparatur serta meningkatkan kapasitas Pemerintah Daerah berupa perbaikan struktur organisasi dan tata kerja.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat No. 061/Kep.1362-org/2010 tentang Organisasi Perangkat Daerah/Unit kerja Model Island of Integrity di lingkungan Pemprov Jawa Barat telah ditetapkan hal-hal sebagai berikut :

Menetapkan empat OPD/Unit Kerja di lingkungan Pemprov Jawa Barat

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

* Budi Prayitno

sebagai Model *Island of Integrity* terdiri dari :

- a) Inspektorat Provinsi Jawa Barat
- b) Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Provinsi Jawa Barat
- c) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat
- d) Unit Pelayanan Pajak pada Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat

Organisasi Perangkat Daerah dimaksud berkewajiban menerapkan program-program model *Island of Integrity*, meliputi :

- 1) Penerapan Manajemen Pemerintahan berbasis Kinerja (SAKIP, Sistem Akuntansi Keuangan Daerah dan Anggaran Berbasis Kinerja)
- 2) Reformasi pelayanan sektor publik
- 3) Pencegahan korupsi pada proses pengadaan barang dan jasa pemerintah melalui "*in process review*" terhadap pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Provinsi Jawa Barat

- 4) Peningkatan kesadaran anti korupsi pada aparatur dan masyarakat
- 5) Peningkatan penanganan pengaduan masyarakat
- 6) Peningkatan kemampuan teknis aparatur
- 7) Peningkatan kapasitas Daerah melalui perbaikan dan penyempurnaan kelembagaan, tata laksana dan peningkatan kesejahteraan aparatur.

Selanjutnya dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan ke setiap OPD dan Kabupaten/Kota telah dilaksanakan melalui kegiatan pemeriksaan yang meliputi :

- a) Reguler OPD
- b) Reguler Kabupaten/kota
- c) Bantuan keuangan kabupaten/kota
- d) Pemeriksaan serentak OPD
- e) Pemeriksaan Akhir Masa Jabatan
- f) Pemeriksanaan PPK IKM
- g) *Audit On Call*

Tabel 5.
Perkembangan hasil kegiatan pemeriksaan 2007 - 2009

No	Kegiatan Audit	Jumlah	Temuan Hambatan Kelancaran Kegiatan	Temuan Hambatan terhadap Kelancaran Tugas Pokok	Temuan Kelemahan Administrasi (TU/Akuntansi)	Ketidaklancaran pelayanan kepada masyarakat
1.	Reguler OPD	193	26	118	45	4
2.	Reguler Kab/Kota	195	13	129	346	7
3.	Bantuan Keuangan Kab/Kota	60	44	6	10	-
4.	Pemeriksaan serentak OPD	53	18	18	17	-
5.	Pemeriksaan Akhir	19	4	7	8	-

	Masa Jabatan					
6.	Pemeriksaan PPK IPM	36	9	11	14	2
7.	Audit On Call	2	-	-	2	-
	Jumlah Total	558	114	289	142	13

Sumber : Inspektorat Prov. Jawa Barat

Berdasarkan temuan pemeriksaan dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun dari tahun 2007 - 2009 khususnya pada aspek di atas sebanyak 558 temuan, dari keempat aspek temuan pemeriksaan, jumlah temuan yang paling banyak adalah aspek temuan Hambatan terhadap Kelancaran Tugas Pokok, yakni sebanyak 289 temuan atau 51,79 %. Jumlah temuan terbanyak kedua adalah kelemahan administrasi (Tata Usaha atau Akuntansi) sebanyak 142 atau 25,45 % sedangkan jumlah temuan yang paling sedikit adalah aspek temuan Ketidاكلancaran pelayanan kepada masyarakat sebanyak 13 atau 2,33 %.

Dari temuan-temuan hasil pemeriksaan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih banyak OPD yang belum memahami implementasi dari Tugas Pokok masing-masing serta masih lemah dalam penyelenggaraan administrasi (TU atau akuntansi). Sehingga diperlukan sosialisasi yang terus menerus terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugas pokok OPD untuk lebih meningkatkan pemahaman dan persepsi terhadap implementasi Tugas Pokok masing-masing.

Dalam upaya meningkatkan pemahaman dalam penyelenggaraan administrasi perlu terus dilakukan pelatihan terhadap petugas pengelola

administrasi untuk mengurangi kesalahan, khususnya yang berhubungan dengan penyelenggaraan administrasi (tata usaha atau akuntansi).

Sedangkan temuan ketidاكلancaran pelayanan kepada masyarakat relative kecil, namun demikian temuan tersebut perlu direduksi dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dengan menyempurnakan sistem pelayanan yang ada serta melakukan terobosan/inovasi sistem layanan publik dengan prinsip lebih meningkatkan layanan publik yang makin prima.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bebas dari KKN, serta membangun kesamaan persepsi, tujuan dan kesamaan rencana tindak pemberantasan korupsi di Jawa Barat oleh seluruh pemangku kepentingan telah ditetapkan Rencana Aksi Daerah Pemberantasan Korupsi (RAD-PK) Pemprov Jawa Barat tahun 2010 - 2013 melalui Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 76 Tahun 2010 tentang Rencana Aksi Daerah Pemberantasan Korupsi (RAD-PK) Pemprov Jawa Barat tahun 2010 - 2013.

Dalam upaya meningkatkan pengawasan internal OPD diperlukan pembentukan Satuan Pengawasan Internal (SPI), sehingga semua aparatur dapat meningkatkan kinerja secara

optimal dan melaksanakan tugas sesuai dengan aturan.

H. KONDISI YANG DIHARAPKAN

Sumber Daya Aparatur

- 1) Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Kepegawaian
- 2) Sistem Diklat yang efektif melalui penerapan diklat terintegrasi serta ISO 9001 : 2000 dan implementasi diklat-diklat terakreditasi
- 3) Standar dan peningkatan kinerja
- 4) Pola karir jelas dan terencana
- 5) Standar Kompetensi, Organisasi, Jabatan dan Individu
- 6) Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian (*the right man on the right job*)
- 7) Tugas, fungsi dan beban tugas yang proporsional
- 8) Rekrutmen sesuai kebutuhan dan prosedur
- 9) Remunerasi yang memadai melalui insentif berbasis kinerja
- 10) Pengembangan diklat melalui *e-learning*

b. Kelembagaan

- 1) Organisasi yang memiliki visi, misi dan strategi
- 2) Struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proporsional
- 3) Pembagian tugas proporsional dan terukur sehingga bisa dinilai capaian kerjanya
- 4) Mengatur jabatan struktural dan fungsional

c. Ketatalaksanaan

- 1) Mekanisme/sistem kerja internal
- 2) Hubungan kerja eksternal
- 3) Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian
- 4) Tersedia dan terselenggaranya norma, standar, prosedur dan kriteria penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah
- 5) Otomatisasi administrasi perkantora

6) Semua OPD di lingkungan Pemprov Jawa Barat telah mempunyai SOP yang efektif, efisien dan akuntabel

7) Semua kewenangan daerah Provinsi sudah tersusun Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan dapat diaplikasikan dengan baik sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku

8) Pengembangan tata naskah dan kearsipan secara elektronik (*e-archieve*)

9) Dibentuknya kelembagaan Unit Layanan Pengaduan (ULP) secara struktural selambat-lambatnya tahun 2014

10) Dibentuknya Sistem Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) untuk memfasilitasi ULP dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik

11) Pengembangan Jaringan Infrastruktur *on line* Pemerintah Provinsi mendukung keterpaduan data dan informasi berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi menuju *Virtual Office* (*paperless office*)

12) Penetapan Standar Pelayanan Minimal penyusunan produk hukum guna mendukung kinerja Pemprov Jawa Barat

13) Pengembangan Budaya Kerja

14) Terselenggaranya Monitoring dan Evaluasi Penerapan SPM Kab/Kota

15) Terdapatnya standarisasi Sarana dan Prasarana yang memadai

d. Pelayanan Publik

1) Meningkatnya penggunaan Teknologi Informasi Komunikasi sehingga sistem pelayanan publik mudah diakses oleh masyarakat

2) Terselenggaranya pelayanan publik yang bermutu dan akuntabel di seluruh tingkatan pemerintahan daerah dan UPTD

3) Terwujudnya koordinasi yang solid antar lembaga-lembaga penyedia pelayanan

4) Terlaksananya penerapan sistem operasional prosedur dan standarisasi pelayanan publik

5) Meningkatnya sarana dan prasarana untuk mendukung pelayanan kepada masyarakat, antara lain melalui pengadaan sarana kantor sehingga pemohon merasa nyaman dan memperoleh kemudahan dalam proses pelayanan dan pengembangan pilihan layanan bergerak (*mobile services option*)

e. Kinerja

1) Penyusunan manajemen kinerja melibatkan *stakeholders*

2) Legalitas manajemen kinerja sebagai pedoman kerja dalam bentuk keputusan pimpinan organisasi, sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi

3) Sosialisasi manajemen kinerja

4) Penerapan manajemen kinerja :

a. Perencanaan strategik

b. Perencanaan kinerja

c. Pengukuran dan evaluasi kinerja

d. Pelaporan kinerja

5) Sinergitas penyusunan dokumen perencanaan kinerja dan pelaporan kinerja

6) Evaluasi pelaksanaan manajemen kinerja dan melakukan langkah-langkah penyempurnaan

7) Diterapkannya insentif berbasis kinerja untuk peningkatan kualitas pelayanan publik

8) Penyusunan RPJMD yang dilengkapi dengan indikator kinerja utama yang memenuhi kaidah SMART PLANNING

9) Pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Diklat Daerah Provinsi Jawa Barat menjadi *Centre of Excellence* melalui *Differentiation Strategy*

untuk meningkatkan profesionalisme aparatur yang berdampak pada peningkatan kinerja.

f. Pengawasan

1) Terlaksananya implementasi Rencana Aksi Daerah Pemberantasan Korupsi secara konsisten

2) Terwujudnya pengelolaan dan pelaporan pelaksanaan anggaran yang akuntabel menuju pencapaian opini BPK RI atas Laporan Keuangan Pemprov Jawa Barat yang Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

I. IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI 2008-2010

1. Penetapan urusan pemerintahan provinsi jawa barat

Pintu masuk pembangunan daerah adalah urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Pemprov Jawa Barat telah menetapkan Perda tentang Urusan Pemprov Jawa Barat yang dituangkan dalam Perda No. 10 Tahun 2008 tetnang Urusan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. Perda tersebut kemudian menjadi dasar dalam penyusunan tugas pokok dan fungsi organisasi perangkat daerah.

2. Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat

Mengacu pada PP No. 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Pemprov Jawa Barat telah menata kelembagaan organisasi perangkat daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah sebagai berikut :

a) Perda No. 20 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat

b) Perda No. 21 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Jawa Barat

c) Perda No. 22 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Satpol PP Provinsi Jawa Barat

d) Perda No. 23 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Daerah Provinsi Jawa Barat

e) Perda No. 24 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Lain Provinsi Jawa Barat

f) Perda No. 9 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Jawa Barat.

3. Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Daerah Secara Elektronik (*e-procurement*)

Guna memperkuat transparansi dalam pengadaan barang dan jasa, Pemprov Jawa Barat menjadi salah satu dari lima provinsi di Indonesia yang mendapatkan kepercayaan untuk menerapkan sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik (*e-government procurement*) yang telah beroperasi sejak 1 juli 2008.

Sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah secara elektronik (*e-government procurement*) dikelola oleh suatu unit yang dinamakan LPSE. LPSE adalah pengelolaan sistem informasi layanan pengadaan barang/jasa pemerintah secara elektronik. LPSE dibentuk berdasarkan Pergub No. 35 Tahun 2008 tentang Pedoman Pelaksanaan Barang dan Jasa Pemerintah secara Elektronik. Sistem itu merupakan suatu terobosan baru dari Pemprov Jawa Barat untuk lebih meningkatkan pelayanan pengadaan barang dan jasa agar lebih transparan dan akuntabel.

Dalam proses pengadaan barang dan jasa yang dimaksud, Pemprov Jawa

Barat juga sudah membentuk suatu Unit Layanan Pengadaan atau dikenal dengan ULP. ULP diisi oleh pegawai-pegawai yang telah memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah di lingkungan Pemprov Jawa Barat, sehingga setiap OPD tidak perlu disibukkan dengan proses pengadaan barang/jasa, serta proses pelaksanaan barang/jasa dapat dilaksanakan lebih transparan dan akuntabel.

4. Pemberlakuan Tunjangan Perbaikan Penghasilan

Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan aparatur dan mendorong kinerja birokrasi lebih baik, Pemprov Jawa Barat telah melaksanakan kebijakan Insentif Berbasis Kinerja dalam bentuk Tunjangan Perbaikan Penghasilan sejak 1 Januari 2010. Dengan demikian besar kecilnya Tunjangan Perbaikan Penghasilan yang diterima oleh setiap PNS sangat tergantung pada kinerja PNS yang bersangkutan. Dari tahun ke tahun, pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan ini akan terus menerus dievaluasi dan disempurnakan untuk memperoleh formulasi terbaik dalam mendorong kinerja PNS tanpa mengabaikan faktor akuntabilitas dan kinerja.

5. Pembangunan Jabar Cyber Province dan Virtual Office

Pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan telah dilakukan oleh Pemprov Jawa Barat dalam program Jabar Cyber Province yang diawali dengan pembangunan jaringan antar organisasi perangkat daerah sejak tahun 2008 dan antara Pemprov dengan Pemkab/kota melalui kecamatan. Disamping itu juga penggunaan teleconference pada setiap

momentum koordinasi antara Kepala Daerah dan perangkat daerah Provinsi.

6. Pelayanan Perijinan Terpadu

Pelayanan Perijinan Terpadu (PPT) merupakan suatu sistem pelayanan perijinan yang terintegrasi untuk mewujudkan pelayanan prima. Penerapan sistem PPT ini diharapkan dapat memberikan pelayanan sesuai dengan tuntutan masyarakat yaitu cepat, mudah, murah, transparan dan akuntabel. Selain itu, peningkatan kualitas pelayanan perijinan akan berdampak pada peningkatan investasi daerah sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Pelayanan perijinan terpadu di Provinsi Jawa Barat diselenggarakan oleh BPPT yang dibentuk tahun 2009.

7. Pelayanan SAMSAT Keliling, SAMSAT Outlet, SAMSAT On Line

Walaupun dalam kerangka peningkatan pendapatan asli daerah, namun Pemprov tetap berkomitmen untuk memberikan pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) melalui pembangunan SAMSAT Outlet pada beberapa titik keramaian di beberapa kota dan kabupaten serta menyelenggarakan SAMSAT Keliling sebagai upaya mendekatkan pelayanan PKB bagi masyarakat, dan SAMSAT On Line sehingga akan mempermudah pembayaran PKB para wajib pajak di Jawa Barat.

Terobosan-terobosan dalam memperpendek jalur birokrasi pelayanan pembayaran pajak seperti yang telah dilakukan perlu terus dikembangkan, karena selain akan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

juga akan menekan korupsi di sektor PKB.

8. Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah berbasis SMART Planning

Pembangunan yang terencana dan terukur menjadi perhatian Pemprov Jawa Barat sehingga untuk pertama kalinya Jawa Barat menjadi Provinsi yang telah menyusun Perda tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah (Sisrenbangda) dengan muatan lokal pembangunan berbasis SMART PLANNING

J. PENGORGANISASIAN REFORMASI BIROKRASI 2011 - 2013

Dalam upaya pengendalian program reformasi birokrasi daerah, Pemprov Jawa Barat membentuk Tim Reformasi Birokrasi yang terdiri dari Tim Pengarah dan Tim Pelaksana dengan mengacu pada Grand Design dan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2014.

Ketua Tim Pengarah adalah Gubernur dengan Sekretaris Tim Pengarah adalah Sekretaris Daerah ditambah dengan beberapa anggota dari Eselon II. Sedangkan Tim Pelaksana diketuai oleh Sekretaris Daerah dengan Sekretaris Tim Pelaksana diangkat dari Pejabat Eselon II dilengkapi dengan anggota sesuai dengan kebutuhan.

Pengorganisasian reformasi birokrasi Pemprov Jawa Barat merupakan bagian dari Pengorganisasian Reformasi Birokrasi Nasional yang ditetapkan dalam Keputusan Presiden No. 23 tahun 2010 tentang Perubahan Keputusan Presiden No. 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN)

K. TAHAPAN DAN PROGRAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2011 - 2013

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk periode 2011 - 2013 mengacu pada sasaran pembangunan aparatu Rencana Pembangunan Jangka

Menengah Daerah Provinsi Jawa Barat 2008 - 2013 dan diselaraskan dengan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2010 - 2014 serta mempertimbangkan upaya-upaya implementasi reformasi birokrasi yang telah dilakukan selama kurun waktu 2008 - 2010.

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dengan tiga tahapan sebagai berikut :



Program dan Sasaran Reformasi Birokrasi 2011 - 2013

1) Program Evaluasi dan Penataan Organisasi

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelembagaan Pemprov Jawa Barat secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan sehingga menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Sasaran yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

- a) Terakomodasinya fungsi Provinsi sebagai daerah otonom dan wakil pemerintah di daerah dalam kelembagaan Pemerintah Provinsi
- b) Terevaluasinya organisasi perangkat daerah
- c) Tertatanya fungsi kelembagaan UPTD dan BLU daerah

2) Program Penataan Tata Laksana

Program ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas bisnis proses dan mekanisme kerja/prosedur dalam system manajemen pemerintahan daerah. Sasaran yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

- a) Termanfaatkannya teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen pemerintahan daerah dan pelayanan public
- b) Meningkatnya efisiensi dan efektifitas proses manajemen pemerintahan dan pelayanan publik

3) Program Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang didukung oleh system rekrutmen, pembinaan, peningkatan dan

pengembangan kapasitas SDM Aparatur berbasis kompetensi dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi dan transparan. Sasaran yang ingin dicapai pada program ini adalah :

- a) Terwujudnya peningkatan kinerja dan kompetensi PNS
- b) Terlaksananya peningkatan kesejahteraan PNS

4) Program Penguatan Pengawasan
Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Sasaran yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

- a) Meningkatnya status opini BPK
- b) Meningkatnya efektifitas pengelolaan keuangan daerah
- c) Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang

5) Program Akuntabilitas Kinerja
Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Sasaran yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

- a) Meningkatnya kinerja instansi pemerintahan provinsi
- b) Meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintahan provinsi

6) Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan public sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Sasaran yang ingin dicapai melalui program ini adalah :

- a) Meningkatnya pelayanan secara prima kepada masyarakat (transparan, cepat, tepat, murah, akuntabel dan tidak diskriminatif)

b) Tercapainya standar pelayanan public dan standar operasional

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

✦ Budi Prayitno

prosedur pada setiap unit pelayanan public

- c) Meningkatnya indeks kepuasan pelayanan publik

L. MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI 2011 - 2013

Monitoring

Dalam kaitan dengan program reformasi birokrasi yang dilakukan, Pemprov Jawa Barat melakukan kegiatan monitoring yang dilaksanakan oleh Tim Kerja Reformasi Birokrasi Provinsi.

Tujuan dilakukannya monitoring yakni :

- 1) Mendapatkan informasi yang setepat-tepatnya terhadap pelaksanaan program
- 2) Mengetahui perkembangan pelaksanaan program dikaitkan dengan rencana yang sudah disusun
- 3) Mengendalikan pelaksanaan program di lapangan
- 4) Memotivasi dan meningkatkan daya imajinasi SDM dalam mengembangkan program kegiatan selanjutnya

Monitoring dilakukan dengan maksud :

- 1) Mendorong terciptanya transparansi dalam proses pelaksanaan program
- 2) Memperbaiki proses pelaksanaan program

Monitoring dilakukan secara berkala yakni minimal 3 bulan sekali dan dilakukan oleh Tim Kerja Reformasi Birokrasi Provinsi yang dibantu oleh tim independen. Obyek yang menjadi sasaran monitoring meliputi aktivitas program yang sedang berjalan, hasil-hasil kerja yang dicapai dan pihak-pihak yang terkait dalam proses pelaksanaan program reformasi birokrasi.

Metode penilaian yang digunakan dalam melakukan monitoring adalah instrumen monitoring berupa formulir yang berisi daftar dan *check list* kegiatan yang dibuat oleh Tim Kerja Reformasi Birokrasi Provinsi. Indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan RB adalah tahapan-tahapan aktivitas kegiatan yang dikaitkan dengan waktu dan target yang harus diselesaikan. Komponen aktivitas, target dan waktu kegiatan dibuat berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

Kerja monitoring yang dilakukan Tim Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Barat dengan dibantu Tim Independen dilakukan dengan cara mengisi formulir yang sudah dikembangkan melalui proses verifikasi lapangan. Adapun verifikasi lapangan dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut :

1) Observasi

Hal penting yang dilakukan dalam proses observasi ini adalah merekam proses aktivitas, melihat dokumen-dokumen pendukung, pihak-pihak yang terlibat dan waktu pelaksanaan

2) Wawancara

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi kegiatan yang sedang dan dalam proses pelaksanaan serta kegiatan reformasi birokrasi melalui wawancara dengan narasumber. Narasumber yang dimaksud adalah pihak-pihak yang terkait dalam proses kegiatan dan utamanya yang kredibel memberikan informasi.

3) Analisa Data Monitoring

Analisa data pada program monitoring reformasi birokrasi pada dasarnya untuk menjawab :

- a. Apa saja yang sudah dikerjakan dalam merealisasikan program yang sudah direncanakan?

b. Seberapa besar target yang dicapai dalam kurun waktu dalam pelaksanaan monitoring?

Evaluasi

Evaluasi dilakukan oleh Tim Reformasi Birokrasi untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika monitoring lebih memantau atau memotret suatu proses, maka evaluasi adalah memberikan penilaian dari hasil kegiatan dalam suatu kurun waktu tertentu, misalnya evaluasi tahunan dan akhir masa kegiatan/program. Dalam kaitan dengan program reformasi birokrasi, evaluasi dilakukan untuk menilai pelaksanaan reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Satuan Organisasi Perangkat Daerah (SOPD).

Sasaran utama dari kegiatan evaluasi ini adalah :

- 1) Mendorong transparansi proses pelaksanaan program
- 2) Menjaga agar seluruh komponen pelaksana program bekerja dengan rencana yang sudah ditetapkan

Adapun obyek evaluasi adalah hasil-hasil yang sudah dicapai dari suatu pelaksanaan program pada kurun waktu tertentu (tahunan dan akhir program). Jika monitoring dilakukan setiap tiga bulan sekali, maka proses evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemprov Jawa Barat dilakukan tiap tahun kegiatan dan pada masa akhir pelaksanaan program. Pelaksana evaluasi adalah Tim Reformasi Birokrasi Provinsi yang dibantu oleh Inspektorat dan Tim Independen.

Metode Penilaian Evaluasi dilakukan dengan menggunakan

instrumen sebagai pemandu dalam pelaksanaan evaluasi program. Instrumen evaluasi berupa formulir evaluasi dengan metode *check list*. Indikator yang digunakan untuk melihat keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah tahapan - tahapan aktivitas kegiatan yang dikaitkan dengan target dan waktu (satu tahun kegiatan). Komponen aktivitas, target dan waktu kegiatan dibuat berdasarkan rencana yang telah ditetapkan.

Pelaporan

Tim Kerja Reformasi Birokrasi Provinsi melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi di Provinsi kepada Tim Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Independen menyusun laporan konsolidasi berdasarkan laporan dari Tim Reformasi Birokrasi Provinsi. Selain itu, tim ini juga menyusun laporan hasil evaluasi kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda. Tim Independen menyampaikan laporan konsolidasi kepada Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Sementara itu, Tim Quality Assurance menyusun laporan hasil pelaksanaan penjaminan mutu pelaksanaan reformasi birokrasi dan disampaikan kepada Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.¹

M. PENUTUP

Reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Pemprov Banten dan Pemprov Jawa Barat menunjukkan bahwa ada tantangan yang berbeda yang dihadapi masing-masing pemerintah daerah dalam

¹ Roadmap Reformasi Birokrasi Pemprov Jawa Barat 2011 - 2013

STUDI TERHADAP PROSES REFORMASI BIROKRASI DI PEMPROV BANTEN DAN PEMPROV JAWA BARAT

✦ Budi Prayitno

melaksanakan program kebijakan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah.

Perbedaan tantangan ini menunjukkan bahwa program reformasi birokrasi tidak bisa dilaksanakan dengan menggunakan sudut pandang bahwa semua instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah memiliki karakteristik yang sama. Reformasi birokrasi memerlukan proses panjang dan bertahap. Hal ini pun tergantung juga dengan komitmen dari Kepala Daerah dalam mendorong birokrasinya menjadi lebih profesional. Tanpa ada dukungan dari Kepala Daerah dan aparaturnya, serta dukungan kebijakan, maka program reformasi birokrasi hanya akan berjalan dalam tataran konsepsi semata dan tidak menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat.

REFERENSI

Biro Organisasi Setda Provinsi Banten. (2013). *Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Banten* (disampaikan pada acara *Focus Group Discussion*, Juni 2013).

Bowornwarthana, B & Poocharoen, O. (2010). *Bureaucratic Politics and Administrative Reform: Why Politics Matters* dalam *Public Organization Review*, Vol.10, New York: Springer US.

Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia.

Kemen PAN. (2006). *Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Publik, Kiat dan Terobosan Kabupaten/Kota*. Jakarta: Kemen PAN.

Peraturan

Perpres No. 81 Tahun 2010

Permenpan dan RB No. 20 tahun 2010

Permenpan No. 30 Tahun 2012