

STRATEGI REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAHAN DAERAH: MENUJU ERA GLOBALISASI

Titin Rohayatin*

Abstract

Strategy of bureaucracy reform in local government is an effort and a step to strengthen locality and to solve many challenges in globalization era. Bureaucracy reform is not only to simplify bureaucracy structure but also to change mind set and work culture in bureaucracy, particularly in administrative management of local government. Bureaucracy reform had launched since reformation era, but it has faced impediment and challenge such as bad bureaucrat behavior, many corrupt bureaucrats, bad public service even though decentralization has been objectified. Performance problem has not been better yet even performance indicator has been available. Therefore, bureaucracy reform conceptual model as guideline in structure improvement, work culture of local bureaucracy, and strategy of bureaucracy reform consisting steps of bureaucracy improvement are important thing. As a result, there are general direction or strategy of bureaucracy reform as guideline for improvement of structure, performance, and culture in local bureaucracy, particularly local government, Cimahi city.

Key word: *bureaucracy reform strategy, bureaucracy reform of local government, globalization*

Abstrak

Strategi reformasi birokrasi Pemda merupakan upaya serta langkah memperkuat daerah dan untuk menjawab tantangan di era globalisasi. Reformasi birokrasi bukan hanya menyederhanakan struktur birokrasi tetapi mengubah pola pikir dan budaya kerja dalam birokrasi khususnya dalam manajemen administratif Pemda. Reformasi birokrasi dicanangkan sejak era reformasi tetapi mengalami hambatan dan kelambatan misalnya buruknya perilaku birokrasi, semakin banyaknya pejabat/birokrat yang korupsi, pelayanan kepada masyarakat belum menunjukkan kinerja optimal meskipun asas desentralisasi telah direalisasikan. Masalah kinerja masih belum baik walaupun indikator kinerja tersedia. Untuk itu, model konseptual reformasi birokrasi sebagai landasan dalam melakukan pembenahan struktur, kultur kerja birokrasi Pemda serta strategi reformasi birokrasi yang berisi langkah-langkah pembenahan birokrasi sangat penting. Hasil penelitian adalah adanya pedoman umum/ strategi reformasi birokrasi sebagai panduan untuk pembenahan struktur, kinerja dan kultur birokrasi di tingkat daerah, khususnya Pemerintah Daerah Kota Cimahi.

Kata Kunci: *Strategi reformasi birokrasi, reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah, globalisasi.*

* Dosen pada Universitas Jenderal Achmad Yani (UNJANI), Cimahi. Dapat dihubungi melalui email: titin.rohayatin@yahoo.com

Pengantar

Reformasi birokrasi pemerintahan dimaknai sebagai perubahan besar dalam paradigma tata kelola pemerintahan yang mengarah pada organisasi (kelembagaan) tatalaksana, Sumber Daya Manusia (SDM), pelayanan, dan akuntabilitas. Reformasi menurut Samin adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan, karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik karena tidak efisien, tidak bersih atau tidak demokratis.⁶¹ Birokrasi pemerintahan merupakan unsur yang sangat vital dalam menentukan arah untuk mencapai suatu keberhasilan dalam penyelenggaraan negara. Pendapat Thoha Birokrasi adalah pemerintahan atau pengelolaan masyarakat secara tertulis, terencana, terdokumentasi secara rapi dan dilakukan oleh orang terdidik dan beradab.⁶² Dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang demikian pesat serta persaingan global yang semakin ketat masyarakat semakin peka terhadap kinerja birokrasi pemerintahan dan sangat peduli terhadap peningkatan kualitas hidupnya. Baik buruknya kinerja birokrasi pemerintah akan sangat menentukan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya. Asropi persoalan utama reformasi birokrasi adalah masalah SDM baik menyangkut komitmen pimpinan, kualitas dan moralitas SDM, sistem sebagai faktor penentu kinerja reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah belum memuaskan.⁶³

Reformasi birokrasi pemerintah menjadi bagian dan upaya untuk memperkuat negara karena melalui reformasi birokrasi peran pemerintahan didefinisikan ulang untuk menjawab tantangan, karena reformasi birokrasi tidak sekedar menyederhanakan struktur birokrasi akan tetapi dapat mengubah pola pikir dan pola budaya birokrasi untuk berbagai peran dalam tata kelola pemerintahan. Selanjutnya Asropi mengatakan Budaya sangat berpengaruh besar terhadap kinerja reformasi birokrasi dan budaya birokrasi sangat penting bagi reformasi birokrasi pemerintahan di daerah.⁶⁴

Reformasi birokrasi pemerintahan sangat mendesak untuk dilakukan ketika dikaitkan dengan berbagai perubahan dalam konteks era globalisasi antara lain perubahan paradigma kekuasaan yang semula sentralisasi di era reformasi ini membawa

⁶¹ Samin Ramzi, Reformasi Birokrasi. Jurnal Fisip Umrah Volume 2 Nomor 2, 2011 hlm 172.

⁶² Thoha Miftah, Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru. Perubahan Tanpa Grand Design. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Volume 5 Nomor 3, 2000 hlm 79.

⁶³ Asropi, Budaya Inovasi dan Reformasi. Jurnal Ilmu Administrasi, volume V Nomor 3, September 2008. Hlm 2

⁶⁴ Ibid., hlm 2

perubahan yang berarti dalam sistem dan relasi kekuasaan menjadi demokratis dan terdistribusi melalui asas desentralisasi.

Reformasi birokrasi pemerintahan telah dicanangkan sejak era reformasi bergulir akan tetapi mengalami hambatan dan kelambatan dalam realitanya seperti perubahan perilaku birokrasi belum tampak berubah ke arah yang lebih baik, semakin banyaknya pejabat atau birokrat yang tersangkut korupsi, pelayanan kepada masyarakat baik di pusat maupun di daerah masih belum menunjukkan kinerja yang optimal meskipun asas desentralisasi telah direalisasikan, program-program pencapaian reformasi birokrasi telah disediakan akan tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak Pemerintah Daerah sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat belum terwujud dengan baik. Begitu juga berbicara masalah kinerja masih dapat dikatakan belum baik walau indikator kinerja telah tersedia, untuk itu reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah yang memuat model konseptual reformasi birokrasi sebagai landasan dalam melakukan pembenahan struktur dan kultur birokrasi Pemerintahan Daerah serta strategi reformasi birokrasi yang berisi langkah-langkah pembenahan birokrasi sangat penting

Di era reformasi dalam menghadapi era globalisasi inilah reformasi birokrasi pemerintahan termasuk Pemerintahan Daerah sangat diperlukan sebagai landasan dalam melakukan pembenahan struktur dan kultur birokrasi Indonesia termasuk kultur birokrasi daerah serta langkah-langkah pembenahan birokrasi di era globalisasi menjadi sangat penting dan strategis. Reformasi birokrasi ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan untuk menetapkan arah dan dasar kebijakan dalam menyusun program-program di Pemerintahan Daerah.

Tinjauan Pustaka

❖ Reformasi Birokrasi Pemerintahan

Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan yang mengarah pada organisasi (kelembagaan), ketatalaksanaan, Sumber daya Manusia, pelayanan, akuntabilitas dan Peraturan Perundang-undangan serta pola pikir reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah. Samin reformasi adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik

karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis.⁶⁵ Masih pendapat Samin Birokrasi adalah pemerintahan atau pengelolaan masyarakat secara tertulis, terencana, terdokumentasi secara rapi dan dilakukan oleh orang-orang terdidik.⁶⁶ Salah satu faktor utama yang berperan dalam perwujudan pemerintahan yang bersih dan pemerintahan yang baik adalah Birokrasi. Dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik birokrasi sangat menentukan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Reformasi birokrasi Samin melalui pendekatan administrasi profesional dan pendekatan minimalis. Administrasi profesional merupakan pendekatan sosiologis yang memandang bahwa birokrasi sebagai bagian dari tipe organisasi. Pendekatan minimalis mendasarkan asumsinya terhadap bagaimana birokrasi seharusnya bekerja. Pendekatan ini menghasilkan birokrasi merupakan sistem stratifikasi hierarki pegawai dimana orang dipekerjakan untuk upah dan gaji.⁶⁷ Dalam konteks birokrasi pemerintahan berhubungan dengan urusan publik apabila birokrasi memberikan pelayanan publik dengan baik maka birokrasi tersebut mampu menunjukkan indikasi perilaku birokrasi. Samin Reformasi birokrasi dalam konteks pembangunan sistem administrasi pemerintahan harus memperhatikan demokrasi dan pemberdayaan, pelayanan, transparansi, partisipasi, kemitraan, desentralisasi, konsistensi kebijakan dan kepastian hukum.⁶⁸

Reformasi birokrasi pemerintahan dalam era reformasi menandai perubahan tatanan pemerintahan menuju ke arah desentralisasi yang diawali pada tahun 1999. Konsekuensi dari menganut desentralisasi pelaksanaan otonomi daerah telah merubah seluruh tatanan dan fungsi dalam birokrasi pelayanan publik masa Orde Baru ke tata pemerintahan era reformasi yaitu keinginan untuk menegakkan demokrasi secara benar. Thoha ada tiga hal yang cukup mewarnai berbagai perubahan kelembagaan menggambarkan kondisi yang melatarbelakangi proses perubahan dari tata pemerintahan orde Baru ke tata pemerintahan era reformasi yaitu keinginan untuk menegakkan demokrasi secara baik, perubahan sistem politik dari *single majority* ke multi partai dan terjadinya proses perkembangan teknologi informasi dan persaingan

⁶⁵ Samin Rumzi, Reformasi Birokrasi. Jurnal Fisip Umrah Volume 2 Nomor 2, 2011 hlm 172

⁶⁶ Ibid., hlm 172

⁶⁷ Ibid., hlm 173

⁶⁸ Ibid., hlm 174-176

ekonomi global.⁶⁹ Penegakkan demokrasi secara baik yaitu birokrasi publik yang demokratis artinya adalah dalam kelembagaan pemerintahan demokratis dapat dikembangkannya prinsi-prinsip demokrasi, struktur kelembagaan pemerintah seharusnya tidak bisa dilepaskan dari kontrol masyarakat, dalam hal ini peranan rakyat dalam pemerintahan demokratis dilakukan ketika bentuk pemerintahan akan dibentuk. perubahan sistem politik dari *single majority* ke multi partai artinya perubahan sistem politik ke arah pluralistik. Adanya perubahan sistem politik yang dianut pada masa Orde Baru dengan era reformasi, di era reformasi ini banyak partai politik, pemerintah yang dihasilkan oleh sistem politik multi partai sulit dibayangkan adanya *single majority* yang menguasai pemerintahan, paling tidak akan terjadinya koalisi dalam pemerintahan antara beberapa partai politik. Terjadinya proses perkembangan teknologi informasi dan persaingan ekonomi global. Salah satu tanda kemajuan jaman dan perubahan global adalah diberlakukannya cara kerja dalam suatu birokrasi dengan mempergunakan teknologi informasi, cara kerja semacam ini menjadikan birokrasi tanpa batas dan akan banyak mengenal *paperless organization*. Birokrasi tanpa batas memberikan wajah baru dari birokrasi yang tidak lagi secara tegas mengikuti garis hierarkhi. Struktur organisasi yang bersifat *ad-hok*, *committee* dan matrik menjadi model dari organisasi birokrasi mendatang. Selanjutnya Thoha perubahan paradigma birokrasi pemerintahan bahwa teknologi informasi itu sekarang menjadi sesuatu hal yang sulit untuk dihindari artinya dalam pemerintahan itu teknologi informasi harus menjadi aktivitas dalam setiap proses dan penyelesaian terkait dengan manajemen pemerintahan.⁷⁰

Persoalan utama reformasi birokrasi ada pada masalah Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaksana dari birokrasi tersebut baik menyangkut komitmen pimpinan maupun kualitas dan moralitas dari SDM termasuk perilaku birokrasi termasuk kinerja birokrasi, banyak strategi yang sudah dicanangkan akan tetapi hasilnya belum memuaskan, misalnya saja budaya inovasi birokrasi. Reformasi birokrasi kaitannya dengan budaya inovasi dalam birokrasi. Pendapat Asrofi Inovasi merupakan konsep baru dalam administrasi publik.⁷¹ Kurang populernya konsep inovasi pada masa lalu dapat dipahami karena karakter reformasi yang lebih didasarkan pada prinsip-prinsip

⁶⁹ Thoha Miftah, 2000. Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru. Perubahan Tanpa Grand Design. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Volume 5 Nomor 3, 2000, hlm 79

⁷⁰ Ibid., hlm 83

⁷¹ Asrofi, Budaya Inovasi dan Reformasi. Jurnal Ilmu Administrasi, volume V Nomor 3. September 2008. Hlm 246

birokrasi ideal dari Weber, yang dalam konsep ini bahwa inovasi dipandang tidak banyak diperlukan bagi aparatur birokrasi pemerintah. Kewajiban aparatur birokrasi pemerintah adalah menjalankan aturan yang telah ditetapkan, sekalipun inovasi dilaksanakan hanya dalam budaya inovasi dan reformasi birokrasi. Selanjutnya Asropi domain penting dalam inovasi birokrasi pemerintah : *sustainable develepment, e – government, New product development.*⁷²

Reformasi birokrasi dan pelayanan publik merupakan dua elemen penting dalam tata kelola pemerintahan dalam era globalisasi seperti ini menuju terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan prima serta tata pemerintahan yang baik. Birokrasi, reformasi birokrasi menjadi komitmen pemerintah dalam menjalankan tata pemerintahan yang baik. Komarudin Reformasi birokrasi tata kelola pemerintahan diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan publik, efektivitas dan efisiensi kelembagaan kementerian/ lembaga dan penanggulangan korupsi.⁷³ Peran pemerintah dalam menanggulangi korupsi ini dimaksudkan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih. Rajab: “Birokratisme sebagai pelaksana/ pengelola dalam manajemen Pemerintahan Daerah untuk dapat memiliki daya saing yang tinggi maka perlu menerapkan prinsip-prinsip *good governance.*”⁷⁴

Program *good governance* yang ditujukan untuk melakukan pembaruan tata kelola pemerintahan pada kenyataannya menampilkan pada dua realitas yang bertolak belakang. Pada daerah yang dinobatkan sebagai *best practice* karena mampu mereformasi tata kelola pemerintahan dan dapat mewujudkan beberapa institusi publik yang transparan, akuntabel, dan responsif, ternyata disisi lain masih dijumpai tata kelola yang buruk. Jani untuk mengelola tatanan pemerintahan yang baik perlu diterapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam mekanisme Pemerintahan Daerah.”⁷⁵ *Good governance* disepakati sebagai bagian dari desain kelembagaan baru untuk mendorong proses kerjasama antara entitas pasar, negara dan masyarakat sipil untuk menciptakan inovasi pembangunan dan mendorong kinerja birokrasi untuk bekerja netral dan

⁷² Ibid., hlm 253

⁷³ Komarudin, Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Jurnal Sekretariat Negara RI. Nomor 20, 2011, hlm 148

⁷⁴ Rajab Budi, Birokratisme, *Good Governance* dan Demokratisasi. Analisis CSIS Volume 14 No4, Desember 2012.

⁷⁵ Jani Luky, Implementasi *Local Governance* : Menjelaskan Paradoks. Analisis CSIS Volume 42 No 1, Maret 2013.

mengabdikan pada kepentingan publik. Pribadi : *good governance* yang secara normatif diyakini sebagai desain untuk mengelola agar pasar bekerja pada kepentingan publik.”⁷⁶

Berbagai upaya reformasi tata kelola pemerintahan termasuk Pemerintahan Daerah salah satunya adalah proses politik. Inovasi dan reformasi tata kelola pemerintahan ditujukan untuk meningkatkan daya saing daerah dalam manajemen Pemerintahan Daerah. Inisiasi, inovasi dan reformasi banyak lahir dari kepiarian proses negosiasi organisasi non pemerintah setempat dengan penguasa yang tersedia untuk melakukan perubahan.

Reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah dalam era otonomi daerah dan era globalisasi saat ini beberapa pendapat penelitian sebelumnya dikatakan belum maksimal ini ditandai dengan lemahnya aspek sumber daya manusia baik dari segi moralitas dan kualitas, lemahnya perilaku birokrasi sebagai pelaksana sistem, budaya inovasi reformasi birokrasi belum berjalan dengan baik. Namun demikian peneliti tidak hanya melihat itu, akan tetapi peneliti lebih melihat fenomena reformasi birokrasi pemerintahan itu belum berjalan dengan optimal dari beberapa faktor yaitu : lemahnya tata kelola manajemen pemerintahan, lemahnya kelembagaan, lemahnya kinerja aparatur birokrasi, struktur dan kultur birokrasi belum mendukung terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan untuk itu peneliti dalam penelitian ini lebih menekankan kepada pemetaan kondisi eksisting birokrasi Pemerintahan Daerah baik dari sisi kelembagaan, ketatalaksanaan, kinerja dan kultur birokrasi tingkat daerah maupun etika/perilaku birokrasi serta pembenahan struktur dan prosedur birokrasi sesuai dengan paradigma demokrasi dan desentralisasi di era globalisasi. Menganalisis kenapa strategi reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah diperlukan, menganalisis faktor-faktor penghambat dalam strategi reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah dan Menyusun pedoman umum strategi reformasi birokrasi Pemerintahan Daerah sebagai panduan untuk melakukan pembenahan struktur, kinerja dan kultur birokrasi Pemerintahan Daerah .

❖ ***Bokrasi Pemerintahan Daerah***

Pada dasarnya birokrasi merupakan bentuk organisasi yang modern yang dibentuk secara bersama untuk mencapai tujuan bersama yang diharapkan menjadi organisasi yang ideal. Permasalahan yang dihadapi birokrasi sesungguhnya sangat

⁷⁶ Pribadi Airlangga, Paradoks Inovasi Dalam Praktek Good Governance di Kota Surabaya. Analisis CSIS Volume 42 No 1, Maret 2013.

kompleks sehingga reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya untuk melakukan perubahan baik dari unsur ketatalaksanaan (organisasi), ketatalaksanaan maupun dari unsur Sumber Daya Manusia (SDM). Reformasi birokrasi Indonesia diharapkan dapat mewujudkan figur birokrasi yang dapat menjalankan roda pemerintahan yang baik yang bersifat demokratis dan sesuai dengan penerapan konsep desentralisasi. Secara kelembagaan melalui reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan kelembagaan yang ramping struktur kaya fungsi akan tetapi tidak terjadinya penumpukan dalam salah satu unit kerja artinya adalah adanya pemerataan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan SOTKnya. Organisasi kelembagaan ini diharapkan lebih menitikberatkan kepada jabatan fungsionalnya bukan kepada jabatan strukturalnya. Kondisi saat ini di Pemerintah Daerah Kota Cimahi dilihat pada aspek kelembagaan masih terdapatnya beban kerja/ kewenangan dinas yang menumpuk misalnya saja terjadi pada Dinas Perekonomian Koprasi Perindustrian, Perdagangan Dan Pertanian Kota Cimahi yang membidangi beberapa urusan kewenangan yang ditangani oleh satu dinas yang tidak diimbangi oleh kesiapan SDM nya sehingga terjadi penumpukan urusan kewenangan, begitu juga terjadi pada dinas-dinas lain yang terjadi di Kota Cimahi.

Secara ketatalaksanaan reformasi birokrasi diharapkan menghasilkan ketatalaksanaan yang sederhana, mudah dan sistematis dengan cara menerapkan teknologi informasi dan membangun komunikasi sehingga dengan penyempurnaan ketatalaksanaan ini menghasilkan kinerja yang unggul dalam proses pelayanan yang akuntabel dan transparan. Dalam kenyataannya di Pemerintah Daerah Kota Cimahi masih menemukannya proses pelayanan yang panjang dan terkesan berbelit-belit sehingga masyarakat merasakan kesulitan untuk dapat memperoleh pelayanan dengan prosedur dan mekanisme yang panjang tersebut, dan masih menemukannya SOP dalam pelayanan yang kurang dipahami karena tidak sampainya informasi kepada masyarakat terkait dengan proses pelayanan. Masih kurangnya koordinasi antar dinas terkait dalam pembuatan SOP misalnya terkait dengan jenis pelayanan yang mengharuskan adanya persaratan dari dinas tertentu dijadikan prasyarat untuk pembuatan perizinan sehingga hal ini menimbulkan lamanya waktu dalam terwujudnya surat perizinan tersebut.

Secara aspek kinerja dan kultur birokrasi maupun etika/ perilaku birokrasi adalah merupakan faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Reformasi dalam aspek SDM diharapkan mampu menghasilkan SDM birokrasi yang bersih, yang berkualitas sesuai

dengan kebutuhan organisasi baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas (memiliki jiwa profesionalisme, kompeten, beretika dan mempunyai etos kerja yang tinggi). Terkait dengan Pemerintah Daerah Kota Cimahi saat ini faktor SDM masih merupakan hal yang menarik dan masih menjadi pusat perhatian karena kalau dilihat secara kasat mata PNS Kota Cimahi secara kuantitas terlihat banyak akan tetapi apabila berbicara tentang penempatan dalam struktur organisasi yang ada di Cimahi ternyata masih kurang terbukti masih terdapatnya penumpukan kewenangan yang harus dijalankan oleh salah satu instansi yang tidak diimbangi dengan jumlah personil yang ada hal ini juga berdampak kepada pemberian pelayanan dan kinerja dari organisasi pemerintahan. Begitu juga berbicara tentang kualitas dari SDM Kota Cimahi masih terdapatnya SDM Kota Cimahi yang belum diimbangi dengan kemampuan dan kompetensi yang mumpuni dan masih adanya penempatan SDM yang kurang relevan artinya penempatan SDM yang tidak didasarkan kepada kompetensi yang dimilikinya sehingga hal ini juga berdampak kepada proses penyelenggaraan roda pemerintahan. Hal ini terjadi karena keterbatasan SDM yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kota Cimahi baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas.

Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah.

Strategi reformasi birokrasi pemerintahan daerah merupakan salah satu cara atau upaya untuk memperkuat daerah dalam rangka menjalankan roda pemerintahannya sekaligus memperkuat peran pemerintah daerah dalam menjalankan konsep desentralisasi sesuai dengan amanat otonomi daerah. Pemerintah Daerah Kota Cimahi sebagai daerah otonom, dimana daerah yang berhak, berwenang mengurus rumah tangganya sendiri, kepadanya diberikan urusan pemerintahan dalam upaya mengelola sumber-sumber keuangan, penyediaan pelayanan publik, dan pembangunan daerah, kongkritnya berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas, daerah harus dapat menggali sumber daya yang dimiliki yang dapat digunakan untuk mensejahterakan masyarakat dengan cara menyediakan pelayanan, meningkatkan daya saing daerah sesuai dengan potensi dan kekhasan serta keunggulan yang dikelola secara demokratis dan akuntabel.

Untuk mencapai hasil yang maksimal Pemerintah Daerah harus dapat memproses dan melaksanakan hak dan kewajiban berdasarkan asas-asas pemerintahan yang baik (*good Governance*). Untuk mewujudkan *good governance*

dibutuhkan komitmen dan konsistensi dari semua pihak baik itu aparat pemerintah, masyarakat maupun pihak swasta. Dalam pelaksanaannya menuntut adanya koordinasi yang baik dari berbagai pihak, memiliki sifat profesionalisme yang tinggi dan memiliki etos kerja dan moral yang tinggi. Dalam strategi reformasi birokrasi ini juga perlu adanya perubahan perilaku yang sesuai dengan dimensi-dimensi etika pemerintahan, penegak hukum yang efektif serta pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab sesuai dengan konsep *good governance* tersebut. Melalui strategi reformasi birokrasi ini pada dasarnya merupakan transformasi berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi, hubungannya adalah strategi reformasi birokrasi merupakan jawaban atas tuntutan terhadap pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna dan bertanggung jawab serta menciptakan pemerintahan yang bersih. Hal ini tentunya memerlukan strategi reformasi birokrasi dan sumber daya manusia yang memiliki integritas, kompetensi, dan konsistensi dalam menjalankan roda pemerintahan termasuk Pemerintah Daerah Kota Cimahi.

Pembenahan Struktur dan Prosedur Birokrasi

Pembenahan birokrasi merupakan penggunaan wewenang untuk menerapkan ketentuan/ peraturan baru terhadap sistem pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur, maupun prosedur yang ada dengan maksud untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan daerah. Penataan birokrasi atau restrukturisasi organisasi pemerintahan termasuk Pemerintah Daerah Cimahi sangat penting dan sangat diperlukan, hal ini merupakan salah satu upaya pembaharuan ke depan dalam rangka perwujudan pelaksanaan konsep desentralisasi di era otonomi daerah salah satunya melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Governance*. Suatu perubahan baru ini dalam rangka perwujudan penyelenggaraan roda pemerintahan dan pembangunan secara profesional, serta merupakan perwujudan sebuah sistem dan proses birokrasi pemerintahan yang berperan sebagai wadah dalam rangka mewujudkan tujuan Pemerintah Daerah Kota Cimahi. Bicara tentang reformasi birokrasi dapat menunjukkan perbaikan organisasi/ reformasi birokrasi sehingga organisasi mutu yang terfokus ke masa yang akan datang dapat terbentuk atau rencana perbaikan terhadap sistem yang

ada/ perbaikan terhadap proses pemerintahan yang mewujudkan proses pemerintahan yang akuntabel dan transparan. Tuntutan dari reformasi birokrasi ini salah satunya adalah pembenahan struktur dan prosedur birokrasi dimana organisasi pemerintahan yang berorientasi kepada kualitas organisasi dengan ditunjukkan oleh kinerja organisasi misalnya melalui kualitas Sumber Daya Manusia.

Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam pembenahan ini antara lain : (1) Memperjelas maksud dan tujuan organisasi misalnya melalui Visi dan Misi organisasi termasuk visi misi Pemerintah Daerah Kota Cimahi harus dapat menunjukkan arah kebijakan dan arah pembangunan daerah Kota Cimahi. (2) Menerapkan konsekuensi atas kinerja organisasi misalnya penerapan tupoksi organisasi dengan jelas dengan mekanisme yang mudah dan sederhana melalui dibentuknya Standar Operasional Prosedur (SOP) organisasi. (3) Menciptakan pertanggungjawaban organisasi pemerintahan kepada publik, misalnya menjalankan roda pemerintahan secara akuntabel dan mengedepankan prinsip transparansi. (4) Memberdayakan organisasi dan pelaku organisasi (SDM) misalnya melalui pengembangan-pengembangan atau inovasi-inovasi untuk membangun kemajuan daerah. (5) Mengubah perilaku dan cara berfikir pegawai/ pelaku organisasi misalnya menganut konsep melayani daripada dilayani sesuai dengan fungsi hakiki pemerintahan bahwa salah satunya mempunyai fungsi pelayanan.

Dengan adanya pembenahan terhadap struktur organisasi dan prosedur birokrasi diharapkan Pemerintah Daerah Kota Cimahi dapat menjalankan roda pemerintahan yang demokratis dan sesuai dengan konsep desentralisasi sebagai amanat dari otonomi daerah yang diatur dengan Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah.

Faktor-Faktor Penghambat Reformasi Birokrasi

Secara umum hambatan reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kota Cimahi sebagai berikut :

1. Aspek kelembagaan (organisas); pada aspek kelembagaan (organisasi) pemerintah daerah Kota Cimahi masih terdapatnya *overlapping* kewenangan antar dinas, masih terjadi perdebatan tentang batas kewenangan masing-masing dinas terkait. Contoh salah satunya yang terjadi pada Dinas Perhubungan Kota Cimahi dengan Pihak Kepolisian, khususnya aturan lalu lintas.

2. Aspek Ketatalaksanaan; pada aspek ketatalaksanaan Pemerintah Daerah Kota Cimahi masih adanya dinas yang minim akan SOP, dan masih banyaknya masyarakat yang merasakan apabila berurusan dengan pemerintah terkait dengan proses pelayanan harus melalui prosedur yang panjang dan pelayanan yang lama, belum terlihatnya proses pelayanan yang mudah dan sederhana.
3. Aspek Sumber daya Manusia; Sumber daya Manusia yang menentukan kinerja birokrasi tidak hanya dilihat dari sisi kuantitasnya saja akan tetapi juga dilihat dari sisi kualitasnya artinya kinerja birokrasi ditentukan dari kemampuan SDM untuk menjalankan fungsi-fungsinya. Kondisi saat ini di Kota Cimahi masih terbatasnya SDM baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Di salah satu unit kerja di Pemda Cimahi masih terdapat beberapa urusan yang ditangani rangkap, idealnya satu sektor ditangani satu Kasubdin sehingga kinerja unit kerja akan lebih optimal. Adanya penempatan pegawai yang belum tepat sehingga berdampak kepada pemberian proses pelayanan karena tidak sesuai dengan kompetesinya.

Kesimpulan dan Saran

Dari uraian pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut, pertama, dari aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun dari aspek SDM di Pemerintah Daerah Kota Cimahi belum sepenuhnya dikatakan baik karena dari masing-masing aspek tersebut menggambarkan permasalahan yang menuntut adanya pembenahan terhadap masing-masing aspek tersebut. Kedua, faktor penghambat dalam reformasi birokrasi di Pemerintah Daerah Kota Cimahi juga menggambarkan dari aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan dari faktor SDM. Ketiga, belum adanya Strategi reformasi birokrasi Pemerintah Daerah Kota yang dirumuskan dalam bentuk kebijakan.

Dari uraian kesimpulan tersebut, maka saran yang diberikan pertama, perlu adanya pembenahan terhadap aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan aspek SDM di tataran Pemerintah Daerah Kota Cimahi. Kedua, perlu dirumuskannya strategi reformasi birokrasi di berbagai aspek terutama aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan aspek SDM***

Daftar Pustaka

- Asropi. (2008). Budaya Inovasi dan Reformasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, volume V Nomor 3. September 2008. Halaman 246 – 255.
- Jani Luky. (2013). Implementasi Local Governance : Menjelaskan Paradoks. *Analisis CSIS Volume 42 No 1*, Maret 2013. ISSN1829-5908.
- Komarudin. (2011). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. *Jurnal Sekretariat Negara RI*. Nomor 20.
- Nasution. 1995. *Metode Penelitian Sosial*
- Moleong, Lexy. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Pribadi Airlangga. (2013). Paradoks Inovasi Dalam Praktek Good Governance di Kota Surabaya. *Analisis CSIS Volume 42 No 1*, Maret 2013. ISSN1829-5908.
- Rajab Budi. (2012). Birokratisme, Good Governance dan Demokratisasi. *Analisis CSIS Volume 14 No4*, Desember 2012. ISSN1829-5908
- Samin Rumzi. (2011). Reformasi Birokrasi. *Jurnal Fisip Umrah Volume 2 Nomor 2* halaman 172-182.
- Thoha Miftah. (2000). Reformasi Birokrasi Publik Pasca Orde Baru. *Perubahan Tanpa Grand Design. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Volume 5 Nomor 3 halaman 246 – 255.