

# STUDI KAJIAN PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH

(Studi Impelentasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bintan)

Rahmad Purwanto Widiyastomo 1)  
dan Rina Nuraini Selly 2)

- 1) FISIP UNTAG Semarang Jln Pawiyatan Luhur Bendan Dhuwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Email : [rahmadpurwanto@untag.ac.id](mailto:rahmadpurwanto@untag.ac.id)
- 2) FISIP UNTAG Semarang Jln Pawiyatan Luhur Bendan Dhuwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia. Email : [chrisayudya@yahoo.co.id](mailto:chrisayudya@yahoo.co.id)

## Abstract

The research implementation of the Study on the Implementation of Bureaucratic Reform in the Local Government by taking the study of the implementation of the Bureaucratic Reform in Bintan Regency is intended to describe the implementation of local government policies to realize good governance in Bintan Regency, it is known that the performance achievements are quite good, institutions have been established and independent assessments have conducted in Bintan Regency.

Keywords: implementation, bureaucratic reform and good results.

## Abstrak

Pelaksanaan penelitian tentang Studi Kajian Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah dengan mengambil studi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kabupaten Bintan dimaksudkan untuk mendeskripsikan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di Kabupaten Bintan diketahui capaian kinerja yang cukup baik, kelembagaan telah ditetapkan dan penilaian mandiri telah dilakukan di Kabupaten Bintan.

Kata kunci : implementasi, reformasi birokrasi dan hasil yang cukup baik.

## 1. PENDAHULUAN

Arahan kebijakan Reformasi Birokrasi Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 – 2024 dalam rangka “mewujudkan tata pemerintahan berkelas dunia” pada tahun 2025 merupakan tindak lanjut dari upaya mewujudkan tata pemerintahan yang baik (good government) dan pelayanan publik yang prima di Pusat dan Pemerintahan Daerah. Secara skematik digambarkan berdasarkan Road Map Reformasi Birokrasi, sebagai sebagai berikut :



Gambar 1. Tujuan Jangka Panjang Reformasi Birokrasi Nasional

Sumber: Permen PAN dan RB No. 11 Tahun 2015

Reformasi birokrasi sebagai langkah kebijakan dalam penataan sistem tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagai upaya menuju peningkatan kualitas birokrasi berkualitas dunia, mengutamakan pengembangan :

- a. Tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien;
- b. Peningkatan sumber daya aparatur/ASN yang kompeten dan kompetitif;
- c. Pemerintahan yang transparan berbasis teknologi informatika (TIK) dengan system pemerintahan berbasis elektronik/SPBE; dan
- d. Pemerintahan partisipatif dan melayani perkembangan dunia usaha dan sesuai tuntutan masyarakat pada umumnya.

Pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi menjadi perhatian dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) baik di Pusat maupun di Pemerintah Daerah, baik di 34 provinsi maupun 510 kabupaten/kota di Indonesia. Namun pelaksanaan reformasi birokrasi di daerah perkembangannya belum menggembirakan. Hal ini diketahui dari data Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) tentang belum banyak penyelenggaraan reformasi birokrasi sebagai rencana strategis di daerah. Pemerintah daerah yang telah memiliki dokumen perencanaan Road Map Reformasi Birokrasi sebagai perencanaan jangka menengah pelaksanaan RB di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota tahun 2020 sebanyak 139 kabupaten/kota dari 510 kabupaten/kota (27,25%). Hal ini menunjukkan kemajuan yang relatif kecil dibandingkan dengan banyaknya pemerintah kabupaten/kota. Padahal secara nasional, baik kementerian dan lembaga di Pusat dan pemerintah daerah telah berkomitmen untuk melaksanakan reformasi birokrasi dengan mengesahkan dokumen perencanaan jangka menengah Reformasi Birokrasi di daerah (Kemenpan RB, 2020).

Salah satu daerah yang telah melaksanakan reformasi birokrasi adalah Kabupaten Bintan di Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu dari sedikit pemerintah daerah yang berkomitmen untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan mendapatkan dukungan penuh dari Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten

Bintan sebagaimana termaktub dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Bintan Tahun 2016 – 2021. Pelaksanaan Reformasi birokrasi sesuai Visi Pembangunan Jangka Menengah Daerah yaitu : “Terwujudnya Kabupaten Bintan yang Madani dan Sejahtera Melalui Pencapaian Bintan Gemilang 2025 (Gerakan Melangkah Maju di Bidang Kelautan, Pariwisata, dan Kebudayaan)”. Upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), meningkatkan akuntabilitas dan kinerja serta pelayanan publik yang prima sesuai dengan misi ke tiga (3) yaitu : Mewujudkan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan demokratis sebagai langkah melayani masyarakat dan kalamngan dunia usaha.

Pemerintah Kabupaten Bintan berkomitmen melaksanakan Reformasi Birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik (*good governance*) berbasis kinerja dan pemerintahan daerah yang dinamis dan memberikan sumbangsih bagi keberhasilan reformasi birokrasi secara nasional. Obyek reformasi birokrasi di pemerintahan daerah berkaitan memecahkan permasalahan birokrasi di daerah, antara lain :

- a. Meniadakan *overlapping* antar fungsi-fungsi pemerintahan di perangkat daerah berdampak pada inefisiensi pegawai dan anggaran/APBD;
- b. Menata ulang proses birokrasi dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*);
- c. Merevisi dan membangun berbagai regulasi, arah kebijakan dan praktek manajemen pemerintah daerah dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru yang lebih dinamis (Agus Dwiyanto, 2011)

Tujuan penelitian ini adalah mendeksripsikan tentang pelaksanaan dan capaian kinerja reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan. Dengan menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi maka akan diketahui potensi dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan

secara nyata. Kebijakan yang dilaksanakan Kabupaten Bintang sejalan dengan arahan Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah oleh Kementerian Dalam Negeri sejak tahun 2018.

## 2. KONSEP DAN KERANGKA PEMIKIRAN

### 1. Pengertian dan Konsep

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

- a. Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Perangkat Daerah adalah organisasi atau lembaga pada pemerintahan daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat Daerah terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan yang terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi.
- c. Reformasi Birokrasi di Daerah adalah upaya yang terencana Pemerintah Daerah melaksanakan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama pada aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketata laksanaan (business proses), sumberdaya manusia aparatur dan pelayanan publik.
- d. Area Perubahan adalah faktor-faktor utama yang menjadi pendorong bagi perubahan budaya birokrasi agar adaptif terhadap perubahan yang dinamis meliputi perubahan dalam peraturan perundangan di daerah, manajemen perubahan sumberdaya aparatur, peningkatan pelayanan public, pengawasan, akuntabilitas kinerja aparatur, penguatan organisasi, tata laksana dan pengelolaan sumberdaya ASN (termasuk pola karir).
- e. Sasaran Reformasi Birokrasi adalah tujuan yang akan dicapai dalam reformasi birokrasi yang meliputi : Birokrasi yang bersih dan akuntabel, Birokrasi yang efisien dan efektif dan birokrasi yang

memiliki pelayanan public yang berkualitas;

- f. Pemerintahan yang Adaptif (dynamic governance) adalah tata kelola pemerintah yang adaptif dalam mengeksekusi kebijakan dan menyediakan pelayanan publik dalam dunia yang selalu berubah-ubah, penuh dengan berbagai tantangan untuk menghadapi globalisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam revolusi industri ver 4.0 berdasarkan keputusan bersifat dinamis. Nilai yang mendasari dynamic governance yaitu integritas sosial, meritokrasi dalam sektor pembangunan nasional.
- g. Pemangku Kepentingan adalah segenap pihak yang mempunyai kepentingan dan dapat berpartisipasi aktif dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi di pemerintahan daerah, terutama perangkat daerah, anggota DPRD, kalangan dunia usaha, akademisi/ perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, media massa dan warga masyarakat dengan sumbangan masing-masing.

### 2. Kerangka Pemikiran

Berpedoman arah kebijakan dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025 yang secara substansi reformasi birokrasi dicanangkan terbagi dalam tiga (3) periode perencanaan jangka menengah, yaitu: (1) Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014; (2) Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019, dan (3) Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2020-2024. Upaya meningkatkan komitmen pemerintahan daerah, termasuk pemerintah kabupaten/kota maka Kementerian Dalam Negeri menetapkan Permendagri Nomor 135 tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Demikian pula pada tahun 2020 – 2024 telah diterbitkan Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 menjadi arahan kebijakan nasional berdasarkan Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024.

Pada tahun 2020 diterbitkan pula pedoman untuk melakukan monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi, kelembagaan pelaksana reformasi birokrasi dengan pedoman Permenpan dan RB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi

Reformasi Birokrasi di Pusat maupun Pemerintah Daerah, baik pemerintah provinsi maupun kabupaten/kota. Bahkan berdasarkan evaluasi dan penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi telah dapat diselenggarakan di masing-masing perangkat daerah.

Membangun penyelenggaraan pemerintahan daerah ditingkat kabupaten/kota yang adaptif dan inovatif menjadi sangat strategis karena pemerintah kabupaten/kota tumpuan kebijakan otonomi daerah dan pemerintah yang secara langsung melayani masyarakat. Perkembangan pemerintahan daerah dalam era reformasi birokrasi ditandai dengan beberapa hal penting, sebagai berikut :

1. Penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan berorientasi pada prinsip-prinsip yang bersifat efektif dan efisien;
2. Kinerja perangkat daerah difokuskan pada upaya untuk mewujudkan outcomes (hasil) yang bermanfaat bagi masyarakat.
3. Seluruh perangkat daerah dapat menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik (sistem pemerintahan berbasis elektronik/SPBE) untuk memudahkan pengelolaan data kinerja;
4. Setiap individu pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja unit kerja terkecil, satuan unit kerja di atasnya, hingga pada organisasi secara keseluruhan. Setiap perangkat daerah, sesuai dengan tugas dan fungsinya (tusi), secara terukur memiliki kontribusi terhadap kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan (Kompas, 14 Juni 2020).

Reformasi birokrasi baik di tingkat Pusat maupun Pemerintah Daerah merupakan upaya yang sistematis dan berkelanjutan untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama

menyangkut delapan area perubahan sebagai berikut :

- a. Penataan peraturan perundangan yang bersifat terpadu Pusat dan Daerah;
- b. Pelaksanaan manajemen perubahan;
- c. Penataan kelembagaan (organisasi) yang tepat ukuran;
- d. Penataan ketatalaksanaan (business process);
- e. Penataan sumberdaya manusia aparatur dengan pola karir yang lebih baik.
- f. Peningkatan pengawasan;
- g. Peningkatan akuntabilitas kinerja yang terukur;
- h. Penguatan kelembagaan organisasi perangkat daerah;

Saling keterkaitan dalam delapan area perubahan tersebut akan dapat dicapai tiga sasaran dalam reformasi birokrasi sebagai berikut :



Sumber : Kemenpan RB, 2020.

Berdasarkan hasil evaluasi Kemenpan dan RB tentang capaian kinerja reformasi birokrasi berdasarkan pencapaian indikator reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah daerah belum dapat dicapai secara optimal, antara lain sebagai berikut :

**Tabel 1 Target Capaian Reformasi Birokrasi Nasional**

Sasaran	Indikator Capaian
Terwujudnya ASN profesional, berintegritas dan netral	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Indeks Sistem Merit : 80 kategori baik</li> <li>b. Indeks Profesionalitas ASN untuk :                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pusat (Kementerian dan Lembaga : 85)</li> <li>2) Pemerintah Provinsi : 85 (baik sekali)</li> <li>3) Pemerintah Kabupaten/Kota : 75 (baik)</li> </ol> </li> </ol>

Sasaran	Indikator Capaian
Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif	Terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif : a. Indeks pelayanan publik : rata-rata sebesar 3,25 (baik). b. Indeks Persepsi Mal Administrasi pada kategori rendah (belum memuaskan).
Terwujudnya manajemen institusi pemerintah berstandar internasional	Meningkatnya manajemen institusi pemerintah dan pemerintah daerah yang belum optimal
Terwujudnya akuntabilitas keuangan dan kinerja	Instansi Pemerintah yang mendapatkan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) :  a. Kementerian dan Lembaga : 97% b. Provinsi : 97% (sangat baik) c. Kabupaten : 85% (baik) d. Kota : 90% (sangat baik) Instansi pemerintah dengan “Skor B” atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) : a. Kementerian dan Lembaga : 100% b. Provinsi : 90% (baik sekali) c. Kabupaten/Kota : 80% (baik)

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

Berdasarkan tabel tersebut maka diketahui target capaian yang harus dilakukan pemerintah kabupaten/kota sangat berat untuk mencapainya. Hal ini disebabkan kemajemukan pemerintahan kabupaten/kota di negara kita yang variatif, tantangan berat bagi kabupaten/kota baru dan hasil pemekaran di Indonesia Bagian Timur (Kepulauan Maluku, Papua Barat dan Papua serta kabupaten baru yang memiliki wilayah kepulauan) banyak hambatan dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi di daerah.

Berdasarkan dokumen rencana strategis reformasi birokrasi harus dijabarkan dalam dokumen perencanaan yang bersifat terpadu yaitu road map (peta jalan) reformasi birokrasi

yang akan menjadi panduan bagi perangkat daerah dalam menyelenggarakan reformasi birokrasi. Kepala daerah kabupaten/kota bersama DPRD harus melaksanakan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan daerah, menyatukan rencana dan penganggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan menjabarkannya dalam rencana kerja perangkat daerah secara koordinatif. Langkah koordinasi melaksanakan reformasi birokrasi dilaksanakan oleh Bagian Organisasi –Setda dengan dukungan seluruh perangkat daerah. Pentingnya berbagai peran dan langkah bersama secara terpadu guna mewujudkan reformasi birokrasi, sebagai berikut :

**Tabel 2 Perangkat Daerah Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bintan**

No	Sasaran	Indikator	OPD Utama dan Pendukung
1	Birokrasi yang bersih dan akuntabel	Opini WTP atas Laporan keuangan Pemda	Inpektorat dan pendukung seluruh OPD.
		Tingkat kapabilitas APIP	
		Tingkat kematangan Implementasi SPIP	
		Capaian Skor Nilai SAKIP (Baik)	
		Penggunaan e-proc terhadap belanja pengadaan	Unit Layanan Pengadaan/ Setda dan dukungan seluruh OPD
2	Birokrasi yang	Indek Reformasi Birokrasi (Indeks RB)	Bag Organisasi – Setda

	efisien dan efektif		(pendukung seluruh OPD )
		Indeks Profesionalitas ASN	Badan Kepegawaian dan didukung seluruh OPD)
		Indeks e-government (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik/SPBE)	Bag Organisasi Setda dan Diskominfo dan OPD lainnya
3	Birokrasi yang memiliki pelayanan public berkualitas	Indeks Integritas Nasional	-
		Survei Kepuasan Masyarakat	Bag Organisasi (dan seluruh OPD)
		Indek pelayanan publik nasional	-

Sumber : Permenpan dan RB, 2020.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN 2020 – 2024) berdasarkan Perpres Nomor 18 Tahun 2020 memberikan arahan pentingnya reformasi birokrasi menjadi bagian dari pembangunan aparatur negara difokuskan pada tiga (3) sasaran, sebagai berikut :

**1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel**

adalah meningkatkan kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan *outcome* (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber-sumber yang dipergunakannya. Arah kebijakan untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, dengan sasaran sebagai berikut :

- 1) Penerapan sistem nilai dan integritas birokrasi yang efektif.
- 2) Penerapan pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.
- 3) Peningkatan kualitas pelaksanaan dan integrasi antara sistem akuntabilitas keuangan dan kinerja.
- 4) Peningkatan fairness, transparansi, dan profesionalisme dalam pengadaan barang dan jasa.

**2. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.** Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan

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

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

- 1) Penguatan agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan peningkatan kualitas implementasinya.
- 2) Penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.
- 3) Penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis e-government.
- 4) Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat.
- 5) Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif.
- 6) Peningkatan kualitas kebijakan publik.

- 7) Pengembangan kepemimpinan untuk perubahan dalam birokrasi untuk mewujudkan kepemimpinan yang visioner, berkomitmen tinggi, dan transformatif.
- 8) Peningkatan efisiensi (belanja aparatur) penyelenggaraan birokrasi.
- 9) Penerapan manajemen kearsipan yang handal, komprehensif, dan terpadu.

### 3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas/ pelayanan prima

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

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

### 3. METODOLOGI

1. Tipe penelitian kajian tentang implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan adalah tipe penelitian deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan.
2. **Teknis Pengumpulan, Pengolahan dan Analisis Data**

Data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini sebagian besar adalah data sekunder yang telah dipublikasikan dari (1) Badan Pusat Statistik adalah data umum wilayah; (2) Data dari Perangkat Daerah Kabupaten Bintan terkait dengan sumberdaya ASN dan arahan kebijakan reformasi birokrasi. Jenis data, teknik pengumpulan data, analisis data dan hasil analisis, dikemukakan sebagai berikut :

No	Data	Pengumpulan Data	Analisis Data	Hasil
1	Data Profil Daerah (data sekunder)	Dokumentasi	Deskriptif; analisis tabel	Penggambaran data dan informasi gambaran umum
2	Data SDM Aparat (data sekunder)	Dokumentasi	Deskriptif; analisis tabel	Penggambaran data dan informasi gambaran umum
3	Data Kinerja (data)	Dokumentasi	Deskripsi dan	Gambaran

	primer/isian OPD)		analisis table	tentang capaian kinerja OPD
4	Data isian Kinerja Program	Wawancara dan dokumentasi	Deskripsi	Gambaran kinerja (tabulasi)

Sedangkan teknik analisis data yang dipergunakan adalah analisis deskriptif untuk analisis data yang bersifat kualitatif dan analisis kuantitatif untuk data yang bersifat kuantitatif dengan tabel.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Perangkat Daerah Sebagai “Motor Penggerak” Reformasi Birokrasi

Perangkat daerah sebagai motor penggerak dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan. Selengkapnya jumlah OPD Kabupaten Bintan sebanyak 39 unit, terdiri dari 10 kecamatan yang menaungi 15 Kelurahan dan 36 Desa. Unit pelayanan kesehatan adalah 1 RSUD Kabupaten Bintan, 15 UPTD Pusat Kesehatan

Masyarakat (Puskesmas) yang tersebar di 10 kecamatan.

Penataan PD Kabupaten Bintan berdasarkan Perda Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bintan dan telah diperbarui dengan Perda Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bintan. Dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan upaya mewujudkan OPD termasuk kategori tepat ukuran dan fungsi (rightzising) sebanyak 29 unit perangkat daerah dan 10 kecamatan, secara rinci dikemukakan sebagai berikut :

Tabel 3. Organisasi Perangkat Daerah Kab. Bintan

No	Kategori	Jumlah (unit)
1	Sekretariat Daerah	1
2	Sekretariat Dewan	1
3	Inspektorat	1
4	Dinas (termasuk Satpol PP)	21
5	Badan	5
6	Kecamatan	10
	Jumlah	39

Sumber : Bag Organisasi Setda, 2019.

Sumber : BPS Kab Bintan, 2019.

Berdasarkan tipe organisasi perangkat daerah diketahui OPD Tipe A sebanyak 17 unit, OPD Tipe B sebanyak 8 unit dan OPD Tipe C sebanyak 4 unit. Sedangkan 10 unit organisasi pemerintah kecamatan termasuk kategori Tipe A.

Banyaknya Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Bintan (2019) sebanyak 3.190 orang, sebagian besar adalah perempuan sebanyak 1.796 orang (54,08%) dan lainnya laki-laki sebanyak 1.525 (45,91%) bertugas di unit-unit pelayanan seperti Puskesmas/Puskesmas Pembantu dan sekolah PAUD, SD dan SMP satuan layanan termasuk kecamatan, kelurahan, sekolah, Puskesmas dan petugas penyuluh lapangan (PPL).

##### 2. Kondisi Sumber Daya ASN

Pemerintah Kabupaten Bintan berketetapan untuk melakukan analisis dan evaluasi kelembagaan perangkat daerah agar sesuai dengan ketentuan tepat ukuran (rightzising) secara dinamis menyesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis yang cepat, perubahan global serta tuntutan masyarakat.

Struktur organisasi menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika dan tuntutan yang berkembang dalam masyarakat pada umumnya. Acuan kebijakan dari Kementerian PAN dan RB dalam penataan sistem manajemen sumber daya ASN, sebagai berikut :

a. Rekrutmen, kebutuhan didasarkan pada analisis jabatan (Anjab) dan analisa beban kerja (ABK), seleksi Pegawai ASN

menggunakan Computer Assisted Test (CAT).

- b. Pengembangan pegawai, sebagai hak pegawai ASN, SDM aparatur sebagai asset sehingga perlu pengembangan (diklat, seminar, kursus, praktek kerja dan pertukaran PNS-swasta).
- c. Promosi, basis karir terbuka (kompetisi), hak setiap pegawai ASN yang memenuhi syarat.
- d. Kesejahteraan, berdasarkan beban kerja, tanggung jawab, resiko pekerjaan dan kinerja.
- e. Manajemen kinerja, menjamin objektivitas pembinaan pegawai ASN yang didasarkan prestasi dan system karir, serta adanya sanksi atas tidak tercapainya kinerja.
- f. Meningkatkan disiplin dan etika, rincian kode etik profesi dan sanksi.
- g. Persiapan Pensiun ASN.
- h. Adapun sumberdaya Aparatur Sipil Negara

(ASN) di Kabupaten Bintan sejumlah 3.190 orang, berdasarkan tingkat pendidikan sebagian besar berpendidikan tinggi, terdiri dari Diploma dan Sarjana (S1) serta Magister (S2). ASN berpendidikan Sarjana (S1) sejumlah 1.644 orang (49,50%) dan Pasca Sarjana (Magister/S2) sebanyak 86 orang Magister (S2) atau sebesar 2,59%. ASN dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebagian besar adalah perempuan yaitu sebanyak 59 orang dan laki-laki sebanyak 27 orang. Dan hanya sebagian kecil yang berpendidikan Sekolah Dasar (sebanyak 14 orang) dan SLTP/ sederajat sebanyak 29 orang.

- a. Perincian Kelompok Umur ASN Kabupaten Bintan Berdasarkan Kelompok Usia dan Jenis Kelamin secara rinci dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 4. ASN Kab Bintan Berdasarkan Kelompok Umur dan Jenis Kelamin**

No	Kelompok Umur (tahun)	Jenis Kelamin (orang)		Jumlah (orang)
		Laki-Laki	Perempuan	
1	18 – 20	23	38	61
2	21 – 24	63	97	160
3	25 – 29	130	280	410
4	30 – 34	353	406	759
5	35 – 39	272	261	533
6	40 – 45	242	252	494
7	46 – 50	298	276	574
8	>50	114	186	330
	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>1.525</b>	<b>1.796</b>	<b>3.190</b>

Sumber : BKP Kabupaten Bintan, 2020.

Berdasarkan data usia dan jenis kelamin ASN, ASN di Kabupaten Bintan di dominan usia 30-34 tahun sebanyak 759 orang, terdiri dari 353 orang laki-laki dan 406 orang perempuan. Sedangkan jumlah ASN paling sedikit di usia 21-24 tahun yaitu sebanyak 160 orang, terdiri dari 63 orang laki-laki dan 97 orang perempuan.

- b. Perincian ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan aparatur menjadi salah satu indikator dalam rangka pembangunan sumberdaya birokrasi Kabupaten Bintan, secara rinci dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 5. Pendidikan ASN Kab. Bintan Berdasarkan**

**Jenis Kelamin 2019**

No	Pendidikan Formal	Jenis Kelamin (orang)	
		Laki-Laki	Perempuan
1	Sekolah Dasar/sederajat	14	0
2	SLTP/sederajat	25	4
3	SLTA/ sederajat	482	284
4	Diploma I	11	18

No	Pendidikan Formal	Jenis Kelamin (orang)	
		Laki-Laki	Perempuan
5	Diploma II	103	200
6	Diploma III	128	322
7	Sarjana/ sederajat	703	941
8	Magister (S2)/ sederajat	58	27
	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>1.525</b>	<b>1.796</b>

Sumber : BPS, Kabupaten Dalam Angka 2019

Jumlah ASN di Pemerintah Kabupaten Bintang Berdasarkan Kepangkatan dan Golongan ASN sehingga

dapat diketahui pengembangan karir ASN, dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 6. Jumlah ASN di Pemerintah Kabu. Bintang Berdasarkan Kepangkatan**

No	Kepangkatan/ Golongan	Tahun					
		2017			2018		
		L	P	Jumlah	L	P	Jumlah
1	Pembina Utama, (Gol IV/e)	0	0	0	0	0	0
2	Pembina Utama Madya, (Gol IV/d)	0	0	0	1	0	1
3	Pembina Utama Muda, (Gol IV/c)	25	3	28	25	3	28
4	Pembina Tk, (Gol IV/b)	40	19	59	38	19	57
5	Pembina, (Gol IV/a)	139	237	376	138	235	373
6	Penata Tk.I, (Gol III/d)	245	257	502	244	255	499
7	Penata, (Gol III/c)	215	238	453	251	295	546
8	Penata Muda TK.I, (Gol III/b)	206	327	533	180	305	485
9	Penata Muda, (Gol III/a)	186	291	477	187	283	470
10	Pengatur Tk.I, (Gol II/d)	74	88	162	64	45	109
11	Pengatur, (Gol II/c)	242	164	406	67	32	99
12	Pengatur Muda Tk.I, (Gol II/b)	82	47	129	190	135	325
13	Pengatur Muda, (Gol II/a)	85	50	135	102	73	175
14	Juru Tk.1, (Gol I/d)	5	0	5	8	0	8
15	Juru, (Gol I/c)	11	2	13	10	1	11
16	Juru Muda Tk.I, (Gol I/b)	4	0	4	2	0	2
17	Juru Muda, (Gol I/a)	4	0	4	2	0	2
	<b>Total</b>	<b>1.563</b>	<b>1.723</b>	<b>3.286</b>	<b>1.509</b>	<b>1.681</b>	<b>3.190</b>

Sumber : BPS, Kabupaten Dalam Angka 2019

Berdasarkan data kepangkatan ASN Kabupaten Bintang, diketahui sebagian besar ASN berpangkat Penata/ Golongan III sebanyak 1.530 orang (47,96%). Sedangkan ASN berpangkat dan golongan Pembina sebanyak 429 orang (13,44%). Perkembangan kepangkatan ASN sangat terkait erat dengan pengembangan prestasi kerja dan karir sebagai ASN. Berdasarkan UU Nomor 5

tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara di masa mendatang ASN lebih diarahkan menduduki jabatan-jabatan fungsional, sehingga jabatan fungsional lebih banyak daripada jabatan struktural. Hal ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi.

Jumlah ASN di Kabupaten Bintang yang menduduki jabatan struktural sebanyak 730 orang, yang terdiri dari 469 orang laki-laki dan 269 orang perempuan.

Kemudian jumlah ASN yang menduduki jabatan Fungsional sebanyak 1.407 orang, terdiri dari 460 orang laki-laki dan 947 perempuan. Sedangkan jumlah ASN yang menduduki jabatan pelaksana sebanyak 1.184 orang, terdiri dari 604 orang laki-laki dan 580 perempuan. Sedangkan Kinerja Pemerintah Kabupaten Bintan diselenggarakan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). BPK dapat memberikan empat jenis opini, yaitu : (1) Wajar Tanpa Pengecualian (WTP/*unqualified Opinion*), (2) Wajar Dengan Pengecualian (WDP/*Qualified Opinion*), (4) Tidak Memberikan Pendapat (TMT/*Disclaimer Opinion*) dan Tidak Wajar (TW/*Adverse Opinion*). Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bintan dari tahun 2014 – 2019 dari BPK maka Kabupaten Bintan mendapatkan predikat terbaik yaitu : Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Capaian predikat WTP dari BPK menjadi salah satu keberhasilan terkait dengan pengelolaan keuangan daerah telah sesuai dengan

ketentuan akuntansi keuangan publik dan pertanggung jawaban Bupati kepada DPRD dan masyarakat Kabupaten Bintan.

### 3. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi Kabupaten Bintan yang dilaksanakan telah membawa perubahan yang cukup signifikan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Beberapa aspek yang bersifat implementatif telah dipotret ketercapaiannya sehingga dapat menjadi dasar dalam perencanaan Road Map Reformasi Birokrasi periode selanjutnya. Aspek yang ditinjau diantaranya kebijakan Reformasi Birokrasi, area perubahan sebagai komponen pengungkit program Reformasi Birokrasi, implementasi program Reformasi Birokrasi di kementerian/ lembaga/pemerintah daerah, serta ketercapaian sasaran melalui indikator atau alat ukur masing-masing.

Adapun capaian indeks-indeks yang terkait dengan pelaksanaan birokrasi antara lain :

**Tabel 7. Hasil Evaluasi Penerapan Reformasi Birokrasi Kab. Bintan**

No	Indikator Hasil	Tahun	Nilai/ Predikat/ Skor
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)	2019	64,28
2	Nilai Presepsi Korupsi (Survei Eksternal		
3	Opini BPK	2019	WTP
4	Level Maturitas SPIP terakhir	2018	Level 3
5	Level IACM terakhir	2020	Level 3
6	Skor Indeks Sistem Merit		-
7	Indeks Profesionalitas ASN	2020	50,14
8	Indeks e-government nasional	2020	2,28
9	Nilai Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU No. 25 Tahun 2009 ttg Pelayanan Publik	2019	86,55 (kategori baik)

Sumber : Permenpan RB No. 25 tahun 2020.

### 4. Mewujudkan Tata Pemerintahan Yang Bersih dan Akuntabel

Konsep akuntabilitas yang digunakan dalam RMRB yakni kemampuan pemerintah untuk mempertanggungjawabkan berbagai sumber yang diberikan kepadanya bagi kemanfaatan publik seringkali menjadi pertanyaan masyarakat. Pemerintah dipandang belum mampu menunjukkan kinerja melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang mampu menghasilkan outcome (hasil yang bermanfaat) bagi masyarakat. Karena itu, perlu diperkuat penerapan sistem

akuntabilitas yang dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber- sumber yang dipergunakannya.

Komponen akuntabilitas memuat unsur integritas, pengembangan pengawasan, dan pelaporan penyelenggaraan pemerintah daerah yang akuntabel. Capaian Kabupaten Bintan berdasarkan indikator sebagai tolok ukur pencapaian indikator pemerintahan yang bersih dan akuntabel, sebagai berikut:

**Tabel 8. Pencapaian Sasaran Reformasi Birokrasi Pemerintahan yang Bersih dan Akuntabel**

No	Indikator	Keterangan	Capaian Kinerja
1	Opini WTP dari BPK (atas Laporan Keuangan dari BPK)	Opini WTP dari BPK (berapa tahun)	Dari 2014 – 2019 (enam tahun mendapatkan predikat WTP)
		Penyusunan dan Penetapan APBD tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyusunan, penetapan dan perubahan APBD tepat waktu.</li> <li>▪ Penyusunan APBD dengan konsultasi Pemprov Kepri.</li> </ul>
2	Tingkat kapasitas APIP (skor 1 – 5)	Nilai kapasitas APIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas APIP (nilai 3)</li> </ul>
		Persentase (%) ketaatan Laporan LHKPN oleh ASN	Laporan LHKPN untuk pejabat struktural secara on-line (100%)
3	Tingkat kematangan implementasi SPIP (skor 1 – 5)	Menerapkan SPIP dan tingkat maturitas	Tingkat maturitas SPIP dengan skor 3.
		Jumlah OPD yang menerapkan Zona Integritas WBK	Dalam rencana tahun anggaran 2021)
		Terbentuknya unit pengendali Gratifikasi	Inspektorat
4	Jumlah OPD yang akuntabel (skor nilai Sakip B)	Nama OPD (2019)	Jumlah OPD : 27 dari 39 (69,23%)
5	Penggunaan e-procurement (%)	Unit ULP	ULP LPSE (Hampir semua pengadaan barang dan jasa telah menggunakan e-proc).
6	Indeks Persepsi Korupsi		Survei/belum dilaksanakan untuk Kab/Kota oleh BPS dan KPK (sementara menggunakan data Provinsi Kepri).

Sumber : Permenpan RB No. 25 tahun 2020.

Dari aspek Sistem Pengendalian Intern sebagai komponen penting akuntabilitas, Kabupaten Bintang masih perlu peningkatan kualitas dan kuantitas monitoring evaluasi SPIP. Hal ini diperkuat dengan data masih banyak Wajib LHKPN yang disinyalir belum transparan dan akuntabel dalam pengisian LHKPN. Lebih lanjut, semua OPD belum menerapkan Zona Integritas WBK, terkait dengan hal ini baru akan mulai dilaksanakan pada tahun 2021.

Dari aspek kinerja, secara umum masih perlu ditingkatkan prestasinya, karena pada tahun 2019 nilai akuntabilitas kinerja Kabupaten Bintang dengan nilai 64,28 termasuk kategori Baik (B).

#### **5. Birokrasi Yang Efektif dan Efisien**

Konsep birokrasi yang efektif dan efisien merujuk pada struktur yang tidak gemuk dan tidak memiliki banyak hierarki. Struktur birokrasi diidealkan tidak menyebabkan timbulnya proses yang berbelit, kelambanan pelayanan dan pengambilan keputusan, dan akhirnya menciptakan budaya feodal pada aparaturnya. Karena itu, perubahan pada sistem kelembagaan akan mendorong efisiensi, efektivitas, dan percepatan proses pelayanan dan pengambilan keputusan dalam birokrasi. Perubahan pada sistem kelembagaan diharapkan akan dapat mendorong terciptanya budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan

birokrasi yang efektif dan efisien.

Komponen birokrasi yang efektif dan efisien unsur (i) penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis; (ii) penataan bisnis proses yang sederhana, transparan, partisipatif, dan berbasis *e- Government*; (iii) Penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis system merit untuk

mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat; (iv) Penerapan sistem manajemen kinerja nasional yang efektif; (v) Pengembangan kepemimpinan dan budaya/perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien. Beberapa indikator sebagai tolok ukur pencapaian indikator Birokrasi yang efektif dan efisien, sebagai berikut:

**Tabel 9. Pencapaian Kinerja Sasaran Reformasi Birokrasi Birokrasi yang Efektif dan Efisien**

No	Indikator	Keterangan	Capaian Kinerja
1	Indeks reformasi Birokrasi (skor 1- 100)	Penetapan Perbup tentang Reformasi Brirokrasi	Dalam proses pelaksanaan tahun 2020.
		Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi (dan pengesahannya)	Berdasarkan SK Bupati No 204/ III /2020 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pelaksanaan RB di Lingkungan Pemkab Bintan
2	Indeks Profesionalitas ASN (skor 1 – 100)	Penetapan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Kab Bintan	Sudah ada
		Pelaksanaan rekrutmen Jabatan Pratama Tertinggi melalui lelang jabatan	Dilaksanakan sejak tahun 2018
		Pelaksanaan talent pool	Dilaksanakan mulai tahun 2018
		Pembentukan agen of change atau agen perubahan RB	Belum/ sedang direncanakan dalam Tim RB Kab. Bintan.
		Penggunaan CAT dalam seleksi penerimaan CPNS	Dilaksanakan sejak tahun 2018
3	Indeks e -Government Nasional (skor 0 – 4)	Pelaksanaan e-planning dengan pelaksanaan SIPD	Dilaksanakan oleh Bappelitbang
		Penerapan e-budgeting	Sudah dilaksanakan
		Penerapan e-kinerja	Secara on line di semua OPD
		Penerapan e-office	Pelayanan internal dan Pelayanan publik hampir semua OPD
4	Persentase OPD sesuai rightsizing (% OPD)		Dalam persiapan pelaksanaan

Sumber : Permenpan RB No. 25 tahun 2020.

Selain perubahan yang sudah nampak pada aspek sasaran RB Birokrasi yang efektif dan efisien sebagaimana disebutkan di atas, masih ada hal-hal yang perlu dikembangkan lagi supaya perubahan birokrasi lebih signifikan. Berdasarkan Undang-Undang 23 Tahun 2014 serta Permendagri 90 tahun 2019

sampai dengan saat ini masih ada Tugas dan Fungsi Organisasi Perangkat Daerah yang tumpang tindih (*overlapping*), sehingga perlu evaluasi beban kerja organisasi dan tugas fungsi aparatur. Penerapan proses bisnis dalam setiap pelayanan publik belum seluruhnya disediakan SOP dan maklumat pelayanan. Dalam hal pelaksanaan e-

government, yang perlu ditingkatkan dengan pemanfaatan SIPD dari Kementerian Dalam Negeri yang terintegrasi secara nasional.

#### 6. Birokrasi Yang Memiliki Pelayanan Publik Berkualitas

Pelaksanaan kebijakan peningkatan pelayanan publik yang berkualitas di Kabupaten Bintan diselenggarakan melalui pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat dan dunia usaha. Prioritas peningkatan kualitas pelayanan yaitu prioritas yang berkaitan dengan pelayanan publik pada pelayanan tertentu yang langsung menyentuh dan bermanfaat bagi kehidupan masyarakat. Prioritas peningkatan pelayanan public dengan dua fokus utama, yaitu :

- a. Pelayanan sektor-sektor tertentu yang strategis dan memerlukan jangka waktu secara bertahap untuk melakukan peningkatan kualitasnya

- b. *Quick Wins*, yaitu fokus perubahan yang dengan cepat : dapat dilakukan perubahannya; dapat diterapkan dalam waktu tidak lebih dari satu tahun; merupakan satu fungsi dari pemerintah yang sangat dirasakan oleh masyarakat/pemangku kepentingan (stakeholders); dan perubahan yang dilakukan memberikan dampak yang sangat berarti bagi masyarakat, sehingga memberikan citra positif terhadap reformasi birokrasi yang sedang dilakukan oleh pemerintah daerah.

Beberapa indikator sebagai tolok ukur pencapaian indikator birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas, sebagai berikut :

**Tabel 10 Pencapaian Sasaran Reformasi Birokrasi yang**

#### Memiliki Pelayanan Publik Berkualitas

No	Indikator	Keterangan	Capaian Kinerja
1	Nilai kepatuhan terhadap Undang-Undang No 25/2009 ttg Pelayanan Publik (Zona Hijau)	Sebutkan OPD yang termasuk : 1. Zona Merah (skor nilai 0 – 50) 2. Zona Kuning (skor nilai 51 – 80) 3. Zona Hijau (skor nilai 81 – 100)	Jumlah OPD (56 unit layanan umum) dengan kategori sebagai berikut: 1. Hijau : 24 2. Kuning : 17 3. Merah : 15
	Sistem pelayanan publik melalui sistem elektronik		Diskominfo (Penyedia layanan TI dan website semua OPD); DPM PTSP; Dispendukcapil; Bapenda; ULP LPSE Setda; BKPSDM dan RSUD
2	Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dengan nilai baik (nama PD)	Jumlah OPD dengan nilai IKM baik (skor > 80)	Terdapat 9 OPD (yaitu : DPMPTSP; Dispendukcapil; Bapenda; RSUD; Kec. Bintan Timur; Kec. Toapaya; Kec. Mantang dan Kec. Teluk Bintan
	Jumlah OPD yang telah menyusun SOP dan melaksanakannya	Jumlah OPD yang telah menyusun SOP dan melaksanakan	Semua OPD telah memiliki SOP, tetapi belum semua OPD melakukan evaluasi pelaksanaannya secara periodik.

No	Indikator	Keterangan	Capaian Kinerja
3	Pelayanan Pengaduan Masyarakat (DUMAS) (PD punya petugas)	Jumlah OPD yang memiliki petugas melayani DUMAS	Semua OPD memiliki unit penanganan Dumas dan Sykemas dilaksanakan oleh Bag Umum).
		Pengembangan pengaduan secara online	a. SP4N Lapor (secara online) b. Sykemas (sudah ditetapkan dengan Perbup tahun 2019)

Sumber : dari OPD (diolah)

Capaian kinerja pelayanan publik merupakan uoaya yang bersifat terpadu dari beberapa variable penting dalam pelayanan birokrasi, yaitu: (1) perubahan pola pikir (mindset) kalangan birokrasi sebagai perubahan yang paling sulit dan membutuhkan keteladanan pimpinan daerah, (2) budaya kerja (culture set) dari “budaya pangreh” menjadi pelayan masyarakat (abdi negara), dan (3) perubahan sistem manajemen pemerintahan daerah sebagaimana dinyatakan dalam rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) Kabupaten Bintan tahun 2016 - 2021.

Dengan demikian peningkatan pelayanan publik telah didahului dengan langkah-langkah kebijakan di Kabupaten Bintan, sebagai berikut : (1) Reformasi sumberdaya ASN; (2) membangun kelembagaan dalam rangka mengawal pelaksanaan refprmasi birokrasi di masing-masing perangkat daerah, dan (3) membangun sistem kebijakan pengembangan ASN terutama terkait dengan talent pool dan pola karir ASN di Kabupaten Bintan.

Disamping hal-hal baik dan prestasi yang sudah dapat dicapai Kabupaten Bintan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, masih terdapat paling tidak enam permasalahan yang bersifat urgent yang memerlukan tindak lanjut penyelesaiannya di tahun-tahun mendatang, antara lain sebagai berikut :

a. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi elektronik (TI) dalam pelayanan publik. Hal ini disebabkan dukungan sarana dan prasarana teknologi informatika masih terbatas. Demikian pula

dalam proses penyediaan agar dapat menjangkau secara geografis wilayah yang bersifat kepulauan (lebih kurang 247 pulau. Terdapat tiga kecamatan kepulauan yaitu Kecamatan Mantang, Kecamatan Tambelan dan Kecamatan di Kabupaten Bintan.

- b. Pengelolaan website Pemerintah Kabupaten Bintan belum optimal, termasuk update data dan informasi yang dapat mengintegrasikan semua kepentingan perangkat daerah. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kapasitas dan sumberdaya pengelola di masing-masing perangkat daerah.
- c. Belum optimalnya pelayanan teknologi informasi terkait pula dengan kelengkapan Data Kependudukan dan Capil. Kelengkapan Data dan penyelenggaraan Sistem Informasi Administrasi kependudukan (SIK) belum optimal, masih terdapat penduduk yang belum melengkapi kepemilikan administrasi kependudukan dan Capil. Hal ini berimplikasi perlunya peningkatan validitas dan akurasi layanan kependudukan dan capil di seluruh wilayah.
- d. Belum semua perangkat daerah (PD) melakukan survei kepuasan masyarakat (SKM) dalam pelayanan publik sebagai umpan balik dari masyarakat. Nilai Indek Kepuasan Masyarakat (IKM) OPD pelayanan belum optimal, sehingga OPD perlu meningkatkan mindset dan budaya kerja melayani, supaya memuaskan kalangan dunia usaha dan masyarakat sebagai pengguna layanan.
- e. Masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang keterbukaan

informasi publik dan pemanfaatan informasi bagi kepentingan umum serta perlindungan data pribadi oleh PD.

- f. Belum optimalnya penyediaan “Sistem Satu Data Kabupaten Bintan” yang mendukung perencanaan pembangunan daerah, yang mudah diakses oleh semua perangkat daerah dan untuk pelayanan kepada masyarakat. Penyediaan system satu data ke depan sangat penting bagi perencanaan pemabngunan daerah, kerjasama dengan pihak ketiga dan penanaman modal di daerah.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian sebagaimana dikemukakan pada bagian terdahulu, maka dapat dirumuskan kesimpulan dan rekomendasi hasil penelitian.

### 1. Kesimpulan

- a. Pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan telah dilengkapi legalitas perencanaan dan penganggaran, pembentukan kelembagaan kelompok kerja (Pokja) Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bintan.
- b. Tiga sasaran reformasi birokrasi di daeeah adalah terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel; birokrasi yang efektif dan efisien dan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas belum indikatornya dapat diperhitungkan di lingkungan pemerintah daerah, antara lain disebabkan belum lengkapnya peraturan operasional yang mengatur dari Pemerintah Pusat dan terbatasnya data kinerja perubahan birokrasi di lingkungan pemerintah Kabupaten Bintan yang sangat tergantung perhitungan capaian indikatr dari BPS, KPK dan Pusat.
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja reformasi birokrasi di Kabupaten Bintan belum dapat terlaksana secara optimal. Belum melibatkan peran serta pemangku kepentingan, terutama kalangan akademisi/ perguruan tinggi dan media massa. Demikian pula pentingnya publikasi dan lesson learn bagi Kabupaten Bintan yang berhasil atau pengalaman kurang baik agar jangan terulang kembali.

### 2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan maka dapat dikemukakan rekomendasi, sebagai berikut :

- a. Perlunya dengan segera kementerian dan Lembaga Pusat sebagai pengampu pemerintah daerah dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi melengkapi perhitungan indicator capaian kinerja bagi reformasi birokrasi di kabupaten/kota, terutama indeks persepsi korupsi, indeks reformasi birokrasi, indeks system merit, indeks kepemimpinan perubahan, indeks keterbukaan informasi publik dan operasional perhitungannya yang dapat dikontrol pencapaiannya oleh perangkat daerah kabupaten/kota.
- b. Meningkatkan integrase perencanaan reformasi birokrasi dengan dokumen perencanaan dan penganggaran daerah agar mendapatkan pendanaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan tidak terputus dan sesuai dengan peta jalan RB Kabupaten Bintan.
- c. Menjaln kerjasama dengan pemangku kepentingan, terutama akademisi/ perguruan tinggi dan media massa dan dunia usaha dalam evaluasi pelayanan public yang berkualitas.
- d. Meningkatkan peran akademisi/ perguruan tinggi dalam pendekatan ilmiah, kajian dan penelitian dalam rangka peningkatan kinerja reformasi birokrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku- Buku

- , **Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Bintan**. Penerbit : Pemda Kab Bintan, 2019.
- , Kabupaten Bintan Dalam Angka 2018. Penerbit : BPS dan Bappelitbang Kab. Bintan, 2019.
- , Kabupaten Bintan Dalam Angka 2019. Penerbit : BPS dan Bappelitbang Kab. Bintan, 2020.
- Agus Pramusinto dan Erwan Agus Purwanto, **Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik**. Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia. Penerbit : Gava Media dan MAP UGM Yogyakarta, 2010.

- Agus Dwiyanto. **Reformasi Administrasi dan Reformasi Birokrasi**. Penerbit : Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2012.
- Eko Prasajo, **Reformasi Birokrasi di Indonesia Tahap II**, Penerbit : UI Pers, Jakarta, 2018.
- Efendi, Sofian dkk. **Reformasi Birokrasi di Indonesia**, Penerbit : PT. Ghalia Indonesia. Jakarta. 2011.
- Moh. Immanuddin. dkk. **Top 99 Inovasi Pelayanan Publik**. Penerbit : PT. Pelangi Grafika. Jakarta, 2017.

### **Peraturan Perundangan**

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang **Aparatur Sipil Negara**. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang **Pemerintahan Daerah**. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang **Administrasi Pemerintahan**. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2014.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang **Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025**. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2010.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2010.
- Permenpan dan RB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Permenpan dan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2018.
- Permendagri Nomor 135 Tahun 2015 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah. Sekretariat Negara (Setneg) RI, Jakarta, 2015.
- Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 Kementerian PAN dan RB, Jakarta, 2020.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi. Kementerian PAN dan RB RI, Jakarta, 2020.