

REFORMASI BIROKRASI DI DKI JAKARTA

Kurniasih Mufidayati

kmf0219@gmail.com

Abstrak

Reformasi Birokrasi di DKI Jakarta memiliki posisi dan peran yang sangat strategis bagi pembangunan ibukota Indonesia. Oleh karena itu kajian dan penelitian tentang reformasi birokrasi di DKI Jakarta, sebagai ibukota negara Indonesia menjadi sangat penting. Penelitian yang bertujuan menganalisis reformasi birokrasi yang sudah dilaksanakan di DKI Jakarta, akan menjawab permasalahan ‘bagaimana reformasi birokrasi dilaksanakan di DKI Jakarta?’. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Beberapa pandangan dan teori menjadi bingkai dalam penelitian ini. Khan (1981) menyampaikan reformasi birokrasi sebagai suatu usaha melakukan perubahan pokok dalam sistem birokrasi untuk mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan lama. Quah (1976) mengatakan bahwa reformasi adalah mengubah proses dan prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. Kemudian Prasajo (2009:xv), menjelaskan bahwa reformasi merujuk pada upaya yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena itu persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (*road map*), menuju suatu kondisi, status dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Pemerintah DKI Jakarta sudah melakukan upaya-upaya reformasi birokrasi antara lain dengan disahkannya Pergub No156 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019. Namun, capaian reformasi birokrasi masih belum optimal, terbukti dari hasil penilaian yang masih rendah dari penilaian pelayanan Publik oleh Komisi Ombudsman RI dan penilaian Akuntabilitas Kinerja oleh Kemen PAN RB.

Kata kunci : Reformasi, Birokrasi

I. PENDAHULUAN

Birokrasi memiliki pengertian yang luas, setidaknya terdapat 7 konsep yang dapat digunakan sebagai acuan untuk menganalisis birokrasi, yaitu sebagai organisasi rasional, sebagai in-efisiensi organisasi, sebagai pemerintahan yang dijalankan oleh para pejabat sebagai administrasi negara (publik), sebagai peraturan yang dijalankan oleh pejabat, sebagai sebuah organisasi dengan ciri tertentu, dan sebagai ciri masyarakat modern (Albrow, 1997, 82-100). Birokrasi juga bisa diartikan sebagai sistem dan proses yang

menjadi bagian integral dari sebuah organisasi. Keragaman definisi birokrasi seringkali menimbulkan kerancuan, serta kesulitan dalam menentukan batasan atas aspek-aspek yang perlu diamati dalam kegiatan analisis birokrasi. Karena itu kegiatan analisis harus diawali dengan menetapkan definisi yang akan digunakan sesuai dengan topik analisis yang dibuat.

Sehubungan dengan hal tersebut, evaluasi yang dilakukan terhadap penerapan Reformasi Birokrasi terkait dengan pemberian tunjangan bagi pegawai negeri sipil dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting dilakukan, mengingat kinerja organisasi ditentukan dengan kinerja para pegawainya, meskipun hal itu bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi. Belakangan ini, dalam segala aspek yang berhubungan dengan pemerintahan, permasalahan reformasi birokrasi menjadi isu yang sangat kuat untuk direalisasikan. Dalam Pergub No. 152 Tahun 2015, telah dipaparkan sejumlah permasalahan birokrasi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Permasalahan birokrasi Provinsi DKI Jakarta terkait upaya mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, antara lain mencakup : a. Indikator Kinerja Utama (IKU) belum menggambarkan outcome; b. Sarana dan prasarana pengadaan barang dan jasa belum memadai sesuai tuntutan masyarakat; c. Opini hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) masih Wajar Dengan Pengecualian (WDP); d. Belum optimalnya Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) di SKPD/UKPD; e. Belum tersusunnya standarisasi peralatan kerja untuk APIP; f. Belum terdapat SOP yang baku dalam pelaksanaan pengawasan; g. Minimnya kapabilitas dan kuantitas aparat pengawas Pemerintah Provinsi DKI Jakarta; h. belum terintegrasinya e-budgeting dengan sistem pengawasan pembangunan; i. Belum terintegrasinya sistem Aset Pendapatan dan Belanja; j. Belum dipublikasikan secara luas Budaya Kerja "KITA" di lingkungan Provinsi DKI Jakarta; k. Belum optimalnya agen perubahan; l. Belum semua SKPD/UKPD membentuk PPID.

Permasalahan birokrasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terkait upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien, antara lain: a. Masih terdapat tumpang tindih tupoksi antar SKPD/UKPD; b. Belum semua SKPD menyusun SOP sesuai dengan Struktur, Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru; c. Belum terintegrasinya penerapan e-government; d. Belum menerapkan e-tata naskah dinas secara terintegrasi; e. Belum menerapkan e-arsip; f. Belum terkoneksi Sistem Informasi Management (SIM) antar SKPD/UKPD; g. Belum terintegrasinya antara pelaksanaan pekerjaan dengan prasarana dan sarana yang ada; Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 11-7 h. Belum menggunakan prasarana dan sarana kerja dengan teknologi terkini; i. Belum adanya kesesuaian antara rumpun dan standar pekerjaan dengan penataan kantor dan ruang kerja; j. Pengelolaan manajemen kepegawaian belum berbasis teknologi k. Belum terintegrasi perencanaan SDM; l. Belum merata distribusi pegawai; m. Belum optimalnya sistem manajemen kinerja; n. Belum terintegrasinya data base kepegawaian dengan master plan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai sesuai kompetensi dan kebutuhan SKPD; o. Masih sangat terbatasnya fasilitas diklat yang berdampak jumlah peserta diklat p. Belum optimalnya sinkronisasi dan harmonisasi peraturan dan perundang-undangan; q. Kewenangan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Sebagai Ibukota Negara belum diatur secara rinci dalam Undang-undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia; r. Belum sistematisnya penyelenggaraan pelayanan kesehatan bagi masyarakat Jakarta; s. Belum terwujudnya rntu pendidikan pada penyelenggaraan Sistem Pendidikan yang berkualitas yang sesuai dengan ke-Dutuhan masyarakat.

Permasalahan birokrasi Provinsi DKI Jakarta terkait upaya mewujudkan birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas, antara lain: a. Beium semua SKPD/UKPD menyederhanakan SOP pelayanannya; b. Beium semua SKPD/UKPD menyusun standar pelayanan; c. Beium optimalnya fasilitas pengecekan progres permohonan perizinan (di

tingkat provinsi, kota/kab.Adm, Kecamatan dan kelurahan) yang mudah diakses oleh pemohon; Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 11-8 d. Belum semua SDM yang bertugas memberikan pelayanan perizinan dan non perizinan memiliki kompetensi yang mendukung; e. Belum semua SDM/aparatur memiliki budaya melayani; f. SDM aparatur yang kurang inovatif; g. Belum semua unit pelayanan publik melakukan inovasi; h. Belum adanya mekanisme pemberian reward and punishment untuk SKPD pelayanan publik; i. Belum optimal pelaksanaan pengawasan pada pelayanan Kartu Jakarta Pintar (KJP); j. Pelayanan secara online belum optimal; k. Belum maksimal partisipasi publik terhadap penyusunan kebij akan; dan l. Belum dipublikasikan secara luas budaya kerja "KITA" (Komitmen Melayani, Integritas, Taat, dan Akuntabel).

Proses reformasi birokrasi pada pemerintahan provinsi DKI Jakarta, menyisakan sejumlah persoalan yang perlu diselesaikan. Situasi inilah yang mendorong dilaksanakan penelitian dengan permasalahan “Bagaimana reformasi birokrasi dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta?”. Adapun tujuan penelitian adalah untuk melihat pelaksanaan reformasi birokrasi pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini melakukan analisis tentang Penguatan Reformasi Birokrasi Melalui Implementasi Kebijakan Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD DKI Jakarta. Pendekatan penelitian yang dipakai adalah pendekatan kualitatif dengan metode berfikir secara induktif dan bersifat deskriptif. Dalam berbagai literature, penelitian kualitatif juga memiliki berbagai istilah, salah satunya disebut dengan pendekatan fenomenologis⁵⁰.

II. KONSEPSI REFORMASI BIROKRASI

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional menyatakan bahwa “untuk meningkatkan profesionalisme aparatur Negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik di Pusat maupun di Daerah agar mampu

⁵⁰Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 8

mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya”, maka dipandang perlu melakukan Reformasi Birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Sebagai tindak lanjutnya, Pemerintah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.

Suatu Instansi Pemerintah dapat dikatakan sebagai suatu instansi yang berjalan dalam koridor reformasi birokrasi tentunya menjalankan prinsip-prinsip good governance, dimana salah satu diantaranya adalah akuntabel. Instansi Pemerintah dikatakan akuntabel jika dapat diukur melalui dua hal, yakni penguatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja. Penguatan akuntabilitas perlu dilakukan agar terciptanya tata kelola pemerintahan yang tertib administrasi, dan mengurangi kemungkinan terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Sementarapeningkatan kinerja diperlukan untuk mengurangi inefisiensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan efektivitas, dan menciptakan inovasi terbaru.

Birokrasi sebenarnya sudah lama dikenal, dimana secara akademik diperkenalkan oleh Max Weber, seorang Sosiolog Jerman, yang kemudian disebut dengan the father of bureaucracy. Weber berpendapat bahwa dengan menjaga “rational–legal authority” adalah cara yang paling tepat untuk melaksanakan penyelenggaraan governance baik secara normatif maupun teoritik. Weber memberikan pemikiran tentang bagaimana seharusnya/sebaiknya institusi birokratik dirancang atas dasar: the need for a division of labor, career personnel with specialized training and expertise, hierarchical formal organizational structures that do not duplicate other administrative units, dan explicit rules and procedures to ensure clear lines of authority and accountability within the organization.

Pada perkembangan selanjutnya birokrasi seringkali digunakan sebagai terminologi yang merefleksikan struktur dan proses dalam pemerintah. Birokrat adalah mereka yang menjalankan pemerintahan, dari mulai pegawai biasa sampai pada kalangan pejabat yang memiliki kewenangan. Birokratis sering digunakan sebagai terminologi proses dalam sistem dan administrasi pemerintahan.

Menurut Max Weber, dalam prakteknya tipe ideal birokrasi sangat sulit diwujudkan. Weber menyatakan bahwa seringkali birokrasi menjadi tidak efektif karena beberapa hal: karena adanya kewenangan hirarki secara vertikal, seringkali unit-unit organisasi yang dipandang memiliki konflik kompetensi dengan unit di atasnya akan diabaikan dalam proses pengambilan keputusan; sistem rekrutmen yang cenderung ke pendekatan oligarki tidak pada meritokrasi; munculnya KKN yang mengabaikan prinsip impersonal; pengabaian terhadap akuntabilitas, dimana para birokrat seringkali menolak untuk mendokumentasikan proses yang telah dilakukannya, tidak transparan; tugas yang terlalu spesifik sehingga setiap individual pegawai hanya mementingkan tugasnya tanpa melihat dampaknya secara keseluruhan pada organisasi; prosedur yang terlalu rigid seringkali menghambat proses pengambilan keputusan, bahkan tidak dirancang untuk menghadapi kasus-kasus tertentu yang tidak lazim sebagaimana tertuang dalam aturan, sehingga tidak memberikan ruang untuk inovasi dan adaptasi; kebenaran dalam organisasi hanya kebenaran menurut aturan yang berlaku, sehingga tidak memungkinkan organisasi menyadari dan memperbaiki kesalahan-kesalahan serta keterbatasannya; tidak memberikan kesempatan pada pendapat berbeda (yang mungkin lebih rasional dan realistis) ketika mayoritas dalam organisasi sudah memiliki kesepakatan yang menurut aturan benar; kecenderungan birokrasi akan terus menerus menciptakan aturan-aturan yang akhirnya menimbulkan kompleksitas dan menghilangkan koordinasi.

Lalu apakah konsep birokrasi sebagaimana diajukan Max Weber masih relevan dengan kondisi saat ini? Meskipun banyak orang menyebutkan bahwa telah terjadi pergeseran paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan dari logika yang lebih diwarnai oleh konsep birokrasi Max Weber ke paradigma managerialism (new public management), tetapi tetap saja beberapa karakteristik birokrasi Max Weber mewarnai pendekatan itu. Dalam organisasi manapun, tidak mungkin dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dasar yang kuat *formalized hierarchical relationships between superiors and subordinates* dan adanya *written rules*.

Oleh karena itulah kemudian birokrasi masih relevan digunakan pada masa sekarang. Persoalannya adalah bagaimana melakukan penyesuaian sehingga birokrasi mampu berjalan efisien, efektif dan ekonomis, yang tidak lain ditempuh melalui reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak lain adalah upaya untuk merubah praktek-praktek birokrasi yang tidak efektif sebagaimana disebutkan diatas. Jika kita simak secara cermat, maka di dalam birokrasi terdapat struktur, sistem yang mengaturnya, dan orang-orang yang menjalankannya. Reformasi birokrasi pada dasarnya ditujukan pada ketiga aspek tersebut.

Dalam manajemen perubahan terdapat 9 (sembilan) area dan sasaran perubahan meliputi Manajemen Perubahan serta Pola Pikir (Mind Set) dan Budaya Kerja (Culture Set) Aparatur, Penataan dan Penguatan Organisasi, Penataan Tatalaksana, Penataan Peraturan Perundang-undangan, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, serta Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Melalui manajemen perubahan ini. Manajemen Perubahan atau change management merupakan pendekatan terstruktur dalam rangka membawa PNS dari kondisi saat ini (current state) ke masa depan yang diinginkan (desired future state) untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Perubahan tersebut meliputi perubahan di dalam struktur organisasi, proses, tata laksana, sumber daya manusia, pola pikir dan budaya kerja. Fokus utama dari manajemen perubahan adalah sumber daya manusia yang pada akhirnya akan mengarah kepada pembelajaran organisasi (Building Learning Organization).

III. REFORMASI BIROKRASI PEMPROV DKI JAKARTA

Reformasi birokrasi telah menjadi salah satu isu publik yang penting dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin menuntut pemerintah untuk dapat menyelenggarakan pelayanan yang lebih cepat, lebih murah, lebih mudah, dan lebih baik. Selain itu, pemerintah juga didorong terus untuk dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Sejak pencahangan reformasi birokrasi pada awal tahun 2008 Pemprov DKI Jakarta telah melakukan berbagai perbaikan dan pembenahan birokrasi. Bahkan, setelah beberapa tahun pelaksanaan reformasi birokrasi menunjukkan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan PNS Pemprov DKI Jakarta.

Reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja PNS sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut pejabat pemerintah DKI Jakarta, reformasi birokrasi membutuhkan suatu proses perubahan yang melibatkan seluruh komponen perangkat daerah dan masyarakat. Aparatur perangkat daerah mulai dari tingkat kelurahan, kecamatan, kota/kabupaten, serta provinsi berupaya keras untuk terus melakukan perbaikan dan pembenahan. Dalam hal ini masyarakat juga perlu semakin terlibat aktif dalam berpartisipasi dan memberikan saran atau masukan bagi pelaksanaan reformasi birokrasi di DKI Jakarta. Dengan adanya sinergi antara aparatur perangkat daerah dan masyarakat maka cita-cita

reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah provinsi DKI Jakarta dapat terwujud dengan baik.

Setiap instansi pemerintah provinsi DKI Jakarta harus berupaya mencapai sasaran-sasaran stratejik yang ingin dicapai dari reformasi birokrasi, yaitu:

- a. Kelembagaan, Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).
- b. Budaya kerja, Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.
- c. Ketatalaksanaan, Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.
- d. SDM, SDM yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

Keempat sasaran tersebut menjadi kunci bagi instansi pemerintah untuk membangun etos kerja pemerintahan Kabinet Kerja yang berorientasi pada hasil. Jika semua hal ini dipahami oleh pimpinan lembaga birokrat, dan digaungkan sampai ke pegawai pada tingkat yang paling operasional di masing-masing instansi, pemerintahan DKI Jakarta akan mencapai kemajuan yang luar biasa.

Sejauh ini beberapa program yang telah dilakukan Pemprov DKI, dalam upaya melakukan reformasi birokrasi adalah pelaksanaan lelang jabatan, pengadaan lelang barang dan jasa melalui e-catalogue, membuka layanan pengaduan masyarakat, dan perbaikan gaji PNS. Program lain Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di lingkungan Pemprov DKI Jakarta, antara lain mengembangkan berbagai pelayanan berbasis teknologi melalui media online jejaring internet dengan mengembangkan e-government dan e-budgeting.

III. CAPAIAN KINERJA BIROKRASI DI DKI JAKARTA

Pada tahun 2015, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) memberikan penghargaan atas Laporan Evaluasi Kinerja Pemerintah Provinsi, Sedangkan nilai rata-rata untuk pemerintah provinsi meningkat dari 59.21 pada tahun 2014 menjadi 60.47 pada tahun 2015. Nilai tersebut menunjukkan tingkat akuntabilitas atau pertanggungjawaban atas hasil (*outcome*) terhadap penggunaan anggaran dalam rangka terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (*result oriented government*).

Semakin baik hasil evaluasi yang diperoleh instansi pemerintah, menunjukkan semakin baik tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dibandingkan dengan capaian kinerjanya serta semakin baik kualitas pembangunan budaya kinerja birokrasi di instansi tersebut. Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja dapat menjadi ukuran sejauh mana

instansi pemerintah berorientasi kepada hasil. Menurut Kementerian PANRB terdapat 2 (dua) pemerintah provinsi yang memperoleh predikat memuaskan dengan nilai di atas 80, yaitu Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 4 (empat) pemerintah provinsi yang memperoleh nilai dalam rentang 75 dan 80, yaitu Kalimantan Selatan, Bali, Kalimantan Timur, dan Sumatera Selatan.

PERKEMBANGAN NILAI AKUNTABILITAS KINERJA PEMERINTAH PROVINSI			
NO.	INSTANSI PEMERINTAH	NILAI 2015	PREDIKAT
1	PEMERINTAH PROVINSI DI YOGYAKARTA	80.68	A
2	PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR	80.04	A
3	PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN SELATAN	76.30	BB
4	PEMERINTAH PROVINSI BALI	75.39	BB
5	PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR	75.15	BB
6	PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA SELATAN	75.11	BB
7	PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH	72.09	BB
8	PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT	70.52	BB
9	PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT	70.06	BB
10	PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU	68.62	B
11	PEMERINTAH PROVINSI BENGKULU	63.74	B
12	PEMERINTAH PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR	62.42	B
13	PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI UTARA	61.00	B
14	PEMERINTAH PROVINSI BANGKA BELITUNG	60.96	B
15	PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN BARAT	60.85	B
16	PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI TENGAH	60.85	B
17	PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TENGAH	60.69	B
18	PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA	58.57	CC
19	PEMERINTAH PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT	58.65	CC
20	PEMERINTAH ACEH	58.24	CC
21	PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA	58.00	CC
22	PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN	56.25	CC
23	PEMERINTAH PROVINSI MALUKU	55.62	CC
24	PEMERINTAH PROVINSI GORONTALO	55.15	CC
25	PEMERINTAH PROVINSI RIAU	54.73	CC
26	PEMERINTAH PROVINSI JAMBI	52.87	CC
27	PEMERINTAH PROVINSI LAMPUNG	51.13	CC

28	PEMERINTAH PROVINSI BANTEN	51.12	CC
29	PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI TENGGARA	50.56	CC
30	PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT	50.23	CC
31	PEMERINTAH PROVINSI PAPUA	46.03	C
32	PEMERINTAH PROVINSI PAPUA BARAT	32.81	C
33	PEMERINTAH PROVINSI MALUKU UTARA	31.24	C
34	PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA	25.34	D

Dari data penilaian tersebut, Pemprov DKI Jakarta belum bisa mendapatkan nilai terbaik, bahkan belum bisa mencapai urutan 10 besar terbaik. Hasil ini menunjukkan adanya target Reformasi Birokrasi di Pemprov DKI Jakarta belum tercapai. Yang semula diharapkan mendapatkan nilai yang terbaik untuk bisa menjadi percontohan sebagai ibukota Negara Indonesia. Reformasi Birokrasi adalah sebuah harapan masyarakat pada pemerintah agar mampu memerangi KKN dan membentuk pemerintahan yang bersih serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel. DKI Jakarta belum bisa memenuhi hal tersebut.

Hal lain yang penting dalam Reformasi Birokrasi adalah adanya transparansi dalam penggunaan anggaran di semua lini birokrat. Program Reformasi Birokrasi yang baik harus memprioritaskan pelayanan publik, peningkatan efisiensi dan efektivitas internal instansi pemerintah serta transparansi dalam penggunaan anggaran. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menjelaskan bahwa salah satu indikator keberhasilan Reformasi Birokrasi, yaitu berkurangnya kasus korupsi yang melibatkan aparatur.

Keberhasilan implementasi suatu reformasi birokrasi dipegaruhi oleh berbagai faktor dan kami mencatat ada 5 (lima) faktor utama dalam kesuksesan reformasi birokrasi, sebagaimana tertuang dalam Road map Reformasi Birokrasi Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta untuk periode 2015 - 2019 yaitu:

- a. Kemauan dan Komitmen Politik yang kuat dari pimpinan tertinggi sampai pimpinan terbawah. Kemauan dan komitmen politik tersebut harus dapat diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur negara dalam bentuk tekad yang kuat untuk melakukan reformasi birokrasi.
- b. Kesamaan Persepsi dan Tujuan

Perlu adanya kesamaan pemahaman, pandangan, dan cara pikir setiap aparatur negara bahwa reformasi birokrasi harus dilanjutkan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu sendiri dan kualitas hidup masyarakat.

c. Konsistensi dan Keberlanjutan

Konsistensi sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsistensi dalam hal ini juga berarti kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan rancangan induk reformasi birokrasi dan peraturan perundang-undangan yang ada.

d. Ketersediaan Anggaran

Reformasi birokrasi memerlukan biaya yang besar untuk melaksanakan program reformasi birokrasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Namun demikian, dalam jangka waktu tertentu reformasi birokrasi akan berdampak pada efisiensi biaya dalam bentuk penghematan anggaran dan pemanfaatan teknologi informasi komunikasi.

e. Dukungan Masyarakat

Reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya perlu dukungan dan partisipasi masyarakat serta sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti komisi atau lembaga pemantau dan organisasi masyarakat sebagai "watchdog".

Hasil observasi mengindikasikan bahwa reformasi birokrasi Pemprov DKI Jakarta menghadapi kendala dalam pelaksanaan instruksi gubernur, karena minimnya sosialisasi. Demikian juga yang terjadi pada PNS di DKI Jakarta. Oleh karena itu diperlukan sosialisasi yang menyeluruh, jelas dan detil kepada seluruh PNS di Pemprov DKI Jakarta, termasuk di lingkungan DPRD DKI Jakarta, mengenai semua ketentuan tentang Reformasi Birokrasi yang akan diberlakukan.

PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DPRD DKI JAKARTA

Berdasarkan APBD 2015, anggaran belanja gaji pegawai DKI adalah Rp 19T, kurang lebih 25% dari total APBD DKI. Sedangkan tahun 2014, anggaran gaji berkisar Rp. 11T. Peningkatan gaji sebanyak Rp. 8T dibanding tahun 2014 ini, tentunya harus dilaksanakan secara cermat dan hati-hati. Komponen penghasilan PNS berupa gaji tetap dan Tunjangan Kerja Daerah (TKD). TKD inilah yang ditargetkan menjadi salah satu faktor penyemangat PNS agar tetap antusias dan

berkomitmen dalam bekerja. TKD yang bervariasi sesuai kinerja PNS ini diberikan dengan sistem POIN. Poin tersebut dijadikan satuan ukuran kualitas & kuantitas kerja pegawai. Dengan kata lain, semakin banyak poin yang diraih, semakin besar pendapatan seorang PNS, begitu pula sebaliknya. Sejak Januari 2016, 1 poin bernilai Rp 18.000,-.

Untuk memantau kinerja PNS DKI Jakarta dan mengontrol anggaran gaji agar tetap efektif & efisien, adalah dengan diterapkannya Key Performance Index (KPI) sebagai salah satu komponen TKD, sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/09/M.PAN/5/2007. KPI akan tercermin dalam rapor bulanan tiap SKPD. Indikator kinerja atau Key Performance Indicator (KPI) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Indikator kinerja merupakan aspek penting untuk mengukur dan memastikan misi suatu program dilaksanakan dengan optimal dan berkesinambungan.

Penentuan indikator kerja ini sendiri merupakan salah satu tantangan utama pemerintah provinsi. Tantangan kedua yang tak kalah pentingnya adalah proses pengumpulan data-data yang valid yang mampu mencerminkan kinerja tiap SKPD dan tiap PNS. Berdasarkan sumber yang didapat dari bkddki.jakarta.go.id, Indikator KPI yang dipilih oleh pemprov DKI akan memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, & Time Bounds), dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Specific : jelas, bukan proses melainkan output
- b. Measurable : dapat diukur dengan parameter kuantitatif dan objektif
- c. Attainable : realistis, dapat dicapai
- d. Relevant : mencerminkan Tupoksi SKPD
- e. Time-bounds : ada jangka waktu

Semua tugas dan fungsi kerja dan kebijakan TKD di Pemprov DKI Jakarta adalah untuk mendukung terlaksananya semua Fungsi DPRD DKI Jakarta dan terwujudnya Pelayanan Publik melalui SKPD tersebut. Sehingga diharapkan capaian Kinerja DPRD DKI Jakarta terus meningkat. Namun pada kenyataannya tugas dan fungsi kerja tersebut belum bisa berjalan dengan optimal terbukti dengan penurunan kinerja DPRD DKI Jakarta. Banyak target kerja DPRD DKI Jakarta tidak bisa tercapai, antara lain :

- a. Produktifitas Badan Anggaran dalam Pembahasan dan Pengesahan RAPBD Tahun Anggaran 2015 dinyatakan gagal karena tidak selesai dibahas pada jadwalnya.
- b. Legeslasi Daerah dalam Pembahasan dan Pengesahan Peraturan Daerah di Tahun Anggaran 2015 sangat sedikit. Untuk tahun 2015, DPRD DKI mencatat ada 17 Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) yang menjadi prioritas dalam Program Legislasi Daerah (Prolegda). Tapi, sampai bulan ke delapan tahun 2015 baru ada satu perda yang berhasil disahkan oleh DPRD DKI, yaitu Perda Pelestarian Budaya Betawi. Pemprov DKI Jakarta dalam memprioritaskan pembangunan bagi masyarakat, karena seharusnya membantu terlaksananya fungsi penyusunan APBD DKI Jakarta yang berpihak pada kepentingan publik. Sebuah LSM Jakarta, Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA) menganggap Pemprov DKI Jakarta seharusnya lebih mendahulukan penambahan anggaran untuk program pembangunan daripada untuk PNS
- c. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dinilai tidak memprioritaskan pelaksanaan program dan pembangunan bagi masyarakat, dilihat dari susunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun ini. dibandingkan mengalokasikan tambahan Tunjangan Kerja Daerah bagi para pegawai daerah di Ibukota. Nilai anggaran gaji pegawai Rp 19 Triliun dalam APBD DKI Jakarta 2015 lebih besar dibandingkan anggaran pembangunan di beberapa sector. Tahun 2015, besaran dana honorarium pegawai Pemda DKI Jakarta diketahui mencapai jumlah Rp 2 Triliun per tahun. Pada APBD 2015 tercatat ada penambahan dana TKD hingga melebihi angka Rp 10 Triliun dari Pemda DKI Jakarta. Sejumlah LSM mempertanyakan sumber dana tambahan untuk peningkatan anggaran TKD PNS DKI Jakarta 2015 . Dikarenakan pada saat bersamaan ada 34.000 mata anggaran yang dihapus oleh Pemprov DKI Jakarta dalam APBD 2015. sementara itu, dalam APBD DKI Jakarta 2015 tercatat besaran anggaran untuk 13 program unggulan Pemprov DKI mencapai angka lebih dari Rp 32 Triliun. Dari anggaran tersebut, pengembangan sistem transportasi mendapat alokasi dana paling besar dengan jumlah mencapai Rp 8,62 Triliun. Sementara peningkatan kualitas pendidikan dan antisipasi banjir serta rob mendapat alokasi Rp 5,74 Triliun dan Rp 3,33 Triliun.
- d. Berita besarnya nilai nominal TKD PNS DKI Jakarta, menyebabkan Pemprov DKI Jakarta pada 11 Februari 2015, mendapat Surat teguran dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) . Namun hal itu tidak mengubah keputusan pemberian TKD Dinamis kepada lebih dari 70

ribu PNS DKI. Tingginya nilai TKD dikhawatirkan berdampak negative, antara lain penataan struktur birokrasi, penataan jumlah dan distribusi PNS serta peningkatan remunerasi berdasarkan "merit system".

Sejumlah PNS dan masyarakat merasakan bahwa kebijakan Pemprov DKI Jakarta kurang transparan tentang hasil test uji kompetensi. Masyarakat dan pejabat yang mengikuti test berhak untuk mengetahui hasil dari PNS mana yang lulus maupun yang tidak lulus. Seharusnya test uji kompetensi di publikasikan kepada masyarakat, agar dapat di ketahui PNS mana yang lulus maupun yang tidak lulus, namun pada kenyataannya hal itu tidak dilakukan

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Tugas dan Fungsi Kerja Pemprov DKI Jakarta dalam mendukung capaian Kinerja. Salah satunya yang paling menonjol adalah banyak Peraturan Daerah (Perda) yang dihasilkan. Dan pembahasan APBD yang seringkali mundur dari Jadwal bahkan pada Tahun Anggaran 2015, gagal terjadi pengesahan Perda APBD DKI Jakarta.
2. Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk membangun kepercayaan masyarakat (public trust building) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintah daerah dengan membentuk aparatur negara yang bersih, akuntabel, efektif, efisien dan pelayanan publik yang berkualitas sebagaimana termaktub pada Pergub No156 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019, belum bisa secara optimal terwujud di Sekretariat DPRD DKI Jakarta. Dengan perolehan nilai CC pada Perkembangan Nilai Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Provinsi yang dilakukan oleh Kementerian PANRB , berpengaruh juga terhadap nilai akuntabilitas pemprov DKI Jakarta sebagai salah satu SKPD Pemprov DKI Jakarta.
3. Pejabat di pemprov DKI Jakarta dalam 2 tahun mengalami rotasi sangat sering. Pada tahun 2016 sekurang-kurangnya 6.506 pejabat eselon II, III, dan IV di Pemprov DKI Jakarta mengalami pergantian atau pergeseran. Rotasi pejabat Sekretariat DPRD DKI Jakarta sebaiknya tidak terlalu sering dilakukan karena dapat mengganggu proses pembahasa Anggaran dan Perda yang dibutuhkan untuk peningkatan pembangunan DKI Jakarta
4. Monitoring pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi dilakukan dalam rangka menjamin pelaksanaan reformasi birokrasi berjalan secara berkelanjutan. Selain itu, agar rencana aksi yang telah disusun dalam Road Map Reformasi Birokrasi

dilaksanakan sesuai target yang telah ditetapkan sehingga perkembangan pelaksanaan program dapat segera diketahui dan dilakukan tindakan perbaikan terhadap program yang membutuhkan koreksi sehingga tidak terjadi penyimpangan target capaian program

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Frederickson, HG. 2008. A Weber for Our Time: the Life and Work of Fred W. Riggs. *Public Administration Review*, 68 (2), 459-458
- Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996).
- Irawan, Prasetya, *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Depok: DIA FISIP UI, 2006).
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2013. *Reformasi Birokrasi dalam Praktik..* Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- Moleong, Lexy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- McNabb, David. 2002. *Research Methods in Public Administration & Nonprofit Management: Quantitative & Qualitative Approaches*. M.E. Sharpe
- Wood B. Dan & Waterman Richard W. 1994. *Bureaucratic Dynamics ; The Role of Bureaucracy in A Democracy*. Westview Press

Jurnal:

<http://online-journal.unja.ac.id/index.php/jmp/article/view/2092>

The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, Vol. 4, No. 1, 2013

Journal of Communication 56 S1–S17, International Communication Association, 2006

Journal of Social Issues, Vol. 56, No. 3, 2000, pp. 527-541