

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA TANGERANG

BAMBANG KURNIAWAN

¹⁾Dosen STISIP Yuppentek
E-mail: bambangkurniawan@gmail.com¹⁾

ABSTRAK

Reformasi birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Ini pada dasarnya bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai institusi publik yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan publik. Ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pemerintahan dengan segala perangkat teknisnya harus lebih diarahkan pada fungsi pokok melayani masyarakat sebagai hal yang utama sebagaimana tersirat dalam semangat desentralisasi. Kondisi di atas mendorong untuk mengkajinya lebih mendalam agar diperoleh kejelasan pada tahapan implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Adapun yang menjadi obyek penelitian adalah Sekretariat Daerah Kota Tangerang Untuk mengkajinya peneliti menggunakan metode kualitatif. Sedangkan sumber data digunakan key informan yang dianggap representatif. Hasil penelitian diperoleh informasi bahwa Sekretariat Daerah Kota Tangerang belum ada road map reformasi birokrasi, Tim Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang belum berdampak signifikan, dikarenakan minim fungsi dan tidak diberikan kewenangan secara jelas dalam kebijakannya, Implementasi reformasi birokrasi yang ditindaklanjuti dengan output kebijakan dari pimpinan Pemerintah Kota Tangerang dan Sekretariat Daerah Kota Tangerang, perubahan kelembagaan, adanya Pedoman SOP dan SOP masing-masing bagian untuk pelayanan publik, kegiatan ABK dan anforjab, pedoman kompetensi jabatan, SKP, tidak diberengi kegiatan sosialisasi dan pembinaan yang optimal, sehingga produk hukum terkesan hanya untuk menggugurkan kewajiban dalam rangka implementasi reformasi birokrasi.

Kata kunci : Kinerja Pegawai, Reformasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Reformasi pemerintahan termasuk reformasi pemerintah adalah suatu hal yang menarik untuk dikaji. Reformasi pemerintah daerah diperlukan karena beberapa alasan penting, antara lain adalah : Pertama, karena struktur organisasi dan administrasi pemerintah daerah yang ada saat ini dipandang tidak lagi efektif dalam mengemban misinya, terutama jika dikaitkan dengan perkembangan kehidupan masyarakat, dan tuntutan globalisasi. Kedua, karena dalam kenyataan sensitifitas pemerintah daerah dalam mencermati perkembangan keadaan sudah mulai lemah dan hal ini diperparah dengan rendahnya kinerja aparatur pemerintah daerah. Ketiga, image masyarakat

tentang organisasi pemerintah, termasuk pemerintah daerah sudah semakin jelek yang menyebabkan terjadinya berbagai tuntutan terhadap perubahan dalam penyelenggaraan pemerintah daerah.

Reformasi birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah merupakan kebutuhan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Ini pada dasarnya bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih efektif kepada masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai institusi publik yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan publik. Ini menunjukkan

bahwa kinerja organisasi pemerintahan dengan segala perangkat teknisnya harus lebih diarahkan pada fungsi pokok melayani masyarakat sebagai hal yang utama sebagaimana tersirat dalam semangat desentralisasi.

Dalam melakukan reformasi termasuk menjalankan sejumlah kewenangan yang dimilikinya, pemerintah di daerah membutuhkan perangkat organisasi yang dibentuk berdasarkan karakteristik dan kebutuhan. Untuk menjalankan kewenangan yang dimiliki Pemerintah Daerah, diperlukan suatu organisasi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa pada era desentralisasi sekarang ini, Pemerintah Daerah diberi kebebasan yang luas untuk menyusun organisasinya sendiri.

Reformasi birokrasi dihadapkan pada upaya untuk mengatasi in-efisiensi, in-efektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen PNS tidak transparan, belum ada perubahan mind-set, KKN yang marak di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat belum terbangun, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif dan kredibel, dan pelayanan publik belum berkualitas.

Reformasi birokrasi harus dimulai dari penataan kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur. Langkah selanjutnya adalah membuat mekanisme, pengaturan, sistem dan prosedur yang sederhana tidak berbelit-belit, menegakkan akuntabilitas aparatur, meningkatkan dan menciptakan pengawasan yang komprehensif, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik menuju pelayanan publik yang berkualitas dan prima. Reformasi birokrasi perlu diprioritaskan pada pemahaman aparatur terhadap budaya organisasi (birokrasi) dengan tujuan pemerintah daerah harus membangun mesin birokrasi yang kompetitif dan berkualitas sehingga kontrol internal secara efektif dapat berjalan dengan baik.

Sebagai Bagian pada Sekretariat Daerah yang melaksanakan tugas dalam membuat standar, prosedur Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan SDM aparatur dalam melaksanakan pelayanan dan pembinaan Kelembagaan, Ketatalaksanaan dan SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Provinsi Banten, Bagian Organisasi dalam melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsi tidak terlepas dari nilai-nilai, budaya organisasi, budaya kerja yang ditanamkan dan

mempersepsikan nilai-nilai tersebut kedalam organisasi sehingga mampu mengubah sikap dan perilaku pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Provinsi Banten guna menghadapi tantangan masa depan. Dan melakukan perubahan cara kerja lama menjadi cara kerja baru dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktivitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

RUMUSAN MASALAH

Permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perwujudan implementasi reformasi birokrasi yang sudah dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?
2. Bagaimanakah dampak pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?
3. Kendala-kendala apa sajakah yang terjadi pada saat menerapkan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang ?
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan berbagai upaya apa sajakah yang sudah dan akan dilaksanakan dalam mengatasi kendala penerapan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang

DEFINISI KONSEPTUAL

1. Implementasi
Implementasi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Pandangan Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi merupakan tindakan oleh individu, pejabat, kelompok badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam suatu keputusan tertentu.
2. Kebijakan
Menurut pendapat Carl Friedrich kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan-hambatan tertentu seraya mencari peluang-peluang untuk mencapai

tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan.

3. Implementasi Kebijakan

Winarno (2002 : 101-102), menjelaskan bahwa "Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan".

4. Syarat-syarat Keberhasil Implementasi Kebijakan

Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gun yang dikutip oleh Wahab (2011 : 71-78) yaitu mengemukakan beberapa syarat yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi, yaitu: 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius, 2) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai, 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia, 4) Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal, 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya, 6) Hubungan saling ketergantungan kecil, 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan, 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat, 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna, dan 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

5. Reformasi

Widjaja (2011:75), mengatakan bahwa reformasi adalah suatu usaha yang dimaksud agar praktik - praktik politik, pemerintah, ekonomi dan sosial budaya yang dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dan tidak selaras dengan kepentingan masyarakat dan aspirasi masyarakat diubah atau ditata ulang agar menjadi lebih sesuai dan lebih selaras (sosio-reformasi).

6. Reformasi Birokrasi

Sedarmayanti (2009 : 72) merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien, dan akuntabilitas.

Dimana reformasi biokrasi itu mencakup beberapa perubahan.

7. Reformasi Birokrasi dan *Good Governance*

Reformasi birokrasi dan *Good Governance* merupakan dua konsep utama bagi perbaikan kondisi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Kedua konsep ini merupakan konsep yang saling terkait satu sama lainnya dan bukanlah merupakan konsep yang relatif baru. Namun demikian sampai saat ini dan bahkan sampai tahun-tahun yang akan datang kedua konsep tersebut akan sangat berperan dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia.

8. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

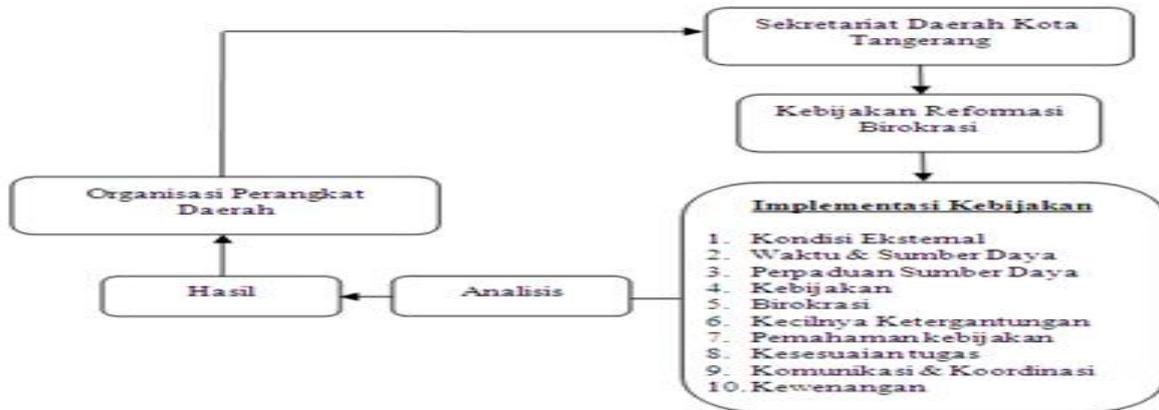
KERANGKA PEMIKIRAN

Implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi, dimaksudkan adalah suatu perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi seperti kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, aparatur, pengawasan dan pelayanan publik, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan diri (birokrasi) kembali, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis. Perubahan tersebut dilakukan untuk melaksanakan peran dan fungsi birokrasi secara tepat, cepat dan konsisten, guna menghasilkan manfaat sesuai yang diamanatkan konstitusi.

Bekal teori yang akan digunakan untuk melakukan penelitian akan mengutip teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh oleh Wahab (2011 : 71-78) mengenai syarat-syarat implementasi kebijakan yaitu : 1) Kondisi eksternal, 2) Ketersediaan waktu dan sumber daya, 3) Perpaduan sumber daya yang diperlukan, 4) Kebijakan yang diimplementasikan, 5) Birokrasi implementasi kebijakan, 6) Hubungan antar instansi, 7) Pemahaman terhadap kebijakan, 8) Urutan perincian tugas, 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna, dan 10) Pihak-pihak yang

memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Konseptual kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat peneliti gambarkan berikut ini :



Gambar 1 Kerangka pemikiran

METODE RISET

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode secara kualitatif. Penelitian kualitatif disusun atas data kualitatif yang kredibel yaitu segala informasi yang berupa lisan maupun tulisan, bahkan bisa berupa gambar maupun foto, yang berkontribusi untuk menjawab masalah penelitian sebagaimana dinyatakan didalam rumusan masalah atau fokus penelitian.

Untuk mendapatkan informasi maka peneliti menggunakan Key Informan, yang terdiri dari.

1. 1 Orang Staf Ahli Hukum dan Politik (Eselon II).
2. 1 Orang Kepala Bagian Organisasi (Eselon III).
3. 1 Orang Kepala Subagian Kelembagaan (Eselon IV).
4. 1 Orang Kepala Subagian Pendayagunaan Aparatur (Eselon IV).
5. 1 Orang Kepala Subagian Ketatalaksanaan, Pembinaan dan Pelayanan Publik (Eselon IV).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perwujudan Reformasi Birokrasi
Reformasi Birokrasi yang sedang digaungkan oleh Pemerintah Kota Tangerang menitikberatkan pada 3 (tiga) pilar sebagaimana dimaksud di atas yaitu penataan organisasi, perbaikan proses bisnis dan peningkatan

6. 1 Orang Staf yang ada di Bagian Organisasi yang dianggap paling berpengalaman dan mengetahui proses reformasi birokrasi.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya diamati dan dicatat untuk pertama kali. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui informasi dari pihak-pihak yang mengetahui tentang situasi dan kondisi reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah pada penelitian ini yaitu sejumlah aparatur pemerintah dari Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

Analisis data dilakukan setiap saat pengumpulan data di lapangan secara berkesinambungan. Diawali dengan proses klarifikasi data agar tercapai konsistensi, dilanjutkan dengan langkah abstraksi-abstraksi teoretis terhadap informasi lapangan, dengan mempertimbangkan menghasilkan pertanyaan-pertanyaan yang sangat memungkinkan dianggap mendasar dan universal.

sumber daya aparatur. Reformasi Birokrasi dapat dikatakan sebagai hajat besar pemerintah dalam membenahi kinerja Instansi Pemerintah menuju penyelenggaraan pemerintahan yang kredibel, diharapkan dengan adanya Reformasi Birokrasi adalah adanya perubahan perilaku dan budaya (*Mind Set* dan *Culture Set*) dari aparatur birokrasi sebagai pelaku utama dan publik serta

pelaku kepentingan lainnya sebagai pendukung serta pendorong perubahan.

Ada 5 (lima) sasaran Reformasi Birokrasi yang ingin diwujudkan oleh Pemerintah yang juga menjadi pijak reformasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, yakni : 1) Birokrasi yang bersih, 2) Birokrasi yang efisien dan hemat, 3) Birokrasi yang transparan, 4) Birokrasi yang melayani, dan 5) Birokrasi yang terdesentralisasi.

Reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang sudah dimulai dengan intensif dilaksanakan pada tahun 2007, dimana pada tahun itu secara resmi mengusung secara resmi motto pemerintahan Ahlaqul Kharimah dengan mencoba adanya perubahan adanya perubahan perilaku dan budaya (*Mind Set* dan *Culture Set*) di birokrasi Pemerintah Kota Tangerang. Adapun nilai budaya yang menjadi program saat itu adalah inovasi, kebersamaan, profesionalisme dan ahlaqul karimah.

Keempat nilai inti budaya Kota Tangerang ini sejalan dengan sepuluh prinsip tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yang harus dijalankan oleh seluruh lapisan masyarakat pada umumnya dan Pemda Kota Tangerang pada khususnya, yaitu Partisipasi, Penegakan Hukum, Transparansi, Kesetaraan, Daya Tangkap, Wawasan ke Depan, Akuntabilitas, Pengawasan, Efisiensi dan Efektifitas, Profesionalisme.

Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ada 3 (tiga) sasaran pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumberdaya aparatur.

Perwujudan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang diindikasikan dengan adanya :

- a. Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi melalui Keputusan Walikota Tangerang Nomor : 800/ Kep.358.Bagian Organisasi/2014.
- b. Perubahan kelembagaan melalui Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2014 Tugas tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
- c. Adanya kegiatan survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang berguna sebagai bahan dasar evaluasi pelaksanaan pelayanan.
- d. Adanya Standar Pelayanan Minimal.

- e. Adanya Standar Operasional Prosedur (77 buah).
- f. *e-Government* (E-Proc/LPSE, SIAK, SPEKTRA, SIPBD, dan SIEVLAP).
- g. Evaluasi disiplin kerja melalui finger print dan token.
- h. Evaluasi kinerja pegawai melalui SKP.

2. Dampak Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai

Upaya Pemerintah Kota Tangerang dalam meningkatkan pelayanan publik dapat dikatakan sudah baik, hal ini terbukti dengan adanya beberapa kebijakan untuk membuat SOP dari mulai diterbitkannya Peraturan Walikota Tangerang 33 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan SOP AP, yang ditindaklanjuti oleh Sekretaris Daerah yang menerbitkan Surat Keputusan Sekretaris Daerah Kota Tangerang Nomor : 065/Kep. Sekda.75-Bag.Organisasi/ 2013 Standar Operasional Prosedur (SOP) Sekretariat Daerah, sampai diterbitkannya Buku Pedoman Standar Operasional Prosedur (SOP) Sekretariat Daerah dari Bagian Organisasi.

Salah satu dari aspek-aspek struktural paling dasar dari suatu organisasi adalah prosedur-prosedur kerja (SOP). Dengan menggunakan SOP para pelaksana bisa menggunakan waktu yang tersedia, selain itu juga SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar.

Salah satu dampak penting adanya SOP ini menurut peneliti adalah bisa membantu pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya walaupun si pegawai itu adalah pegawai baru karena SOP adalah pemandu bagi pegawai agar tidak kebingungan pada saat melaksanakan kebijakan dari pimpinan. Prosedur-prosedur kerja (SOP) dibuat agar kegiatan bisa berjalan dengan seefektif dan seefisien mungkin dengan memanfaatkan waktu yang terbatas, karena di SOP sudah ada standar mutu baku yang bisa mengukur berapa lama kita mengerjakan tugas.

Pada sisi kelembagaan wujud reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang dibuktikan dengan adanya perubahan Peraturan Walikota Tangerang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang yang berubah menjadi

Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2014 Tugas tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang tidak pernah adanya kegiatan evaluasi kelembagaan yang sudah ditetapkan pada tahun 2014. Menurutnya, persoalan anggaran menjadi alasan utama ketiadaan kegiatan evaluasi kelembagaan ini. Dimana untuk menuju perubahan kelembagaan ini, sebelumnya sudah dilaksanakan proses analisis beban kerja jabatan (ABK) dan analisis formasi jabatan (Anforjab) dan syarat jabatan pada tahun 2013 oleh Bagian Organisasi.

Untuk menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, maka harus ada Standar kompetensi Jabatan sebagai pedoman untuk penempatan seseorang yang akan duduk dalam suatu jabatan. Dalam mewujudkan hal tersebut diatas di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tangerang sudah ada pedoman Standar Kompetensi Jabatan yang mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

Salah satu bagian dari agenda pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang bidang pendayagunaan aparatur, sejak tahun 2014 para pegawai sudah dibebankan untuk membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) secara manual, dimana per bulan Januari tahun 2016 SKP sudah dibuat online dan para pegawai wajib membuatnya setiap bulan.

Dampak dari adanya kewajiban pembuatan SKP para pegawai diharuskan membuat laporan SKP tiap bulannya secara mandiri. Kondisi ini memaksa pegawai yang tadinya kurang familiar dengan penggunaan komputer dipaksa menjadi bisa.

Dampak lain dari adanya SKP sebagai bagian dari tindak lanjut hasil analisis beban kerja adalah dikeluarkannya kebijakan dengan diberikannya tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil dari sejak tahun 2014 sampai dengan sekarang melalui Peraturan Walikota Nomor 52 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan

Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Dilingkungan Pemerintah Kota Tangerang.

Pemberian insentif dan gaji yang kecil secara garis besar bisa mempengaruhi kinerja dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas karena imbalan yang didapat kurang memadai untuk melaksanakan kebijakan secara efektif.

3. Kendala Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Terkadang implementasi dihambat oleh para pelaksana yang menanggukhkan pelaksanaan suatu kebijakan yang mereka setuju. Di samping itu, para pelaksana mungkin menghindari dampak sepenuhnya dari suatu kebijakan.

Implementasi kebijakan SKP, pada tataran implementasinya dalam pembuatannya pegawai masih banyak terkendala. Dikarenakan para pegawai masih banyak yang kurang memahami cara pembuatannya dan proses perhitungan beban kerjanya. Namun dari semua kendala yang seringkali muncul adalah persoalan komunikasi kebijakan, dalam hal ini adalah proses sosialisasi sebelum kebijakan itu secara resmi akan diimplementasikan.

Persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan-keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat sebelum keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah itu dapat diikuti. Tentu saja, komunikasi-komunikasi harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh para pelaksana.

Penyampaian informasi atau komunikasi yang tepat, jelas dan akurat kepada staf atau pelaksana dapat membantu dalam menjalankan kebijakan karena staf menerima dari sumbernya langsung yaitu Walikota, akan lebih memudahkan dalam penangkapan pelaksanaan kebijakan karena staf mengerti dan mengetahui apa yang harus mereka lakukan sehingga tidak diabaikan maksud dan perintah dari pimpinan.

4. Upaya Optimalisasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Seiring dengan program Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Tangerang sendiri, sudah membuat payung hukum dengan

Peraturan Walikota Nomor 33 Tahun 2014 yang menjadi landasan bagi seluruh SKPD-SKPD untuk wajib membuat dan menerapkan prosedur-prosedur kerja (SOP) dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan maksud dapat membantu para pelaksana dalam melaksanakan tujuan-tujuan pencapaian kebijakan. Dengan demikian tidak ada lagi alasan dari SKPD-SKPD untuk mengelak tidak membuat SOP.

Sumber daya manusia adalah asset yang penting dalam mewujudkan suatu implementasi kebijakan namun sumber daya manusia yang banyak bukan jaminan terwujudnya implementasi kebijakan yang baik. Kecakapan atau kompetensi dari pegawai adalah juga faktor yang penting untuk mendukung terlaksananya kebijakan bisa berjalan secara efektif. Banyak upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dimana salahsatunya dengan melakukan diklat-diklat yang memang sudah diarahkan ke keterampilan-keterampilan tertentu.

Dengan melakukan Anjab dan ABK biasanya organisasi atau unit kerja akan mengetahui berapa banyak kebutuhan pegawai yang ideal di tiap-tiap unit kerja paling tidak mendekati kondisi yang sebenarnya. Rendahnya motivasi dari para pelaksana atau pegawai dalam menjalankan perintah-perintah kebijakan disebabkan belum berjalannya *reward* dan *punishment* dikalangan aparatur hal ini menyebabkan pegawai merasa belum diperlakukan secara adil. Ke depan perlu ada tambahan pegawai yang berlatar belakang pendidikan disesuaikan dengan tugas-tugas yang ada di pemerintahan dalam penempatan atau mutasi pegawai untuk di Sekretariat Daerah seyogyanya disandarkan kepada *assesment* dilihat kompetensi dari pegawai itu sendiri (Anjab dan ABK) karena melihat tingginya tingkat kompleksitas pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai.

Untuk menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dan guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta menjamin keberhasilan pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan, maka harus ada Standar kompetensi Jabatan sebagai pedoman. Dalam mewujudkan hal tersebut di atas di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tangerang sudah ada pedoman Standar

Kompetensi Jabatan yang mengacu pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.

Muara dari Reformasi Birokrasi adalah berubahnya *mind set* dan *culture set* dari aparatur pemerintahan. Mengubah personil dalam birokrasi pemerintah merupakan pekerjaan yang sulit dan tidak menjamin proses implementasi dapat berjalan dengan lancar. Salah satu cara agar para pelaksana menjalankan kebijakan sesuai dengan pengambil kebijakan adalah dengan menambahkan beberapa insentif untuk para pelaksana atau pegawai.

Dengan cara menambah penghasilan-penghasilan bagi para pelaksana, barangkali akan menjadi faktor pendorong yang membuat para implementator melaksanakan perintah kebijakan dengan baik. Oleh karena itu para implementator memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan publik, maka upaya-upaya untuk memperbaiki kecenderungan-kecenderungan yang tidak mendukung implementasi kebijakan menjadi penting.

5. Faktor Pendukung Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai sejalan dengan pendapat Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gun yang dikutip oleh Wahab, yaitu:

a. Kondisi eksternal

Sering berubahnya undang-undang yang berdampak perubahan susunan organisasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang berdampak pada tidak optimalnya evaluasi kinerja pegawai, terutama pada jabatan-jabatan struktural yang juga ikut berubah.

b. Ketersediaan waktu dan sumber-sumber yang memadai

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter kedua dapat dinilai sangat memadai, karena baik dilihat dari faktor kecukupan waktu ataupun kecukupan sumber biaya dalam mendukung reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang sudah sangat memadai.

c. Perpaduan sumber-sumber kebijakan

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter

ketiga dapat dinilai sudah mencukupi, namun karena seringkali mengalami perubahan, maka pada tataran implementasi kebijakan menjadi banyak bias, sebab belum tuntas melaksanakan kebijakan, sudah muncul kebijakan baru, walau masih tetap mengusung nama reformasi birokrasi.

d. Kebijakan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter keempat dapat dinilai sudah sangat signifikan, karena adanya perubahan kebijakan di tingkat pusat selalu dapat direspon atau kausalitasnya berdampak pada perubahan susunan kelembagaan organisasi di Kota Tangerang, yang berwujud berubahnya kebijakan organisasi dan tata kerjanya.

e. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter kelima dapat dinilai sudah sangat nyata, karena perubahan kebijakan reformasi birokrasi berdampak langsung pada kinerja pegawai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakatnya.

f. Hubungan saling ketergantungan kecil

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter keenam secara legal formal kebijakan sangat kecil, tapi dalam tataran implementasi kebijakan ketergantungannya sangatlah besar.

g. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan

Pada parameter ketujuh sudah mengindikasikan adanya kesepakatan dan kesepakatan yang mendalam mengenai upaya pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mendukung kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

h. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter kedelapan tidak dapat dilaksanakan dengan optimal, sebab setiap perubahan untuk pelaksanaan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja pegawai, para pegawai tidak diberikan delegasi kewenangan dan rincian tugas yang jelas, terutama pada pegawai yang memiliki jabatan fungsional.

i. Hubungan saling ketergantungan kecil

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter kesembilan sudah berjalan optimal. Hal ini ditunjukkan dengan berjalannya koordinasi di setiap kegiatan yang dilaksanakan di tiap bagian baik kegiatan yang dilakukan secara mandiri di tiap bagian ataupun kegiatan yang dilaksanakan secara tim yang melibatkan pegawai dari berbagai bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kota Tangerang.

j. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna

Pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada parameter kesepuluh sudah berjalan baik. Hal ini dapat dilihat dari pemangku jabatan struktural sudah memiliki delegasi kewenangan dalam menjalankan kekuasaannya masing-masing.

PENUTUP

Hasil penelitian memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Dalam implementasi reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang belum ada *road map* reformasi birokrasi.
2. Upaya pembentukan Tim Reformasi Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang belum berdampak signifikan, dikarenakan minim fungsi dan tidak diberikan kewenangan secara jelas dalam kebijakannya.
3. Implementasi reformasi birokrasi yang ditindaklanjuti dengan output kebijakan dari pimpinan Pemerintah Kota Tangerang dan Sekretariat Daerah Kota Tangerang, perubahan kelembagaan, adanya Pedoman SOP dan SOP masing-masing bagian untuk pelayanan publik, kegiatan ABK dan anforjab, pedoman kompetensi jabatan, SKP, tidak diberengi kegiatan sosialisasi dan pembinaan yang optimal, sehingga produk hukum terkesan hanya untuk menggugurkan kewajiban dalam rangka implementasi reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang saja, sedangkan dampak pada implementasi

reformasi birokrasi yang menginginkan adanya perubahan perilaku (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) pegawai ke arah yang lebih baik menjadi jauh dari harapan.

Terdapat beberapa saran yang dapat diusulkan oleh peneliti berkenaan dengan hasil penelitian, antara lain :

1. Diperlukannya *road map* reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Tangerang, implementasi kebijakannya dapat mudah dievaluasi dan jelas tahapan implementasinya dari waktu ke waktu.
2. Untuk mengatasi kendala sosialisasi kebijakan, maka diperlukan penyampaian informasi (sosialisasi) implementasi kebijakan bisa berjalan efektif maka pemanfaatan media komunikasi kedinasan, informasi dan teknologi (IT) sangat membantu sekali dalam mentransformasikan informasi kebijakan sehingga informasi yang diterima pelaksana kebijakan bisa diterima dengan utuh tidak terjadi interpretasi yang salah (kabur), karena faktor tidak tercatatnya pesan tersebut (karena lisan) bisa menyebabkan distorsi kepada bawahan.
3. Perlu adanya *blue print* kepegawaian dari BKPP dengan menyandarkan pada aspek penetapan Analisa Jabatan (Anjab), Analisa Beban Kerja (ABK) dan dilakukan assessment pegawai kemudian melakukan tukar ulang pegawai (*mismatch*) serta sistem bangrier yang jelas sehingga pegawai mengetahui perkembangan kariernya. Ada *reward* dan *punishment* berjalan sesuai dengan kinerja pegawai.

4. Perlu dipertahankan program pemberian insentif (tunjangan perbaikan penghasilan daerah) bagi pegawai guna mendorong kinerja pemerintahan kalau perlu ditambah lagi, dengan berdasarkan indikator-indikator kinerja pegawai yang terukur (SKP) sehingga prinsip adil dan tidak diskriminasi dalam pemberian insentif pegawai bisa diterapkan..

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah A Chaedar, (2008), Pokoknya Kualitatif. Dunia Pustaka Jaya. Jakarta.
- Dunn William N. 2003. Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Maleong, Lexy J. 2004. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT.Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2014 Tugas tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Tangerang.
- Peraturan Walikota Nomor 52 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Prestasi Kerja Pegawai dan Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan Dilingkungan Pemerintah Kota Tangerang.
- Surat Keputusan Walikota Tangerang Nomor : 800/ Kep.358.Bagian Organisasi/2014.
- Surat Keputusan Sekretaris Daerah Kota Tangerang Nomor : 065/Kep.Sekda.75-Bag.Organisasi/ 2013 Standar Operasional Prosedur (SOP) Sekretariat Daerah.
- Wahab. Abdul Solichin. 2011. Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.