
Implementasi Reformasi Birokrasi Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Studi kasus: Pemerintah Kabupaten Kulon Progo)

Alim Muhammad Dwijaya¹, Ristanto², Tri Hidayat³, Mega Wati⁴, Monika⁵

^{1,2,3,4,5} Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta

E-mail: alimmuhammad796@yahoo.com¹, ristanto2006@gmail.com², trihidayat697@gmail.com³,
Meghawatibex88@gmail.com⁴, 085246ikha@gmail.com⁵

Article History:

Received: 02 Juli 2024

Revised: 17 Juli 2024

Accepted: 21 Juli 2024

Keywords: *Bureaucratic Reform; Bureaucratic Road Map; Governance.*

Abstract: *Bureaucratic reform requires changes in mindset, work patterns and performance of every state apparatus. However, often the implementation is still far from what is expected from the objectives of implementing bureaucratic reform. The aim of this research is to determine the extent to which bureaucratic reform has been implemented in order to realize good governance in the Kulon Progo Regency Government. This research uses a qualitative methodology by prioritizing interviews and documentation. As for the research results, it can be concluded that the implementation of Kulon Progo district bureaucratic reform has gone well with the achievement of a "BB" score of 78.05 from the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. Changes to the RB Road Map for 2023-2026 to ensure that RB management runs effectively, is more structured, systematic and massive to achieve bureaucratic reform targets. However, there are still obstacles in its implementation, including implementation that is not evenly distributed because it is still considered the task of certain work units only, partially and individually, participation of leaders and subordinates is not yet optimal and the implementation of reforms is still largely a formality.*

PENDAHULUAN

Persoalan birokrasi sejatinya sudah ada sejak zaman dahulu baik saat era penjajahan kolonial, masa orde lama bahkan di era orde baru. Budaya korupsi, pelayanan publik yang buruk, rendahnya sumber daya aparatur negara, mental birokrat ningrat dan hanya melayani kepentingan penguasa sangat mendominasi praktik birokrasi saat itu. Sebagai akibatnya, (Dwiyanto, 2012) dalam bukunya yang berjudul manajemen publik mengatakan bahwa perbaikan pelayanan publik menjadi salah satu pekerjaan rumah yang belum terselesaikan di Indonesia. Persoalan birokrasi di Indonesia mulai di atasi melalui program reformasi birokrasi. (Mustopadidjaja, 2003) menjelaskan bahwa keberhasilan reformasi di sektor lainnya akan sulit tercapai jika belum ada perbaikan yang signifikan dalam sistem birokrasi pemerintah.

Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk meningkatkan kinerja birokrasi agar lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas- tugasnya. Hal ini bertujuan untuk mencapai pemerintahan yang bersih dengan tata kelola yang baik, sehingga dapat mendorong pembangunan dan pelayanan publik. Reformasi birokrasi ternyata belum sepenuhnya berjalan dengan baik dan efektif dalam memperbaiki budaya birokrasi. Birokrasi yang belum kolaboratif, transformasi digital yang belum optimal, penyederhanaan struktur dan mekanisme kerja baru yang belum tuntas, integritas penyelenggaraan pemerintahan yang masih menghadapi kendala, serta budaya birokrasi berakhlak yang belum terimplementasi dengan baik menjadi isu strategis dalam pelaksanaan reformasi birokrasi saat ini. Tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap perbaikan pelayanan birokrasi pemerintahan, mempunyai konsekuensi bahwa seluruh unit organisasi pemerintahan untuk melakukan perubahan pola pikir, pola kerja dan kinerja sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sesuai arahan Presiden Jokowi, birokrasi harus berdampak pada masyarakat, birokrasi harus lincah dan gesit serta tidak hanya sekedar tumpukan kertas. Usaha perbaikan birokrasi secara langsung mengatasi akar permasalahan, tidak hanya sekedar rutinitas yang tidak ada manfaatnya.

Reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Kulon Progo merupakan upaya penataan kembali proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah. Tujuannya adalah mengimplementasikan langkah-langkah baru yang konkret, realistis, dan serius, serta berpikir di luar kebiasaan atau rutinitas yang ada, guna mencapai perubahan paradigma. Mengusahakan untuk mengubah dan memperbarui aturan-aturan serta mengadaptasikan kebijakan dan praktik manajemen yang lebih modern, dan menyesuaikan tugas-tugas dan fungsi-fungsi instansi pemerintah dengan pandangan dan peran yang baru. Pelaksanaan RB di Pemkab Kulon Progo masih memiliki pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan. Berdasarkan evaluasi RB tahun 2022, indeks ASN Profesional dan kinerja organisasi tahun 2022 mengalami penurunan. ASN Profesional turun dari 71,05 di tahun 2021 menjadi 47,70 di tahun 2022, sedangkan dari sisi kinerja organisasi dari 7,44 di tahun 2021 turun menjadi 4,04 di tahun 2022. Budaya kerja, pola pikir, pola kerja setiap ASN perlu diselaraskan dengan program reformasi birokrasi yang dijalankan. Rendahnya indeks ASN profesional tentu saja dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat Optimalisasi disertai langkah konkret dalam pelaksanaan RB perlu segera ditindaklanjuti guna terwujudnya tata kelola pemerintah yang baik sehingga berdampak positif dalam pelayanan publik.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi reformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang baik di Pemkab Kulon Progo. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui langkah-langkah apa yang sudah dilakukan dalam mengoptimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemkab Kulon Progo serta faktor yang mempengaruhi pelaksanaan RB di Pemkab Kulon Progo

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran situasi dan kejadian konkret tentang keadaan obyek atau masalah melalui wawancara dan dokumen-dokumen lainnya sehingga diperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian. Menurut (Sugiyono, 2017), penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah (sebagai lawan dari eksperimen) dimana peneliti sebagai

instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (kombinasi), analisis data sifatnya induktif/kualitatif dan temuan penelitian menekankan makna daripada generalisasi.

2. Obyek Penelitian

Objek penelitian merupakan satu hal yang menjadi titik perhatian dari sebuah penelitian yang dilakukan. Titik perhatian tersebut merupakan data yang diteliti atau dipecahkan permasalahannya menggunakan teori-teori yang berkaitan. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah implementasi reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perangkat daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan reformasi yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

4. Teknik pemilihan subjek penelitian/informan

Subjek penelitian merupakan seseorang yang diminta untuk memberikan informasi atau data yang berhubungan dengan fakta atau pendapat. Subjek ini biasanya orang yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Seperti yang dijelaskan oleh (Arikunto, 2004) subjek penelitian adalah orang yang dituju untuk diteliti. Jadi subjek penelitian merupakan sumber informasi yang digali untuk bisa mengungkap fakta yang ada dilapangan dan dianggap paling kompeten. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Menurut (Sugiyono, 2017) teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan sengaja yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Informan dalam penelitian ini adalah orang yang paling memahami informasi tentang objek penelitian. Informan yang dipilih yaitu:

Tabel 1. Key Informan Penelitian

No	Subjek Penelitian	Jumlah
1.	Bagian Organisasi	1
2.	BKPP	1
3.	Dinas Kominfo	1
4.	Bappeda	1
5.	DPMPTSP	1
6.	Inspektorat	1
7.	Bagian Hukum	1
8.	Dinas Perpusip	1
9.	Bagian PBJ	1
10.	BKAD	1
Jumlah		10

Peneliti menggunakan metode triangulasi sumber atau metode pemeriksaan yang menggunakan sumber dengan membandingkan dan melakukan verifikasi data yang diperoleh; untuk mengevaluasi keakuratan informasi atau data yang diperoleh. Metode pengumpulan data bisa dilakukan melalui berbagai cara:

a. Observasi

Observasi merupakan pengamatan penelitian yang dilakukan dengan datang langsung ke lokasi untuk mencari data maupun mengamati permasalahan yang terkait dengan penelitian

b. Wawancara

Menurut (Nazir, 2014) wawancara merupakan kegiatan memperoleh informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian dengan cara tanya jawab langsung antara pewawancara

dengan narasumber dengan menggunakan panduan wawancara.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan kegiatan pengumpulan data melalui literatur, buku, peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dokumentasi dalam hal ini diperoleh dari Inspektorat daerah Kabupaten Kulon Progo serta dokumentasi lainnya yang berkaitan dengan judul penelitian.

Instrument pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan studi *literature* serta melakukan kegiatan *focus group discussion* (FGD) dengan Kepala Bappeda dan Inspektorat Daerah Pemkab Kulon Progo.

6. Metode analisis data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data berdasarkan pendekatan Miles dan Huberman. Proses analisis data mencakup empat alur kegiatan, yaitu:

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan mencari, mencatat dan mengumpulkan semua informasi secara obyektif dan apa adanya sesuai dengan hasil yang didapat dari observasi dan wawancara di lapangan.

b. Reduksi data

Reduksi data menurut (Sugiyono, 2010) yaitu meringkas, memilih hal-hal yang sifatnya pokok, dan fokus pada informasi yang penting untuk kemudian dicari temanya dan membuang hal-hal yang tidak perlu. Data yang sudah dipilih tersebut nantinya akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk melakukan pencarian dan pengumpulan data berikutnya apabila diperlukan.

c. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian kualitatif disajikan dalam bentuk teks dan naratif. Pada tahapan ini peneliti menyajikan data yang sudah direduksi ke dalam laporan yang sistematis. Data yang disajikan dalam bentuk narasi adalah implementasi reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo.

d. Menarik kesimpulan

Menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2010) langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bisa dapat menjawab rumusan masalah yang dibuat diawal penelitian, tetapi bisa jadi tidak karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan nantinya akan berkembang setelah dilakukan penelitian di lapangan. Data yang telah diproses reduksi kemudian dibuat kesimpulan dengan menggunakan metode induktif yaitu berangkat dari hal-hal yang sifatnya khusus untuk kemudian mendapatkan kesimpulan umum yang objektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Capaian pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Kulon Progo 2017- 2022.

Dalam rangka merumuskan arah, strategi dan penjabaran operasional pelaksanaan reformasi birokrasi tahap selanjutnya, maka capaian pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan evaluasi oleh Kemenpan RB. Adapaun capaian hasil pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Kulon Progo periode 2017-2022 sebagai berikut:

Tabel 2. Capaian Hasil Pelaksanaan Reformasi Birokrasi periode 2017-2022

2017	2018	2019	2020	2021	2022
BB	BB	BB	BB	BB	BB
70,21	73,96	76,24	74.71	75,24	78,05

Sumber: diolah oleh penulis

Data di atas, dapat terlihat bagaimana upaya Pemerintah Kabupaten Kulon Progo berupaya meningkatkan capaian indeks pelaksanaan reformasi birokrasi. Meski pada tahun 2020 sempat mengalami penurunan skor indeks penilaian reformasi birokrasi namun di tahun 2021 dan tahun 2022, berhasil memperbaiki. Hal ini menunjukkan bagaimana upaya Pemerintah Kabupaten Kulon Progo untuk terus berusaha mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik melalui perbaikan berkelanjutan. Secara lebih detail hasil evaluasi penilaian reformasi birokrasi oleh Kemenpan RB tahun 2022 sebagai berikut:

Gambar 1. Hasil evaluasi penilaian reformasi birokrasi 2022

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2021	2022
A.	Komponen Pengungkit			
	I. Pemenuhan	20,00	16,57	16,76
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,83	6,73
	III. Reform	30,00	19,30	24,21
	Total Komponen Pengungkit	60,00	42,70	47,70
B.	Komponen Hasil			
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	8,66	8,74
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,29	9,06
3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,15	8,51
4.	Kinerja Organisasi	10,00	7,44	4,04
	Total Komponen Hasil	40,00	32,54	30,35
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)	100,00	75,24	78,05

No.	Hasil Antara	Skala	2021	2022	Sumber Data
1.	Sistem Merit	0-400	273,50	278,50	KASN
2.	ASN Profesional	0-100	71,05	47,70	BKN
3.	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)	1-5	3,22	3,23	Kementerian PANRB
4.	Kualitas Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa	0-100	61,11	75,30	LKPP
5.	Kualitas Pelayanan Publik	0-5	4,51	4,62	Kementerian PANRB
6.	Kapabilitas APIP	0-5	3	3	BPKP
7.	Maturitas SPIP	0-5	3	3	BPKP
8.	Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Publik	0-100	89,51	88,61	ORI
9.	Kualitas Pengelolaan Arsip	0-100	57,87	70,32	ANRI
10.	Reformasi Hukum	0-100	-	51,65	Kementerian Hukum dan HAM

Sumber: Road Map Reformasi Birokrasi Kabupaten Kulon Progo, 2023-2026

Indeks reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo secara umum meraih predikat BB dengan skor 78,05, namun jika dilihat secara detail terdapat beberapa indikator yang memiliki skor yang kecil bahkan menurun dibandingkan tahun sebelumnya seperti pada komponen pengungkit hasil antara yang sebelumnya 6,83 turun menjadi 6,73, kemudian kinerja organisasi yang sebelumnya pada tahun 2021 mencapai 7,44, maka tahun 2022 turun menjadi 4,04. Pemerintah Kabupaten Kulon Progo mendapatkan beberapa catatan dan rekomendasi dari Kemenpan RB yang wajib diperhatikan supaya pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan lebih optimal lagi, diantaranya:

- a. Manajemen perubahan: Penyelesaian road map reformasi birokrasi tahun 2023-2024 dan rencana aksi perbaikan tata kelola pemerintah program pengentasan kemiskinan karena sebagai acuan pelaksanaan reformasi birokrasi dan rencana aksi yang akan dilakukan;
 - b. Deregulasi kebijakan yang tidak harmonis/sinkron/bersifat menghambat;
 - c. Penyederhanaan birokrasi pemerintahan;
 - d. Penerapan tata kelola SPBE belum ada peningkatan penilaian yang signifikan yaitu dari 3,22 menjadi 3,23;
 - e. Membangun perencanaan kinerja dengan baik di tingkat pemerintah daerah dan perangkat daerah yang nantinya terlihat dari capaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kulon Progo;
 - f. Pembangunan sistem merit memperoleh indeks 278,5 dengan kategori “baik” namun belum terlalu signifikan kenaikannya.
2. Implementasi RB Menuju Tata kelola Pemerintahan yang baik

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, maka sebagai tindak lanjut atas evaluasi yang ada, Pemkab Kulon Progo telah melakukan penguatan pada aspek tata laksana, kelembagaan, dan sumber daya manusia/Aparatur dalam rangka menuju tata kelola pemerintahan yang baik dengan mengacu pada prinsip *good governance* yaitu *akuntabilitas* (pertanggungjawaban), transparansi (keterbukaan), partisipasi dan supremasi hukum, seperti yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2012). Adapun langkah-langkah yang sudah dijalankan yaitu:

a. Aspek tata laksana

- 1) Untuk meningkatkan akuntabilitas (pertanggungjawaban) dilakukan dengan cara: melakukan reviu terhadap ukuran kinerja yang telah ditetapkan dalam Permenpan RB Nomor 89 Tahun 2021 sehingga penjabaran kinerja dari level tertinggi sampai level terendah dapat selaras sehingga dapat mendukung tercapainya peningkatan kinerja organisasi; meningkatkan kualitas evaluasi pelaksanaan program reformasi birokrasi dengan melakukan pengukuran terhadap efektifitas berbagai inovasi terhadap perbaikan tata kelola dan kinerja organisasi; melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan kebijakan pengawasan internal dan integritas di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dengan menyusun laporan pelaksanaan masing-masing kebijakan pengawasan internal dan integritas.
- 2) Sebagai perwujudan transparansi (keterbukaan) dalam pelayanan publik, Pemkab Kulon Progo telah menyelenggarakan tata kelola SPBE dengan baik dengan mengacu pada Peraturan Bupati Kulon Progo Nomor 5 tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- 3) Berbagai inovasi dalam pelayanan publik telah dibuat untuk memberikan kesempatan yang luas kepada masyarakat dalam melakukan kontrol terhadap pemerintah seperti memberi masukan, menyampaikan permasalahan, kritikan melalui media yang sudah ada seperti POJOK KOPIKU (pojok konsultasi pengawasan online), *E-Lapor*, WBS (*Whistleblowing System*), suatu aplikasi untuk melaporkan suatu perbuatan yang berindikasi pelanggaran yang terjadi di lingkungan Pemkab Kulon Progo, UPGku (Unit Pengendalian Gratifikasi Kulon Progo), dan layanan aduan BKPP.
- 4) untuk mewujudkan supremasi hukum, maka pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dengan cara: melakukan deregulasi kebijakan dengan cara melakukan penyusunan peta keterkaitan kebijakan dan telah dilakukan revisi/dihapus/dicabut. Perbup/Perda yang tidak harmonis/sinkron/bersifat menghambat yang akan direvisi. Terdapat 24 (dua puluh empat) peraturan bupati merupakan revisi dari aturan sebelumnya, 1 (satu) peraturan

daerah yang dicabut dan 2 (dua) peraturan yang direvisi; melakukan perubahan road map reformasi birokrasi melalui surat Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 364/C/2023 tanggal 13 September 2023 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Tahun 2023-2026. Perubahan Road Map ini sekaligus juga untuk menyesuaikan dengan Peraturan Gubernur Nomor 94 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2021 – 2024 yang menjadi pedoman bagi Pemerintah daerah dan Perangkat Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

- b. Aspek kelembagaan: Melakukan penyederhanaan birokrasi dengan melakukan pengalihan 187 jabatan administrasi untuk disetujui ke dalam jabatan fungsional dan melantik 184 pejabat fungsional; meningkatkan kualitas pembangunan zona integritas, sehingga dapat mendorong percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi melalui berbagai inovasi, sistem pengawasan dan sistem integritas di tingkat unit kerja.
- c. Aspek sumber daya manusia/Aparatur: meningkatkan pengembangan pegawai sehingga dapat meningkatkan hasil penilaian terhadap indikator ASN professional; melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya kerja kepada seluruh pegawai tentang *core values* ASN berakhlak yang diselaraskan dengan budaya Satriya.

Prinsip *good governance* yang dijalankan oleh Pemkab Kulon Progo sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi menurut Serdamayanti (2016) sebagai berikut:

1. Perwujudan birokrasi yang bersih sudah dijalankan dengan meningkatkan kualitas pembangunan zona integritas, penetapan OPD sebagai wilayah bebas korupsi dan OPD sebagai wilayah birokrasi bersih melayani;
2. Untuk menjamin kinerja birokrasi berjalan efektif dan efisien, dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Inspektorat Daerah. Peningkatan efektifitas berbagai inovasi juga dilakukan untuk menjamin bahwa perbaikan tata kelola dan kinerja organisasi telah berjalan dengan baik serta fokus pada target atau prioritas yang telah ditetapkan;
3. Dalam rangka menciptakan birokrasi yang produktif dengan meningkatkan pengembangan pegawai melalui peningkatan kompetensi pegawai sehingga menjadi ASN yang profesional. Melayani Masyarakat sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan dari masyarakat dengan didukung pengembangan berbagai aplikasi online yang memudahkan masyarakat dari segi waktu dan biaya. Namun penerapan SPBE masih belum optimal;
4. Dalam rangka mewujudkan birokrasi yang sejahtera, telah menerapkan sistem merit, manajemen karier ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah serta penerapan standart kompetensi pegawai yang dimiliki. Semakin pegawai tersebut professional, kompeten, berintegritas dan berkinerja tinggi dapat membuka peluang untuk menaiki jenjang karir atau jabatan yang lebih tinggi dalam pemerintahan, yang nantinya tentu akan berimbas pada penghasilan yang diterimanya setiap bulan.

Untuk mendukung proses pengelolaan pelaksanaan reformasi birokrasi, maka dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dilakukan pendampingan secara berkelanjutan. Setiap tahapan proses dilakukan evaluasi oleh satuan pengawas internal Kabupaten yang dilakukan oleh Tim Inspektorat Daerah. Dalam upaya menjaga konsistensi arah, kebijakan, rencana aksi dan target kinerja yang ingin dicapai maka langkah Pemerintah Kabupaten Kulon Progo sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Pada tahap ini disusun dokumen perencanaan untuk tingkat kabupaten dalam bentuk road map atau peta jalan reformasi birokrasi yang berfungsi sebagai acuan dalam pelaksanaan di

tingkat unit organisasi. Pada tingkat Perangkat Daerah (PD) dokumen perencanaan dalam bentuk rencana aksi reformasi birokrasi PD. Untuk perencanaan pada level PD dilaksanakan dengan melibatkan peran aktif pimpinan, tim reformasi birokrasi dan agen perubahan, melakukan identifikasi isu/ hambatan/ permasalahan yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja PD, kemudian disusun rencana aksi reformasi birokrasi berdasarkan permasalahan/isu yang dihadapi.

b. Pengorganisasian Pelaksanaan

Pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu pendekatan sistemik kolaboratif antar Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah, antar pelaksana perubahan, dan antar pemangku kepentingan yang saling terhubung dalam agenda besar pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Adapun yang terlibat dalam pembangunan RB yaitu Sekretaris Daerah sebagai penanggung jawab implementasi kebijakan, tim pengelola RB internal Pemerintah Kabupaten Kulon Progo, tim reformasi birokrasi PD, inspektorat daerah yang bertugas melakukan monitoring dan evaluasi, sekretariat reformasi birokrasi yang berkedudukan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah kabupaten Kulon Progo, tim agen perubahan, dan kalangan akademisi, masyarakat dan dunia usaha yang aktif memberikan masukan terhadap perbaikan tata kelola pemerintahan.

c. Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan tahapan yang krusial dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia dengan menggunakan pola yang lebih terstruktur, sistemik, partisipatif, kolaboratif dan saling terhubung satu sama lain. Pada tahap pelaksanaan dilakukan upaya penguatan yaitu meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam setiap upaya pembinaan pelaksanaan reformasi birokrasi, meningkatkan intensitas dan kampanye upaya reformasi birokrasi kepada seluruh pihak yang terkait, meningkatkan intensitas komunikasi, informasi, dan edukasi internal ke seluruh pihak yang terlibat, meningkatkan intensitas partisipasi komunikasi, informasi dan edukasi, serta mendokumentasikan setiap capaian perubahan yang telah dihasilkan dan dipublikasikan secara luas kepada para pemangku kepentingan.

d. Monitoring dan Evaluasi

Salah satu kunci keberhasilan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah monitoring dan evaluasi. Pada tahap ini dilakukan penguatan dengan meningkatkan keterlibatan pimpinan dalam setiap upaya monitoring dan evaluasi capaian reformasi birokrasi, penjadwalan monitoring secara berkala untuk memastikan road map dan rencana aksi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan terdokumentasi dengan baik untuk mendapatkan data capaian, kendala pelaksanaan sehingga dapat merumuskan langkah perbaikan/percepatan, melaksanakan evaluasi setiap tahun untuk mendapatkan data capaian hasil kerja, data perbandingan kondisi sebelum dan sesudah serta kendala pelaksanaan, menindaklanjuti setiap hasil monitoring dan evaluasi dengan upaya perbaikan berkala.

e. Pelaporan

Berisikan laporan kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi untuk entitas Pemerintah kabupaten, dan untuk entitas PD datanya akan diverifikasi oleh Evaluator Internal Pemerintah Daerah.

3. Faktor pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi tentu saja terdapat faktor pendukung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Faktor tersebut antara lain, peningkatan kualitas road map tahun 2023-2026 yang dibandingkan dengan *road map* sebelumnya dengan menitikberatkan hal-hal yang bersifat implementatif dibandingkan formalitas, penyusunan strategi yang diarahkan

untuk menjawab permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan, program dan kegiatan yang disusun dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja yang diharapkan agar reformasi birokrasi dapat berjalan sampai dengan tingkatan paling terendah, dan analisis dilakukan secara menyeluruh, komprehensif, dan antisipatif sehingga didapatkan potret kemajuan, tantangan, dan permasalahan reformasi birokrasi yang lebih utuh serta pelaksanaan manajemen RB dimulai dari tahap perencanaan sampai dengan tahap money dan pelaporan.

4. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan RB antara lain:
- a. Reformasi birokrasi masih dianggap sebagai proyek yang menjadi tugas unit kerja tertentu saja, sehingga pelaksanaannya belum merata di semua perangkat daerah;
 - b. Pelaksanaan reformasi birokrasi masih berjalan sendiri-sendiri dan parsial;
 - c. Partisipasi pimpinan dan bawahan dalam perubahan belum optimal. Reformasi birokrasi belum menjadi indikator kinerja OPD;
 - d. Pelaksanaan reformasi birokrasi masih banyak yang bersifat formalitas, belum substantif menyelesaikan permasalahan kinerja OPD. OPD masih setengah-setengah dalam melaksanakannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kulon Progo diperoleh kesimpulan bahwa reformasi birokrasi sudah dijalankan dengan penguatan pada aspek tata laksana, kelembagaan dan sumber daya manusia/aparatur dengan mengacu pada prinsip *good governance* yaitu akuntabilitas (pertanggungjawaban), transparansi (keterbukaan), partisipasi dan supremasi hukum. Untuk mengawal proses pelaksanaan RB, maka monitoring dan evaluasi RB di Pemkab Kulon Progo dilakukan oleh Inspektorat Daerah.

Ada beberapa kendala dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan RB diharapkan dapat meningkatkan kualitas pembangunan zona integritas, penetapan OPD sebagai wilayah bebas korupsi, OPD sebagai wilayah birokrasi bersih melayani, menjamin kinerja birokrasi berjalan efektif dan efisien, dapat meningkatkan kompetensi pegawai sehingga menjadi ASN yang profesional, serta mewujudkan birokrasi yang sejahtera melalui penerapan sistem merit, manajemen karier ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah dan penerapan standart kompetensi pegawai yang dimiliki.

DAFTAR REFERENSI

- Agung Kurniawan, Suswanta. (2020). Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. Kemudi: *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 05 Nomor 01 Agustus 2020
- Agustino, L. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Arikunto. (2004). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Kelima. JAKARTA: Rineka Cipta.
- Ariwibowo, R. N. (2016). *Evaluasi Kinerja Pegawai di Kanrtor Kecamatan Lendah Kulon Progo*.
- Arwati, D., & Latif, D. V. (2021). E Government and Public Satisfaction of Bandung City Government Accountability. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*.
- Dwiyanto, A. (2012). *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Muhammad Eko Atmojo, Ummi Zakiyah, Helen Dian Fridayani. (2017). Inovasi Peningkatan Sumber Daya Manusia Bagi Perangkat Desa di Desa Bendungan Kecamatan Wates

- Kabupaten Kulon Progo. *Jurnal Agregasi (Aksi Reformasi Government dalam Demokrasi, Volume 5/Nomor 2/Tahun 2017*, 116-232.
- Mustopadidjaja, A. (2003). *Makalah Reformasi Birokrasi, dalam Seminar Bangnas VII. Denpasar*.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. (2003). *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Peraturan Bupati Kulon Progo Nomor 5 tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 94 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2021 – 2024.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi*
- Sadjijono. (2007). *Fungsi Kepolisian dalam Pelaksanaan Good Governance*. LAKSBANG.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governane dan Good Coorporate*. Jakarta: PT. Bumi aksara
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Keputusan Bupati Kulon Progo Nomor 364/C/2023 tentang Roda Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kulon Progo Tahun 2023-2026
- Undang-undang (UU) Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan