



Reformasi Birokrasi Jalan Di Tempat

Pertiwi¹, Suparno², Sumarmo³

Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik FISIP UNTAG Semarang
Jawa Tengah, Indonesia

email: pertiwimulyono73@gmail.com¹, suparno@untagsmg.ac.id²,
sumarmo@untagsmg.ac.id³

Abstrak

When Indonesia entering the political reform, in the 1998, there's a strong demand for government to give a better public service. One reason that can support that hope is a bureaucracy reform. But the power shift in the reform era cannot give a good public service as people needed. The most reason is that the communication behavior of the leader in that political situation, trapped in the top down shape. In the mechanic society pattern is difficult to develop a good public services. Key words: bureaucracy reform, leadership, communication pattern.

Key Word: Pulic Service, bureaucracy reform, Grand Design

Abstrak

Ketika Indonesia memasuki reformasi politik, pada tahun 1998, ada tuntutan yang kuat dari pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Salah satu alasan yang dapat mendukung harapan itu adalah reformasi birokrasi. Namun pergantian kekuasaan di era reformasi tidak dapat memberikan pelayanan publik yang baik sesuai kebutuhan masyarakat. Reformasi birokrasi terkesan berjalan di tempat, Penyebab utamanya adalah perilaku komunikasi pemimpin dalam situasi politik tersebut, terjebak dalam bentuk *top down*. Dalam pola masyarakat mekanik sulit untuk mengembangkan pelayanan publik yang baik.

Kata Kunci: Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi, Grand Design

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam rangka memastikan terciptanya perbaikan tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang baik adalah prasyarat utama pembangunan nasional. Kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat mempengaruhi pelaksanaan program-program pembangunan nasional. Semakin baik tata kelola pemerintahan suatu negara, semakin cepat pula perputaran roda pembangunan nasional.

Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 merupakan bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi dan rencana rinci Reformasi Birokrasi selama 5 (lima) tahun yaitu

tahun 2020-2024. Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 digunakan sebagai acuan bagi: a. kementerian/lembaga yang disebut dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 untuk menetapkan dan menjalankan program pada level Makro dan Meso; dan b. seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah untuk menyusun Road Map Reformasi Birokrasi di internal instansi serta menjalankan program Mikro.

Mengutip pernyataan Effendi (2016) mungkin Indonesia adalah salah satu negara yang tidak memberikan perhatian besar pada reformasi administrasi. Hal ini terbukti dengan program reformasi kepegawain yang justru terlihat jalan ditempat. Setelah melakukan reformasi melalui Ditetapkannya Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, tidak terlihat upaya konkrit pemerintah untuk segera mereformasi sistem kepegawain secara menyeluruh. Seolah dapat dilihat bahwa reformasi kepegawain identik dengan perubahan remunerasi semata, bukan upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme kerja.

Beberapa hasil survei yang dilakukan oleh lembaga ilmiah menunjukkan bahwa para pegawai lebih banyak mengedepankan materi, uang, kekuasaan, dan jabatan saat bekerja, tanpa adanya upaya menunjukkan prestasi/ kinerja yang baik (Jipolis, Vol.II, No.21 Tahun 2007). Hal ini sebenarnya bukan merupakan hal baru karena sudah berlangsung sejak lama dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Pada masa Orde Baru, wajah birokrasi termasuk pegawai sebagai salah satu unsurnya, sangat kental dengan kekuatan politik dalam sistem korporatisme negara. Pada masa reformasi, pilar birokrasi sangat rawan terhadap intervensi politik sehingga netralitas dan independensi PNS sebagai penyelenggara pemerintahan menjadi sangat terganggu dan berada pada posisi yang dilematis. Para pegawai beranggapan bahwa lebih baik memiliki koneksi dengan kekuasaan yang sangat menguntungkan bagi jabatan, golongan, dan karirnya.

Kondisi yang demikian telah mendorong perilaku PNS untuk bekerja secara instant, malas-malasan, cenderung cari muka, dan mengutamakan pelayanan kepada atasan daripada melayani masyarakat. Tidak ada semangat dalam menciptakan inovasi, kreasi, dan invensi yang tumbuh dari dalam diri PNS. Demikian pula dengan disiplin, integritas, loyalitas, kapabilitas, dan kompetensi dalam bekerja juga tidak diperhatikan yang kemudian berujung pada rendahnya produktivitas kerja dan capaian sasaran kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Akar permasalahan buruknya kepegawain negara di Indonesia pada prinsipnya terdiri dari dua hal penting (Prasojo, 2007): (1) persoalan internal sistem kepegawain negara itu sendiri, (2) persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawain

negara. Dan situasi problematis terkait dengan persoalan internal sistem kepegawaian dapat dianalisis dengan memperhatikan subsistem yang membentuk kepegawaian negara. Subsistem kepegawaian negara terdiri dari: (1) rekrutmen, (2) penggajian dan reward, (3) pengukuran kinerja, (4) promosi jabatan, (5) pengawasan. Kegagalan pemerintah untuk melakukan reformasi terkait dengan subsistem-subsistem tersebut telah melahirkan birokrat-birokrat yang dicirikan oleh kerusakan moral (*moral hazard*) dan juga kesenjangan kemampuan untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya (*lack of competencies*).

Dalam pelaksanaannya, perbaikan tata kelola pemerintahan melalui peningkatan agenda reformasi juga termaktub dalam Grand Design Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025. Untuk menjaga kesinambungan, grand design reformasi birokrasi dibagi dalam tiga periode yaitu Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024.

Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien.

Tatanan birokrasi memang selalu merujuk pada faktor yang ideal dalam menjalankan organisasi termasuk sebagai acuan untuk menyelenggarakan pemerintahan dengan baik. (Etzioni, 1997: 53). Namun persolannya, karakter birokrasi tidak lepas dari sifat masyarakat yang paternalistik terikat oleh nilai kolektivitas. Akibatnya, sistem kerja organik sebagaimana ditetapkan oleh birokrasi menjadi sulit untuk diterapkan.

Mentalitas dan budaya paternalistik menurut Hamijoyo (2003), ” lebih banyak berorientasi kepada atasan atau penguasa, sehingga menghambat munculnya sikap mandiri, inovatif dan kreatif ” . Komunikasi yang dibentukpun ditujukan ke pimpinan dibandingkan kepada masyarakat yang harus dilayani. Dalam jerat paternalistik, masyarakat belajar dari kehidupan sehari – hari bagaimana sang pemimpin atau atasan benar – benar menikmati kedudukan dan peranannya, sehingga lama – lama orang secara sadar atau tidak sadar menokohkan atasannya.

PERMASALAHAN

Berangkat dari berbagai permasalahan yang masih terjadi meskipun reformasi telah berjalan, pemerintah Indonesia pada dasarnya telah memberikan perhatian untuk perbaikan manajemen kepegawaian dan peningkatan pelayanan publik yang dilakukan secara simultan. Langkah itu dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi pegawai dan meningkatkan

kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Perbaikan kinerja birokrasi pelayanan publik diharapkan akan mampu mengembalikan image pemerintah dimata masyarakat karena dengan kualitas pelayanan publik yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun kembali. Kalau ini dilakukan maka pemerintah akan memperoleh kembali legitimasi dimata public, akan tetapi sudah duw windu sejak kelahiran reformasi, perbaikan pelayanan birokrasi masih dikeluhkan oleh masyarakat.

Masih banyak permasalahan yang belum terselesaikan. Angka-angka statistik dan hasil survei menunjukkan masih rendahnya daya saing kita, masih rendahnya indeks persepsi korupsi, masih tinggi tingkat kemiskinan dan ketimpangan. Permasalahan itu makin meningkat kompleksitasnya dengan desentralisasi, demokratisasi, globalisasi, dan revolusi teknologi informasi.

Birokrasi memiliki keunggulan dalam menjalankan roda organisasi, tetapi tidak bebas dari kelemahan yang faktual. Kritik Warren Bennis (dalam Myers and Myers, 1988: 31) terhadap birokrasi, pada intinya adalah, walaupun birokrasi selalu dikaitkan dengan keteraturan dalam penyelenggaraan organisasi, tetapi tidak sepenuhnya bisa membuat efektivitas birokrasi. Beberapa faktor yang menghambat, antara lain, birokrasi tidak cukup memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi dan pengembangan kepribadian yang matang karena terlalu banyak prosedur dan kekakuan struktur. Lebih banyak mengembangkan kompromi (*conformity*) dan pemikiran kelompok dengan berbagai macam keharusan yang sulit untuk dilakukan.

PEMBAHASAN

Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN sebagaimana disebut dalam UU nomor 5 tahun 2014 tentang ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dalam penjelasannya kebijakan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia menjadi kewenang kebijakan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia terakut untuk menetapkan kebijakan di bidang pendayagunaan Pegawai ASN.

Untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara

Pegawai sebagai sumber daya organisasi memiliki posisi yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Karena posisi penting inilah reformasi kepegawaian dalam konteks reformasi birokrasi perlu terus menerus dilakukan. Reformasi kebijakan manajemen kepegawaian di Indonesia ditandai dengan ditetapkannya

Memperhatikan apa yang diamanatkan oleh RPJP nasional dan terkait kondisi saat ini, masih banyak pembangunan di bidang aparatur negara yang harus dilaksanakan. Dan pembangunan sumber daya manusia memang merupakan fokus utama disamping sumber daya alam yang ada. Oleh karena itu, gerakan pembangunan yang melibatkan masyarakat yang dipicu oleh inisiatif masyarakat sendiri maupun inisiatif pemerintah dalam hal pembangunan sumber daya manusia Indonesia perlu terus menerus diupayakan.

Beberapa reformasi yang sudah dan sedang dilakukan oleh pemerintah terkait dengan Kepegawaian Negara adalah penganggaran berbasis kinerja, dimana setiap anggaran yang dibuat oleh instansi pemerintah harus mencerminkan kinerja yang akan dicapai. Reformasi penyusunan anggaran berbasis kinerja ini sebenarnya tertuang dalam UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dengan ketentuan ini setiap instansi harus memiliki ukuran kinerja dalam anggaran yang dibuatnya. Setiap individu dalam instansi yang bersangkutan juga harus memiliki kontrak kinerja individual. Setiap tahun setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang mencerminkan capaian yang sudah dicapai dalam tahun yang sudah berjalan. Lembaga Administrasi Negara juga sudah menerbitkan pokok-pokok ketentuan tentang Manajemen Kinerja baik bagi organisasi maupun pegawai negeri. Ketentuan manajemen kinerja sebagaimana diatur dalam UU No. 17 tahun 2003, dalam LAKIP maupun dalam pedoman manajemen kinerja ini tampaknya tidak memberikan hasil yang maksimal bagi instansi maupun pegawai negeri sipil. Karena pada dasarnya indikator kinerja ini tidak dipergunakan sebagai basis dalam penilaian kinerja individu untuk kenaikan jabatan dan penggajian. Penilaian kinerja individu masih berbasis pada Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3) yang tidak bisa dijadikan sebagai indikator kinerja. Ada dua alasan yang menyebabkan DP3 tidak mengukur kinerja pegawai: Pertama, indikator yang sangat abstrak misalnya loyalitas dan kepemimpinan dalam praktek penilaian tidak bisa diturunkan dalam indikator yang lebih konkrit. Kedua, proses penilaian sangat subjektif oleh pimpinan kepada bawahan.

Reformasi lain yang sudah dilakukan dalam bidang kepegawaian adalah pilot project reformasi tunjangan kinerja yang dijalankan di beberapa kementerian dan lembaga pemerintah lainnya. Reformasi ini dimulai sejak tahun 2006 di Kementerian Keuangan atas komitmen politik yang sangat kuat dari Sri Mulyani sebagai Menteri Keuangan. Dengan melakukan

sejumlah perubahan antara lain penempatan pegawai berbasis kompetensi, pembentukan kantor pelayanan yang baru, pemangkasan sejumlah struktur internal yang tidak dibutuhkan, pengukuran kinerja dan pemberian tunjangan kinerja, reformasi remunerasi telah membuahkan hasil perubahan yang cukup positif. Meskipun harus diakui bahwa reformasi ini tidaklah mudah karena harus merubah budaya dan pola pikir para pegawai negeri. Disamping itu, reformasi ini justru telah menyebabkan berkurangnya penghasilan yang dibawa pulang (take home pay) oleh para pejabat di Departemen Keuangan, karena sistem yang lebih transparan dan akuntabilitas. Tiga tahun implementasi reformasi tunjangan kinerja di Departemen Keuangan dianggap berhasil oleh pemerintahan dan dilanjutkan disejumlah kementerian dan lembaga seperti di Kejaksaan Agung, Kepolisian Republik Indonesia, Mahkamah Agung, Badan Pemeriksa Keuangan dan Sekretariat Negara. Tahun ini reformasi tunjangan kinerja akan dilanjutkan di beberapa kementerian dan lembaga, meskipun harus dicatat bahwa semangat reformasi ini tidak menjadi jiwa yang mendalam bagi para Pejabat dan PNS dalam rangka meningkatkan kinerja, melainkan oleh semangat bertambahnya tunjangan kinerja.

Dalam perspektif organisasional yang menekankan aspek sosial, kepemimpinan birokrasi berlindung dibalik peraturan dan tidak menempatkan rakyat dalam kesetaraan. Mengutip pendapat William J. Reddin, dari *The 3-D Management Style Theory*, “gaya kepemimpinan birokrasi pada umumnya memiliki orientasi tugas ringan, hubungan lemah, menaruh perhatian pada aturan ataupun prosedur demi kepentingan mereka sendiri, dan karena ingin menjaga serta mengawasi situasi dengan menggunakan aturan serta prosedur, mereka sering terlihat amat berhati – hati”. Jika model kepemimpinan birokrasi, dalam konotasi negatif tersebut dipertahankan, alangkah mengkhawatirkannya bagi upaya memperbaiki kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik lebih baik.

Karena itu, reformasi aparatur di lembaga pemerintah, harus meminimalisir nilai – nilai negatif masyarakat mekanistik dan menghasilkan aparat maupun pemimpin yang berpihak pada kepentingan publik. Mencari model kepemimpinan ideal dalam birokrasi pemerintah, harus kembali ke makna birokrasi Max Weber yang ideal. Karena itu, selayaknya jika ditekankan pada reformasi aparat dan lembaga pemerintah untuk mengikis belenggu birokratis sebagai bentuk penyimpangan pelaksanaan organisasi pemerintahan yang ideal.

Persoalannya, hingga lebih dari satu dasawarsa, yang masih menjadi penghalang reformasi birokrasi adalah karakteristik birokrasi pemerintahan yang tetap saja merasa sebagai kelas dominan dalam masyarakat. Pandangan Agus Sudibyo, meskipun dalam konteks media, tetapi bisa dipakai sebagai rujukan bahwa birokrasi berjalan di tempat. Ditegaskan, meskipun

zaman sudah berganti dan kondisi politik sudah jauh berubah, tidak demikian dengan cara pandang pemerintah terhadap media. Belum terjadi transformasi kultur yang membuat para pejabat pemerintah lebih apresiatif terhadap hak publik atas informasi dan kebebasan pers. Dalam tubuh birokrasi kita, belum terlahir pemahaman baru yang memadai tentang ruang publik yang otonom dari intervensi negara serta tentang fungsi – fungsi sosial media (Agus Sudibyo, 2010:46).

Sehalian dengan itu, Supriatma (dalam Prisma, 2009:5), menyebutkan, ” sekalipun Indonesia lepas dari jerat otoritarianisme, tetapi tidak lepas dari jerat oligarki yang memang sudah ditenun dalam struktur politik Indonesia sejak lama”. Mencermati kondisi itu, tidak mudah mengubah birokrasi yang adaptif terhadap tuntutan reformasi birokrasi untuk memberikan pelayanan publik yang memadai. Untuk mengubah perilaku birokrasi diperlukan pemimpin yang memiliki pandangan progresif dalam menghadapi tantangan masa depan, memiliki perhatian tinggi terhadap upaya meningkatkan produktivitas kerja, peduli terhadap hubungan manusia dan mempunyai sejumlah karakteristik kepribadian lain yang positif. Nilai kepemimpinan semacam ini, diharapkan mampu memotivasi aparatur pemerintah untuk menciptakan *good governance*.

Persoalannya, birokrasi pemerintahan tidak bisa lepas dari jerat kekerabatan, kesamaan ideologis, kesamaan etnik serta relasi – relasi sosial ekonomi dan politik yang eksklusif. Dengan mentalitas berorientasi pada atasan, birokrasi potensial untuk menciptakan kesejahteraan semu (*pseudo welfare*) melalui kalkulasi kuantifikasi yang sangat menonjol dalam mengunggulkan kebijakan publik. Tidak dapat disangkal bahwa, meningkatnya angka – angka dalam kebijakan pembangunan sosial, ekonomi dan politik sangat disukai oleh para pemegang otoritas kekuasaan negara. Keberhasilan menjalankan kebijakan publik melalui kultur kuantifikasi seringkali tidak berjalan linier dengan gambaran utuh kondisi masyarakat yang semakin terpinggirkan dalam perangkap kemiskinan.

Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Zona Integritas secara global mengacu kepada Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan secara Teknis mengikuti arahan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 dan juga Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) kemudian diperbaharui lagi dengan Permen PAN-RB

Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.

Merujuk pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang terbagi dalam tiga periode Road Map Reformasi Birokrasi nasional, yaitu Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014, 2015-2019, dan 2020-2024, sebagaimana yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Saat ini Reformasi Birokrasi telah masuk kepada periode ketiga atau terakhir dari Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional. Pada tahap akhir ini, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter pegawai yang berkelas dunia (birokrasi kelas dunia) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang berkualitas dan tata kelola yang efektif dan efisien. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 ini, asas yang akan dikedepankan adalah Fokus dan Prioritas. Fokus berarti bahwa upaya Reformasi Birokrasi akan dilakukan secara fokus pada akar masalah tata kelola pemerintahan.

Prioritas berarti setiap instansi akan memilih prioritas perbaikan tata kelola pemerintahan sesuai dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Khusus pada level mikro, pendekatan ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa kegiatan penjaminan kualitas yang akan dilakukan pada tahap masing-masing instansi yang telah melaksanakan Reformasi Birokrasi dan pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Dalam hal ini kegiatan penjaminan kualitas yang dilakukan adalah memastikan bahwa program dan kegiatan Reformasi Birokrasi dan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM yang dilakukan Kementerian/Lembaga akan mencapai hasil sesuai yang ditetapkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi.

Dalam penetapan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM ditentukan dengan dua komponen yang harus dibangunnya itu komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen Pengungkit meliputi enam program bidang: Manajemen Perubahan, Penataan Tata Laksana,

Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan yang diharapkan dapat menghasilkan sasaran aparatur/pegawai pada Ditjen Bina Administrasi Kewilayahan yang bersih dan bebas KKN serta peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai komponen hasil. Terdapat 6 (enam) pengungkit yang sekaligus menjadi area perubahan dalam pembangunan ZI dengan pejabaran sebagai berikut:

1. Manajemen Perubahan; Manajemen Perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (mindset), serta budaya kerja (culture set) individu pada lembaga yang dibangun agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan zona integritas sendiri. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
 - a. Meningkatnya komitmen seluruh jajaran pimpinan dan seluruh pegawai dalam membangun Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
 - b. Terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja;
 - c. Menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.
2. Penataan Tata Laksana; Penataan Tata Laksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai pada tiap-tiap program ini adalah :
 - a. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
 - b. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM; dan
 - c. Meningkatnya kinerja pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM
3. Penataan Sistem Manajemen SDM; Penataan Sistem Manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM (aparatur/pegawai) pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
 - a. Meningkatkan ketaatan terhadap pengelolaan SDM pada tiap-tiap Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
 - b. Meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM pada tiap-tiap Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
 - c. Meningkatnya disiplin SDM pada tiap-tiap Zona Integritas menuju WBK/WBBM;

- d. Meningkatnya efektivitas manajemen SDM pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM;
 - e. Meningkatnya profesionalisme SDM pada Zona Integritas menuju WBK/WBBM.
4. Penguatan Akuntabilitas Kinerja; Penguatan Akuntabilitas kinerja bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kelemterian/Lembaga. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:
- a. Meningkatnya kinerja instansi pemerintah; dan
 - b. Meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintah
5. Penguatan Pengawasan; Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan organisasi yang bersih dan bebas KKN. Target yang ingindi capai melalui program ini adalah:
- a. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara;
 - b. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara;
 - c. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang.
6. Penguatan Kualitas Pelayanan Publik; Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualita sdaninovasi pelayanan publik sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Target yang ingin dicapai melalui program peningkatan kualitas pelayanan publik ini adalah:
- a. Meningkatnya kualitas pelayanan publik (lebih cepat, lebih murah, lebih aman, dan lebih mudah dijangkau);
 - b. Meningkatnya jumlah unit pelayanan yang memperoleh standardisasi pelayanan internasional;
 - c. Meningkatnya indek kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan public

KESIMPULAN

Reformasi birokrasi masih menghadapi berbagai hambatan yang bersifat internal dalam tubuh birokrasi pemerintahan yang masih melembagakan pola komunikasi paternalistik dan faktor eksternal yang dikaitkan dengan sikap masyarakat yang statik, pesimis dan skeptis terhadap upaya pembenahan pelayanan kepada publik. Kalaupun sekelompok masyarakat bisa menikmati pelayanan publik lebih baik dibanding dengan yang lain, biasanya bergantung kepada kekuatan sosial, ekonomi dan politik kelompok di masyarakat yang bisa mempengaruhi kekuasaan negara. Namun komunitas ini amat terbatas, sehingga pelayanan publik pada umumnya masih jauh dari memadai.

Karena itu yang diperlukan dalam reformasi birokrasi adalah, memangkas karakteristik negatif dalam birokrasi pemerintahan dan memberikan penguatan kepada masyarakat agar memahami hak atas pelayanan publik. Melalui kebebasan komunikasi dan demokrasi dalam pelaksanaan program pemerintah, reformasi birokrasi dapat berjalan dengan baik sesuai harapan masyarakat.

Pada hakikatnya jika birokrasi dalam lembaga pemerintah masih mempertahankan pola paternalistik ketika berinteraksi dan berkomunikasi dengan masyarakat, maka reformasi birokrasi tidak akan mencapai hasil yang maksimal. Pelayanan kepada publik yang lebih baik tidak akan terwujud, dan upaya untuk mewujudkan good governance hanya sebatas retorika sebagai pemantas tuntutan rakyat.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian PANRB. Road Map Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik. (2020).
- RB, K. permenpan RB RI No 25 tahun 2020 tentang Road Map REformasi Birokarrsi 2020 - 2024. *J. Chem. Inf. Model.* **53**, 1689–1699 (1981).
- Prasojo, E. & Kurniawan, T. Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Symp. A Q. J. Mod. Foreign Lit.* 1–15 (2008).
- Saputra, E. T. & Sufi, W. Penyusunan Perencanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2020-2024. **12**, 1–16 (2018).
- Susanto, E. H. Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah. *J. ASPIKOM* **1**, 109 (2017).
- T. Fahrul Gafar¹, Santi Octavia², Zamhasari³, S. Reformasi Birokrasin dan Pembangunan Integritas menuju Wilayah bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) Di Indonesia. **1**, 2253–2264 (2022).