

Evaluasi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Pelayanan Publik

Achbraham Abadi Kusuma

Magister Manajemen Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi Penulis: abd.kusuma@unigamalang.ac.id*

Abstract. *This study aims to analyze the role of bureaucratic reform in improving employee performance at the Mojokerto City Regional Secretariat. The main focus of the research includes institutional structuring, remuneration systems, and employee performance accountability. The method used in this study is a qualitative approach with a case study research type. Data was collected through observations, in-depth interviews, documentation studies, and Focus Group Discussions (FGD). Data analysis techniques were carried out through data reduction, data presentation, and systematic conclusion drawing. The findings show that bureaucratic reform has brought positive changes to employee performance through the efficiency of the institutional structure and the improvement of the performance accountability system. The implementation of the employee income supplement (TPP) policy has also proven to have a significant impact on employee welfare and motivation. However, there are challenges in the implementation of bureaucratic reform, especially in the aspect of consistency in performance evaluation and alignment of the role of each organizational unit. The conclusion is that bureaucratic reform significantly contributes to improving employee performance, but it requires improvements in aspects of long-term planning and periodic evaluation. The suggestions include the preparation of a clearer bureaucratic reform roadmap, optimization of position analysis, and provision of incentives based on employee performance achievements. Sustainable bureaucratic reform is expected to support the achievement of organizational goals and improve public service effectiveness in the Mojokerto City Government.*

Keywords: *Accountability, Bureaucratic Reform, Employee Performance, Mojokerto City, Regional Secretariat.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Fokus utama penelitian ini meliputi penataan kelembagaan, sistem remunerasi, dan akuntabilitas kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan Diskusi Kelompok Terfokus (FGD). Teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah membawa perubahan positif pada kinerja pegawai melalui efisiensi struktur kelembagaan dan peningkatan sistem akuntabilitas kinerja. Implementasi kebijakan tunjangan penghasilan pegawai (TPP) juga terbukti memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan motivasi pegawai. Namun, terdapat tantangan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, terutama dalam aspek konsistensi evaluasi kinerja dan penyesuaian peran setiap unit organisasi. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa reformasi birokrasi berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun memerlukan perbaikan dalam aspek perencanaan jangka panjang dan evaluasi berkala. Saran yang diberikan antara lain adalah penyusunan roadmap reformasi birokrasi yang lebih jelas, optimalisasi analisis jabatan, dan pemberian insentif berdasarkan pencapaian kinerja pegawai. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Mojokerto.

Kata kunci: Akuntabilitas, Kinerja Pegawai, Kota Mojokerto, Reformasi Birokrasi, Sekretariat Daerah.

1. LATAR BELAKANG

Birokrasi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan besar dalam memberikan pelayanan publik yang efisien dan responsif. Salah satu keluhan yang paling umum dari masyarakat adalah lambatnya proses pelayanan yang diterima, meskipun pegawai birokrasi dibayar dengan menggunakan dana yang bersumber dari pajak rakyat. Hal ini menimbulkan

ketidakpuasan di kalangan masyarakat, karena mereka mengharapkan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Sistem birokrasi yang lama, yang cenderung kaku dan berbelit, semakin tidak sesuai dengan tuntutan zaman yang berkembang. Masyarakat kini menuntut perubahan dalam cara birokrasi bekerja, dengan harapan mendapatkan pelayanan yang lebih responsif dan berbasis pada prinsip-prinsip transparansi.

Selain itu, desentralisasi yang telah diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan daerah, justru menghadirkan sejumlah masalah baru. Beberapa masalah yang muncul antara lain adalah korupsi, politisasi birokrasi, serta ketidakseimbangan dalam penyediaan pelayanan publik antara satu daerah dengan daerah lainnya. Perbedaan kualitas pelayanan antar daerah ini semakin mencerminkan ketidakmerataan pembangunan, yang akhirnya mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Penelitian yang dilakukan oleh Edi Topo Ashari (2010) mengidentifikasi sejumlah kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara. Salah satu masalah utama yang ditemukan adalah ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan tugas yang mereka emban. Selain itu, terdapat pula masalah ketidakmerataan alokasi pegawai serta belum optimalnya sistem penghargaan dan sanksi dalam memotivasi kinerja pegawai. Kelemahan-kelemahan ini menciptakan tantangan dalam mewujudkan birokrasi yang lebih efektif dan efisien. Reformasi birokrasi yang dilakukan harus mampu mengatasi masalah ini agar kinerja aparatur negara dapat lebih maksimal.

Evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2018 menunjukkan bahwa Indeks Reformasi Birokrasi di Kota Mojokerto masih tergolong rendah, dengan kategori CC. Hal ini mengindikasikan bahwa proses reformasi birokrasi di Kota Mojokerto masih mengalami berbagai kendala. Beberapa faktor penyebab rendahnya indeks ini antara lain adalah ketidaksesuaian ukuran kinerja individu dengan tujuan organisasi, serta kurangnya perbaikan dalam kualitas SDM yang dapat mendukung peningkatan layanan publik. Tantangan-tantangan ini perlu segera diatasi untuk mewujudkan birokrasi yang lebih baik dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Reformasi birokrasi diharapkan dapat membangun sistem pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan profesional. Untuk itu, reformasi birokrasi harus dilakukan secara menyeluruh dan mencakup berbagai aspek, mulai dari tata kelola organisasi, sistem remunerasi, hingga peningkatan akuntabilitas kinerja pegawai. Pemerintah Kota Mojokerto telah mengembangkan Road Map Reformasi Birokrasi 2014-2019 yang menekankan pada restrukturisasi organisasi, peningkatan kesejahteraan pegawai, serta penguatan sistem

akuntabilitas. Meskipun sudah ada langkah-langkah yang diambil, namun pelaksanaan reformasi birokrasi ini masih perlu dianalisis lebih dalam, khususnya mengenai dampaknya terhadap perubahan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Dengan analisis yang lebih mendalam, diharapkan solusi konkret dapat ditemukan untuk mengatasi hambatan birokrasi yang ada dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Mojokerto.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian sebelumnya terkait reformasi birokrasi menunjukkan bahwa reformasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik dan kinerja pegawai. Penelitian Josef Kurniawan (2015) mengkaji dampak reformasi birokrasi terhadap pelayanan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa Utara. Yusriadi & Misnawati (2017) membahas reformasi birokrasi dalam pelayanan satu pintu. Andi Patta Yusuf (2018) meneliti implementasi reformasi di Kantor Agraria dan Tata Ruang/BPN Kabupaten Maros, sementara Nurizal Nurdin (2015) menyoroti penerapan reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Reformasi Birokrasi

Reformasi merupakan upaya untuk memperbaiki sistem pemerintahan yang dinilai buruk oleh masyarakat. Istilah "reformasi" pertama kali muncul pada abad ke-16 di Eropa Barat, terkait dengan gerakan protes terhadap Gereja Katolik. Secara umum, reformasi diartikan sebagai upaya kolektif untuk mengoreksi penyimpangan, ketidakadilan, dan tindakan penguasa yang bertentangan dengan akal sehat. Menurut Encyclopedia Britannica, reformasi adalah gerakan pembaharuan yang dilakukan oleh kekuatan tertentu dalam masyarakat sebagai reaksi terhadap kekuasaan yang sedang berjalan, berdasarkan pertimbangan moral, politik, ekonomi, dan doktrinal. Secara etimologis, kata "reformasi" berasal dari kata "reformation" yang berarti membuat sesuatu menjadi lebih baik dengan menghilangkan atau memperbaiki hal-hal yang buruk atau salah.

Birokrasi berasal dari kata "bureau" (kantor) dan "kratia" (pemerintah). Istilah ini awalnya digunakan untuk menggambarkan sistem kerja yang diatur melalui administrasi kantor. Menurut Max Weber, birokrasi adalah sistem untuk mengatur organisasi besar agar efisien, rasional, dan efektif. Prajudi Atmosudirjo (2003) menjelaskan tiga arti birokrasi sebagai organisasi sekelompok pejabat yang bekerja sama secara ketat, sistem kerja kaku, impersonal, dan mengikuti peraturan secara ketat serta status jabatan yang terikat pada sumpah kesetiaan, kerahasiaan, dan kejujuran.

Birokrasi juga dipahami sebagai institusi yang melayani kebutuhan masyarakat. Menurut Blau dan Meyer, birokrasi adalah organisasi yang dirancang untuk menangani tugas administrasi dalam skala besar. Sementara itu, Bintoro Tjokroamidjojo melihat birokrasi sebagai struktur sosial yang terorganisir secara rasional dan formal, dengan hirarki otoritas dan pembagian kerja yang terperinci.

Reformasi birokrasi adalah upaya perubahan mendasar dalam sistem birokrasi untuk memperbaiki struktur, perilaku, dan kebiasaan yang sudah lama. Tujuannya adalah menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan membangun aparatur negara yang lebih efektif dan efisien. Menurut Sedarmayanti (2010), reformasi birokrasi mencakup perubahan pada tingkat struktur, sikap, dan tingkah laku, serta proses dan prosedur.

Tujuan reformasi birokrasi meliputi birokrasi yang bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), birokrasi yang efisien dalam penggunaan sumber daya, birokrasi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi, birokrasi yang produktif dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat, dan selanjutnya birokrasi yang sejahtera, dengan gaji sesuai beban tugas dan tanggung jawab. Untuk tujuan ini, sasaran reformasi birokrasi meliputi terwujudnya birokrasi profesional, netral, dan sejahtera; kelembagaan pemerintah yang proporsional, fleksibel, efektif, dan efisien; pelayanan publik yang cepat, mudah, dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, reformasi birokrasi mencakup tiga aspek utama: kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (proses bisnis), dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi ini bertujuan menciptakan birokrasi yang adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, dan memegang teguh nilai-nilai dasar serta kode etik aparatur negara. Sehingga, area perubahan dalam reformasi birokrasi mencakup organisasi, dengan menciptakan organisasi yang tepat fungsi dan ukuran; tatalaksana, dengan membuat sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, dan efisien; peraturan perundang-undangan dengan menyusun regulasi yang tertib dan tidak tumpang tindih; sumber daya manusia, dengan membangun aparatur yang berintegritas, kompeten, dan profesional, pengawasan dengan meningkatkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; skuntabilitas, dengan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, pelayanan Publik dengan memberikan pelayanan prima sesuai harapan masyarakat; dan mencakup pula pola Pikir dan Budaya Kerja, yaitu dengan membangun birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi.

Reformasi birokrasi dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, bukan secara radikal atau revolusioner. Hal ini penting untuk menyesuaikan birokrasi dengan dinamika tuntutan

masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan serta teknologi. Dengan demikian, reformasi birokrasi diharapkan dapat menciptakan pemerintahan yang lebih baik, transparan, dan akuntabel.

Kelembagaan

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif memerlukan dukungan lembaga-lembaga negara yang saling berkoordinasi untuk mewujudkan nilai-nilai kebangsaan. Lembaga teknis daerah, sebagai unsur pelaksana pemerintah daerah (provinsi, kabupaten, atau kota), dipimpin oleh kepala yang bertanggung jawab kepada gubernur atau bupati/walikota melalui sekretaris daerah. Tugasnya meliputi bidang penelitian, perencanaan, pengawasan, pendidikan, kearsipan, dan pelayanan kesehatan. Contoh lembaga teknis daerah antara lain Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Kelembagaan, berasal dari konsep birokrasi, merujuk pada organisasi dengan hierarki piramida, aturan ketat, dan prosedur formal. Max Weber mendefinisikannya sebagai sistem organisasi yang ditandai oleh hierarki, spesialisasi peran, dan kompetensi tinggi. Kelembagaan pemerintahan, baik lokal maupun sentral, harus memiliki struktur jelas, profesionalisme, dan kemampuan manajerial untuk melayani masyarakat. Kelembagaan lokal berperan strategis dalam mendorong partisipasi masyarakat dan pelaksanaan otonomi daerah.

Budaya organisasi juga memengaruhi kinerja kelembagaan. Budaya ini mencakup nilai-nilai bersama yang mengikat anggota organisasi, menentukan norma perilaku, dan gaya manajerial yang diterima. Budaya organisasi membantu menciptakan rasa memiliki, stabilitas sistem sosial, dan pedoman perilaku bagi anggota. Efektivitas dan efisiensi kelembagaan bergantung pada cara kerja yang tepat dan penerapan budaya organisasi yang kuat.

Ringkasan ini menggambarkan pentingnya koordinasi lembaga-lembaga negara, peran lembaga teknis daerah, konsep kelembagaan menurut Max Weber, serta pengaruh budaya organisasi dalam mencapai tujuan pemerintahan.

Tunjangan Tambahan Penghasilan

Remunerasi menjadi topik hangat di kalangan pegawai, baik di instansi pemerintah maupun swasta. Remunerasi adalah bagian dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas hasil kerja mereka, bertujuan meningkatkan prestasi, motivasi, dan kualitas hidup (Handoko, 2003). Remunerasi juga memengaruhi kinerja pegawai, karena jumlah yang diterima sebanding dengan pencapaian target tertentu (Sopiah, 2008). Dalam konteks pemerintahan, remunerasi merupakan bagian dari Reformasi Birokrasi untuk

mewujudkan tata kelola yang bersih dan baik (clean and good governance), menanggapi masalah seperti pelayanan publik yang buruk, KKN, serta rendahnya disiplin dan etos kerja aparatur negara.

Landasan hukum remunerasi meliputi UU No. 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih, UU No. 43/1999 tentang kepegawaian, UU No. 17/2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional, dan Perpres No. 7/2005. Selain itu, Konvensi ILO No. 100 menekankan prinsip "equal remuneration for jobs of equal value." Di tingkat daerah, Peraturan Walikota Mojokerto No. 76/2018 mengatur pemberian tunjangan tambahan penghasilan bagi PNS berdasarkan capaian kerja, kehadiran, dan penyerapan anggaran. Tunjangan ini tidak berlaku bagi PNS non-aktif, yang diberhentikan, atau tidak mencapai target kinerja.

Prinsip remunerasi PNS mencakup sistem merit (berdasarkan harga jabatan), keadilan (beban tugas sama dibayar sama), kelayakan (memenuhi kebutuhan hidup), kompetitif (setara dengan sektor swasta), dan transparansi (hanya menerima gaji dan tunjangan resmi). Dengan demikian, remunerasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai, sekaligus mendukung reformasi birokrasi.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Akuntabilitas, menurut Simbolon (2006), adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kinerja dan tindakan seseorang atau organisasi kepada pihak yang berwenang. Terdapat dua jenis akuntabilitas publik: vertikal (pertanggungjawaban kepada otoritas yang lebih tinggi, seperti pemerintah daerah kepada pusat) dan horizontal (pertanggungjawaban kepada masyarakat). Reformasi sektor publik menekankan pentingnya akuntabilitas horizontal, yang memerlukan laporan keuangan eksternal untuk menggambarkan kinerja lembaga. Annisaningrum (2010) menambahkan bahwa akuntabilitas melibatkan pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya dan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan. Kriteria akuntabilitas keuangan meliputi pertanggungjawaban dana publik, penyajian tepat waktu, dan adanya audit. Untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP), diperlukan sistem yang menjamin penggunaan sumber daya sesuai asas penyelenggaraan negara, komitmen pimpinan, pencapaian sasaran, transparansi, dan kejujuran. Pengukuran kinerja, berdasarkan Permenpan No. 25 Tahun 2012, digunakan untuk menilai keberhasilan/kegagalan kegiatan berdasarkan indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

Kinerja

Keberhasilan organisasi bergantung pada kinerja sumber daya manusia, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan faktor internal seperti kemampuan, kemauan, energi, teknologi, kompensasi, kejelasan tujuan, dan keamanan (Harbani Pasolong, 2010). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja kualitas dan kuantitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Menurut Moeheriono (2012), kinerja mencerminkan tingkat pencapaian program dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Abdullah (2014) menekankan bahwa kinerja berkaitan dengan kontribusi ekonomi dan kepuasan, sementara Rivai (2009) menyoroti tanggung jawab dan hasil yang diharapkan. Kinerja tinggi mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Indikator Kinerja dan Pengukurannya

Menurut Pasolong (2010:184), pengukuran kinerja pegawai sangat penting dalam instansi pelayanan publik untuk mengidentifikasi kelebihan, kelemahan, dan faktor pendukung kinerja, sehingga membuka jalan menuju profesionalisasi. Fadel (2010:195) mengemukakan indikator kinerja pegawai, seperti pemahaman tugas pokok dan fungsi (tupoksi), inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja, dan kerjasama. Surya Dharma (2012:83) menambahkan indikator seperti konsistensi, ketepatan sasaran, kemampuan pengukuran, dan orientasi kerja kelompok. Kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi kemampuan, minat, pemahaman tugas, dan motivasi, yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program sesuai dengan tujuan instansi. Hal ini mencakup penetapan indikator kinerja dan capaiannya. Di Indonesia, penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, yang menekankan penyusunan Standar Teknis Kegiatan Sasaran Kerja Pegawai dengan prinsip mudah, jelas, selaras, obyektif, terukur, transparan, dan dinamis. Prinsip ini memastikan penilaian kinerja dapat dilaksanakan secara efektif dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan instansi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Mojokerto, dipilih karena relevansi dengan tema penelitian dan kemudahan pengontrolan kinerja pegawai. Penelitian ini dirancang untuk memahami peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tahapan penelitian mengacu pada Rahardjo (2017), meliputi pemilihan tema (reformasi birokrasi); studi literatur terkait; penentuan fokus penelitian (kelembagaan, SDM,

akuntabilitas, kinerja); pengumpulan data melalui observasi dan wawancara; penyempurnaan data melalui kajian dokumen dan wawancara lanjutan; pengolahan dan analisis data; dialog teoritik untuk membandingkan temuan dengan teori; triangulasi temuan untuk memastikan validitas data; dilanjutkan dengan penyimpulan hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Tujuannya adalah menggambarkan dan menginterpretasi fenomena secara mendalam tanpa menggunakan hipotesis, tetapi berfokus pada kealamiah data (Mulyana, 2007). Studi kasus dipilih karena pertanyaan penelitian berkaitan dengan "how" atau "why" (Rahardjo, 2017). Informan penelitian terdiri dari pegawai Sekretariat Daerah Kota Mojokerto dengan berbagai jabatan.

Peneliti terlibat secara pasif dengan melakukan observasi dan pengumpulan data tanpa ikut serta dalam aktivitas yang diteliti (Gunawan, 2013). Pada penelitian ini, jenis data terdiri dari data kualitatif, berupa verbal, seperti gambaran umum objek, struktur organisasi, dan hasil wawancara. Dan data kuantitatif dalam bentuk numerik, seperti jumlah pegawai.

Dengan metode ini, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran mendalam tentang pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai

Reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya setelah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, telah membawa perubahan signifikan dalam struktur organisasi pemerintah daerah. Perubahan ini berdampak langsung pada kinerja pegawai, terutama dalam hal penataan organisasi dan beban kerja. Berdasarkan Pasal 128 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, susunan organisasi perangkat daerah harus disesuaikan dengan pedoman yang ditetapkan pemerintah, seperti yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Hal ini menuntut pemerintah daerah untuk menyesuaikan struktur organisasinya berdasarkan kemampuan, kebutuhan, dan beban kerja daerah.

Pembentukan organisasi perangkat daerah harus mempertimbangkan beberapa faktor, seperti kewenangan pemerintahan, karakteristik daerah, kemampuan keuangan, ketersediaan sumber daya aparatur, dan pola kerja sama antar daerah. Selain itu, besaran organisasi perangkat daerah juga ditentukan berdasarkan variabel jumlah penduduk, luas wilayah, dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Misalnya, daerah dengan nilai organisasi kurang dari 40 hanya diperbolehkan memiliki maksimal 12 dinas dan 8 lembaga teknis daerah,

sementara daerah dengan nilai lebih dari 70 dapat memiliki hingga 18 dinas dan 12 lembaga teknis daerah.

Perubahan regulasi ini bertujuan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam struktur organisasi pemerintah daerah. Namun, implementasinya tidak mudah. Restrukturisasi organisasi memerlukan diagnosis mendalam terhadap unsur penunjang, pendukung, dan pelaksana, termasuk jumlah dan kualitas sumber daya manusia. Kesimpangsiuran nomenklatur dan variasi besaran organisasi seringkali menyebabkan ketidakefektifan kinerja instansi pemerintah daerah. Selain itu, struktur organisasi yang gemuk telah menghisap sebagian besar alokasi APBD untuk belanja aparatur, sehingga mengurangi anggaran untuk pelayanan publik.

Namun demikian, implementasi reformasi birokrasi seringkali menghadapi kendala, terutama dari para pelaksana yang menunda atau menghindari dampak penuh dari suatu kebijakan. Misalnya, dalam pelaksanaan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), banyak pegawai yang masih kesulitan memahami cara pembuatan dan perhitungan beban kerja. Kendala komunikasi juga menjadi masalah utama, di mana sosialisasi kebijakan seringkali tidak dilakukan secara efektif. Akibatnya, pegawai tidak memahami apa yang harus dilakukan, sehingga implementasi kebijakan menjadi tidak optimal.

Untuk mengatasi kendala tersebut, Pemerintah Kota Mojokerto telah mengambil beberapa langkah strategis. Salah satunya adalah dengan menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 50 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP ini bertujuan untuk menyeragamkan tindakan para pegawai dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas. Dengan adanya SOP, pegawai dapat menjalankan tugasnya secara lebih efektif dan efisien, bahkan bagi pegawai baru yang belum familiar dengan tugas-tugas tertentu.

Selain itu, pemerintah juga memberikan tambahan penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Tambahan penghasilan ini diberikan berdasarkan kriteria seperti beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, dan prestasi kerja. Kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai, sekaligus menciptakan birokrasi yang bersih dan berwibawa.

Peranan Reformasi Birokrasi Terhadap Peningkatan Kinerja

Reformasi birokrasi telah berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Peningkatan kinerja ini dapat dilihat dari produktivitas pegawai yang semakin baik, terutama setelah diterapkannya sistem reward dan punishment. Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan kinerja individu dan organisasi telah

memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Selain itu, penerapan budaya responsif dan profesionalisme juga telah meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Menurut teori Rosen (1993), produktivitas berkaitan dengan bagaimana sumber daya digunakan secara optimal untuk menghasilkan output yang maksimal. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi telah berhasil mengoptimalkan sumber daya manusia melalui pemberian reward dan punishment yang tepat. Hal ini sejalan dengan pendapat Denhardt (1991) yang menyatakan bahwa produktivitas organisasi publik sangat bergantung pada efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto telah melakukan pembaharuan kelembagaan berdasarkan Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 60 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Tujuannya adalah untuk menciptakan alur proses yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugas aparatur birokrasi. Saat ini, terdapat 8 (delapan) bagian dari maksimal 9 (sembilan) yang diperbolehkan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Kelembagaan yang efisien diharapkan dapat membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya serta memberikan pelayanan yang profesional dan akuntabel.

Dalam implementasinya, reformasi birokrasi juga telah melakukan pembaharuan sistem penataan birokrasi dengan memberikan tunjangan tambahan penghasilan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Peraturan Walikota Nomor 76 Tahun 2018 tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan berdasarkan kelas jabatan dan kinerja. Pun telah memperbarui sistem akuntabilitas kinerja, di mana setiap pegawai mulai dari jabatan tinggi pratama hingga jabatan pelaksana wajib membuat perjanjian kinerja dengan atasan langsung sebagai bentuk komitmen dalam pelaksanaan tugas. Akuntabilitas kinerja mencakup perencanaan, pengukuran, pelaporan, capaian kinerja, dan evaluasi kinerja yang telah dilakukan dengan baik. Hal ini tercermin dari hasil evaluasi oleh Inspektorat Kota Mojokerto, di mana nilai SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Sekretariat Daerah Kota Mojokerto mendapatkan nilai BB (kategori sangat baik). Ini menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja telah memenuhi unsur kuantitas maupun kualitas.

Agar reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif yang lebih besar terhadap kinerja dan pelayanan publik, maka

disarankan Sekretaris Daerah Kota Mojokerto merancang road map (peta jalan) reformasi birokrasi agar implementasi kebijakan dapat dievaluasi dengan mudah dan memiliki tahapan yang jelas dari waktu ke waktu. Juga diperlukan adanya blue print (cetak biru) kepegawaian dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang didasarkan pada Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), dan assessment pegawai. Selain itu, perlu dilakukan penempatan ulang pegawai (mismatch) dan pengembangan sistem karier yang jelas agar pegawai mengetahui perkembangan kariernya. Sistem reward dan punishment juga harus berjalan sesuai dengan kinerja pegawai.

Program pemberian insentif (tambahan penghasilan) bagi pegawai perlu dipertahankan dan bahkan ditingkatkan untuk mendorong kinerja pemerintahan. Pemberian insentif harus didasarkan pada indikator kinerja pegawai yang terukur (SKP) agar prinsip keadilan dan non-diskriminasi dapat diterapkan dengan baik.

Dan secara umum, reformasi birokrasi telah membawa perubahan signifikan dalam struktur organisasi dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Meskipun menghadapi berbagai kendala, upaya optimalisasi melalui penerapan SOP, pemberian tambahan penghasilan, dan sistem reward dan punishment telah berhasil meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan publik. Faktor pendukung seperti ketersediaan sumber daya, kesepahaman tujuan, dan koordinasi yang baik juga turut memperlancar implementasi reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi diharapkan dapat terus mendorong terciptanya birokrasi yang bersih, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

DAFTAR REFERENSI

- Andi Patta Yusuf. (2018). Reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada kantor Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kabupaten Maros, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Ashari, E. T. (2010). Reformasi pengelolaan SDM aparatur, prasyarat tatakelola birokrasi yang baik. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2), 2067-2084.
- Darman Syarif. (2015). Teori – teori manajemen dan organisasi. Retrieved from <http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.co.id/2015/12/lingkungan-kerja.html>
- Notoatmodjo, S. (2003). Pengembangan sumberdaya manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Peraturan Daerah Kota Mojokerto Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Birokrasi Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Walikota Mojokerto Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Staf Ahli.
- Peraturan Walikota Nomor 11 Tahun 2017 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto.
- Peraturan Walikota Nomor 12 Tahun 2017 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Laporan Kinerja Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, dan Pejabat Pelaksana di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto.
- Peraturan Walikota Nomor 76 Tahun 2018 tentang Kriteria Pemberian Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto Berdasarkan Kinerja dan Kelas Jabatan.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi birokrasi dan good governance. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 22.
- Samin, R. (2011). Reformasi birokrasi. *Jurnal Fisip UMRAH*, 2(2), 172-182.
- Sancoko, B. (2010). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 17(1), 43-51.
- Satria. (2016). Materi belajar: Teori kinerja (Pengertian, pengukuran, penilaian, faktor yang mempengaruhi dan tujuan penilaian kinerja). Retrieved from <http://www.materibelajar.id/2016/04/teori-kinerja-pengertian-pengukuran.html>
- Sedarmayanti. (2010). Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil (Cetakan keempat). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Sumaedi, S. I. K. (2011). Model reformasi birokrasi pelayanan publik.
- Thoha, M. (2007). Birokrasi dan politik di Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Wiwik Andriani, I., Rosita, I., & Ihsan, H. (2015). Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) dalam mewujudkan good governance pada Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ilmiah Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Padang*.
- Yusriadi, M. (2017). Reformasi birokrasi dalam pelayanan publik (Studi pelayanan terpadu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*.