

DINAMIKA PELAKSANAAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI (RMRB) PEMERINTAH KABUPATEN BOGOR TAHUN 2019-2024

M Dian Bahrul Ullum Masbang¹, Rita Rahmawati², Deny Hernawan³

¹Universitas Djuanda Bogor, mdianbum@gmail.com

² Universitas Djuanda Bogor, rita.rahmawati@unida.ac.id

³ Universitas Djuanda Bogor, denny.hernawan@unida.ac.id

ABSTRAK

Dinamika dalam implementasi reformasi birokrasi terus terjadi selama idealisasi reformasi tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam sistem pemerintahan. Grand Desain Reformasi Birokrasi (GDRB) dan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) merupakan upaya dari Pemerintah Pusat maupun Daerah untuk mewujudkan reformasi birokrasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) tahun 2019-2024 di Pemerintah Kabupaten Bogor serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pelaksanaannya. Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif dan penalaran deduktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) di Pemerintah Kabupaten Bogor dari tahun 2019 hingga 2024 bersifat dinamis. Tingkat pencapaian dalam setiap tahunnya mengalami fluktuasi. Dari 8 area perubahan reformasi birokrasi nasional, terdapat 2 area yang memiliki dampak signifikan terhadap hasil pelaksanaannya, yaitu penguatan akuntabilitas dan penguatan pengawasan yang masih menghadapi tantangan. Faktor pendorong dalam pelaksanaannya meliputi komitmen pemimpin, keberlanjutan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor, dan keterlibatan aktif semua anggota tim pelaksana reformasi birokrasi. Di sisi lain, faktor penghambatnya termasuk persepsi bahwa reformasi birokrasi masih dipandang sebagai formalitas belaka, serta ketidaksepahaman para pemangku kepentingan dalam visi dan misi reformasi birokrasi yang sama.

Kata Kunci: Dinamika Pelaksanaan, RMRB, Pemerintah Kabupaten Bogor

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya adalah permintaan untuk menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Namun, pelaksanaannya sering kali dipengaruhi oleh dinamika dan tantangan, sementara harapan untuk menciptakan birokrasi kelas dunia masih menjadi tujuan yang belum tercapai sepenuhnya. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025 menjadi landasan untuk upaya nasional dalam reformasi birokrasi, dengan tujuan utama meningkatkan kualitas layanan publik dan efisiensi tata kelola. Saat ini, Indonesia telah memasuki gelombang terakhir GDRB, yang menekankan pentingnya pemerintahan yang bersih dan mampu melayani masyarakat dengan profesionalisme dan bebas dari KKN. Kabupaten Bogor, sebagai contoh, telah merespons dengan membuat Road Map Reformasi Birokrasi sendiri, meskipun tantangan seperti kurangnya kolaborasi antar unit kerja dan konsistensi pimpinan tetap menjadi fokus perbaikan dalam upaya mewujudkan Good Governance.

Dalam Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor tahun 2019-2024 terdapat data hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi gelombang sebelumnya (2016-2018) di Pemerintah Kabupaten Bogor, bahwa hasil indeks pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah 61,37 dan masuk kedalam kategori "B" yang dirincikan dalam tabel berikut :

No	Komponen	Bobot	Nilai
A	Komponen Pengungkit		
1	Manajemen Perubahan	5.00	2.16
2	Penataan Peraturan Perundang-undangan	5.00	1.78
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6.00	2.28
4	Penataan Tatalaksana	5.00	3.14
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15.00	11.05
6	Penataan Akuntabilitas	6.00	2.89
7	Peningkatan Pengawasan	12.00	5.57
8	Peningkatan Kualitas Layanan Publik	6.00	2.98
	Total Pengungkit (A)	60.00	31.85
No	Komponen	Bobot	Nilai
A	Komponen Hasil		
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	15.00	8.95
2	Survey Internal Integritas Organisasi	6.00	3.92
3	Survey External Presepsi Korupsi	7.00	5.85
4	Opini BPK	3.00	3.00
5	Survey External Pelayanan Publik	10.00	7.80
	Total Komponen Hasil (B)	40.00	29.52
	Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)	100.00	61.37

Tabel 1 :Komponen Pengungkit dan Komponen Hasil

Sumber : Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024

Berdasarkan tabel indeks yang disajikan, pada periode sebelumnya (2016-2018), terlihat bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara bobot yang diharapkan dan nilai yang dicapai dalam setiap komponen penilaian. Hal ini menimbulkan pertanyaan serta tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Bogor untuk mengembangkan strategi dan inovasi kebijakan guna memperbaiki dan meningkatkan hasil reformasi birokrasi di wilayah tersebut. Meskipun meningkatkan indeks reformasi birokrasi bukanlah hal yang mudah, hal ini merupakan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh Pemerintah Kabupaten Bogor. Oleh karena itu, penting untuk diingat bahwa pencapaian dalam indeks reformasi birokrasi dipengaruhi oleh faktor-faktor dan aspek-aspek yang merupakan hasil dari setiap tahapan proses pelaksanaannya. Maka dari itu, berdasarkan fakta dan uraian argumentatif diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“DINAMIKA PELAKSANAAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI (RMRB) PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BOGOR TAHUN 2019-2024”**

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah deskriptif, yang bertujuan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri tanpa membandingkan variabel tersebut satu sama lain atau mencari hubungan dengan variabel lainnya, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2017:29). Selain itu, peneliti menggunakan penalaran deduktif untuk menarik kesimpulan dari premis-premis umum menjadi kesimpulan yang lebih khusus, sesuai dengan konsep silogisme yang dijelaskan oleh Jujun S. Supriamantri (2010).

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dimulai dengan studi pustaka, yang mencakup pencarian data melalui berbagai jenis dokumen seperti buku tentang reformasi birokrasi, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Bupati, berita, jurnal, dan skripsi terdahulu (Sugiyono, 2005:83). Observasi dilakukan dengan pengamatan langsung dan sistematis terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor, sedangkan wawancara dilakukan dengan informan yang sudah ditentukan seperti Bupati, PLT, Sekretariat Daerah, Tim Reformasi Birokrasi, dan Kepala Bagian Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor (Serdamayanti, 2017:131, 137).

Selama pengumpulan data, peneliti memperhatikan komponen analisis data seperti reduksi data untuk merangkum, memilih hal-hal yang pokok, dan memfokuskan pada hal-hal penting (Sugiyono, 2012:246). Data disajikan dengan uraian singkat yang tersusun dalam pola yang saling terkait untuk mempermudah pemahaman, dan dilanjutkan dengan verifikasi untuk menarik kesimpulan yang menghasilkan temuan baru terkait solusi atau kebijakan yang dirumuskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dinamika Pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024

Reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya sering kali tidak berjalan sempurna dan dapat mengalami kekurangan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), dinamika diartikan sebagai gerakan dari dalam, tenaga yang menggerakkan, dan semangat. Secara umum, dinamika menggambarkan sesuatu yang tidak tetap atau perubahan dalam naik turunnya suatu hal.

Dengan demikian, dalam konteks pelaksanaan reformasi birokrasi, "tenaga yang menggerakkan dan semangat" merujuk kepada kebijakan dan kesungguhan dari para pelaku kebijakan. Sedangkan "sesuatu yang tidak konstan" dalam reformasi

birokrasi mengacu pada karakteristik dinamis dari hasil pelaksanaan, kebijakan, strategi, serta tujuan yang selalu berubah dan tidak stagnan.

Interpretasi tersebut dapat dirasionalkan dengan pernyataan empiris yang dikemukakan oleh Sub Koordinator Kinerja dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor terkait dinamika pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintahan Kabupaten Bogor sebagai berikut :

*“Dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) ini, khususnya di Pemerintah Kabupaten Bogor selalu ada peningkatan walaupun tidak selalu signifikan disetiap tahunnya. Yang paling cukup signifikan itu pas awal tahun pelaksanaan RMRB gelombang akhir ini (2020), terbukti dari hasil indeks reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor. Lalu terjadi lagi sedikit peningkatan di tahun selanjutnya (2021). Perlu diketahui bahwa naik beberapa poin angka pun itu susahny minta ampun, apalagi untuk Kabupaten Bogor dengan jumlah perangkat daerah yang cukup besar sehingga tidak semua langsung bisa memahami Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB). Lalu pada tahun kemarin (2022) terjadi penurunan, ya pasti kita semua sudah tau diberita kejadian yang menimpa dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bogor, tentu itu sangat disayangkan.”*Ujar Suzy

Penyataan tersebut membuktikan bahwa dinamika ada dan terjadi dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) di Pemerintah Kabupaten Bogor yang sudah pasti bersifat dinamis. Tentu hal tersebut tidak terlepas dari konsekuensi kebijakan agenda reformasi birokrasi, hasil pelaksanaan serta faktor-faktor dan aspek-aspek yang memiliki konsekuensi dalam pelaksanaannya.

1. Agenda Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor

Berdasarkan hasil analisis terkait agenda atau rencana kebijakan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor yang tertuang dalam Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2019-2024, diketahui program-program dalam agenda reformasi birokrasi tersebut sudah selaras dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi nasional yakni : birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel dan pelayanan publik yang prima. Berikut table sasaran dan idikator reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor :

Sasaran	Indikator
1. Menguatnya integritas dan budaya antikorupsi dalam birokrasi.	Indikator: - Survey persepsi antikorupsi meningkat - Terlaksananya Sistem Integritas Nasional (SIN)
2. Terciptanya pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis.	Indikator: - Indeks Kapabilitas APIP meningkat - Indeks Maturitas SPIP
3. Terselenggaranya birokrasi yang netral dan imparisial.	Indikator : Meningkatnya Indeks netralitas ASN.
4. Menguatnya manajemen kinerja dalam sistem pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel.	Indikator : Nilai LAKIP meningkat
5. Meningkatnya <i>Fairness</i> , transparan, profesional, dan non-diskriminatif dalam sistem pemerintahan.	Indikator : - Indeks akuntabilitas pengadaan barang dan jasa meningkat - Semua Proses pelayanan perizinan secara online
6. Terwujudnya sistem hukum yang harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan pemerintahan.	Indikator : - Harmonisasi produk hukum
7. Tertatanya kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi.	Indikator : - Indeks Profesionalitas ASN meningkat - Penataan perangkat daerah berdasarkan beban kerja melalui proses pemetaan fungsi
8. Tersusunnya proses bisnis yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi.	Indikator : - Peta proses bisnis digunakan sebagai dasar penataan organisasi dan rencana penganggaran yang kolaboratif antar perangkat daerah - Indeks SPBE meningkat
9. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit.	Indikator : - Indeks merit system meningkat - Indeks kebahagiaan pegawai - Terlaksananya pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kab Bogor
10. Meningkatnya kepemimpinan ransformative untuk memperbaiki kinerja.	Indikator : - Hasil srvey integritas jabatan dan organisasi meningkat

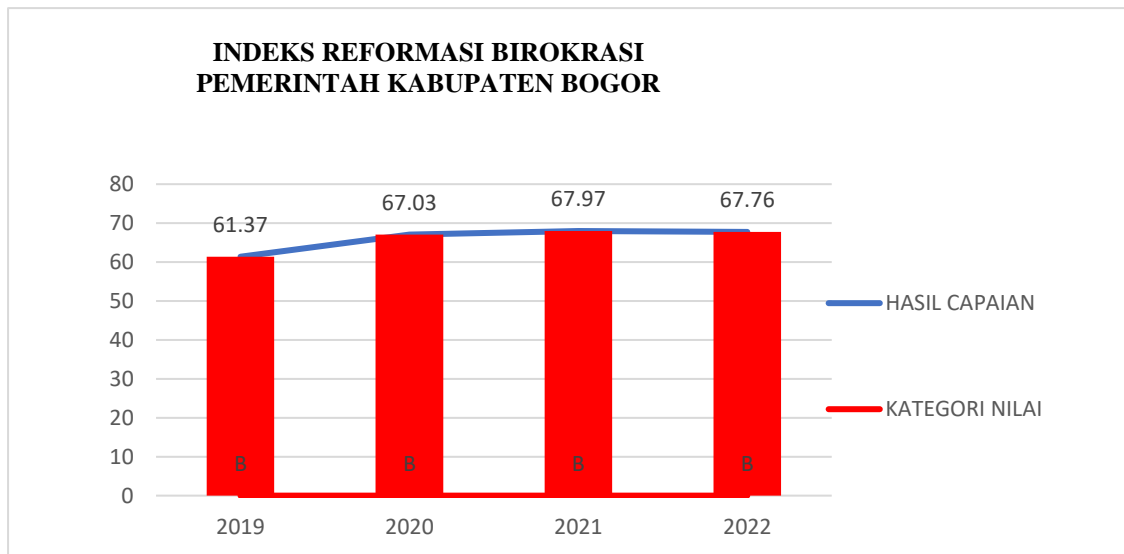
Tabel 3 : Sasaran dan Indikator Program Reformasi Birokrasi

Sumber : Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2019-2024

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dipastikan bahwa dalam agenda reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor telah terjadi dinamika yang dicirikan melalui penyesuaian program-program reformasi birokrasi terhadap tujuan dan sasaran reformasi birokrasi nasional dalam pelaksanaan gelombang akhir ini. Artinya, Pemerintah Kabupaten Bogor secara otomatis melakukan perubahan dalam memformulasikan agenda reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi nasional gelombang akhir. Meskipun dalam aspek fokus dan prioritas reformasi birokrasi nasional masih dalam keadaan statis atau tetap 8 area perubahan. Akan tetapi dalam operasionalnya diberikan keleluasaan melakukan klusterisasi/*regrouping* yang menjadi fokus dan prioritasnya. Sehingga program-program reformasi birokrasi dalam agenda kebijakannya bersifat dinamis atau berbeda-beda dalam setiap Kementerian/Lembaga (K/L) maupun Pemerintah Daerah sesuai dengan kebutuhan wilayahnya.

2. Hasil Evaluasi Pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi

Berdasarkan hasil analisis terkait indeks reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor yang telah dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa terdapat dinamika dalam hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor selama 3 tahun (2020, 2021, dan 2022) bersifat dinamis. Hasil capaian reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor setiap tahun pelaksanaannya bersifat statis atau masih masuk dalam kategori baik. Akan tetapi, angka nilai capaian dalam indeks hasil pelaksanaannya bersifat dinamis. Berikut indeks hasil analisis yang telah peneliti lakukan terkait pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor :



Gambar 1 : Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2020-2022

Berdasarkan pada indeks tersebut, perlu diketahui bahwa pada akhir gelombang pelaksanaan reformasi birokrasi sebelumnya (2016-2019) hasil capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor mendapatkan nilai dengan angka 61,37 (Total Kompone Pengungkit : 31.85 + Total Komponen Hasil : 29.52) dan masuk dalam kategori baik.

Setelah memasuki pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor tahun 2019-2024, diketahui bahwa saat ini pelaksanaannya sudah berjalan selama 3 tahun yakni 2020,2021 dan 2022.

Pada tahun 2020 pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor mulai memasuki awal tahun dari gelombang akhir Road Map Reformasi Birokrasi (2019-2024. Hasil pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahun 2020 terjadi peningkatan yang cukup signifikan mendapatkan nilai 67,03 (Total Komponen Pengungkit : 34.90 + Total Komponen Hasil : 32.13) dan masuk dalam kategori baik. Meskipun telah terjadi peningkatan, namun masih terdapat beberapa catatan evaluasi

yang perlu diperbaiki. Berikut tabel indeks hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi :

No.	Komponen Penilaian	Bobot	2020
A.	Komponen Pengungkit		
	I. Pemenuhan	20,00	15,38
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,05
	III. Reform	30,00	13,47
	Total Komponen Pengungkit	60,00	34,90
B.	Komponen Hasil		
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,63
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,45
3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,68
4.	Kinerja Organisasi	10,00	7,37
	Total Komponen Hasil	40,00	32,13
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)	100,00	67,03

Tabel 4 : Indeks Komponen Pengungkit Dan Hasil Tahun 2020

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2020

Pada tahun 2021 pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor berhasil mengalami peningkatan, meskipun hanya sedikit atau kurang signifikan. Nilai yang didapatkan yakni 67,97 (Total Komponen Pengungkit : 36,58 + Total Komponen Hasil : 31,97) dan masuk dalam kategori baik. Meskipun telah terjadi peningkatan, namun masih terdapat beberapa catatan evaluasi yang perlu diperbaiki. Berikut tabel indeks hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi :

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2020	2021
A.	Komponen Pengungkit			
	I. Pemenuhan	20,00	15,38	15,43
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,05	6,14
	III. Reform	30,00	13,47	15,01
	Total Komponen Pengungkit	60,00	34,09	36,58
B.	Komponen Hasil			
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,63	7,76
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,45	8,00
3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,68	8,90
4.	Kinerja Organisasi	10,00	7,37	6,73
	Total Komponen Hasil	40,00	32,13	31,39
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)	100,00	67,03	67,97

Tabel 5 : Indeks Komponen Pengungkit Dan Hasil 2021

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2021

Pada tahun 2022 pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor mengalami penurunan. Meskipun hanya sedikit atau tidak drastis. Nilai yang didapatkan yakni 67,76 (Total Komponen Pengungkit : 37,69 + Total Komponen Hasil : 30,07) dan masih masuk dalam kategori baik serta masih terdapat catatan evaluasi yang perlu diperbaiki. Berikut tabel indeks hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi :

No.	Komponen Penilaian	Bobot	2021	2022
A.	Komponen Pengungkit			
	I. Pemenuhan	20,00	15,43	15,58
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,14	6,75
	III. Reform	30,00	15,01	15,36
	Total Komponen Pengungkit	60,00	36,58	37,69
No.	Komponen Penilaian	Bobot	2021	2022
B.	Komponen Hasil			
1.	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,76	6,82
2.	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	8,00	9,34
3.	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	8,90	8,32
4.	Kinerja Organisasi	10,00	6,73	5,59
	Total Komponen Hasil	40,00	31,39	30,07
	Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit + Hasil)	100,00	67,97	67,76

Tabel 6 : Indeks Komponen Pengungkit dan Hasil 2022

Sumber : Laporan Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2022

Berdasarkan pemaparan diatas, bahwa dinamika telah terjadi dalam hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor tahun 2019-2024. Dinamisnya atau tidak konstannya laju indeks capaian reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor membuktikan adanya dinamika. Dimana dalam setiap periodik atau setiap tahun pelaksanaannya tidak selalu mengalami peningkatan namun terjadi pula penurunan. Meskipun masuk dalam kategori baik, akan tetapi selalu terdapat catatan evaluasi yang perlu diperbaiki setiap periodik atau tahun pelaksanaannya.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, bahwa yang menjadi faktor terjadinya dinamika penurunan dalam indeks hasil tersebut adalah sebagai berikut : Akuntabilitas kinerja dan keuangan, pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) kinerja organisasi, kualitas kebijakan dan Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Aspek-aspek tersebut mengalami penurunan di capaian akhir nilai indeks dalam laporan hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor pada tahun 2022.

3. Aspek atau Area Bermasalah Pada 8 Area Perubahan

Dalam dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) di Pemerintah Kabupaten Bogor selama 3 tahun kebelakang (2020, 2021 dan 2022). Perlu diketahui bahwa dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor tahun 2019-2024 terdapat aspek-aspek yang berkonsekuensi terhadap pelaksanaannya. Sehingga selalu masuk dalam catatan evaluasi dan selalu direkomendasikan untuk diperbaiki dan ditingkatkan.

Berdasarkan hasil analisis peneliti, jika dikelompokan aspek-aspek tersebut masuk dalam dua bagian di 8 area perubahan reformasi birokrasi nasional. Berikut aspek-aspek yang menjadi konsekuensi dalam dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024 selama 3 tahun (2020, 2021 dan 2022) berdasarkan hasil analisis peneliti :

1) Penguatan Akuntabilitas

Jika ditinjau dalam laporan hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024 selama 3 tahun (2020, 2021, 2022), capaian akhir nilai SAKIP Pemerintah Kabupaten Bogor adalah 68,83 dan masuk dalam kategori “baik” namun masih perlu perbaikan.

Selain itu, Dalam laporan hasil evaluasi pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor pada tahun 2022 aspek akuntabilitas kinerja dan keuangan, Pemerintah yang bersih dan bebas KKN dan kinerja organisasi mengalami penurunan dibanding tahun 2021 dan 2020.

Berikut pernyataan yang dikemukakan oleh Sub Koordinator terkait komitmen pemimpin dan agen perubahan yang belum optimal di Pemerintah Kabupaten Bogor :

“Dalam Pelaksanaan RB ini, masih ditemukan ketidaksadaran (Aparatur Sipil Negara) terhadap pentingnya reformasi birokrasi. Jadi selalu berfikir hanya untuk mengumpulkan nilai saja tanpa esensinya, kadang setiap instansi laporan nilainya bagus tapi dicek langsung, lingkungannya tidak sesuai dengan nilai yang didapatkan”. Ujar Suzy

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa ketidaksadaran para Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan suatu bentuk ketidakkomitmenan pemimpin maupun agen perubahan atau keprofesionalan para Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Tentu hal tersebut berpengaruh pada aspek penilaian dalam indikator area penguatan akuntabilitas.

Berdasarkan tinjauan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dijelaskan bahwa penguatan akuntabilitas bertujuan untuk menciptakan Kementrian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah yang akuntabel dan berkinerja tinggi.

Dalam konteks perubahan untuk memperkuat akuntabilitas, diharapkan terjadi peningkatan komitmen pemimpin dan pegawai untuk fokus pada kinerja daripada hanya menjalankan tugas rutin, peningkatan kemampuan lembaga pemerintah dalam mengelola kinerja organisasional, peningkatan kemampuan lembaga pemerintah dalam merumuskan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, serta peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran oleh lembaga pemerintah.

Berdasarkan pemahaman tersebut, bahwa lemahnya penguatan akuntabilitas akibat ketidakprofesionalan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga organisasi tidak mampu dalam mencapai efektivitas dan efisiensi maupun reformasi birokrasi.

2) Penguatan Pengawasan

Jika kita kaitkan dengan pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024 selama 3 tahun (2020, 2021, 2022), capaian akhir nilai Pemerintah yang bersih dan bebas KKN mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya (2021 dan 2020). Meskipun pembangunan zona integritas

(ZI) sudah ada dan dilaksanakan, akan tetapi dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi masih lemah, tentu hal tersebut belum sesuai dengan apa yang dimaksud dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 tentang pemahaman mengenai area penguatan pengawasan.

Adapun pernyataan dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor terkait sistem pengawasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut :

“Pelaksanaan Reformasi Birokrasi ini diawasi langsung oleh Inspektorat Bupati yang dilakukan setaun sekali. Jadi sistemnya sebelum menyerahkan hasil evaluasi tahunan kepada KEMENPANRB, nanti di review dulu oleh Inspektorat baru nanti diserahkan kepada KEMENPANRB”. Ujar Sussy Rahayu

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui, bahwa kegiatan pengawasan hanya satu kali dilakukan melalui review laporan hasil pelaksanaan tahunan. Hal tersebut tentu dapat dinilai kurang maksimalnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor sehingga dapat dinilai lemahnya pengawasan.

Dalam indikator pemerintah yang bersih dan bebas KKN, telah terjadi penurunan di tahun 2022. Berikut pernyataan yang dikemukakan oleh Sub Koordinator Kinerja dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor sebagai berikut :

“Pada tahun kemarin (2022) terjadi penurunan dalam indeks reformasi birokrasi, ya pasti kita semua sudah tau diberita kejadian yang menimpa dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Bogor, tentu itu sangat disayangkan.” Ujar Suzy

Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui, bahwa penyebab terjadinya penurunan dalam indeks yang dimaksud disebabkan oleh fenomena yang telah mnimpa berkaitan dengan gagalnya dalam mewujudkan pemerintah yang bersih dan bebas KKN.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 mengenai Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

menjelaskan bahwa penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan mengurangi risiko korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) di setiap instansi pemerintah.

Sasaran yang diharapkan dalam upaya penguatan pengawasan mencakup peningkatan kepatuhan dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara oleh setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, penurunan tingkat penyalahgunaan wewenang di setiap Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, serta peningkatan integritas sistem di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk mencegah praktik KKN.

Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dipahami, bahwa lemahnya pengawasan atau monitoring dan evaluasi dapat menyebabkan terjadinya tindakan-tindakan yang menyimpang dan merugikan seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan menghambat reformasi birokrasi.

Adapun secara keseluruhan, faktor penentu dalam dinamika pelaksanaan RMRB (Road Map Reformasi Birokrasi) di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah *political will* atau kemauan politik yang artinya keseriusan dan komitmen pemimpin menjadi kunci keberhasilan suatu kebijakan. Sesuai dengan pernyataan dari Sub koordinator kinerja dan reformasi birokrasi di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Bogor, bahwa :

“Yang menjadi faktor utama dalam dinamika pelaksanaan RMRB (Road Map Reformasi Birokrasi) di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah keseriusan dan komitmen dari seorang pemimpin. Baik itu Bupati maupun pemimpin di setiap instansi daerah”. Ujar Suzi

Hal tersebut sama halnya dengan apa yang tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dan Peraturan Bupati Nomo 60 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2019-2024 yang menyebutkan bahwa keseriusan dan komitmen seorang pemimpin sangat diperlukan dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

B.Faktor Pendorong dan Penghambat Pelaksanaan RMRB (Road Map Reformasi Birokrasi) Tahun 2019-2024 Pemerintah Kabupaten Bogor

Dalam dinamika pelaksanaan reformasi birokrasi tentu tidak akan lepas dari adanya faktor pendorong dan penghambat. Pada kenyataannya, keberhasilan dan kegagalan suatu kebijakan terjadi karena adanya sebab dan akibat. Berikut faktor pendorong dan penghambat dalam dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor :

1. Faktor Pendorong

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Maps Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024, bahwa diperlukan tiga kunci sukses dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yaitu:

- 1.Komitmen pimpinan, mulai dari Bupati, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, dan Kepala Perangkat Daerah beserta Pejabat Struktural Eselon III dan IV di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor.
- 2.Pedoman pelaksanaan dalam bentuk *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor dan *Road Map* Reformasi Birokrasi/*Action Plan* Reformasi Birokrasi pada perangkat daerah.
- 3.Adanya motor penggerak keterlibatan secara aktif semua anggota tim pelaksana Reformasi Birokrasi.

Dengan demikian, pendekatan Reformasi Birokrasi haruslah sistematis, terpadu, dan komprehensif, yang semua itu dimaksudkan agar terwujud penyelenggaraan pemerintahan berdasarkan prinsip kesetaraan, akuntabilitas, transparansi, efektifitas, efisiensi, dan berkepastian hukum.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Kepala Bagian Organisasi dan Sub Koordinator Kinerja dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor bahwa faktor pendorong dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) adalah keseriusan dan komitmen pemimpin dan kolaborasi kebijakan antar unit kerja.

2. Faktor Penghambat

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024, bahwa :

1. Proses Reformasi Birokrasi dinilai masih formalitas. Reformasi yang jalankan belum secara signifikan mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*cultural-set*) organisasi maupun Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan pernyataan dari Sub Koordinator Kinerja dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor bahwa ;

“Faktor penghambat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah ketidaksadaran (Aparatur Sipil Negara) terhadap pentingnya reformasi birokrasi ini. Jadi selalu berfikir hanya untuk mengumpulkan nilai saja tanpa esensinya, kadang setiap instansi nilainya bagus tapi dicek lingkungannya tidak sesuai dengan nilai yang didapatkan”. Ujar Suzy

Hal tersebut membuktikan sebagaimana hasil evaluasi yang tertera dalam Peraturan Menteri Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Maps Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024, bahwa dalam implementasi program Reformasi Birokrasi masih minim value karena para aparatur Pemerintah Daerah tidak memahami filosofi program-program reformasi birokrasi yang bersangkutan dan penyusunan maupun pelaksanaan berbagai program reformasi birokrasi ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi indikator evaluasi namun tidak menjawab permasalahan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal.

2. Para *stakeholder* belum memiliki visi dan misi yang sama terhadap perubahan atau reformasi. Sehingga dalam pelaksanaannya belum komprehensif dan belum sistematis. Reformasi pada satu area memerlukan dukungan reformasi pada area lainnya. Dalam hal ini, program atau area perubahan seharusnya diakselerasi secara serentak. Berdasarkan pernyataan yang dipaparkan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor, bahwa :

“Masih kurangnya kolaborasi kebijakan khususnya program reformasi birokrasi ini disetiap perangkat daerah Kabupaten Bogor”. Ujar Sussy Rahayu

Tantangan terbesar yang perlu menjadi perhatian Pemerintah Kabupaten Bogor dalam Reformasi Birokrasi yakni mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*cultural-set*) seluruh aparatur pada semua perangkat daerah.

KESIMPULAN

Pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor tahun 2019-2024 dinamis dalam segala aspeknya. Mulai dari pembentukan regulasi atau kebijakan yang telah disesuaikan antara instruksi Pemerintah Pusat dengan kebutuhan lokal di Kabupaten Bogor, hingga mencapai tujuan dan sasaran reformasi birokrasi pada tahap akhir periode tersebut. Sasaran utamanya adalah menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel, serta yang kapabel dalam memberikan pelayanan publik yang prima. Fokus dan prioritas area perubahan juga telah disesuaikan dengan 8 area perubahan reformasi birokrasi nasional, termasuk manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pada tahap akhir ini, diharapkan reformasi birokrasi akan menghasilkan birokrasi yang memiliki standar dunia.

Pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024 sudah berjalan selama 3 tahun yakni 2020, 2021 dan 2022. Hasil indeks pelaksanaannya pun naik turun atau tidak konstan. Akan tetapi masih masuk dalam kategori "baik". Pada tahun 2020 hasil indeks pelaksanaan reformasi birokrasi meningkat cukup signifikan yakni 67,03 dibanding dengan hasil indeks tahun sebelumnya yakni 61,37. Lalu pada tahun 2021 hasil indeks pelaksanaan reformasi birokrasi sedikit meningkat yakni 67,97. Dan pada tahun 2022 hasil indeks pelaksanaan reformasi birokrasi terjadi penurunan yakni 67,76.

Aspek strategis yang menjadi konsekuensi terhadap hasil dalam dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor

Tahun 2019-2024 baik itu meningkat atau menurun adalah akuntabilitas kinerja dan keuangan, pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), kinerja organisasi, kualitas kebijakan, Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), komitmen pemimpin dan agen perubahan serta monitoring dan evaluasi yang selalu direkomendasikan dalam catatan evaluasi disetiap tahun pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut merupakan area bagian dari 8 area perubahan, yakni penguatan akuntabilitas dan penguatan pengawasan. Dalam aspek atau area penguatan akuntabilitas yakni ketidakprofesionalan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor yang menyebabkan lemahnya komitmen pemimpin dan agen perubahan serta ketidakpahaman para ASN terhadap reformasi birokrasi. Dalam aspek atau area penguatan pengawasan yakni lemahnya atau belum optimalnya pelaksanaan monitoring dan evaluasi menjadi faktor yang menyebabkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) masih belum efektif dan efisien serta belum mampu menjaga value Pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Sebab pengawasan hanya dilakukan satu kali dalam setahun barengan dengan review laporan hasil tahunan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Faktor pendorong dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah; 1) Komitmen pimpinan, mulai dari Bupati, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, dan Kepala Perangkat Daerah beserta Pejabat Struktural Eselon III dan IV di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor. 2) Pedoman pelaksanaan dalam bentuk *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor dan *Road Map* Reformasi Birokrasi/*Action Plan* Reformasi Birokrasi pada perangkat daerah. 3) Adanya motor penggerak dan terlibat aktif dengan semua anggota tim pelaksana Reformasi Birokrasi.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) di Pemerintah Kabupaten Bogor adalah; 1) Proses Reformasi Birokrasi dinilai masih formalitas. Sehingga program reformasi birokrasi yang jalankan belum secara signifikan mengubah pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*cultural-set*) organisasi maupun Aparatur Sipil Negara (ASN). 2) Para *stakeholder* belum memiliki visi dan

misi yang sama terhadap perubahan atau reformasi. Sehingga dalam pelaksanaannya belum komprehensif dan belum sistematis.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian terkait dinamika pelaksanaan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024 bahwa peneliti menyarankan kepada Pemerintah Kabupaten Bogor untuk melakukan transformasi organisasi. Konsep transformasi organisasi merupakan sebuah jawaban dalam mencapai efektivitas dan efisiensi sebuah organisasi. Perubahan dalam tubuh organisasi merupakan langkah awal dalam melakukan reformasi birokrasi. Pembaharuan tentang *mind set* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) dalam suatu organisasi perlu dilakukan guna menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional. Dalam konsep transformasi organisasi terdapat 4 strategi yang harus dilakukan yakni *renew* (memperbaharui), *reframe* (menyusun kembali), *restruktur* (penataan kembali) dan *revitalize* (menghidupkan kembali).

REFERENSI

Undang-Undang

Pemerintah Indonesia. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Maps Reformasi Birokrasi 2020-2024*. Menteri Pendayagunaan Aparatur Dan Reformasi Birokrasi. Jakarta

Pemerintah Indonesia. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Presiden Republik Indonesia. Jakarta

Pemerintah Indonesia. *Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2019 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2019-2024*. Bupati Bogor. Cibinong

Buku

- Dwiyanto, A. 2010. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta:Gajah mada University Press
- Pasolong, Harbani. 2020. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta CV
- Serdamayanti. 2017. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama
- Labolo, Muhadam. 2015. *Dinamika Politik Dan Pemerintahan Lokal*. Bogor: Ghalia Indonesia

Skripsi

- Bustanil Yunus, Saddam. 2013. *Analisis Peran Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru*. Skripsi. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
- Kumalasari, Klara. 2018. *Reformasi Birokrasi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang*. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya
- Syahrial, Hendri. 2015. *Desain Reformasi Birokrasi Dan Relevansinya Dengan Pelaksanaan Good Governance*. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang

Jurnal

- Ahmad, M., Budiningsih I., Sukamto, H., & Suyanto, B. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi Birokrasi Di Lembaga Pemerintah. *International Journal Of Economic Research (IJER)*, 1-16.
- Aslamaturrahmah Dwi Putri, Nur. 2016. Dinamika Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 1(1): 161-191

- Damanhuri, & Jawandi., R. (2017). Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP UNTIRTA 2017*, 297-304.
- Ginting, Rosalia & Haryati, Titik. Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah CIVIS*. 1(2): 27-41
- Hadi Sumarto, R. (2015). Model Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah. *Efisien XIII*, 1-15
- Hayat. 2020. Paradigma Good Governance menuju Shared Governance Melalui Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik. *Jurnal Aristo*. 8(1):1-23
- Hayat. 2014. Konsep Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi:Aktualisasi Pemimpin Dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance. *Jurnal Borneo Administrator*. 10(1): 59-84
- Jawandi, Roni & Damanhuri. 2017. Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance. *Jurnal Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*.2(6): 297-304
- Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayanan Publik. *Jurnal Dinamika Governance FISIP UVN Veteran*, 9:62-68.
- Mufti, Moh. Irfan. 2012. Tantangan Reformasi Birokrasi Di Indonesia:Perspektif Pelayanan Publik di Era Reformasi. *Jurnal Spirit Publik*. 8(2):29-46
- Mukhrilal. Dinamika Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Yang Baik (Good Governance) Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Prasajojo, Eko, dan Kurniawan. 2008. Reformasi Birokrasi dan Good Governance : Kasus Best Practices Dari Sejumlah Daerah Di Indonesia. *Jurnal Internasional*.
- Radiansyah, Rifi Rivani. 2020. Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Kerangka Otonomi Daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*.2(1):80-93

- Said, Rusdin, Sri Wahyuti, Moh. Baso Rt. 2022. Analisis Pelaksanaan Strategi Reformasi Birokrasi Pada Lembaga Pemerintah Daerah: Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Utara. *Jurnal Administras Publik*. 5(1):054-063
- Samin, Rumzi. 2011. Reformasi Birokrasi. *Jurnal FISIP UMRAH*. 2(2): 172-182
- Setia Yunusa, Novi. 2016. Kepemimpinan Dan Masa Depan Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 9(2): 103-114
- Sugharto, G. (2011). *Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Berkelas Dunia Tahun 2025*. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*, 5-22
- Sumardi. (2011). Sumber Daya Aparatur Sebagai Pelaku Utama Reformasi Birokrasi. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara*, 1:68-76
- Titin Rohayatin, 2017. Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*. 3 (1):40-52