

Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Melalui Pemangkasan Birokrasi (Studi Kasus: BKPSDM Provinsi Bali)



Notifikasi Penulis

23 Februari 2024

Akhir Revisi

28 Agustus 2024

Terbit

20 Oktober 2024

Desak Ayu Candra Wahyuni¹

I Nyoman Subanda²

Universitas Pendidikan Nasional

E-mail: cawe0943@gmail.com¹; nyomansubanda.undiknas@ac.id²;

Wahyuni, D. A. C., & Subanda, I. N. (2024). Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Melalui Pemangkasan Birokrasi (Studi Kasus: BKPSDM Provinsi Bali): Reactualization of Bureaucratic Reform Through Bureaucratic Reduction (Case Study: BKPSDM of Bali Province). *Technomedia Journal*, 9(2), 243–255. <https://doi.org/10.33050/tmj.v9i2.2244>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses realisasi kembali reformasi birokrasi melalui penerapan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali serta kendala-kendala yang dihadapi dalam merealisasikan reformasi birokrasi dalam penerapan penyederhanaan birokrasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses reaktualisasi reformasi birokrasi telah berjalan baik dengan mengacu pada peraturan yang berorientasi pada hasil dan berlaku, proses pelaksanaannya terukur, sinergis, sehingga inovasi aparatur dan pelaksanaannya terpantau. Padahal beberapa aspek seperti efisiensi penggunaan sumber daya, efektivitas adaptasi sistem kerja baru, realisme pemangkasan hierarki dan konsistensi penyiapan keterampilan dan keahlian individu pegawai masih belum terlaksana secara maksimal. Kendala yang dihadapi adalah belum adanya pengembangan kompetensi bagi para pemegang jabatan fungsional akibat adanya penyetaraan, peraturan penyederhanaan birokrasi yang masih perlu dikaji dan dievaluasi, masih adanya para pemegang jabatan fungsional dengan pola pikir pola kerja lama, dan keterbatasan target waktu pelaksanaan. Implikasi bagi [enelitian selanjutnya dapat menggunakan aspek penyederhanaan birokrasi yang lebih lengkap dna dapat melakukan penelitian di beberapa Perangkat Daerah (PD) lain agar mendapat hasil yang lebih komprehensif.

Kata kunci: Reaktualisasi, Reformasi Birokrasi, Penyederhanaan Birokrasi



ABSTRACT

One of the government's steps in Bureaucratic Reform to increase efficiency and effectiveness in administering the bureaucracy is to issue a Bureaucratic Simplification Policy. Based on this, President Joko Widodo's achievement target is the realization of a more effective and efficient bureaucracy, so that the government's current big agenda is Bureaucratic Trimming. In 2021, the Bali Provincial Government has simplified the bureaucracy in several regional apparatuses and the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) is one of them. This research aims to determine the process of re-actualizing bureaucratic reform through implementing bureaucratic simplification in BKPSDM Bali Province as well as the obstacles faced in re-actualizing bureaucratic reform in implementing bureaucratic simplification. This research uses descriptive qualitative research methods. The research results show that the process of re-actualizing bureaucratic reform has gone well with reference to outcomes oriented and applicable regulations, the implementation process has been measurable, synergistic, resulting in apparatus innovation and its implementation has been monitored. Even though several aspects such as efficient use of resources, effectiveness of adapting to new work systems, the realism of pruning hierarchies and consistency in preparing individual employee skills and expertise are still not implemented optimally. The obstacles faced are the lack of competency development for functional position holders as a result of equalization, bureaucratic simplification regulations that still need to be studied and evaluated, there are still functional position holders with the old work pattern mindset, and limited implementation time targets. Implications for further research can use aspects of bureaucratic simplification that are more complete and can carry out research in several other Regional Apparatus (PD) to get more comprehensive results

Keywords: Reactualization, Bureaucratic Reform, Bureaucratic Simplification

PENDAHULUAN

Birokrasi di Indonesia sering menjadi sorotan, karena banyaknya permasalahan KKN antara lain kolusi, korupsi, nepotisme dan sistem birokrasi yang berbelit-belit yang menjadi gambaran pemerintah Indonesia [1]. Kondisi seperti ini memerlukan perubahan birokrasi yang menyeluruh [2]. Hal ini sebenarnya telah diupayakan pemerintah dengan melakukan reformasi birokrasi berupa perangkat hukum yang mengatur pemberantasan KKN dan upaya mewujudkan aparatur pemerintah yang bersih dan memiliki rasa tanggung jawab sejak tahun 1998 dengan ditetapkannya Ketetapan MPR No. XI/ MPR Tahun 1998 yang mengatur Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN, UU No. 28 Tahun 1999 yang mengatur mengenai Penyelenggara Negara yang terbebas dari KKN, dan UU Nomor 20 Tahun 2001 yang mengatur tentang Perubahan Atas UU Nomor 31 Tahun 1999 yang mengatur tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi [3].

Selain itu, pemerintah juga mengesahkan UU Pelayanan Publik yang sedikit banyak memberikan awal perubahan bagi birokrasi kita [4]. Namun hal ini tidak menjamin perubahan akan terjadi dengan cepat [5]. Reformasi birokrasi merupakan tahapan yang strategik dengan tujuan untuk pembangunan bagi pemerintahan daerah yang bisa memiliki fungsi dan berguna untuk melaksanakan tugas utama pemerintahan dan pembangunan nasional agar bisa terwujud

pengelolaan pemerintah yang baik [6]. Reformasi birokrasi di Indonesia memiliki peran penting sebab dapat meningkatkan belanja pegawai [7].

Reformasi birokrasi selain dilakukan melalui berbagai kebijakan, juga dilakukan melalui reformasi mentalitas penyelenggara birokrasi [8]. Gerakan reformasi ini merupakan upaya putus dengan warisan birokrasi Orde Baru, reformasi dilakukan secara internal dan eksternal [9]. Reformasi internal sendiri berupa pembenahan kelembagaan, serta peningkatan kualitas aparatur birokrasi [10]. Reformasi eksternal sendiri berupa penegakan hukum yang mencakup produk hukum dan aparat penegak hukum, struktur politik, pembongkaran mitos budaya korupsi, dan adanya gerakan kewarganegaraan yang kuat [11].

Pada masa pemerintahan Jokowi, dalam pidato pengukuhan yang kedua sebagai presiden, Presiden Joko Widodo menyampaikan lima prioritas program strategis [12]. 5 (lima) prioritas kerja presiden yang disampaikan Joko Widodo yakni satu faktor langkah pemerintah dalam Reformasi Birokrasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan birokrasi, yaitu sebagai berikut: Pembangunan SDM, Pembangunan Infrastruktur, Pengurangan Hambatan Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi, dan Transformasi Ekonomi [13]. Salah satu langkah pemerintah dalam Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan birokrasi adalah dengan mengeluarkan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi [14].

Berdasarkan hal tersebut, target pencapaian Presiden Joko Widodo yaitu terwujudnya birokrasi dengan efektif serta efisien, agar agenda besar pemerintah saat ini adalah Pemangkasan Birokrasi [15]. Berdasarkan petunjuk presiden, maka KemenPAN-RB diberikan wewenang untuk melakukan penerapan birokrasi yang sederhana [16].

Dengan terbitnya PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2021 yang mengatur tentang penyederhanaan struktur organisasi instansi pemerintah untuk menyederhanakan birokrasi, dan PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 yang mengatur tentang kesetaraan pengurus dalam jabatan; sedang dilakukan perbaikan struktur organisasi [17]. Penataan dan pemerataan pekerjaan dilakukan oleh otoritas pemerintah pusat dan daerah [18].

Di lingkup Pemerintahan Provinsi Kalimantan Selatan, timbul permasalahan akibat penerapan kebijakan pemerataan, antara lain timbulnya kecemburuan, ketimpangan, dan demotivasi dalam kerja pejabat Jabatan Fungsional (JF) pemerataan akibat penerapan kebijakan pemerataan [19]. kebijakan yang masih parsial, selain kurangnya pengetahuan JF mengenai penyetaraan jabatan fungsionalnya [20].

Berdasarkan [21], di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara, para pemegang jabatan administratif lebih memilih untuk tetap pada jabatan administratif karena mengejar angka kredit merupakan beban yang berat dan tugas yang dibebankan pada jabatan administratif sebelumnya, termasuk sebagai tugas tambahan karena tugasnya. Hal utama yang harus dilakukan antara lain tugas analitis yang mempunyai poin kredit [22].

Salah satu dampak dari kebijakan perampingan birokrasi adalah hasil analisis jabatan, analisis kebutuhan pegawai, dan pembentukan jabatan pegawai tidak menjadi dasar mutasi dan pemerataan sehingga menyebabkan ketidaksesuaian antara beban kerja organisasi dengan beban kerja sebenarnya. jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan fungsional [23]. Dikutip dari Antara News (18 Juli 2023) “berdasarkan evaluasi Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), apresiasi yang tinggi diberikan kepada Gubernur Bali dan seluruh jajarannya karena menjadi pemerintah pertama yang mencapai tahap pengangkatan pejabat administrasi. kepada jabatan-jabatan fungsional sebagai hasil pemerataan serta atas komitmen dan kerja

keras mereka dalam melaksanakan arahan Presiden dalam menyederhanakan struktur organisasi menjadi dua tingkat dalam rangka program reformasi birokrasi.”

Pemprov Bali pada tahun 2021 melakukan penyederhanaan birokrasi di beberapa lembaga daerah, termasuk Departemen Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) [24]. Hal ini tertuang dalam Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 (dicabut) yang mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta operasional lembaga daerah di lingkungan Pemerintahan Negara Bali yang kini menjadi Gubernur Bali [25]. Aturan berikut: Nomor 71 Tahun 2022 mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta penyelenggaraan pemerintahan daerah di lingkungan pemerintah provinsi Bali [26]. Setelah penyederhanaan birokrasi, terjadi perubahan susunan organisasi atau struktur BKPSDM Provinsi Bali.

Penelitian ini mengidentifikasi ada berbagai penelitian terdahulu yang meneliti topik serupa namun memperoleh hasil yang berbeda (*Research Gap*), seperti penelitian Damanhuri & Jawandi (2017) yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi hanya akan berjalan dan dapat diimplemetasikan dengan baik apabila seluruh stakeholders dapat bekerjasama secara bersinergi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Berbeda dengan hasil penelitian [7] yang menemukan bahwa terdapat adanya tiga masalah utama di dalam birokrasi di Indonesia. Permasalahan tersebut antara lain adalah factor internal mengenai ketidakmampuan untuk mengubah dirinya, factor ekterneal berupa intervensi politik, serta keraguan di dalam diri masyarakat mengenai efektivitas kebijakan yang dibuat. Kemudian hasil berbeda dalam penelitian menemukan bahwa Pola birokrasi lama penyelenggaraan Pemerintahan (*bad governance*) harus ditinggalkan diganti dengan pola-pola baru penyelenggaraan Pemerintahan yang berdasarkan pada prinsip-prinsip *good governance*. Selanjutnya menurut Rusfiana dan Supriatna (2021), Reformasi birokrasi pemerintahan menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi dalam bidang politik, hukum, ekonomi dan budaya yang sesuai dengan tuntutan perkembangan iptek, lingkungan dan tuntutan masyarakat. Berdasarkan *research gap* dari hasil penelitian sebelumnya maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses realisasi kembali reformasi birokrasi melalui penerapan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali serta kendala-kendala yang dihadapi dalam merealisasikan reformasi birokrasi dalam penerapan penyederhanaan birokrasi

Adapun untuk menjawab tujuan penelitian ini digunakan alat dan bahan penelitian, dimana alat-alat yang digunakan pada penelitian antara lain: kamera digital, alat tulis, dan komputer. Selanjutnya Bahan yang digunakan pada penelitian antara lain adalah kuisisioner, data primer dan data sekunder. Data primer yang diperlukan meliputi data responden yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara langsung di lapangan. Adapun data sekunder yang dipergunakan meliputi kondisi umum lokasi penelitian dan hasil penelitian yang terkait dengan tujuan penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif sehingga pencarian data lapangan dengan menggunakan alat bantu kamera untuk mendokumentasikan kegiatan/peristiwa yang terjadi terkait birokrasi pemerintah dan menggunakan bahan artikel penelitian, berita, buku maupun jurnal mengenai topik birokrasi pemerintahan.

PERMASALAHAN

Fenomena awal yang penulis temukan di BKPSDM Provinsi Bali adalah setelah dilakukan penyederhanaan birokrasi, Pejabat Fungsional yang sebelumnya setara dengan pejabat eselon IV masih dibebani tugas seperti pada jabatan sebelumnya, terdapat tumpang tindih tugas pokok dan fungsi. Hal ini terkait dengan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan

birokrasi sehingga berkaitan dengan program reformasi birokrasi. Hal ini membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai implementasi penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali dalam perspektif reformasi birokrasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode deskriptif kualitatif digunakan pada penelitian ini. Metode kualitatif merupakan metode yang dilakukan melalui proses penelitian berdasarkan persepsi terhadap suatu peristiwa dengan pendekatan data yang dapat menghasilkan analisis deskriptif berupa kalimat verbal dari objek penelitian. (Sahir, 2022). Dengan menggunakan metode ini penulis mendeskripsikan implementasi penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali dalam mewujudkan reaktualisasi reformasi birokrasi dengan mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip reformasi birokrasi dalam implementasi penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali. Data deskriptif adalah data yang ditulis dengan menggunakan kata-kata secara rinci (Moleong, 2013).

Sumber data penelitian ini terdiri dari Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber asli/sumber pertama. Data primer dikumpulkan dengan wawancara mendalam. Dan Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari hasil presentasi pihak lain dikumpulkan dengan mencatat dokumen dan mempelajari peraturan perundang-undangan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data model interaktif melalui 3 (tiga) alur aktivitas yang dikemukakan oleh Miles dan Guberman yaitu: reduksi data. Lokasi penelitian ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali yang mempunyai tugas di bidang kepegawaian. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2023 – Januari 2024.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Reaktualisasi adalah proses menghidupkan kembali atau mengaktualisasikan kembali sesuatu, terutama dalam konteks gagasan, gagasan atau konsep [27]. Ia menghidupkan kembali reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Dalam pidato pengukuhan Presiden Joko Widodo, beliau menyampaikan 5 (lima) prioritas kerja. 5 (lima) prioritas kerja presiden merupakan salah satu langkah pemerintah dalam reformasi birokrasi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan birokrasi.

Upaya yang dilakukan pemerintah untuk mencapai hal tersebut salah satunya yakni dengan cara menerapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi. Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Nomor 17 Tahun 2021 tentang Kesetaraan Jabatan Profesi Menteri Penguatan Lembaga Negara dan Reformasi Birokrasi. Peraturan Menteri Penguatan Lembaga Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 mengatur tentang penyederhanaan struktur organisasi instansi pemerintah dan Peraturan Menteri Nomor 7 Tahun 2022 tentang Penguatan Kelembagaan Nasional dan Reformasi Birokrasi pada Sistem Bisnis Instansi Pemerintah Dengan Latar Belakang Penyederhanaan Birokrasi.

Pada tahun 2021, Pemprov Bali mulai melakukan penyederhanaan birokrasi. Salah satu organisasi perangkat daerah yang melakukan penyederhanaan birokrasi ini adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Bali. Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi dilakukan dalam 3 (tiga) tahap yaitu: Penyederhanaan struktur, Penyetaraan Jabatan, Penyesuaian sistem kerja. Sesuai dengan yang tertuang dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Desain Besar Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, diamanatkan terdapat 10 prinsip reformasi birokrasi yang kemudian dikaitkan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. penyederhanaan di BKPSDM Provinsi Bali, untuk dapat melihat aktualisasi reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi.

1. Berorientasi pada Hasil

Prinsip berorientasi pada hasil berpedoman pada hasil yang harus dicapai. Terkait dengan reformasi birokrasi yaitu peningkatan kualitas kelembagaan, manajemen, pengelolaan SDM aparatur, perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali berpedoman pada berorientasi pada hasil. Peningkatan kualitas kelembagaan, tata kelola dan manajemen aparatur ditandai dengan adanya pemangkasan hierarki kerja dimana BKPSDM Provinsi Bali telah melakukan penyetaraan jabatan pengawas menjadi jabatan fungsional. Perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur memerlukan waktu penyesuaian, mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur. pola pikir yang telah diterapkan selama bertahun-tahun. Sehingga diharapkan hal ini berubah dan berjalan beriringan dengan hierarki struktural yang dipangkas.

2. Terukur

Keterukuran merupakan prinsip yang mengacu pada pelaksanaannya yang memiliki target dan waktu pencapaian yang jelas. Memastikan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi berjalan sesuai dengan rencana dan arahan yang diberikan. Berdasarkan 3 (tiga) acuan penyederhanaan birokrasi yaitu: Peraturan Menteri Nomor 17 Tahun 2021, Peraturan Menteri 25 Tahun 2021 dan Peraturan Menteri 7 Tahun 2022. Dimana penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan antara lain: penyederhanaan struktur, pemerataan jabatan, dan terakhir penyesuaian sistem kerja. Sejak digalakkan penyederhanaan birokrasi, BKPSDM Provinsi Bali telah mampu menerapkan prinsip terukur tersebut, dan telah melakukan 3 (tiga) kali perubahan struktur organisasi dan telah melakukan penyederhanaan birokrasi hingga tahap akhir yaitu penyesuaian sistem kerja. Hal ini terlihat dengan ditetapkannya Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 untuk menyesuaikan tahapan penyederhanaan struktur dan pemerataan jabatan yang diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 17 dan 25 Tahun 2021. Selanjutnya, ditetapkannya Peraturan Gubernur Bali Nomor 71 Tahun 2022 dan Peraturan Gubernur Nomor 74 Tahun 2022 untuk penyesuaian tahapan penyesuaian sistem kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 7 Tahun 2022. Selain itu, Keputusan Kepala BKPSDM Nomor: B.10.800/4584/SET/BKPSDM Tahun 2023 tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Tim Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, telah sesuai dengan yang diamanatkan dalam pasal 9 ayat (2) menyatakan bahwa “dalam hal Pejabat Fungsional diangkat untuk memimpin satuan kerja yang independen berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, Pejabat Fungsional tersebut dapat melakukan pengawasan terhadap Pejabat Fungsional dan Pelaksana” dan pasal 10 menyatakan bahwa “Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ditetapkan oleh Pejabat Pengelola Personalia”.

3. Efisien

Prinsip efisien mengacu pada bagaimana memperhitungkan penggunaan sumber daya secara optimal dan profesional. Dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi, prinsip ini terkait dengan amanat dalam Permenpan Nomor 7 Tahun 2022 pasal 12 ayat (1) yang menyatakan bahwa “Dalam melaksanakan tugasnya, Pejabat Fungsional dan Pelaksana dapat bekerja secara individu dan/atau tim kerja dengan mengutamakan profesionalisme, kompetensi dan kerjasama berdasarkan keahlian

dan/atau keterampilan” dan dalam pasal 12 ayat (2) disebutkan bahwa “Penugasan secara perseorangan dan/atau tim kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat melibatkan Pejabat Fungsional dan pelaksana yang berasal dari dalam satu kesatuan, satuan organisasi, lintas satuan organisasi, dan/atau lintas instansi pemerintah”. BKPSDM Provinsi Bali belum melaksanakan hal tersebut secara maksimal. Pelaksanaannya hanya pada tahap pembuatan Surat Keputusan Tim Kerja, dimana Surat Keputusan Kepala BKPSDM tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Tim Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali yang ditetapkan pada tahun 2023 dan 2024 telah mengacu pada peraturan yang ada namun belum menjadi anggota tim dari berbagai organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa prinsip efisien tersebut belum terlaksana dengan baik, dengan adanya regulasi pendukung seharusnya dapat memperhitungkan penggunaan sumber daya yang ada secara optimal dan profesional.

4. Efektif

Asas efektivitas dalam reformasi birokrasi artinya dilaksanakan secara efektif berdasarkan target pencapaian target reformasi birokrasi. Hasil penelitian penulis di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tahap, dimana tahap terakhir adalah penyesuaian sistem kerja. Penyesuaian sistem kerja yang diharapkan dalam melaksanakan tugas pejabat fungsional dan pelaksana dilaksanakan dalam sistem kerja yang mengutamakan kompetensi, keahlian, dan keterampilan. Maka penyesuaian sistem kerja ini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan penerapan penyederhanaan birokrasi. Namun yang dirasakan para pemegang jabatan fungsional akibat pemerataan tersebut adalah tahapan penyesuaian kinerja di BKPSDM Provinsi Bali masih belum efektif. Sistem kerja yang diterapkan masih seperti sistem kerja lama, perubahan dari alur kerja baru belum terasa. Perlunya waktu penyesuaian dalam pelaksanaan menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan penyesuaian sistem kerja ini. Selain itu, apa yang diamanatkan dalam Permenpan Nomor 7 Tahun 2022 juga tidak sepenuhnya wajib, salah satunya penugasan lintas organisasi ini merupakan ketentuan opsional yang dapat dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Sedangkan pembeda yang paling terlihat pada sistem kerja baru adalah ketentuannya. Sehingga yang dirasakan pada penerapan sistem kerja lama masih sama dengan sistem kerja baru, dan tidak ada perubahan yang berarti.

5. Realistis

Realisme dalam prinsip reformasi birokrasi berarti outcome dan output dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistis dan dapat dicapai secara optimal. Outcome atau keluaran dari penerapan penyederhanaan birokrasi adalah mereduksi atau memangkas hierarki guna mempercepat proses pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali sudah mengacu pada prinsip realistis tersebut, namun belum dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini terlihat dari pengurangan jabatan pengawas eselon IV dan penyetaraannya pada jabatan fungsional di lingkungan BKPSDM Provinsi Bali. Namun memangkas hierarki tersebut dirasa kurang ideal dan optimal, para pejabat yang disetarakan masih merasa tugas dan fungsinya sebagai jabatan pengawasan sebelum penyetaraan masih melekat pada dirinya ketika menjadi jabatan fungsional. Dengan adanya penugasan kembali pejabat fungsional hasil penyetaraan tersebut sebagai Ketua Tim pada satuan kerja yang sama, maka

penyetaraan jabatan tersebut ibarat “berganti baju”. Jabatan disamakan, namun tugas dan fungsi, alur kerja dan pola pikir sulit diubah karena masih merasa memiliki anggota tim sebagai bawahan. Hal ini berdampak pada percepatan pengambilan keputusan dan kinerja organisasi tidak bisa maksimal.

6. Konsisten

Prinsip ini mengacu pada reformasi birokrasi yang harus dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkat pemerintahan, termasuk individu pegawai. Penerapan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali telah dilakukan secara konsisten di seluruh tingkat pemerintahan. Hal ini terlihat dari pengurangan 1 (satu) jenjang jabatan di BKPSDM, yaitu jabatan eselon IV, sesuai dengan yang diatur dalam undang-undang dasar penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan birokrasi yang konsisten tidak hanya mencakup struktur saja, namun juga dilihat dari sisi individu pegawai. Organisasi didorong untuk mengambil langkah-langkah strategis untuk mempersiapkan keahlian dan keterampilan pejabat fungsional hasil pemerataan agar pelaksanaannya dapat dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu. Pengembangan kompetensi merupakan penyiapan keahlian dan keterampilan yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi. Dilihat dari hal tersebut, BKPSDM Provinsi Bali dapat dikatakan belum sepenuhnya menerapkan prinsip konsistensi tersebut, karena berdasarkan hasil penelitian, pengembangan kompetensi belum dilaksanakan di BKPSDM Provinsi Bali. Namun dari segi perencanaan pengembangan kompetensi telah disusun, dengan melakukan kajian dan analisis terhadap gap kompetensi yang diperlukan untuk disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan. Sehingga pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali secara keseluruhan sudah mengarah pada penerapan prinsip konsistensi, namun belum terlaksana secara maksimal.

7. Sinergi

Prinsip sinergi dalam reformasi birokrasi adalah setiap tahapan kegiatan mempunyai dampak positif terhadap tahapan kegiatan lainnya, setiap program harus memberikan dampak positif terhadap program lainnya [28]. Keterkaitan ini harus diperhatikan oleh pemerintah dalam melaksanakan kegiatannya agar tidak terjadi tumpang tindih dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah lainnya. Penerapan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali telah mampu menerapkan prinsip sinergi tersebut. Penggabungan 2 (dua) organisasi perangkat daerah merupakan hasil penyederhanaan birokrasi tahap pertama, yaitu penyederhanaan struktur organisasi. Penggabungan ini dilakukan dengan menyatukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Dalam proses pelaksanaan penggabungan ini, jabatan-jabatan administratif yang dikaji dan dikaji mempunyai kegiatan yang tumpang tindih dan digabung menjadi satu kesatuan sehingga sejak awal BKD mempunyai 6 jabatan tata usaha eselon III dan BPSDM mempunyai 4 jabatan tata usaha eselon III setelah digabung. dan menjadi BKPSDM. Saat ini BKPSDM mempunyai 8 jabatan tata usaha eselon III.

8. Inovatif

Inovatif dalam prinsip reformasi birokrasi artinya ide-ide inovatif diberikan ruang yang luas bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam

penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik untuk mencapai hasil kinerja yang baik [29]. Individu atau organisasi yang inovatif cenderung mencari ide-ide baru untuk memecahkan masalah atau beradaptasi dengan perubahan baru. Penyederhanaan birokrasi yang dilakukan di BKPSDM Provinsi Bali secara tidak langsung mengakibatkan pejabat hasil pemerataan tersebut beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan kebijakan yang berlaku. Hal ini terlihat dari kesediaan para pemegang jabatan hasil penyetaraan untuk belajar secara mandiri mengenai aturan-aturan yang berkaitan dengan jabatan fungsional, dan merencanakan pengembangan karir di masa depan.

9. Ketaatan

Prinsip kepatuhan ini adalah bagaimana pelaksanaan penyederhanaan birokrasi dilakukan agar sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. BKPSDM Provinsi Bali dalam proses pelaksanaan penyederhanaan birokrasi telah mengacu pada peraturan berlaku yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, yang sesuai arahan presiden adalah kementerian yang diberi kewenangan untuk melaksanakan penyederhanaan birokrasi [30]. Dalam pelaksanaannya telah dilakukan penyederhanaan struktur dengan menggabungkan 2 (dua) organisasi perangkat daerah yang tergabung dan menghilangkan 1 (satu) tingkat jabatan dari struktur organisasi. Pejabat yang diberhentikan dari struktur organisasi telah disamakan jabatan fungsionalnya dan dengan pembentukan Surat Keputusan Tim Kerja yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali Nomor: B.10.800/4684/SET/ BKPSDM Tahun 2023 tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Tim Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, BKPSDM Provinsi Bali telah menerapkan penyederhanaan birokrasi dengan melalui 3 tahapan dengan alur yang sesuai dengan ketentuan.

10. Dipantau

Prinsip diawasi ini mengacu pada tindakan memantau atau mengawasi dan/atau mengevaluasi pelaksanaan suatu kebijakan. Penerapan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali telah dipantau dan dievaluasi oleh Inspektorat Provinsi Bali sebagai organisasi perangkat daerah di bidangnya. Pemerintah Provinsi Bali yang mempunyai kewenangan melakukan pembinaan dan pengawasan. Hal ini terlihat dari hasil peninjauan Inspektorat Provinsi Bali, untuk BPKPSDM Provinsi Bali tidak ada temuan terkait penerapan penyederhanaan birokrasi. Selain itu juga telah dilakukan evaluasi internal dalam pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali, hasil evaluasi tersebut terlihat dari ditetapkannya Keputusan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali Nomor : B.10.800/7/SET/BKPSDM Tahun 2024 Tentang Pembentukan dan Susunan Keanggotaan Tim Kerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, dimana terdapat perubahan keanggotaan pada Tim Kerja tahun sebelumnya. Merealisasikan reformasi birokrasi dengan menerapkan penyederhanaan birokrasi, tidak dapat dipungkiri terdapat beberapa kendala. Kendala tersebut antara lain: Belum adanya pengembangan kompetensi bagi pemegang jabatan fungsional akibat pemerataan. Hal ini mengakibatkan tidak adanya kesiapan keterampilan atau kompetensi dari para pemegang jabatan fungsional akibat adanya pemerataan dalam melaksanakan tugasnya sebagai

pejabat fungsional; Peraturan penyederhanaan birokrasi masih perlu dikaji dan dievaluasi agar tujuan penyederhanaan birokrasi dapat tercapai secara maksimal; Masih adanya pemegang jabatan fungsional yang masih mempunyai pola pikir struktural atau sistem hierarki; dan Target waktu pelaksanaan penyederhanaan birokrasi yang terbatas sehingga menyebabkan pelaksanaan tergesa-gesa dan mempengaruhi hasil pelaksanaan yang kurang optimal.

Berdasarkan hasil analisis maka diperoleh perbandingan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, dimana penelitian terdahulu seperti Damanhuri & Jawandi (2017) yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi hanya akan berjalan dan dapat diimplemetasikan dengan baik apabila seluruh stakeholders dapat bekerjasama secara bersinergi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Selanjutnya menurut Rusfiana dan Supriatna (2021), Reformasi birokrasi pemerintahan menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi dalam bidang politik, hokum, ekonomi dan budaya yang sesuai dengan tuntutan perkembangan iptek, lingkungan dan tuntutan masyarakat. Kedua penelitian terdahulu hanya menunjukkan penerapan birokrasi saja, sedangkan penelitian ini memaparkan kendala dan juga kiat untuk dapat melihat aktualisasi reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi sehingga ada kemajuan penelitian ini yang dapat dinilai dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

KESIMPULAN

Perwujudan reformasi birokrasi dengan menerapkan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dalam pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di BKPSDM Provinsi Bali telah mengacu pada peraturan yang berorientasi pada hasil dan aplikatif, dengan proses pelaksanaan yang terukur sesuai tahapan, bersinergi dengan organisasi perangkat daerah lainnya, sehingga menghasilkan aparatur. inovasi dan implementasinya telah tercapai. diawasi oleh organisasi perangkat daerah yang mempunyai kewenangan melakukan pembinaan dan pengawasan. Hanya saja dari sisi efisiensi penggunaan sumber daya, efektifitas adaptasi sistem kerja baru, sifat realistis pemangkasan hierarki kerja serta konsistensi penyiapan kemampuan dan ketrampilan individu pegawai masih belum terlaksana secara maksimal.

Hambatan yang mempengaruhi terwujudnya reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi adalah belum adanya pengembangan kompetensi bagi para pemegang jabatan fungsional akibat adanya pemerataan, peraturan penyederhanaan birokrasi yang masih perlu dikaji dan dievaluasi, masih terdapatnya para pemegang jabatan fungsional dengan masa kerja yang lama. pola pikir, dan target waktu pelaksanaan yang terbatas.

Rekomendasi atau saran untuk penelitian selanjutnya yaitu dapat menggunakan aspek penyederhanaan birokrasi yang lebih lengkap dna dapat melakukan penelitian di beberapa Perangkat Daerah (PD) lain agar mendapat hasil yang lebih komprehensif.

SARAN

Desain reformasi birokrasi harus dapat mengatasi berbagai kendala atau permasalahan yang ada, dimana dalam jangka pendek, diperlukan desain kebijakan praktis yang dapat meningkatkan insentif untuk memotivasi semangat dan kinerja birokrasi. Reformasi birokrasi dalam jangka pendek juga harus dapat menciptakan sistem internal yang mendorong kesadaran birokrasi sebagai pelayan publik. Selain itu, perlu dilakukan penataan sistem secara eksternal untuk mengurangi politisasi birokrasi sehingga birokrasi dapat fokus dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. A. Pratiwi, T. Yuwono, R. S. Astuti, and T. Afrizal, "Analisis Reformasi Birokrasi untuk

-
- Mewujudkan Good Governance pada Pemerintah Kabupaten Pematang Jaya,” *Jurnal Perspektif*, vol. 11, no. 3, pp. 1033–1042, 2022, doi: 10.31289/perspektif.v11i3.6272.
- [2] M. R. Anwar and L. D. Sakti, “Integrating Artificial Intelligence and Environmental Science for Sustainable Urban Planning,” *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, vol. 5, no. 2, pp. 179–191, 2024.
- [3] A. Felix and G. D. Rembulan, “Analysis of Key Factors for Improved Customer Experience, Engagement, and Loyalty in the E-Commerce Industry in Indonesia,” *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, vol. 5, no. 2sp, pp. 196–208, 2023.
- [4] E. P. Harahap, E. Sediyo, Z. A. Hasibuan, U. Rahardja, and I. N. Hikam, “Artificial Intelligence in Tourism Environments : A Systematic Literature Review,” in *2022 IEEE Creative Communication and Innovative Technology, ICCIT 2022*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2022. doi: 10.1109/ICCIT55355.2022.10118589.
- [5] U. Rahardja, Q. Aini, N. Lutfiani, E. P. Harahap, and E. A. Nabila, “Business Intelligence and Sinta Analytics to Improve Indonesian National Research in Education 4.0 Era.” [Online]. Available: <http://sinta2.ristekdikti.go.id/>
- [6] U. Rahardja, P. A. Sunarya, N. Lutfiani, M. Hardini, and H. R. Dananjaya, “Analysis of Renewable Energy Utilization Using Solar Power Technology in Eliminating Microplastic Emissions,” in *2022 IEEE Creative Communication and Innovative Technology, ICCIT 2022*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc., 2022. doi: 10.1109/ICCIT55355.2022.10118932.
- [7] E. T. Setyasih, “Reformasi Birokrasi Dan Tantangan Implementasi Good Governance Di Indonesia,” *Jurnal Ilmu Sosial*, vol. 6, no. 1, pp. 48–62, 2023.
- [8] V. Melinda and A. E. Widjaja, “Virtual Reality Applications in Education,” *International Transactions on Education Technology (ITEE)*, vol. 1, no. 1, pp. 68–72, 2022.
- [9] H. Naldi, U. Lionar, R. B. Yefferson, and Y. Syafrina, “Gerakan Reformasi 1998 dan Keterlibatan Mahasiswa di Tingkat Lokal: Kasus Sumatera Barat,” *Fajar Historia: Jurnal Ilmu Sejarah dan Pendidikan*, vol. 6, no. 2, pp. 276–288, 2022, doi: 10.29408/fhs.v6i2.5454.
- [10] U. Rahardja, M. A. Ngadi, R. Budiarto, Q. Aini, M. Hardini, and F. P. Oganda, “Education Exchange Storage Protocol: Transformation Into Decentralized Learning Platform,” *Front Educ (Lausanne)*, vol. 6, Dec. 2021, doi: 10.3389/educ.2021.782969.
- [11] L. Rukmana and Y. Mareta, “Sejarah Pemikiran Gerakan Reformasi,” *Jurnal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial FKIP Universitas Jambi*, vol. 2, no. 2, pp. 67–80, 2022, doi: 10.22437/jeso.v2i2.22405.
- [12] E. M. Nalien, “Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi,” *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, vol. 4, no. 1, pp. 1–13, 2021, doi: 10.33701/jkp.v4i1.1622.
- [13] Q. Aini, W. Febriani, C. Lukita, S. Kosasi, and U. Rahardja, “New normal regulation with face recognition technology using attendx for student attendance algorithm,” in *2022 International Conference on Science and Technology (ICOSTECH)*, IEEE, 2022, pp. 1–7.
- [14] A. Felix, S. J. Salim, and J. M. Karsten, “Pemanfaatan Teknologi Layanan Fine Dining untuk Meningkatkan Customer Experience dan Influence Satisfaction,” *Technomedia Journal*, vol. 8, no. 3, pp. 91–104, 2024.
- [15] R. Hardjosubroto, U. Rahardja, N. A. Santoso, and W. Yestina, “Penggalangan Dana Digital Untuk Yayasan Disabilitas Melalui Produk UMKM Di Era 4.0,” *ADI Pengabdian Kepada Masyarakat*, vol. 1, no. 1, pp. 1–13, 2020.
-

-
- [16] L. S. Nisa, Sri Setyati, Maliani, Dewi Siska, and Siska Fitriyanti, "Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan," *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, vol. 17, no. 2, pp. 167–184, 2022, doi: 10.47441/jkp.v17i2.284.
- [17] U. Rahardja, "The Economic Impact of Cryptocurrencies in Indonesia," *ADI Journal on Recent Innovation (AJRI)*, vol. 4, no. 2, pp. 194–200, Jan. 2023, doi: 10.34306/ajri.v4i2.869.
- [18] R. Salam and A. Kho, "Pengaruh Manajemen Pemasaran Virtual Terhadap Produk UMKM," *Jurnal MENTARI: Manajemen, Pendidikan dan Teknologi Informasi*, vol. 1, no. 2, pp. 198–207, Feb. 2023, doi: 10.34306/mentari.v1i2.272.
- [19] Nur Rahmanely and Suhairi, "Quality Analysis of Accrual-Based Accounting Implementation in Local Governments (Comparative of Padang Pariaman Regency and Solok City)," *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, vol. 5, no. 1, pp. 53–63, Jan. 2023, doi: 10.34306/att.v5i1.274.
- [20] S. Zebua and M. Heru Riza Chakim, "Effect of Human Resources Quality, Performance Evaluation, and Incentives on Employee Productivity at Raharja High School," *APTISI Transactions on Management (ATM)*, vol. 7, no. 1, pp. 1–8, 2023, doi: 10.34306.
- [21] H. Tuasamu, H. Hadady, and J. Fahri, "Intervensi Penyetaraan Jabatan: Analisis Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara," *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, vol. 22, no. 2, pp. 70–76, 2023, doi: 10.53640/jemi.v22i2.1131.
- [22] D. R. A. Permana, M. Fahrulrozi, A. Ismono, and R. T. Ningrum, "Implementasi Graphic Rating Scale Dalam Menentukan Prioritas Indent Motor Pada Dealer Sepeda Motor: Implementation of the Graphic Rating Scale in Determining Motorcycle Indent Priorities at Motorcycle Dealers," *Technomedia Journal*, vol. 9, no. 1, pp. 76–91, 2024.
- [23] A. Rakhmawanto, "Analisis Dampak Perampangan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrasi dan Pengawas," *Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, vol. 15, no. 2, pp. 11–24, 2021.
- [24] D. Bennet, S. A. Anjani, O. P. Daeli, D. Martono, and C. S. Bangun, "Predictive Analysis of Startup Ecosystems: Integration of Technology Acceptance Models with Random Forest Techniques," *CORISINTA*, vol. 1, no. 1, pp. 70–79, 2024.
- [25] V. Meilinda, S. A. Anjani, and M. Ridwan, "A Platform Based Business Revolution Activates Indonesia's Digital Economy," *Startuppreneur Business Digital (SABDA Journal)*, vol. 2, no. 2, pp. 155–174, 2023.
- [26] C. Lukita, N. Sutisna, A. H. Arribathi, F. P. Oganda, S. A. Anjani, and A. Faturahman, "Blockchain for Transparent Academic Records: Implications for Higher Education Institutions," in *2023 Eighth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)*, IEEE, 2023, pp. 1–6.
- [27] M. Nurkhalisa and D. A. Dewi, "Reaktualisasi Nilai Pancasila Dalam Membangun Karakter Bangsa Di Tegah Era Globalisasi," *Jurnal Kewarganegaraan*, vol. 6, no. 1, pp. 954–959, 2022.
- [28] Nurpeni, Abdul Mirad, Dwi Herlinda, Trio Saputra, and Erinaldi, "Bibliometric Study Of Publication Of Bureaucratic Reform Year 2017-2022," *Jurnal Niara*, vol. 16, no. 1, pp. 89–99, 2023, doi: 10.31849/niara.v16i1.12177.
- [29] E. Setiorini and S. N. Sarfiah, "Analisis Peran Pemerintah Dalam Inovasi Pemberdayaan Masyarakat Dalam Era Reformasi Birokrasi ANALYSIS," *Jurnal Paradigma Multidisipliner (JPM)*, vol. 2, no. 2, pp. 185–195, 2022.
-

- [30] A. A. Wahyudi, B. M. Firdausy, and N. R. Sari, "Aplikasi E-Government dalam Inovasi Pelayanan Publik: Studi Kasus di Yogyakarta," *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, vol. 8, no. 1, pp. 27–43, 2022, doi: 10.31947/jakpp.v8i1.11527.