

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBERHASILAN REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN JEMBRANA- BALI

Studi Kasus Kesuksesan Pemerintah Kabupaten Jembrana Dalam Menyediakan
Pelayanan Publik yang Terjangkau dan Gratis

Nama Penulis : Cahya Loka
Nim : D2B604070
Jurusan : Ilmu Pemerintahan

ABSTRACT

FACTORS WHICH INFLUENCE SUCCES OF GOVERNMENT BUREAUCRACY REFORMATION JEMBRANA-BALI REGENCY

(Case Study Concerning Jembrana Regency Succes in Prepare the Public Service
Freely)

Government of Jembrana Regency is the either Indonesian regency which success in doing bureaucracy reformation, whereas those success indicator can be seen from three considered superior factors of Jembrana Regency, that is, *first*, development education quality, *second*, degree development of public-health, *third*, purchasing power society development. Therefore, this research was done to know the factors which influence the success of government bureaucracy reformation Jembrana-Bali Regency.

This reseach using case study approximation to Government of Jembrana Bali Regency as analysis unit, whereas research method which used were qualitative research method by descriptive type of case study.

Research resulth shows that there were consint there keywords belong to Jembrana Regency after reformation, that was the leader who pro to the public, create the synergy relationship between legislative and excutive institutions, and support sense from bureaucracy apparatus. Meanwhile, there were consint five factors which influence the success of bureaucracy reformation Jembrana-Bali Regency, *first*, commitment existence of local head and their effort role ini doing bureaucracy reformation, *second*, institutional restructuring, *third*, exertion of bureaucracy human reformation, *fourth*, utilization strategy of local asset, *five*, financial management.

A. PENDAHULUAN

Komitmen pemerintah pusat dalam hal pembagian kekuasaan atau wewenang atas pengelolaan, pengembangan, dan pengaturan urusan rumah tangga pemerintahan daerah itu sendiri dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran-serta masyarakat, pemerataan, keadilan, dan memperhatikan potensi serta keanekaragaman daerah yang ditetapkan dalam Undang-Undang No. 22 tahun 1999, kemudian direvisi menjadi Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Tentunya, dengan adanya penyelenggaraan pemerintahan dengan azas desentralisasi, maka kekuasaan pemerintahan tidak lagi bertumpu pada pemerintahan pusat, akan tetapi juga pada pemerintahan daerah. Menurut Budi Setiyono bahwa dengan otonomi daerah struktur birokrasi sudah tidak lagi tersentralisasi pada pemerintahan pusat melainkan ada pada pemerintahan daerah. Kondisi ini menuntut setiap penyelenggaraan pemerintahan di daerah untuk mengembangkan sistem birokrasi yang sesuai dengan warna dan aspirasi lokal.

Penyelenggaraan otonomi daerah pada hakikatnya sudah berjalan sejak runtuhnya rezim Orde Baru, di mana gelombang demonstrasi yang marak di mana – mana yang di pelopori oleh kalangan mahasiswa dan peristiwa itu menuntut dilakukannya reformasi birokrasi, baik pada pemerintah pusat maupun tingkat

pemerintah daerah. Reformasi pada hakikatnya menghendaki adanya perubahan yang lebih baik terhadap kinerja di bidang pemerintahan. Hal itu merupakan konsekuensi dari kritik yang datang secara bertubi-tubi yang ditujukan pada pemerintah.

Kelemahan-kelemahan yang masih ada terutama terletak pada sistem pemerintahan, di mana kelemahan itu merupakan implikasi dari warisan sistem pemerintahan Orde Baru, konsekuensinya berbagai stigma negatif yang ditujukan pada pemerintah, terutama tentang kinerja dan kualitas pelayanan publik. Selanjutnya, Agus Dwiyanto, dkk dalam penelitiannya tentang kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh PSKK UGM tahun 2000 di tiga provinsi, menyimpulkan bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh kuatnya budaya paternalisme, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi lebih berorientasi kepada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa, dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai objek yang membutuhkan bantuannya. Stigma negatif ini menunjukkan buruknya sistem pemerintahan daerah dan memerlukan perubahan paradigma yang meliputi berbagai aspek kehidupan (reformasi).

Di satu sisi ada pemerintahan daerah yang berhasil dalam melakukan reformasi birokrasi dalam menyelenggarakan otonomi daerah, namun disisi lain masih banyak daerah yang belum mampu melakukan reformasi birokrasi, sehingga berdampak belum dapatnya pemerintahan daerah menyediakan dan merespon kepentingan publik. Keberhasilan dan kegagalan pemerintahan dalam melakukan reformasi birokrasi sangat

tergantung pada visi, misi, kreatifitas dan komitmen, gaya kepemimpinan dan strategi kepala daerah dalam mengelola dan mengembangkan potensi daerah yang bersangkutan.

Pemerintahan Kabupaten Jembrana merupakan salah satu kabupaten yang ada di Indonesia yang mampu menyelenggarakan otonomi daerah dengan menciptakan sistem birokrasi yang handal dan menyediakan pelayanan publik yang terjangkau dan merata bagi masyarakat lokal. Terdapat tiga program yang menjadi andalan / unggulan Kabupaten Jembrana, yakni :

1. Peningkatan Kualitas Pendidikan.
2. Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat.
3. Peningkatan Daya Beli Masyarakat

Ketiga program unggulan Pemerintah Kabupaten Jembrana di atas merupakan bukti kongkrit keberhasilan kabupaten tersebut dalam melakukan pengelolaan sistem birokrasi atau lebih dikenal dengan reformasi birokrasi. Yang menjadi pertanyaan di pikiran penulis dan yang menjadi fokus penelitian ini adalah bagaimana keberhasilan Kabupaten Jembrana dalam melakukan reformasi birokrasi. Karena dilihat dari aspek pendapatan asli daerah (PAD), Kabupaten Jembrana termasuk dalam kategori di bawah rata-rata dibandingkan dengan kabupaten lain yang ada di Indonesia, bahkan di Pulau Bali sekali pun. Misalnya, tahun 2005 Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten ini hanya Rp 234,96 miliar. Padahal, untuk kabupaten lain pada

saat yang sama rata-rata jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) mencapai Rp 400 miliar. Begitu pun pada tahun 2006, kabupaten lain rata-rata jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) mencapai Rp 600 miliar, karena disebabkan adanya kenaikan Anggaran Alokasi Umum (AAU), namun, untuk Kabupaten Jembrana hanya mengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tak lebih dari Rp 353,3 miliar.

Meskipun Kabupaten Jembrana memiliki jumlah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan sektor mata pencaharian yang berbeda dengan kabupaten lain, terutama kabupaten yang ada di Bali, Kabupaten Jembrana mampu melakukan reformasi dalam sistem birokrasi dengan memberikan kesejahteraan bagi masyarakatnya. Sejak tahun 2001, Kabupaten Jembrana dapat melakukan reformasi birokrasi, yakni berhasil menyediakan pelayanan publik yang terjangkau dan merata bagi masyarakat lokal, khususnya dalam bidang pendidikan, kesehatan, dan perekonomian.

Berdasarkan dari uraian diatas, penulis akan meneliti masalah reformasi birokrasi yang dilakukan di Pemerintah Kabupaten Jembrana dengan judul **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi Birokrasi Di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.**

B. METODE PENELITIAN

1. Tipe penelitian

Untuk mendapatkan informasi sesuai dengan rumusan permasalahan atau tujuan penelitian ini akan lebih sesuai jika menggunakan metode deskriptif studi kasus dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai fenomena sosial yang diteliti atau untuk memberikan gambaran mengenai kasus fenomena sosial tertentu. Metode kualitatif analisis wacana (studi kasus) bertujuan untuk meneliti perilaku, sifat, ciri-ciri, peranan dari seorang atau sekelompok unit tertentu. Dalam penelitian ini penulis mengambil Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali.

2. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan unit analisis atau obyek yang akan diteliti. Objek yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah kepala daerah dan aparatur daerah pemerintah Kabupaten Jembrana.

3. Sumber Data

Jenis data terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder

a. Data Primer

Data primer adalah data yang di peroleh langsung dari responden di lapangan, yaitu melalui wawancara dengan responden dan pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti dan juga data yang di peroleh dari pembagian kuesioner

kepada pihak-pihak yang terlihat, yakni Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Jembrana, data ini digunakan sebagai data pendukung terhadap masalah yang diteliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur – literatur yang ada, yang berhubungan dengan obyek penelitian, antara lain : buku-buku, refensi, dokumentasi, majalah ilmiah maupun data-data yang diperoleh dari sumber-sumber lain, misalnya pemberitahuan melalui media elektronik radio, televise, maupun internet.

4. Tekni Pengumpulan data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengumpulan data atau informasi dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap suatu kejadian-kejadian, fakta-fakta di lapangan atau objek penelitian. Dengan pengamatan akan memungkinkan penulis melihat dan mengamati kemudian mencatat perilaku seta kejadian sebagaimana yang terjadi sebenarnya di lapangan.

2. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan informasi dengan cara memberikan pertanyaan secara langsung dan dijawab secara langsung pula.

4. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah pengumpulan informasi atau data dengan melihat literatur atau dokumen yang ada, meliputi data, artikel, dokumen, peraturan perundang-undangan, serta buku dan literatur yang dinilai relevan dengan permasalahan penelitian.

5. Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber yakni dari wawancara, observasi, dokumen-dokumen, gambar-gambar dan sebagainya. Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah, maka data-data itu direduksi (reduksi data) dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman-rangkuman yang inti, proses dan pertanyaan-pertanyaan yang perlu dijaga dari catatan-catatan lapangan. Langkah selanjutnya adalah menyusunnya dalam satuan-satuan kategori. Satuan-satuan kategori itu didasarkan pada masing-masing persoalan-persoalan penting dalam penelitian ini yang telah ditandai (di kasih label sendiri-sendiri). Tahap paling akhir adalah mengadakan pemeriksaan keabsahan data-data tersebut.

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Adapun untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang baik, dalam arti lebih efektif dan efisien, maka faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam melakukan reformasi birokrasi dan faktor-faktor ini juga merupakan langkah yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Jembrana pasca reformasi.

C.1. Peranan Kepala Daerah Dalam Melakukan Reformasi Birokrasi

Apa saja yang dilakukan Prof. I Gede Winasa untuk melakukan dan mendorong reformasi birokrasi?. Adapun langkah-langkah yang dilakukan Winasa dalam reformasi birokrasi, yakni: *pertama*. Restrukturisasi organisasi pemerintahan, dari struktur yang gemuk menjadi ramping. Secara normatif, terobosan Winasa untuk melakukan perampingan birokrasi ini sesungguhnya diperkuat oleh kerangka regulasi nasional, terutama Peraturan Pemerintah No. 84 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Daerah. Tujuan dari pemberlakuan kedua Peraturan Pemerintah ini adalah untuk memastikan efisiensi dalam aktivitas di pemerintahan daerah, baik tingkat provinsi maupun kabupaten. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditetapkan jumlah minimal unit-unit pemerintahan (dinas, kantor dan badan) yang ada lingkungan pemerintah provinsi dan kabupaten. Latar belakang kelahiran kedua Peraturan Pemerintah ini karena kecenderungan pemerintah daerah untuk menambah jumlah instansinya dan pegawai didalamnya yang berakibat pada beban yang harus ditanggung anggarannya oleh pemerintah daerah dalam hal membayar gaji para pegawai dan biaya anggaran terhadap instansi tersebut, tentunya hal

ini sangat mendukung gagasan Winasa untuk melakukan reformasi birokrasi atau apa yang ingin dicapai oleh kedua Peraturan Pemerintah tersebut sejalan dengan ide Winasa untuk mengurangi pemborosan anggaran publik. Di Pemerintah Jembrana, langkah perampingan dilakukan dengan memotong jumlah dinas dari 9 menjadi 7, jumlah kantor berkurang sebanyak 7 kantor dan jumlah badab tetap, yakni 2. implikasinya, restrukturisasi ini membawa cukup banyak hilangnya jabatan dalam struktur organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Jembrana.

Langkah *Kedua*, yang dilakukan Winasa adalah menerapkan strategi profesionalisasi birokrasi daerah melalui mekanisme rekrutmen yang berbasis kompetisi. Salah satu inovasi yang menarik dari Pemerintah Kabupaten Jembrana adalah mekanisme lelang jabatan dan *fit and poper test* yang diadakan secara berkala. Lelang jabatan (*job tender*) dilakukan untuk pejabat eselon 3 dan 4, sedangkan *fit and proper test* dilakukan untuk jabatan eselon 1 dan 2. dalam lelang jabatan, setiap pegawai yang telah memenuhi syarat administrative berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia. Penilaian akan dilakukan oleh tim penyeleksi yang keputusannya ditentukan oleh bupati. Sedangkan pelaksanaan *fit and prover test* dilakukan tim dari Universitas Udayana Denpasar. Hasil dari *fit and prover test* akan diberikan kepada bupati. Selain itu, langkah ini juga sebagai resep yang digunakan Winasa untuk menghilangkan perilaku KKNK di antara pegawai di Pemerintah Kabupaten Jembrana, mengingat pada

dekade sebelumnya penempatan seorang PNS dalam jajaran birokrasi masih terdapat peluang untuk melakukan KKNK (korupsi, kolusi, nepotisme, dan koncoisme). Winasa juga melakukan terobosan-terobosan lainnya, yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia, khususnya jajaran pegawai negeri sipil sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan. Berbagai terobosan itu seperti, penyelenggaraan diklat penjenjangan pegawai, semacam ADUM, ADUMLA, dan lainnya, yang diselenggarakan dengan swadaya oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana, sambil bergendangan dengan lembaga-lembaga pendidikan dan latihan.

Langkah *ketiga* adalah memperkuat agenda restrukturisasi dan profesionalisasi birokrasi dengan strategi pendukung, berupa efisiensi pemanfaatan aset-aset daerah dan memperbaiki prosedur keuangan yang dikenal dengan nama sisdur (sistem dan prosedur). Perbaikan sistem keuangan dilakukan pada saat bersamaan dengan penataan kelembagaan birokrasi daerah. Pada dasarnya, sistem dan prosedur terdiri dari empat perubahan mendasar yaitu, Tim Penilai Independen, Sistem Gudang, Owner Estimated dan Penghapusan Sistem Honor. Sistem Gudang dalam hal ini, digunakan untuk lebih menyempurnakan efisiensi dalam perilaku celah-celah terjadinya KKN di dalam setiap perilaku birokrasi ketatapemerintahan di Kabupaten Jembrana, Sistem Gudang ini diterapkan dengan manajemen control pada sisi masuknya barang, maka dengan cara ini setiap pembelian dan pengeluaran barang harus melewati satu pintu.

Langkah *keempat* yang menarik dari strategi reformasi birokrasi di Jembrana

adalah prinsip *reward and punishment* dalam birokrasi pemerintahan daerah. Bupati tidak segan-segan memberikan hukuman kepada staff yang memiliki kinerja yang buruk, di samping menerapkan mekanisme *punishment*, Jembrana juga menjamin kesejahteraan aparatur birokrasi daerah dengan mekanisme insentif, berupa ; uang daging babi seluruh pegawai negeri sipil di Jembrana, gaji ke-13 dan ke-14, pemberian dan kesejahteraan aparat desa, bantuan operasional BPD, bonus peningkatan kesejahteraan sebesar 1 juta bagi seluruh pegawai, biaya operasional bagi kepala desa, biaya operasional bagi klian Banjar dan lain-lainnya.

Sementara, langkah yang dilakukan Winasa dalam ketenagakerjaan adalah dengan menjalin berbagai hubungan serta koneksinya, juga menjalin kerja sama *sister city* dengan Kabupaten Okayama, Jepang. Dengan kerja sama di bidang tenaga kerja ini, diharapkan masyarakat Jembrana akan memiliki peluang mendapatkan pekerjaan di Okayama, Jepang. Karena dengan sistem magang di Jepang itu, masyarakat Jembrana akan mendapatkan keuntungan ganda. Selain keuntungan finansial yang jauh lebih besar dibandingkan menjadi tenaga kerja di Indonesia, keuntungan lainnya adalah berupa pengalaman kerja seperti penyerapan etos kerja masyarakat Jepang dan terjadinya alih teknologi.

C.2. Restrukturisasi Organisasi Pemerintahan.

Pasca pelaksanaan otonomi daerah yang ditandai dengan bergabungnya

beberapa instansi vertikal yang sebelumnya berdiri sendiri ke dalam instansi Pemerintah Kabupaten Jembrana sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 8 Tahun 2000, maka dibentuklah “Struktur Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Jembrana” yang baru, yang sesuai dengan amanat PP. No. 84 Tahun 2000 tersebut. Hal ini diimplementasikan dalam Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Jembrana Nomor 7, 8 dan 9 Tahun 2000. Sedangkan untuk merampingkan organisasi pemerintahan daerah sehingga dapat berfungsi lebih efektif dan efisien, Pemerintah Kabupaten Jembrana menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2003, yang disesuaikan dengan keberadaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, tentang Organisasi Pemerintah Kabupaten Jembrana. Adapun hasil perubahan Struktur Organisasi Pemerintahan Kabupaten Jembrana sesuai dengan Perda No. 7, 8, dan 9 dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 84 Tahun 2000 dengan Struktur Organisasi Pemerintah Kabupaten Jembrana berdasarkan Peraturan Daerah No. 10 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 Tahun 2003, dapat dilihat gambar III.1 dibawah ini:

C.3. Strategi Pemanfaatan Aset Daerah

Menurut I Komang Wiyasa, ada tiga kunci yang mendasari langkah-langkah

strategi Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam rangka pemanfaatan dan mengadakan sarana dan prasarana sebagai penunjang aktifitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Ketiga kunci tersebut adalah, Kebutuhan, Manfaat, dan Berkesinambungan.

Langkah-langkah itu dikenal sebagai “Empat Langkah Efisiensi Pemanfaatan dan Pengelolaan Aset Daerah”.

1. Melakukan relokasi bagi seluruh lembaga dan organisasi yang berada di bawah payung Pemerintah Kabupaten Jembrana, baik setingkat dinas, kantor maupun bagian, ke dalam satu kompleks perkantoran yang terintegrasi bahkan berada di bawah satu atap.
2. Melakukan langkah-langkah efisiensi pemanfaatan aset daerah, baik aset tidak bergerak maupun aset bergerak secara maksimal.
3. Menerapkan pola pemeliharaan sarana dan prasarana pemerintah maupun publik sebagai kegiatan rutin dari dinas instansi terkait, dan bukan diproyekkan seperti yang diterapkan sebelumnya.
4. Pola pemeliharaan gedung dan perkantoran milik Pemerintah Kabupaten Jembrana dilakukan dengan sistem keberlanjutan melalui *“Engenering system”*.

C.4. Manajemen Pengelolaan Dana / Anggaran

Menurut Maya, ada beberapa kebijakan dan langkah strategis yang diambil Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam rangka pengelolaan dana dan anggaran yang

dimiliki. Mulai dari Sistem Perencanaan Anggaran, Pemanfaatan atau Pendayagunaan Anggaran, Manajemen Kontrol atas Pemanfaatan Anggaran, serta Sistem dan Mekanisme Alur Uang/Dana yang harus dikelola, sehingga memudahkan kontrol dan pelaporannya.

pengelolaan anggaran pembangunan Pemerintah Kabupaten Jember mencoba menerapkan pola baru, yang disebut sebagai *Pola OE (Owner Estimate)*. Dalam arti, anggaran pembangunan yang tertuang dalam APBD tidaklah diperlakukan sebagai standar seperti apa yang terjadi dahulu, tetapi *OE* yang dibuat oleh konsultan independenlah yang menjadi acuan. Diharapkan, dengan penerapan pola *OE* ini, akan tercapai efisiensi pengelolaan dana tanpa harus mengganggu atau mengurangi mutu hasil kerja. Selain itu, dengan pola *OE*, pola pengawasan terhadap keberadaan mutu proyek dapat dilakukan secara maksimal. Karena semuanya sudah terstandarisasikan dengan baik.

Selanjutnya, I Komang Wiyasa menambahkan bahwa setelah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir, ternyata pola *OE* ini sangat menguntungkan dari sisi pemerintahan, karena nilai efisiensinya sangat tinggi. Demikian juga dari sisi pelaksanaan proyek atau perusahaan, pola *OE* ini memaksa perusahaan-perusahaan yang ada untuk berperilaku profesional. Karena tanpa dukungan profesionalisme, maka sebuah perusahaan akan sulit untuk ikut bersaing dan berpartisipasi. Karena pola *OE* ini lebih menekankan pada bobot nilai dan kualitas. Artinya, profesionalisme

merupakan harga mati yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Selain itu, Maya juga mengemukakan bahwa dengan menerapkan pola *OE* di dalam penyelenggaraan berbagai proyek pembangunan, dari sisi efisiensi pemerintah sangat diuntungkan. Karena dengan pola ini dapat dilakukan penghematan-penghematan yang kalau dihitung-hitung nilainya lebih dari 30% atas nilai anggaran yang tertera di dalam pos-pos anggaran (APBD).

Adapun dibawah gambar mekanisme pengeluaran kas Pemerintah Kabupaten Jembrana, sebagai berikut:

GAMBAR III.4 MEKANISME PENGELURAN KAS

Keterangan:

= Alur Aliran Uang

= Penanggung Jawab Keg.

= Alur Pertanggungjawaban

C.5. Peningkatan Sumber Daya Manusia

Adapun langkah-langkah yang ditempuh Pemerintahan Kabupaten Jembrana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia penyelenggara birokrasi pemerintahan dan pembangunan, sebagai berikut:

- ♣ Melakukan standarisasi pendidikan minimal S-1 bagi penyelenggara birokrasi pemerintahan dan pembangunan yang menduduki jabatan, baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional.
- ♣ Bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah dan professional di bidang peningkatan sumber daya manusia, dalam rangka penempatan dan pengisian jabatan-jabatan di dalam organisasi pemerintahan, sehingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- ♣ Membuka kesempatan seluas-luasnya bagi PNS yang ingin meningkatkan jenjang pendidikan dengan pola subsidi dan bea siswa. Termasuk bagi tenaga guru / pendidik dan tenaga kesehatan.

- ♣ Melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga akademis dan pendidikan tinggi seperti Universitas Airlangga-Surabaya, dalam rangka memberikan kesempatan kepada PNS yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang S-2.
- ♣ Melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga riset dan ilmiah seperti BPPT dan PAL.
- ♣ Menyelenggarakan berbagai bentuk program pendidikan bagi peningkatan profesionalisme kerja penyelenggara birokrasi pemerintahan secara berkesinambungan, berkerjasama dengan berbagai lembaga diklat, baik berupa diklat perjenjangan maupun diklat yang bersifat praktis dan aplikatif.

D. PENUTUP

Pemerintah Kabupaten Jembrana merupakan salah satu kabupaten yang ada di Indonesia yang berhasil melakukan reformasi birokrasi, yakni dengan memberikan pelayanan umum kepada masyarakat secara merata, terjangkau, dan diperuntuhkan dengan standar gratis. Dengan kata lain, Pemerintah Kabupaten Jembrana mampu menyukseskan penyelenggaraan pemerintahan yang handal dan profesional. Upaya serius yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat dengan cara melakukan perubahan yang mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hasilnya, Pemerintah Jembrana menjadi salah satu

kabupaten pertama di Indonesia yang bisa memberikan berbagai pelayanan umum secara gratis. Hal ini, dapat kita lihat dari tiga pilar atau program yang diciptakan atau menjadi program unggulan Kabupaten Jembrana dalam pelayanan umum terhadap masyarakat. Adapun ketiga pilar tersebut, yakni *pertama*, peningkatan kualitas pendidikan, *kedua*, peningkatan derajat kesehatan masyarakat, dan *ketiga*, peningkatan daya beli masyarakat. Ketiga program unggulan Pemerintah Kabupaten Jembrana di atas merupakan bukti kongkrit keberhasilan kabupaten tersebut dalam melakukan pengelolaan sistem birokrasi atau lebih dikenal dengan reformasi birokrasi.

Terdapat tiga kunci utama yang dilakukan atau harus dimiliki Pemerintah Kabupaten Jembrana pasca reformasi, yakni pemimpin yang pro terhadap rakyat, menciptakan hubungan yang sinergis antara lembaga legislatif dan eksekutif, dan adanya dukungan dari aparat birokrasi. Selanjutnya, langkah yang ditempuh, yakni melakukan penataan kembali birokrasi, baik dalam hal kelembagaan, kepegawaian. Hal tersebut dilakukan dalam rangka menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Keberhasilan Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam melakukan reformasi, tentunya terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi dari keberhasilan tersebut. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Jembrana dapat dijelaskan dibawah ini:

1. Adanya komitmen kepala daerah dan peranannya dalam usahanya melakukan

reformasi birokrasi.

2. Restrukturisasi kelembagaan
3. Pemberdayaan sumber daya manusia birokrasi
4. Strategi pemanfaatan aset daerah
5. Manajemen pengelolaan dana / anggaran

Di balik langkah strategis yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Jembrana dalam melakukan reformasi di bidang birokrasi sangatlah ditentukan oleh komitmen dan peranan kepala daerah untuk melakukannya. Karena, tercapai tidaknya sebuah program pembangunan, jelas sangat ditentukan dari peranan kepala daerah. Kita ketahui bahwa kepala daerah merupakan *steakholder* dalam perumusan maupun sebagai pengambil kebijakan. Pemerintah Kabupaten Jembrana memiliki sosok pemimpin yang pro terhadap rakyat dengan menciptakan program atau kebijakan yang “kontroversial” dan mempunyai strategi-strategi yang jitu dalam melakukan penataan birokrasi, baik dalam bentuk kelembagaan maupun pemberdayaan sumber daya manusia birokrasi. Berdasarkan hasil penelitian penulis menunjukkan bahwa hampir 90% keberhasilan reformasi birokrasi Pemerintah Jembrana berasal pada peranan dari kepala daerah. Sementara pada tahun 2004 persentase tersebut berkurang menjadi 60%. Hal ini, menunjukkan bahwa peranan kepala daerah dalam keberhasilan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten merupakan sesuatu yang bersifat esensial.

Adapun saran yang ingin diungkapkan oleh penulis mengenai keberhasilan

reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Jembrana, sebagai berikut:

- 1) Bisa dikatakan bahwa penyelenggaraan birokrasi Pemerintah Kabupaten Jembrana sangat bertumpuh atau tergantung dari tindakan atau peranan kepala daerah, hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian penulis kepada Pegawai Negeri Sipil bahwa pada tahun 2001 hampir 90% penyelenggaraan birokrasi bersumber pada kepala daerah, sementara pada tahun 2004 ketergantungan itu menurun menjadi 60%. Yang menjadi persoalan, apakah setelah terjadinya pergantian kepala daerah Pemerintah Kabupaten Jembrana masih akan menjadi *the best practice*. Permasalahan ini yang banyak dikhawatirkan oleh berbagai kalangan akademis. Oleh karena itu, menyikapi permasalahan ini, Pemerintah Kabupaten Jembrana harus memperhitungkan atau mengambil langkah dan strategis untuk menyiasati dalam menghadapi permasalahan ini. Hal ini merupakan permasalahan yang belum diteliti oleh peneliti dan sebagai bahan permasalahan dalam penelitian selanjutnya.
- 2) Sesuai dengan hasil penelitian penulis mengenai Pemerintah Kabupaten Jembrana bahwa bisa dikatakan Pemerintah Kabupaten Jembrana berhasil dalam melakukan reformasi birokrasi, tetapi dibalik keberhasilan tersebut ternyata banyak menyimpan berbagai rasa kecewa dari banyak kalangan, terutama kalangan pengusaha, dimana para pengusaha merasa sangat dirugikan dengan berbagai kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Jembrana, misalnya proyek pendirian Hotel Jimbrawana dan proyek pembangunan pom bensin yang semuanya

itu merupakan perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah. Para pengusaha di lingkungan Jembrana merasa dirugikan yang berimplikasi berkurangnya pendapatan bagi para pengusaha. Dari fenomena tersebut menunjukkan buruknya hubungan antara pemerintah dengan para pengusaha. Oleh karena itu, Pemerintah Kabupaten Jembrana harus dapat menjalin kerjasama dan menciptakan hubungan yang sinergis dengan para pengusaha di lingkungan Kabupaten Jembrana, supaya terciptanya kemajuan dan menumbuhkan iklim yang kondusif dalam bidang perekonomian.

E. DAFTAR RUJUKAN

- Arif, Saiful. 2006. **Reformasi Birokrasi dan Demokrasi Kebijakan Publik**. Malang : Averroes Press.
- Da Kansas, Nanoq. 2004. **Anak Desa Penantang Zaman**. Bali : Komunitas Kertas Budaya.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2003. **Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Otonomi Daerah**. Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Gede Winasa, I. 2004. **Menterjemahkan Otonomi Daerah Tanpa Basi-Basi**. Bali : Komunitas Kertas Budaya Jembrana-Bali.

Gede Winasa, I. 2003. **Kalau Mau Pasti Bisa**. Bali : Komunitas Kertas Budaya Jembrana-Bali.

Koentjaraningrat. 1977. **Motede-Motede Penelitian Masyarakat**. Jakarta : Gramedia.

Pemerintah Kabupaten Jembrana. 2006. **Profil Kabupaten Jembrana Tahun 2006**. Negara : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.

Pemerintah Kabupaten Jembrana. 2003. **Semua Bisa Seperti Jembrana**, Denpasar : Yayasan Tifa.

Setiyono, Budi. 2004. **Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi**. Semarang : Pusat Kajian OTDA dan Krbijakan Publik FISIP UNDIP.

Jurnal / Makalah / Majalah / Internet

Sunu Astuti, Retno. 2007. "Reformasi Birokrasi Harapan dan Kenyataan. Semarang : FORUM FISIP UNDIP.

Pambudi, Himawan. 2007. "Birokrasi Politik, dan Otonomi Daerah". Jakarta : JENTERA : Jurnal Hukum. Maret.

Pemerintah Kabupaten Jembrana. <http://www.pemkab.jembrana.go.id>, diakses tanggal 14 Januari 2008

Sejarah Pemerintah Kabupaten. <http://www.negara.go.id>, diakses tanggal. 14 Januari 2007.