
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI BERDAMPAK DI
KABUPATEN TULUNGAGUNG****Denny Iswanto***

Universitas Wijaya Putra, Indonesia

Email: dennyiswant@gmail.com

***Penulis Korespondensi**

ABSTRAK

Reformasi Birokrasi telah menjadi isu krusial dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam tatanan pemerintahan modern. Setiap entitas pemerintahan baik kementerian, lembaga maupun daerah dituntut untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kompetensi ASN dengan budaya kerja profesional yang memiliki integritas tinggi, berkinerja efektif, bebas dan terhindar dari berbagai patologi birokrasi dan terhindar dari praktik-praktik yang merugikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan memanfaatkan wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen sebagai teknik pengumpulan data. Fokus penelitian ini adalah menggunakan teori Implementasi kebijakan dari Edward III yang melihat implementasi kebijakan dari empat indikator yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perkembangan positif pelaksanaan RB berdasarkan Indeks Reformasi Birokrasi dan indeks profesionalitas ASN di Kabupaten Tulungagung. Meski demikian masih terdapat banyak kendala yang ditemui seperti kebijakan yang belum terintegrasi, kualitas SDM yang masih rendah dan permasalahan administratif pelayanan publik sehingga diperlukan akselerasi transformasi RB. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan dan berbasis bukti untuk mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik melalui reformasi birokrasi.

Kata Kunci: *implementasi, reformasi birokrasi, pemerintah daerah*

**IMPLEMENTATION OF BUREAUCRATIC REFORM POLICY IN TULUNGAGUNG
REGENCY****ABSTRACT**

Bureaucratic Reform has become a crucial issue in facing challenges and changes in the modern government order. Every government entity, both ministries, institutions, and regions, is required to implement the bureaucratic reform agenda to improve the competence of ASN with a professional work culture that has high integrity, effective performance, free and protected from various bureaucratic pathologies and avoid harmful practices. This study aims to analyze the implementation of bureaucratic reform in Tulungagung Regency. This research applies qualitative methods using in-depth interviews, observation, and document analysis as data collection techniques. The focus of this research is to use the theory of policy implementation from Edward III, which sees policy implementation from four indicators: communication, resources, disposition and bureaucratic structure. The results showed that there was a positive development in the implementation of RB based on the Bureaucratic Reform Index and the ASN professionalism index in Tulungagung Regency. However, there are still many obstacles encountered such as policies that have not been integrated, the low quality of human resources, and administrative problems in public services so that acceleration of RB transformation is needed. This research is expected to provide relevant and evidence-based policy recommendations to support the government's efforts to improve the efficiency and quality of public services through bureaucratic reform.

Keywords: *implementation, bureaucratic reform, regional government*

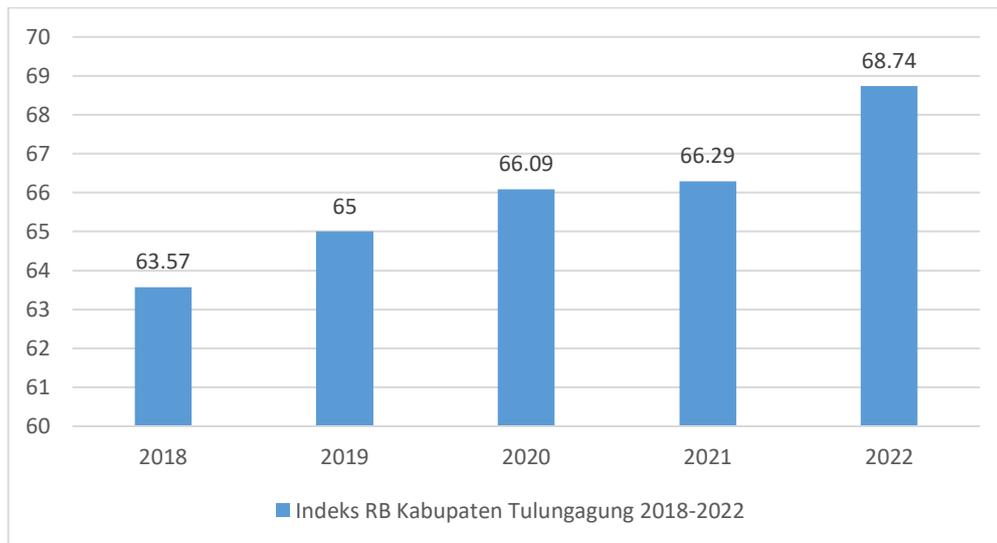
PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi telah menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan kinerja dan efisiensi lembaga pemerintahan di berbagai negara (Rezariski, 2020). Peningkatan tuntutan publik terhadap pelayanan yang efektif, akuntabel dan transparan mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan mendalam dalam struktur dan proses birokrasi (Firdaus et al., 2021). Di Indonesia, kebijakan reformasi birokrasi telah menjadi agenda krusial dalam rangka mencapai *good governance* dan meningkatkan daya saing nasional maupun dalam jangkauan internasional. Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia diawali dengan lahirnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Hanafi & Harsono, 2020). *Grand Design* tersebut menjadi dasar bagi sejumlah kebijakan, program, dan inisiatif reformasi yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga pemerintah. Sejak diberlakukannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi, berbagai langkah konkrit telah diambil, seperti restrukturisasi organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan penerapan teknologi informasi dalam birokrasi publik (Iswanto & Putra, 2023). Meskipun demikian, perjalanan implementasi reformasi birokrasi di Indonesia tidak luput dari sejumlah tantangan, termasuk kompleksitas koordinasi antarinstansi dan perlunya evaluasi yang berkelanjutan untuk mengukur dampak nyata dari perubahan yang dilakukan (Adiperdana, 2015).

Salah satu entitas pemerintah daerah yang melaksanakan reformasi birokrasi adalah Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Pemerintah Kabupaten Tulungagung berupaya meningkatkan tata kelola pemerintahan melalui reformasi birokrasi melalui Peraturan Bupati Kabupaten Tulungagung Nomor 8 Tahun 2018 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2019. Peraturan Bupati ini mengatur rencana aksi yang disusun dalam rangka percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2019 dengan tujuan agar pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung dapat lebih terarah dan selaras dengan agenda Reformasi Birokrasi. Setelah implementasi kebijakan tersebut, agenda reformasi birokrasi dilanjutkan dengan disahkannya Peraturan Bupati Kabupaten Tulungagung Nomor 56 Tahun 2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tulungagung tahun 2019-2023. Kebijakan tersebut menyebutkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi harus dilaksanakan diberbagai level, baik makro, meso maupun mikro dengan menekankan pada pelaksanaan penyederhanaan birokrasi sebagai *quick wins* yang bersifat mandatori.

Tujuan dari reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan tatanan birokrasi yang memiliki profesionalisme, berkinerja tinggi, memiliki integritas, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), memiliki kemampuan melayani masyarakat, bersikap netral, menciptakan kesejahteraan, berdedikasi, serta mematuhi nilai-nilai dasar dan kode etik ASN (Iswanto & Putra, 2023). Selain itu, reformasi birokrasi juga bertujuan untuk meningkatkan transparansi, responsivitas, dan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta pemerintahan yang lebih baik dan lebih berorientasi pada kepentingan

publik. Untuk dapat melihat keberhasilan reformasi birokrasi daerah dapat dilihat melalui indeks reformasi birokrasi (IRB).



Gambar 1: Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) Kabupaten Tulungagung Tahun 2018-2022

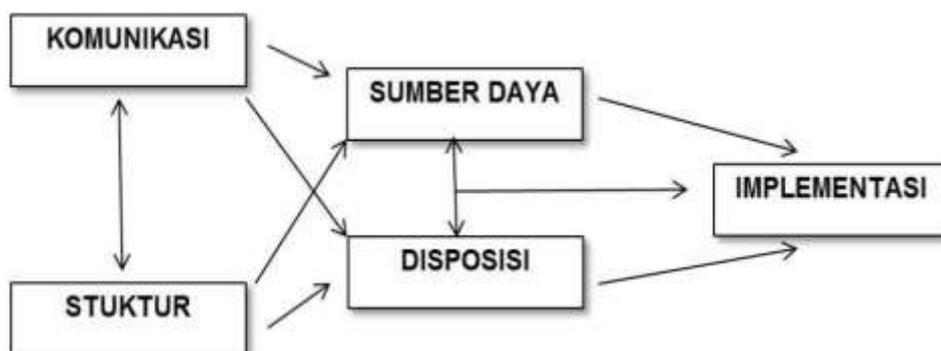
Sumber: RKPd Kabupaten Tulungagung Tahun 2023

Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa IRB Kabupaten Tulungagung dari tahun 2018 sampai dengan 2021 mengalami kenaikan. Tahun 2018 IRB menunjukkan angka 63,57 yang kemudian meningkat pada 2019 menjadi 65. Tahun 2020 mengalami peningkatan lagi sehingga menjadi 66,09 yang kemudian tahun 2021 menjadi 66,29. Tahun 2022 mengalami peningkatan yang signifikan sehingga IRB Kabupaten Tulungagung menyentuh angka 68,74. Berdasarkan rating penilaian IRB kabupaten Tulungagung berada pada peringkat "B", artinya pemerintah Kabupaten Tulungagung telah berupaya untuk mewujudkan prinsip-prinsip *good governance* dalam diri birokrasi (Pemerintah Kabupaten Tulungagung, 2022).

Meski demikian, masih terdapat beberapa permasalahan yang ada. Pada perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tulungagung tahun 2018-2024, pada aspek birokrasi pemerintah daerah belum optimal dalam berbagai hal, meliputi tidak optimalnya dalam memfasilitasi pengelolaan bina mental dan spiritual di masyarakat, koordinasi dan penyusunan kebijakan untuk kesejahteraan masyarakat dan bidang kesejahteraan sosial, administrasi pembangunan, rendahnya kualitas tata kelola pemerintahan dan administrasi serta aturan atau hukum yang belum teratasi atau terbelit-belit dan sejumlah masalah lainnya (Pemerintah Kabupaten Tulungagung, 2020).

Dengan berbagai permasalahan tersebut dapat dilihat bahwa kurangnya aspek komunikasi, sumber daya dan struktur birokrasi dalam upaya reformasi birokrasi masih menjadi masalah utama sehingga permasalahan tersebut muncul, sehingga pada artikel ini akan dianalisis berdasarkan teori implementasi kebijakan dari Edward III yang menggambarkan model implementasi kebijakan dengan menunjuk empat variable yang

berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.



Gambar 2: Model Implementasi Kebijakan Edward III

Pada Gambar 2 merupakan Teori Edwards III, menggambarkan implementasi kebijakan adalah proses yang dinamis di mana berbagai faktor saling berinteraksi dan memengaruhi jalannya proses implementasi. Aspek pertama adalah komunikasi, yang menekankan pentingnya komunikasi efektif antara pelaksana kebijakan, seperti Bupati, dan kelompok sasarannya, dalam hal ini semua OPD Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Aspek kedua adalah sumber daya, yang mencakup baik sumber daya manusia maupun finansial yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan kebijakan. Sumber daya manusia termasuk kualitas dan kuantitas implementor yang mencakup seluruh kelompok sasaran, yang dibagi menjadi tim pengarah dan tim pelaksana reformasi birokrasi. Sumber daya finansial mencakup modal investasi yang diperlukan untuk program/kebijakan. Aspek ketiga adalah disposisi, yang merujuk pada karakteristik implementor kebijakan/program. Terakhir, aspek keempat adalah struktur birokrasi, yang mencakup mekanisme dan struktur organisasi pelaksana yang penting dalam implementasi kebijakan. Dengan menganalisis keempat aspek tersebut dapat dilihat bahwa permasalahan yang ada dapat terwakilkan dengan perbaikan tata kelola pemerintahan menuju kearah yang lebih baik.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat, digunakan untuk menginvestigasi dalam konteks ilmiah (eksperimen), di mana peneliti berfungsi sebagai instrumen, teknik pengumpulan data, dan analisis yang lebih menekankan pada pemahaman makna (Sugiyono, 2016). Metode ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Pendekatan kualitatif dipilih karena dapat menggali persepsi, pandangan, dan pengalaman para pemangku kepentingan yang berperan secara langsung dalam proses kebijakan diimplementasikan.

Teknik Pengumpulan Data dilakukan dengan wawancara mendalam dengan jajaran pegawai Bagian Organisasi, Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Pertanyaan terfokus digunakan untuk mendapatkan informasi rinci tentang langkah-langkah implementasi, kendala yang dihadapi, dan dampak perubahan birokrasi. Kedua, peneliti melakukan Observasi. Observasi langsung dilakukan di lingkungan kerja Pemerintah Kabupaten Tulungagung untuk memahami dinamika perubahan birokrasi dalam pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi. Ketiga adalah dilakukan Analisis Dokumen terkait kebijakan reformasi birokrasi, laporan evaluasi, dan dokumen internal Pemerintah Kabupaten Tulungagung akan dianalisis untuk mendapatkan konteks dan data pendukung. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam memahami secara holistik implementasi kebijakan reformasi birokrasi dan menyediakan wawasan untuk pengembangan strategi perbaikan di tingkat daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi

Program atau kebijakan memerlukan hubungan yang baik antar instansi guna mendukung kesuksesan Pembangunan melalui optimalisasi koordinasi dan komunikasi (Iswanto, 2023). Kerjasama yang efektif antar instansi akan memfasilitasi pertukaran informasi yang tepat waktu dan pemahaman yang mendalam, sehingga dapat tercapai sinergi dalam implementasi program atau kebijakan (Iswanto, 2021b). Implementasi kebijakan reformasi birokrasi nantinya akan bermuara pada perbaikan kualitas pelayanan publik (Kusnadi & Rifqi Baihaqi, 2020). Pihak yang bertanggung jawab atas pelayanan kepada masyarakat atau kelompok sasaran disebut sebagai pelaksana program atau program implementor. Pelaksana program dalam kebijakan ini adalah seluruh OPD yang ada di kabupaten Tulungagung. Berdasarkan data sesuai dengan hasil wawancara pada bagian analisis kebijakan Bagian Organisasi menyatakan bahwa Bupati sebagai penanggung jawab implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung sedangkan pelaksana dilakukan semua OPD. Komunikasi dilakukan dengan adanya pertemuan rapat untuk membahas progress dan arah kebijakan kedepan. Hal ini sesuai dengan SK Bupati no.188.45/196/013/2020 tentang Tim pengarah dan tim pelaksana percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi kabupaten tulungagung. Untuk dapat mengakomodir berbagai kepentingan stakeholder terkait, dilakukan komunikasi melalui pertemuan atau rapat konsolidasi untuk membahas kebijakan reformasi birokrasi.

Hasil dari informasi yang didapatkan menyatakan bahwa Bupati, Setda dan jajarannya memiliki *power* dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi SDM yang berperan dalam menentukan kebijakan dan strategi untuk dapat menyukseskan reformasi birokrasi. Untuk kepentingan yang memengaruhi adalah kepentingan terkait *political will* dan moral. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan reformasi, pentingnya rapat koordinasi dan konsolidasi antara berbagai aktor terkait. Melalui forum ini, terjadi penyusunan rencana tingkat lanjut

implementasi reformasi birokrasi untuk tahun-tahun mendatang, yang didasarkan pada hasil evaluasi laporan dari kementerian. Adanya komunikasi yang terbuka dan evaluasi menyeluruh membantu mengidentifikasi kelemahan, perbaikan yang diperlukan, dan tindakan lanjut yang harus diambil.

Sumber Daya

Suatu kebijakan yang diimplementasikan memerlukan berbagai sumber daya pendukung untuk menopang jalannya kebijakan yang bersangkutan dalam hal ini, yaitu kebijakan RB. Sumber daya tersebut diantaranya dapat berupa sumber daya manusia, sumber daya pendanaan, dan sumber daya sarana dan prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan program ini. Sumber daya yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan ini adalah SDM itu sendiri. Sumber daya yang digunakan dalam reformasi birokrasi SDM yang paling utama adalah sumber daya aparatur. Dalam berjalannya kebijakan ini, kompetensi SDM menjadi penting karena kualitas SDM Aparatur diperlukan guna mewujudkan tujuan reformasi dalam mewujudkan birokrasi yang kapabel, khususnya dalam pemahaman dan pengaplikasian IT.

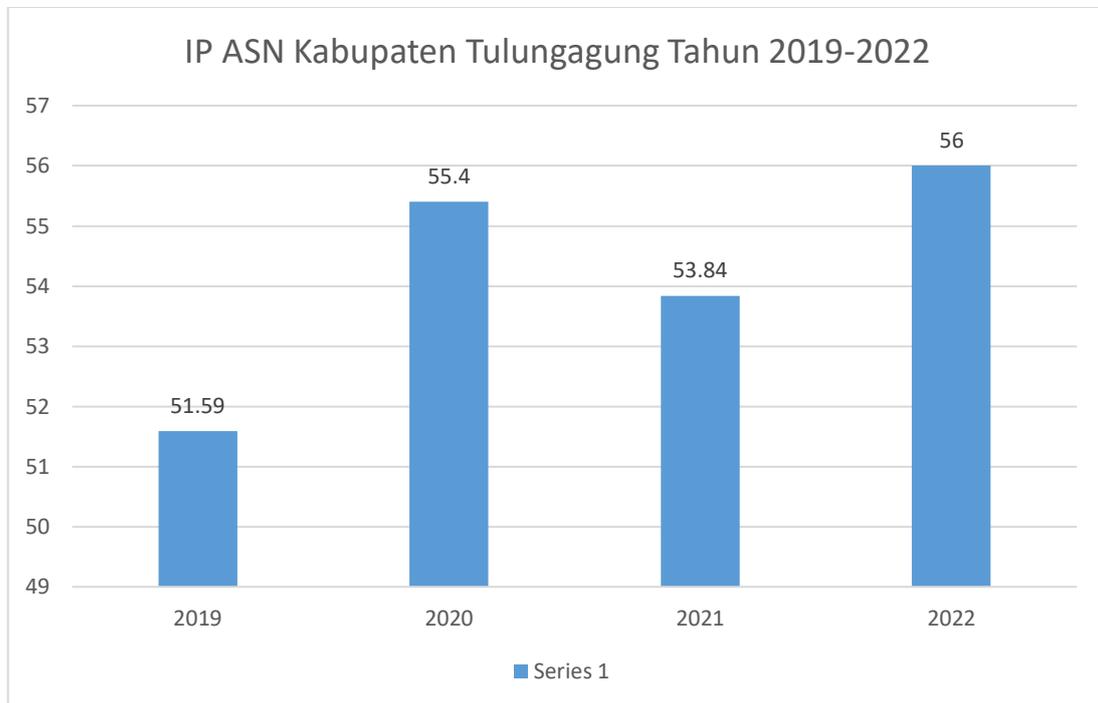
Sumber Daya Manusia

Perubahan yang ingin dicapai dalam kebijakan reformasi SDM birokrasi adalah dapat meningkatkan kapabilitas SDM. Parameter yang digunakan dalam melihat kapasitas dan kapabilitas ASN di Kabupaten Tulungagung diantaranya melalui penilaian kinerja yang dievaluasi melalui indeks profesionalitas ASN. Indeks Profesionalitas ASN yang merupakan parameter statistik yang mencerminkan mutu pegawai ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan mereka dalam menjalankan tugas jabatan. Penilaian ini bertujuan untuk menyediakan pedoman bagi Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam melakukan Evaluasi Indeks Profesionalitas ASN dengan cara yang sistematis, terukur, dan berkelanjutan.

Berdasarkan RKPD Kabupaten Tulungagung Tahun 2023, Untuk menilai pencapaian kinerja terkait dengan urusan kepegawaian, digunakanlah Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Negara saat ini menggunakan Indeks Profesionalitas ASN sebagai panduan dalam manajemen kepegawaian dengan menggunakan metode indeks gabungan. Dimensi yang diperhitungkan meliputi kualifikasi, kompetensi, disiplin, dan kinerja.

Dengan menilai profesionalitas ASN berdasarkan indikator tersebut, potensi ASN dalam hal pendidikan, pengalaman, pelatihan teknis, dan kepemimpinan dapat diidentifikasi. Hal ini menjadi dasar untuk merancang rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya ASN, agar sesuai dengan kebutuhan dan tepat sasaran. Tujuannya adalah meningkatkan kualifikasi, kompetensi, disiplin, dan kinerja ASN, yang

pada akhirnya akan berpengaruh positif pada profesionalitas ASN. Di bawah ini terdapat pencapaian Indeks Profesionalitas ASN di Kabupaten Tulungagung Tahun 2019-2022. IP ASN dilakukan di kabupaten tulungagung dan telah mencapai target kinerja pada tahun 2022 yaitu 56. Pernyataan tersebut sesuai dengan data dari RKPD Kabupaten Tulungagung 2023 sebagai berikut:



Gambar 3: Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Tulungagung
Sumber: Bagian Organisasi Kabupaten Tulungagung, 2023

Pada Gambar 3 menunjukkan bahwa indeks profesionalitas ASN di kabupaten Tulungagung mengalami fluktuasi. Pada tahun 2019 IP ASN sebesar 51,59 kemudian mengalami peningkatan pada 2020 menjadi 55,4. Namun pada 2021 mengalami penurunan menjadi 53,84. Capaian IP ASN pada tahun 2021 mengalami penurunan sekitar 1,56 poin dibandingkan dengan tahun 2020. Penurunan ini disebabkan oleh dampak pandemi Covid-19, yang mengakibatkan pengurangan kegiatan pendidikan dan pelatihan (Diklat) secara tatap muka atau konvensional oleh lembaga penyelenggara. Selain itu, untuk dapat menumbuhkembangkan semangat inovasi dan reformasi birokrasi, Pemerintah Kabupaten Tulungagung menyelenggarakan acara "Tulungagung *Bureaucracy Award*" sejak tahun 2022 sebagai *platform* pemberian penghargaan bagi OPD dan SDM aparatur yang melaksanakan reformasi birokrasi, capaian indeks SAKIP, Pembangunan zona integritas serta budaya kerja berAKHLAK (Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Kegiatan ini sebagai reward dan menumbuhkan semangat kompetitif antar OPD dan individu untuk terus mengembangkan kapasitas SDM dalam rangka reformasi birokrasi.

Sumber Daya Pendanaan Atau Anggaran

Anggaran adalah instrumen akuntansi yang berguna bagi pimpinan dan organisasi suatu entitas pemerintah untuk merencanakan dan mengelola operasional kegiatan (Verawaty et al., 2020). Pemerintah kabupaten Tulungagung menganggarkan kebijakan reformasi birokrasi sebesar Rp. 839.080.800 pada tahun 2023 dengan rincian seperti pada Tabel 1.

Tabel 1: Rincian Program dan Anggaran Reformasi Birokrasi Kabupaten Tulungagung 2023

Program	Kegiatan	Anggaran	OPD Pelaksana
Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Peningkatan Kinerja dan Reformasi Birokrasi	Rp. 689.080.800	Bagian Organisasi
Program Perumusan Kebijakan, Pendampingan dan Asistensi	Pendampingan, Asistensi, Verifikasi, dan Penilaian Reformasi Birokrasi	Rp. 100.000.000	Inspektorat Daerah
Program Penelitian Dan Pengembangan Daerah	Fasilitasi, Pelaksanaan dan Evaluasi Penelitian dan Pengembangan Bidang Aparatur dan Reformasi Birokrasi	Rp.50.000.000	Badan Riset dan Inovasi Daerah
Total Anggaran		Rp. 839.080.800	

Tabel 1 menunjukkan rangkuman rincian program dan alokasi anggaran untuk reformasi birokrasi yang direncanakan di Kabupaten Tulungagung pada tahun 2023. Program-program tersebut mencakup berbagai kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dan melakukan reformasi dalam birokrasi pemerintahan daerah. Program pertama, "Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah", akan fokus pada peningkatan kinerja dan reformasi birokrasi dengan alokasi anggaran sebesar Rp. 689.080.800. Program ini akan dijalankan oleh Bagian Organisasi. Selanjutnya, "Program Perumusan Kebijakan, Pendampingan dan Asistensi" akan meliputi kegiatan pendampingan, asistensi, verifikasi, dan penilaian reformasi birokrasi dengan anggaran sebesar Rp. 100.000.000. Program ini akan dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah. Terakhir, "Program Penelitian Dan Pengembangan Daerah" akan memfasilitasi, melaksanakan, dan mengevaluasi penelitian serta pengembangan di bidang aparatur dan reformasi birokrasi dengan dana sebesar Rp. 50.000.000. Program ini akan ditangani oleh Badan Riset dan Inovasi Daerah. Total anggaran yang dialokasikan untuk ketiga program ini mencapai Rp. 839.080.800. Dengan demikian, tabel ini memberikan gambaran yang jelas tentang

alokasi dana yang disiapkan untuk mendukung upaya reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung.

Sumber daya TI

Salah satu sarana vital yang diperlukan adalah sarana prasarana teknologi informasi (TI). TI menjadi penting di era *E-Government* karena semua layanan dan proses birokrasi dilaksanakan menggunakan TI (Lestari et al., 2021). Penerapan TI di pemerintahan dapat dilihat dari penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE merupakan bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi guna memberikan layanan yang prima kepada masyarakat. Dengan memanfaatkan teknologi ini, SPBE berupaya meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan publik, menciptakan kemudahan akses bagi warga, dan mempercepat proses administratif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efisien (Amri et al., 2022). dalam era digital saat ini sering kali dikaitkan dengan penggunaan digitalisasi sebagai alat untuk mentransmisikan informasi antara pihak penyedia layanan dan penerima layanan. Selain memiliki proses kerja yang lebih fleksibel (*agile*) dan *real-time*, pemanfaatan sistem digital juga dianggap lebih konsisten dalam menunjukkan kualitas layanan dibandingkan dengan layanan konvensional yang umumnya digunakan.

SPBE menjadi landasan dalam mengintegrasikan proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi, dan keamanan SPBE secara nasional, bertujuan untuk mencapai beberapa kondisi tertentu. Tujuan yang ingin dicapai melalui SPBE ini melibatkan: (1) Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan manajemen pemerintahan; (2) Pembentukan pemanfaatan teknologi informasi yang terintegrasi untuk mencapai keseluruhan dalam proses bisnis, data, infrastruktur, dan aplikasi; (3) Peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam proses manajemen pemerintahan; (4) Peningkatan kinerja (Pratama, 2022). Saat ini, penerapan SPBE di Kabupaten Tulungagung baru mencapai sekitar 50 persen dan terus mengalami pengembangan. Keberhasilan implementasi SPBE sangat bergantung pada kerjasama antar pemangku kepentingan.

Disposisi

Disposisi adalah sikap atau kecenderungan yang dimiliki seseorang atau kelompok dalam menghadapi atau merespon suatu situasi atau tindakan. Dalam konteks reformasi birokrasi, disposisi mencakup sikap atau komitmen yang dimiliki oleh para pemangku kepentingan, Dimana dalam hal ini yang berperan adalah Bupati Tulungagung dan Sekretariat Daerah melalui Bagian Organisasi memiliki tanggung jawab untuk melakukan penyusunan kebijakan daerah, mengkoordinasikan proses perumusan kebijakan daerah, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas perangkat daerah, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan, pelayanan publik, tata laksana dan kinerja, serta reformasi birokrasi. Dukungan Bupati sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan keterlaksanaan reformasi birokrasi.

Karena komitmen tentang perangkat daerah itu sangat penting. Bupati dapat berpengaruh pada komitmen kepala perangkat daerahnya.

Lembaga yang terlibat dalam kebijakan adalah Bagian Organisasi Sekretariat Daerah bersama BKPSDM sebagai pelaksana program dengan posisi ditengah para kepentingan. Dari aspek politik sedikit memengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi dimana penilaian kinerja Bupati dilihat dari aspek ini. Baik buruknya kinerja reformasi birokrasi menjadi cerminan keberhasilan Bupati dalam memimpin daerahnya. Untuk itu, Bupati mendorong seluruh jajaran pemerintah kabupaten tulungagung untuk dapat menyelesaikan program ini. Dari segi politik, pengaruh ini sedikit mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi, di mana penilaian kinerja Bupati tercermin dari aspek ini. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi cerminan keberhasilan Bupati dalam memimpin daerahnya. Oleh karena itu, Bupati menginstruksikan seluruh jajaran pemerintah Kabupaten Tulungagung untuk berkolaborasi secara optimal guna menyelesaikan program ini.

Struktur Birokrasi

Pemahaman mengenai struktur birokrasi atau organisasi dapat diartikan sebagai pola hubungan kewenangan dan koordinasi antara pelaksana tugas (instansi) yang terkait dengan implementasi kebijakan (Fitriana et al., 2020). Struktur birokrasi dalam pelaksanaan kebijakan RB di Kabupaten Tulungagung dilaksanakan dengan adanya pembagian struktur tim. Dalam kebijakan terkait reformasi birokrasi, pihak utama yang terlibat adalah Bupati, Sekretariat Daerah dan BKPSDM selaku pembuat kebijakan dan pelaksana. Hal ini Sesuai dengan SK Bupati no.188.45/196/013/2020 tentang Tim pengarah percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi kabupaten tulungagung yang terdiri dari Bupati, setda, dan masing-masing pokja. Khusus untuk pokja SDM dan jajaran setda menjadi anggota.

Berdasar pada kebijakan dapat dilihat bahwa Bupati yang memiliki kekuasaan atas pelaksanaan reformasi birokrasi SDM dan memiliki kepentingan untuk memperbaiki birokrasi melalui penataan SDM. Hal ini sesuai dengan SK Bupati no.188.45/196/013/2020 tentang Tim pengarah percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi kabupaten tulungagung. Susunan keanggotaan dewan Pembina dan pengarah reformasi birokrasi kabupaten tulungagung berdasarkan kebijakan tersebut adalah seperti pada Tabel 2.

Berdasarkan pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa telah dibentuk tim Pembina dan pengarah pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung berdasarkan pada SK Bupati Tulungagung No. 188.45 /196 /O13/2020. Tim Pembina memiliki tugas utama dan peran yang melibatkan:

- a. Menetapkan arah kebijakan sebagai dasar untuk menerapkan reformasi birokrasi dengan tujuan mencapai tata kelola pemerintahan yang efektif;
- b. Menetapkan program strategis untuk implementasi reformasi birokrasi; dan
- c. Menangani permasalahan dan hambatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang tidak dapat diatasi oleh Tim Pelaksana Percepatan Reformasi Birokrasi.

Tabel 2: Tim Pengarah dan pembina Reformasi Birokrasi kab. Tulungagung

No.	Jabatan dalam Tim	Keterangan Jabatan / Instansi
1.	Ketua	Bupati Tulungagung
2.	Sekretaris	sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung
3.	Pokja SDM Aparatur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat 2. Asisten Perekonomian dan pembangunan 3. Asisten Administrasi Umum 4. Staf Ahli Bidang Ekonomi dan pembangunan 5. Staf Ahli Bidang pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Bupati sebagai penanggung jawab implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung sedangkan pelaksana dilakukan semua OPD. Hal ini sesuai dengan SK Bupati no.188.45/196/013/2020 tentang Tim pengarah dan tim pelaksana percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi kabupaten tulungagung. Susunan keanggotaan tim pelaksana percepatan reformasi birokrasi kabupaten tulungagung adalah seperti pada Tabel 3.

Tabel 3: Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi SDM Pemerintah kab. Tulungagung

No.	Jabatan dalam Tim	Keterangan Jabatan / Instansi
1	Ketua	Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung
2	Sekretaris	Kepala Bagian organisasi sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung
3	Pokja SDM Aparatur	Ketua: Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Tulungagung Anggota: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten tulungagung; 2. Seluruh Camat di Kabupaten Tulungagung; 3. Kasubbag Kelembagaan dan Analisa Jabatan pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Tulungagung

Dari data Tabel 3 dapat dilihat bahwa telah dibentuk tim pelaksana reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung berdasarkan pada SK Bupati Tulungagung No. 188.45 /196 /O13/2020. Tim pelaksana memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu:

1. melaksanakan kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi;
2. memantau dan mengevaluasi kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi;

3. melaksanakan komunikasi secara berkala dengan para pemangku kepentingan;
4. melaporkan kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi kepada Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional.

Pelaksana program dalam reformasi birokrasi SDM di Kabupaten Tulungagung dibentuk secara struktural. Ketua pelaksana RB adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Tulungagung dengan sekretarisnya adalah Kepala Bagian organisasi sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Kemudian terdapat kelompok kerja (Pokja) SDM Aparatur adalah Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Kabupaten Tulungagung dengan anggota Sekretaris Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten tulungagung; Seluruh Camat di Kabupaten Tulungagung; dan Kasubbag Kelembagaan dan Analisa Jabatan pada Bagian Organisasi Setda Kabupaten Tulungagung.

Indikasi dari struktur ini menunjukkan adanya koordinasi yang terorganisir dengan baik dan pemantauan yang melibatkan berbagai tingkatan pemerintahan daerah. Hal ini dapat memberikan dasar yang kuat untuk implementasi program reformasi birokrasi SDM di Kabupaten Tulungagung dengan melibatkan pemangku kepentingan utama dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan kebijakan. Meskipun demikian, perlu dilakukan evaluasi berkala terhadap kinerja struktural ini untuk memastikan efektivitasnya dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi secara menyeluruh.

SIMPULAN

Studi implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung menemukan kemajuan positif dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik, namun masih dihadapkan pada sejumlah kendala seperti kebijakan yang belum terintegrasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia, dan masalah administratif dalam pelayanan publik. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan akselerasi dalam transformasi reformasi birokrasi. Komunikasi efektif antar instansi, peran krusial Bupati sebagai penanggung jawab, serta peran sumber daya manusia sangat penting dalam peningkatan kualitas layanan publik. Sementara itu, dalam aspek sumber daya, melibatkan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana prasarana menjadi fokus utama. Dukungan dari Bupati dan disposisi dari OPD pelaksana program, khususnya melalui Sekretariat Daerah dan Bagian Organisasi, menjadi kunci dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, pentingnya struktur birokrasi yang mendukung, dengan koordinasi yang terorganisir dan pemantauan dari berbagai tingkatan pemerintahan daerah, diharapkan dapat menghasilkan struktur birokrasi yang lebih tangguh dan bebas dari praktik korupsi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik melalui reformasi birokrasi di Kabupaten Tulungagung.

PERNYATAAN RESMI

Terimakasih kepada Universitas Wijaya Putra yang telah mendukung naskah ini. Penulis juga berterimakasih kepada pengelola Jurnal Inovasi Daerah yang telah memproses artikel ini sampai dengan terbit. Semoga artikel ini dapat bermanfaat secara praktis dan juga dapat dijadikan rujukan penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- Adiperdana, A. (2015). Implementasi Reformasi Birokrasi melalui Revolusi Mental Birokrasi sebagai Upaya Membentuk Pemerintahan Berkelas Dunia. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia*.
- Amri, U., As, H., Studi Magister Administrasi Publik, P., & Ilmu Sosial dan Politik, F. (2022). Kebijakan Inovasi dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Dumai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12201–12207.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemeritahan Indonesia. *Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Fitriana, R., Ulfa Auliya, A., Widiyarta, A., Studi Administrasi Negara, P., Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, F., Timur, J., Rungkut Madya No, J., Anyar, G., Gunung Anyar, K., & Surabaya, K. (2020). ANALISIS KEBIJAKAN PENATAAN PEDAGANG KAKI LIMA DALAM PERSPEKTIF KEBIJAKAN DELIBERATIF. *Jurnal Governansi*, 6(2), 93–103.
- Hanafi, A. S., & Harsono, M. (2020). PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DENGAN PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS PADA KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN. *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 4(1), 31–37.
- Iswanto, D. (2021a). *Implementasi Kebijakan Bantuan Langsung Tunai Dana Desa (BLT DD) sebagai Perlindungan Sosial Masyarakat Miskin Terdampak Covid-19 (Studi di kabupaten Tuban)* [University of Brawijaya]. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/184074/>
- Iswanto, D. (2021b). Peran Pemerintah Daerah Dalam Membangun Literasi Digital Aparatur Pemerintah Desa dalam Membangun Smart Village Governance (Studi di Desa Mentoro Kecamatan Soko Kabupaten Tuban). *Seminar Nasional Pendidikan LPPM IKIP PGRI Bojonegoro*, 10. <https://prosiding.ikipgribojonegoro.ac.id/index.php/Prosiding/article/view/1146/450>
- Iswanto, D. (2023). ANALISIS RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH DAERAH KABUPATEN TUBAN TAHUN 2021-2026 DALAM PERSPEKTIF EVIDENCE BASED POLICY. *Jurnal Inovasi Daerah*, 2(2), 167–178. <https://doi.org/10.56655/jid.v2i2.134>
- Iswanto, D., & Putra, R. A. (2023). Evaluation of Bureaucratic Reforms in Realizing World Class Government in Tuban. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 139–156. <https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.72811>

- Kusnadi, I. H., & Rifqi Baihaqi, M. (2020). Implementasi Kebijakan Sistem Online Single Submission (OSS) Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) di Kabupaten Subang. *The World of Public Administration Journal*, 2(2), 126–150. <http://ejournal.unsub.ac.id/index.php/publik>
- Lestari, P. A., Tasyah, A., Syofira, A., Rahmayani, C. A., Cahyani, R. D., Tresiana, N., & Lampung, U. (2021). Digital-Based Public Service Innovation (E-Government) in the Covid-19 Pandemic Era. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 212–224.
- Pemerintah Kabupaten Tulungagung. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Tulungagung tahun 2018-2024*.
- Pemerintah Kabupaten Tulungagung. (2022). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Tulungagung Tahun 2023*.
- Pemerintah Kabupaten Tulungagung. (2023). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Tulungagung Tahun 2024*.
- Rezariski, A. O. (2020). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 1(4), 248–256. <https://doi.org/10.36418/jiss.v1i4.43>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabetta.
- Verawaty, V., Jaya, A. K., Puspanita, I., & Nurhidayah, N. (2020). Pengaruh PAD dan Dana Perimbangan terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Kabupaten/Kota di Sumatera Selatan. *MBIA*, 19(1), 21–37. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i1.560>