

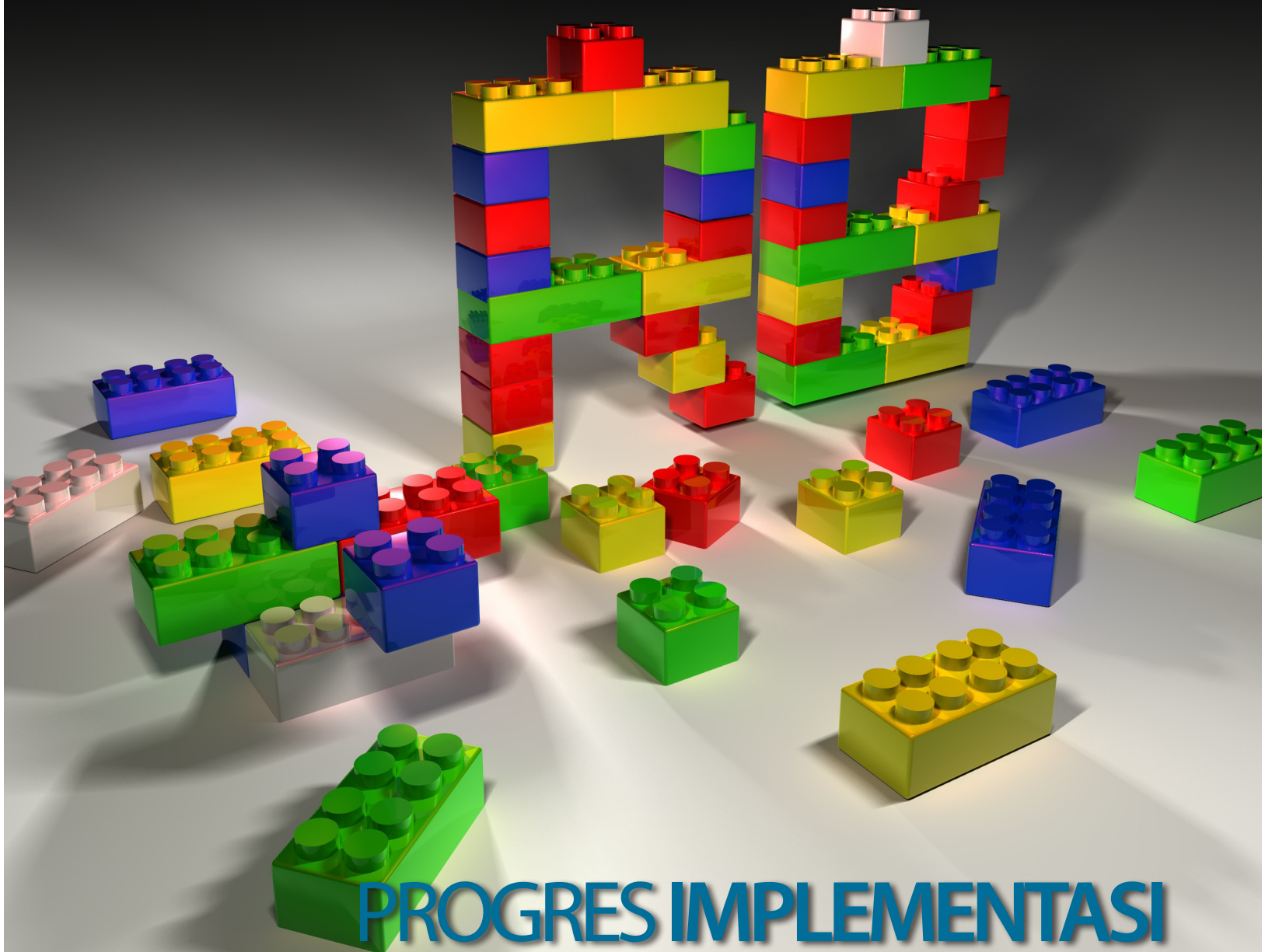
*Menuju Perencana Profesional*

# SIMPUL

---

## Perencana

Volume 19 | Tahun 9 | Desember 2012



## PROGRES IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI

(Kasus Beberapa K/L dan Pemerintah Daerah)

ISSN 1693-4229

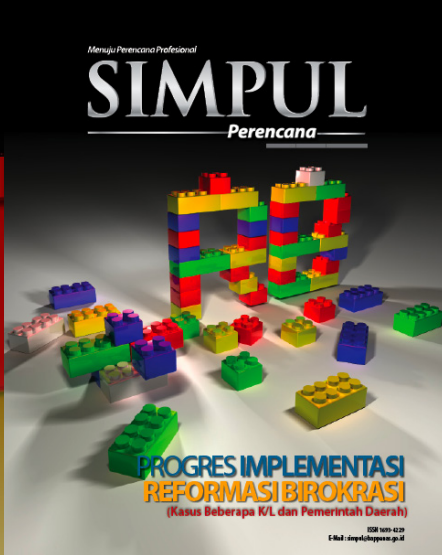
E-Mail : [simpul@bappenas.go.id](mailto:simpul@bappenas.go.id)



# SULTAN HASANUDDIN

*Karena keberaniannya, ia dijuluki De Haantjes van Het Oosten oleh Belanda yang artinya Ayam Jantan/Jago dari Benua Timur*

Sumber:[http://id.wikipedia.org/wiki/Sultan\\_Hasanuddin](http://id.wikipedia.org/wiki/Sultan_Hasanuddin)



## SIMPUL PERENCANA

Diterbitkan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN BAPPENAS).

**PELINDUNG :** Menteri PPN/Kepala BAPPENAS

**PENASEHAT :** SESMEN PPN/SESTAMA BAPPENAS

**PENANGGUNG JAWAB :** Kepala Pusbindiklatren

**PEMIMPIN UMUM :** Zamilah Chairani

**PEMIMPIN REDAKSI :** Wiwit Kuswidiati

**DEWAN REDAKSI :** Guspika, Haryanto, Hari Nasiri,

Meily Djohar, Wahyu Pribadi, Edy Purwanto

**REDAKTUR PELAKSANA :** Eko S. Suratman, Edy

Susanto, Maslakah Murni, Wiky Witarni, Rita Miranda,

Wahyu Ris Indarko

**EDITOR :** Setio Utomo, Tim Simpul

**GRAFIS & LAYOUT :** Hendra Yudiyanto

**ADMINISTRASI / KEUANGAN :**

Lina Indriawati, Dwi yanto

**DISTRIBUSI/SIRKULASI :** Sugiyanti

## ALAMAT REDAKSI :

Pusbindiklatren Bappenas

Jl. Sunda Kelapa No.9 Jakarta, 10310

Telp .(021) 319 31 447

E-Mail : [simpul@bappenas.go.id](mailto:simpul@bappenas.go.id)

**Redaksi menerima tulisan yang berhubungan dengan perencanaan. Tulisan bisa dikirim kapan saja.**

**Tulisan yang dimuat akan mendapatkan imbalan sepiantasnya.**

## Pembaca Simpul yang budiman,

Majalah Simpul Perencana sudah memasuki volume 19. Untuk majalah Simpul Perencana volume 19 ini, tim redaksi mengambil tema besar Reformasi Birokrasi. Alasan utama kami mengambil tema ini karena Reformasi Birokrasi sudah menjadi agenda nasional yang bahkan sudah menjadi prioritas nasional dalam Rencana Perencanaan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014. Artinya seluruh lembaga pemerintah seharusnya sudah memiliki kesatuan tujuan dan langkah untuk menjadi pemerintahan yang kompeten, bersih dan bebas KKN. Bahkan sudah diturunkan ke dalam Perpres No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang di dalamnya juga tercantum *Roadmap* Reformasi Birokrasi.

Tema Reformasi Birokrasi secara keseluruhan sangatlah luas, maka tim redaksi memutuskan untuk menyoroti atau mencermati apa yang sudah terlaksana baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah sejak sampai saat ini. Maka tema Majalah Simpul Perencana volume 19 ini dipersempit menjadi: Progres Implementasi Reformasi Birokrasi (kasus beberapa K/L dan Pemerintah Daerah). Apa kriteria penentuan K/L dan Pemerintah Daerah yang diangkat dalam Majalah Simpul Perencana? Kriteria yang dipakai tim redaksi adalah score kinerja yang "baik" menurut ketentuan tim independen. Maka terpilihlah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan Kementerian Pertanian di tingkat pemerintahan pusat sedangkan di tingkat pemerintah daerah, terpilih Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pemerintah Kota Palembang. Dalam proses penulisan Majalah Simpul Perencana volume 19 ini, Kota Palembang mendapat penghargaan penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu di bidang penanaman modal provinsi dari Kantor Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM).

Pemahaman dan informasi Reformasi Birokrasi sebagai suatu konsep berskala nasional, kami dapatkan melalui wawancara dengan Deputi Program dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kempan & RB) yang mempunyai peran sebagai *leading institution* untuk agenda nasional ini.

Akhirnya kami berharap informasi dan isi Majalah Simpul Perencana volume 19 ini dapat menjadi inspirasi dan motivasi bagi instansi pemerintah di tingkat pusat dan daerah di seluruh Indonesia. Tetap semangat....!

**Tim redaksi**

## Cakrawala:



**Ir. Agung Kuswandono, MA**  
Dirjen Bea dan Cukai

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), merupakan salah satu institusi di lingkungan Kementerian Keuangan yang dianggap berhasil melaksanakan Reformasi Birokrasi dengan adanya penghargaan yang diperoleh berkaitan dengan pelaksanaan birokrasi dan pelayanan umum. Bagaimana sesungguhnya pelaksanaan RB di lingkungan DJBC dilaksanakan dan apa metode yang digunakan?

**Baca hal...8**



**Drs. M. Sadruddin Hadjar, M.S.i**  
Kepala Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu (KPPT) Kota Palembang

Kantor Pusat Perijinan Terpadu (KPPT) merupakan salah satu hasil reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kota Palembang dan menjadi "ikon" kota Palembang. KPPT ini telah banyak mendapat penghargaan baik dari pemerintah

**Baca hal...36**



**Ir. Yanuar, M.Ec**  
Sekretaris Itjen Kementerian Pertanian

Kementerian Pertanian telah membuat disain Reformasi Birokrasi dan menjalankan RB di lingkungan Kementan yang dipelopori oleh Inspektorat Jenderal sebagai lembaga Pembina Pengawasan Internal. Bagaimana RB dilaksanakan di lingkungan Kementan, apa metodenya, tantangannya dan target-targetnya? Mari simak penuturannya.

**Baca hal...14**

## Wawancara



**M. Husni Thamrin**  
Sekretaris Daerah Kota Palembang

"RB harus dilaksanakan dengan keteladanan pemimpinnya, tanpa keteladanan maka omong kosong RB dapat dilaksanakan." Simak wawancara dengan Sekretaris Daerah Kota Palembang

**Baca hal...46**



**Dr. Ismail Muhammad, MA**  
Deputi Program dan Reformasi Birokrasi Kementerian PAN dan RB

Kemenpan RB juga memiliki tanggung jawab memonitor, mengawal dan mengevaluasi pelaksanaan RB secara nasional. Bagaimana konsep reformasi birokrasi secara nasional yang ingin dilaksanakan dan sejauh mana saat ini pelaksanaannya sejak diluncurkan pada tahun 2008 lalu.

**Baca hal...22**



**Drs. Kris Sarjono Sutejo, MM**  
Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta

Kota Yogyakarta telah melaksanakan reformasi birokrasi (RB) sejak 10 tahun lalu, sebelum *roadmap* reformasi birokrasi dibuat dan menjadi agenda nasional. Bagaimana sesungguhnya pelaksanaan RB di Kota Yogyakarta ini dapat berjalan dengan baik dan mendapat beberapa penghargaan dari instansi pemerintah dan swasta atas keberhasilan RB? **Baca hal...30**

## Lainnya:

hal.

- 3 DARI KAMI
- 5 GERBANG
- 40 FORUM AP2I
- 42 INFO BEASISWA
- 50 LIPUTAN
- 58 SOSOK ALUMNI
- 61 AKADEMIKA
- 64 OPINI
- 70 SELINGAN

## REFORMASI BIROKRASI (Akankah Terwujud)... ?

Oleh: Zamilah Chairani

Reformasi Birokrasi ----- sebuah cita-cita besar dan indah dari Republik tercinta kita. Ya...perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan sudah direncanakan dan sedang dijalankan di negeri ini. Perubahan ---- adalah sebuah kata yang selalu membawa pro dan kontra. Selalu ada pihak yang mendukung dan menolak. Perlu usaha besar dan terus-menerus untuk memastikan hal ini terjadi. Demikian juga dengan Reformasi Birokrasi, diperlukan curahan pikiran, tenaga dan biaya yang besar dan kontinyu untuk menyukkseskannya.



# REFORMASI BIROKRASI

Diawali dengan menempatkan Reformasi Birokrasi sebagai prioritas nasional dalam RPJMN 2010-2014. Selanjutnya diikuti dengan diterbitkannya Perpres No. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang di dalamnya juga tercantum *Roadmap* Reformasi Birokrasi sebagai rujukan arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional agar dapat berjalan efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan. Tugas berat selanjutnya adalah memotivasi dan menghimbau segenap lembaga pemerintah baik di pusat maupun di daerah untuk memulai proses ini. Pendorong yang paling utama dan penting adalah komitmen pimpinan di setiap lembaga pemerintah tersebut untuk menarik gerbong perubahan tersebut.

Pertanyaan besar yang muncul adalah a) apa yang sudah dilakukan? , b) apa sedang dilakukan? dan c) apa yang akan dilakukan oleh Kementerian/Lembaga (K/L) maupun Pemerintah Daerah? berkaitan dengan 8 area perubahan sebagaimana tercantum dalam *Grand*

*Design* Reformasi Birokrasi, yaitu:

1. Organisasi: organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (***right sizing***),
2. Tatalaksana: Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip ***good governance***,
3. Peraturan Perundang-undangan: Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif,
4. Sumber daya manusia aparatur: SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera,
5. Pengawasan: Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN,
6. Akuntabilitas: Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi,

7. Pelayanan Publik: Pelancon prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat,
8. Pola pikir (**mindset**) dan Budaya Kerja (**culture set**) Aparatur Birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi.

Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, tim Simpul telah berhasil mewawancarai beberapa narasumber yang berkisar pada kebijakan dan pelaksanaan reformasi birokrasi itu sendiri.


Di tingkat kebijakan, Deputy Bidang Program dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Negara PAN dan RB, Dr. Ismail Muhammad menyatakan bahwa yang paling penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah perubahan *mindset* yang menurut survey membutuhkan a) sistem yang mamadai (80%) dan b) *leadership* yang kompeten (20%). Ditambahkan juga oleh beliau bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan dapat mengidentifikasi peraturan-peraturan pemerintah yang menghambat keberhasilan reformasi birokrasi, agar dapat diusulkan perubahannya. Pemaparan beliau yang lebih rinci dapat dibaca pada rubrik Cakrawala. Sayangnya, tim majalah Simpul Perencana tidak berhasil mewawancarai pejabat Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Kementerian Dalam Negeri dalam rangka mendapatkan informasi mengenai peraturan dan pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota karena kesibukan beliau

Selanjutnya, di tingkat pelaksanaan, narasumber yang kami pilih adalah para pelaksana reformasi birokrasi yang sudah mendapat penilaian baik dari tim indepen reformasi birokrasi. Di tingkat K/L adalah Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Bapak Ir. Agung Kuswandono, MA dan Sekretaris Inpektorat Jenderal Kementerian Pertanian, Ir. Januar, M.Ec, sedangkan dari Pemerintah Daerah adalah dari Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta, Drs. Kris Sarjono Sutejo, MM dan Sekretaris Daerah Kota Palembang, Drs. H.M. Husni Thamrin, MM. Pengalaman mereka yang lebih rinci dapat dibaca dalam rubrik wawancara.

Hasil wawancara ke lima narasumber di atas, dapat ditarik garis merah bahwa yang dibutuhkan untuk kesuksesan pelaksanaan agenda reformasi birokrasi adalah pimpinan yang komit, yang dapat memberikan keteladanan yang ujungnya berdampak pada perubahan *mindset*, serta sistem yang mengakomodasi tujuan reformasi birokrasi, yaitu bebas KKN, peningkatan akuntabilitas, peningkatan pelayanan publik dan peningkatan kualitas SDM.

Akhirnya harapan kita semua kembali kepada para pemimpin lembaga pemerintah di Pemerintahan Pusat maupun Pemerintah Provinsi/Kabupaten/ Kota agar memberikan dukungan dan komitmen penuh mereka bagi kesuksesan agenda kita bersama, reformasi birokrasi.

Aamiin ya Robbal alamin.....



**Tugas berat** selanjutnya adalah memotivasi dan menghimbau segenap lembaga pemerintah baik di pusat maupun di daerah untuk memulai Reformasi Birokrasi



Ir. Agung Kuswandono, MA  
Dirjen Bea dan Cukai

# REFORMASI BIROKRASI

Perubahan dan perbaikan itu mulailah dari diri sendiri, hal-hal yang kecil dan sederhana di lingkungan kita dan mulailah sekarang.

## **Bagaimana reformasi di Bea Cukai dijalankan di tengah tantangan dan godaan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sehingga menjadi salah satu institusi yang mendapat penghargaan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) ?**

Pelaksanaan RB itu semua tergantung pada pelaksanaannya di lapangan yaitu manusianya, jadi kuncinya adalah manusianya. Kalau ditanya soal program tentang RB, mungkin semua instansi pemerintah, K/L punya dan hampir sama programnya hanya *coverage* yang berbeda. Di DJBC kami memprioritaskan pada pembangunan karakter manusianya. Jadi *character buildingnya* yang penting. Kami ingin merubah paradigma bahwa BC tidak hanya orang yang punya kuasa dalam bidang kepabeanan. Jadi kita tidak hanya bicara atau berorientasi pada kekuasaan, karena akan hal itu tidak akan bertahan lama dan akan runtuh apabila karakter manusianya tidak kuat. Banyak godaan akan masuk dalam masing-masing individu kemudian akan berdampak pada keruntuhan organisasi. Dari situ kami melihat untuk membangun manusianya dalam reformasi birokrasi. Kami sadari hal ini tidak mudah karena membutuhkan *leadership* yang kuat dan contoh nyata dan ini harus dimulai dari pimpinannya. Kami semua sudah menandatangani kontrak integritas, kontrak kinerja, dan untuk posisi jabatan tertentu harus melaporkan

LHKPN ke KPK. Namun hal-hal yang masih *standard* dan itu sudah kami lakukan mulai dari Dirjen hingga pelaksana di lapangan. Dan menurut kami itu semua belum cukup dan kami terus membekali diri dengan dengan paradigma baru dan kesadaran bahwa Bea Cukai memiliki tugas yang besar dan berat dan mulia.

## **Apa saja tugas tersebut ?**

Tugas-tugas tersebut yaitu *pertama*: sebagai lembaga yang bertugas untuk mengurus penerimaan keuangan negara, Bea Cukai (BC) itu *revenue colletion*, mengumpulkan penerimaan negara melalui biaya-biaya kepabeanan yang menjadi wewenang BC. *Kedua* adalah *trade facilitation*, memfasilitasi dunia perdagangan dalam dan luar negeri sesuai dengan kewenangan BC, *ketiga* : *industrial assistance*, melindungi industri dalam negeri dan *keempat* adalah *community protection*, melindungi masyarakat dari hal-hal yang berdampak negatif melalui kewenangan dalam bidang kepabeanan. BC memiliki tugas yang luar biasa besarnya yaitu menjaga dan melindungi negara Indonesia melalui penjagaan dari masuknya barang-barang yang dilarang atau dibatasi. Setiap barang yang masuk dari luar negeri harus sesuai dengan aturan dan membayar dengan uang dan biaya yang seharusnya sesuai ketentuan dan tidak boleh dikurangi, digelapkan atau dimanipulasi. Agar dapat berjalan dan melaksanakan tugas dengan baik maka perubahan ini harus dengan dilandasi oleh karakter yang kuat dan kita mulai dengan niatnya untuk memperbaiki. Tanpa karakter yang kuat maka RB tidak akan berhasil.

## **Apa saja hal baru sebagai hasil RB di lingkungan DJBC ?**

Dalam RB di lingkungan BC kita perbaiki niatnya bahwa BC harus bersih dan bebas KKN dan kita komitmen bersama diseluruh jajaran pegawai BC bahwa apabila ada yang staf BC yang melakukan



**AGUNG KUSWANDONO**  
saat di jumpai di ruang  
kerjanya

pengingkaran komitmen maka dia telah berkhianat terhadap organisasi BC dan juga termasuk dalam berkhianat terhadap negara yang tidak boleh kita bela. Jadi kita sangat kompak dalam membangun BC dan kami juga sangat tegas dalam memberikan hukuman terhadap siapa saja pegawai BC termasuk teman sendiri yang tidak sesuai dengan kode etik yang sudah kita tetapkan.

Dengan memperhatikan hal tersebut dan kebutuhan dalam RB di lingkungan BC maka kami membentuk dua unit baru di lingkungan BC yaitu : (1) Pusat Kepatuhan Internal dengan dikepalai seorang Kepala Pusat Kepatuhan Internal (Eselon II). Unit inilah yang mengawasi perilaku dan sikap para pegawai BC dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi kita berani melakukan hukuman terhadap diri sendiri bila kita salah dan sudah banyak yang kita kenakan hukuman. Kita juga ingin pelayanan BC itu transparan. Akan terjadi penyimpangan apabila kita tidak transparan. Salah satu contoh adalah melalui penetapan angka

dan waktu dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dan ini kita masukkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU). Dan ini kita pantau tiap hari, minggu dan bulan. Harapannya masyarakat bisa melihat dan tidak ada yang disembunyikan. Unit baru yang ke dua (2) adalah Unit Bimbingan Kepatuhan dan Layanan Informasi. Kita memberikan bimbingan kepada pengguna jasa layanan kepabeanan di BC. Kita beri penjelasan semua sesuai dengan aturan dan bagaimana SOP nya dan semua hal mengenai kepabeanan. Kami juga menyediakan info dan pelayanan kepabeanan melalui *website*. Registrasi kepabeanan juga dapat dilakukan melalui *website*. Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah pelayanan kepabeanan dengan menggunakan IT. Kami ingin melayani pelayanan kepabeanan yang transparan, cepat, tepat, mudah dan murah dan tidak ada unsur *grey area*. Jadi proses pelayanan kepabeanan dapat dilakukan dimana saja termasuk di rumah melalui IT. Dalam pembinaan organisasi kami juga telah melangkah lebih jauh dan tahun ini (2012) kami

ingin pelayanan Bea Cukai di semua kantor akan modern dan memberikan pelayan yang sama kepada semua pihak baik itu pelayanan kepabeanan di pusat seperti Tanjung Priok dan atau pelayanan kepabeanan di kantor pelayanan diperbatasan seperti di Entikong (Kalbar).

**Bagaimana pelaksanaannya sampai saat ini dan apa hambatan dan kendalanya ?**

Memang tidak mudah untuk melaksanakan ini karena memang ada kendala eksternal dan internal. Kami bertekad ingin berubah untuk lebih baik dan ini kami terapkan. Banyak pelanggaran yang terjadi dalam proses pelaksanaan RB ini dan selama tidak bisa mengikuti langkah dan aturan yang baik maka akan tersingkir dan dengan kerja keras

ini kami mendapat penghargaan. Dan memang godaannya luar biasa, tapi kami terus melangkah dan menebar virus kebaikan. Kami sadar tantangan akan selalu ada selama masih ada *bad guys* itu tantangan itu pasti ada. Tapi tantangan itu kami jadikan semangat untuk berbuat baik. Kami sampaikan ke semua staf BC bahwa jangan berharap pujian atau *reward* dari orang lain kalau kita berbuat baik. Kita juga sadar ada pihak-pihak yang merasa tidak senang dan nyaman karena kita berbuat baik, mereka merasa "wilayah kenyamanannya (*comfort zone*)" selama ini terganggu. Kita tinggal memilih apa yang ingin kita lakukan untuk berbuat dan atas nama NKRI dan negara maka kita tetap semangat untuk melangkah. Sejak tahun 2007 dimana RB di BC dicanangkan maka target-target BC selalu terpenuhi dimana target-target tersebut juga selalu naik. Dari sisi penangkapan dan penindakan juga semakin banyak yang ditindak dan ini menunjukkan ketegasan para aparat BC di lapangan dan tidak bermain-main. Kita juga melakukan evaluasi secara menyeluruh dan melakukan kerja sama dengan pihak eksternal. Sebagai contoh ketika kami ingin membangun kantor modern di Tanjung Priok, kami melibatkan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) untuk melakukan evaluasi

sebelum dibangun dan kemudian juga melibatkan KPK kembali setelah kantor modern dibangun. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua proses sesuai dengan prosedur dan aturan dan tidak terjadi penyimpangan. Kantor pelayanan BC di Kudus juga sudah mendapatkan ISO 9001 tahun 2008, mungkin ini yang pertama di lingkungan kantor pemerintahan yang mendapat ISO. Beberapa kali kantor kami juga mendapat juara I di lingkungan Kementerian Keuangan sebagai kantor percontohan pelayanan. Bahkan kantor di Kediri menjadi contoh nasional dalam hal pelayanan kepabeanan. Kami selalu memberi motivasi kepada seluruh staf BC. Sumber Daya Manusia BC sangat memadai, muda-muda, pandai dan enerjik. Kami buat mereka bisa bersaing dalam "kebaikan" dan hasilnya luar biasa. Ini menjadi semangat kami untuk meneruskan apa yang sudah dilakukan oleh senior-senior kami dahulu dalam rangka merubah DJBC untuk menjadi lebih baik dan menghilangkan kesan jaman dahulu yang memandang BC agak negatif dan merupakan tempat yang "tidak baik" dan dianggap tempat yang korup.

**Bagaimana Bapak menyamakan persepsi dan pemahaman kepada seluruh staff BC (DJBC memiliki sekitar 11.000 staf) di seluruh Indonesia? Apa metode yang digunakan sehingga RB bisa berjalan, apa ada kaitanya dengan perbaikan sistim remunerasi ?**

Sebenarnya tidak semata-mata karena remunerasi karena memang godaan di lapangan jauh lebih besar daripada remunerasi. Namun dengan remunerasi memang sangat membantu para staf dalam mengurangi keinginan dan godaan yang ada. Kami juga menyentuh hati nurani mereka dengan cara untuk melihat sekitar kita yang kondisinya tidak lebih baik dari kita. Kalau diukur dengan kebutuhan dan kecukupan tentu sangat relatif dan cenderung semua manusia merasa tidak cukup. Dengan adanya remunerasi minimal bisa bekerja dengan tenang dan lebih baik dan ke depan kita bisa bekerja dengan fokus dan terus memperbaiki kinerja BC.

RB di lingkungan BC saya terapkan sesuai keyakinan dan metode yang saya yakini yaitu dimulai dari diri sendiri, dilakukan dengan hal yang sederhana dan kecil di sekitar kita dan lakukan sekarang. Dan harus dilakukan dan dimulai dari saya. Karena saya sangat percaya kalau pimpinan baik pasti bawahan akan mengikuti. Jadi pimpinan harus memberi contoh dan teladan sebelum meminta dan menyuruh bawahannya melakukan hal-hal yang diinginkan. Saya harus memberi contoh dan ini saya terapkan sejak awal dimanapun saya ditempatkan sebelumnya hingga saya jadi Dirjen BC. Ini saya sebut *management by sample*. Yang kedua bagaimana

## Cakrawala

kita menempatkan para pegawai pada tempat yang tepat (*the right man on the right place*). Dalam rotasi kami juga tidak menunggu sampai adanya terjadi kasus dan terbuka, kami juga melakukan deteksi dini dalam memantau posisi staf karena memang karakter staf berbeda-beda dan harus disesuaikan dengan kondisi, kemampuan dan karakternya. Kemudian kami memberikan target kepada setiap staf di masing-masing kantor untuk menjadikan kantornya menjadi lebih baik. Saya juga menempatkan kepala dan pimpinan kantor yang memang memiliki *talent* untuk memimpin dan ini tidak mudah. Ini juga melalui serangkaian penilaian, mulai *background*, *gesture* dan dari sisi lain yang kami nilai sesuai kebutuhan posisi. Alhamdulillah semua berjalan baik dan setiap kantor memiliki kreatifitas, inovasi dan menjadi lebih baik dengan tetap berjalan pada koridornya dan kantor lebih bergairah dalam bekerja. Kami juga melakukan sosialisasi ke media massa dengan menggandengnya, *customs goes to campus*, sosialisasi ke SMA-SMA dan ke para pengrajin rokok yang belum terdaftar tentang kepabeanan. Kami ingin menyampaikan ke publik bahwa Bea Cukai itu tidak hanya di bandara, tapi ada juga di laut, di pabrik-pabrik rokok dan lainnya. Juga secara eksternal kami melakukan kerja sama dengan *customs* luar negeri dan mengikuti acara-acara yang dilaksanakan oleh organisasi *customs* dunia dan mengadopsi *best practice* dari *customs internasional* karena kita juga dibawah *World Customs Organization*. Kami juga banyak mengadopsi konvensi-konvensi internasional. Dalam hal ini kepemimpinan menjadi lebih sangat penting dalam membawa ke arah yang baik. Kami juga melakukan pelayanan dan diseminasi melalui mobil keliling. Kami juga selalu berpikir bahwa bagaimana bea cukai menjadi bagian dari seluruh staf BC siapapun pimpinannya. Kami ingin membangun BC bersih, berwibawa, bermartabat dan bebas KKN. Ini yang selalu kami tanamkan ke seluruh jajaran DJBC. Ini kondisi ideal yang ingin kita capai. Yang terakhir kami mengembangkan visi BC dan kami ingin pelayanan DJBC bertaraf internasional. Kami ingin tahun 2020 menjadi *leading* di ASEAN dan memberikan pelayanan yang prima juga dalam APEC siap berkiperah dan mengambil peran. Karena kami telah mengarah ke sana dan menyiapkan sarana dan prasarana serta sumber daya manusianya. Kami ingin menanamkan kebanggaan kepada seluruh jajaran BC dengan "seragam" yang dimiliki dan jangan sampai "seragam" tersebut dikotori dengan tindakan-tindakan tercela. Ini pada akhirnya akan menjadikan BC berkembang baik, maju dan juga sampai saat ini.



### Apakah Bapak juga menerapkan sistim *rewards and punishment* dan merit sistim dalam pelaksanaan RB?

Ya dalam pelaksanaan RB kami memang memberikan sanksi bagi mereka yang melanggar dan memberikan tindakan hukuman mulai dari yang ringan yaitu peringatan, mutasi hingga pemecatan. Namun sebaliknya kami memberikan *rewards* bagi staf yang berdedikasi dan berprestasi, kami memberikan promosi kepada mereka yang *brilliant*. Kami melakukan pemetaan terhadap semua staf di seluruh jajaran BC baik mereka yang berada di *remote area*

ataupun di kantor pusat. Banyak staf kami yang brilliant dan mereka kami tempatkan di tempat-tempat strategis. Dan itu merupakan penghargaan bagi mereka, jadi staf kami yang berada di *remote area* tidak ada perasaan jauh tertinggal dan tidak diperhatikan di tingkat pusat. Kami senantiasa turun ke lapangan dan langsung memberikan motivasi dan semangat dimanapun staf kami berada.

#### **Apa rencana ke depan untuk membangun BC menghadapi tantangan global?**

Kita senantiasa mengembangkan kreatifitas dan mengikuti perkembangan dan tuntutan perubahan. Saat ini BC punya *Customs Technical Unit* (CTU) pasukan khusus BC yang bergerak cepat dan embrionya ada di Soekarno Hatta. CTU ini dilatih oleh Pasukan Khusus dan kita juga bangun pasukan khusus laut di Tj. Balai Karimun. Jadi pasukan gerak cepat di laut, ada juga pasukan khusus untuk tim narkoba (*Custom Narcotic Team*). Kita membangun kapasitas staf BC dengan berbagai pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri. Kami kirim staf kami ke Jepang, Norwegia, Brusell, Genewa, Amerika. Mereka kita harapkan dapat mengambil ilmu, pelajaran dan pengalaman internasional tentang *customs* secara internasional dan mereka akan menjadi lokomotif perubahan (*agent of change*). Dan ini menjadi bekal kreatifitas mereka di Indonesia. Sebagai contoh, kita sekarang juga punya *passanger unit* di Soetta untuk mendeteksi para penumpang yang memiliki kecurigaan dalam penerbangan

karena rute yang digunakan dan kita bisa segera bisa melakukan antisipasi. Dalam hal ini kita bekerja sama dengan penerbangan. Kita juga membangun sistim kontrol dan pengaduan baik dari masyarakat atau secara internal diantara sesama jajaran BC. *Whistle Blowing System* ini memberi kesempatan bagi masyarakat untuk menyampaikan pengaduannya dengan keamanan dan kerahasiaan pengadunya kami jamin. Mereka bisa melakukan dengan cara SMS, telpon, dan melalui internet. Sistim ini juga berlaku bagi sesama jajaran BC dimana antara staf atau bahkan staf bisa melaporkan

Pemimpin itu harus memberi contoh dan teladan sebelum mereka meminta dan menyuruh bawahan dan stafnya melakukan sesuatu perbaikan dan perubahan.

pimpinannya bila melakukan penyimpangan dengan tetap terjaga kerahasiaannya.

#### **Bagaimana koordinasi dan kerja sama dengan pihak terkait ?**

BC melaksanakan tugas sesuai dengan UU Kepabeanan dan mengadakan kerja sama dengan pihak terkait melalui MOU. Saat ini kami memiliki MOU dengan KPK, MOU dengan Kepolisian, MOU dengan BNN, BIN, dengan pihak Karantina (Kementerian Kelautan dan Perikanan dan Kementerian Pertanian) dan kita merupakan bagian dari Bakorkamla. Kita juga bekerja sama dengan pihak luar seperti Malaysia, Australia, Belanda dan Amerika. Pihak luar sangat antusias kerjasama dengan kita karena mereka membutuhkan kita. Untuk kerjasama dengan pihak internal memang tidak semudah dibayangkan dan memang harus mengedepankan kepentingan negara. Dalam hal ini maka koordinasi menjadi penting dan semua bekerja sama dengan aturan dan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Dengan demikian maka kita akan bisa membangun negara kita. BC juga merupakan muara bagi semua barang yang masuk dan keluar. (SIMPUL)



**Ir. Yanuar, M.Ec**  
Sekretaris Itjen  
Kementerian Pertanian

# REFORMASI BIROKRASI

“Dalam terminologi Tafakur Hisab dan Dizikir (THD) reformasi itu berarti “membiasakan melakukan yang benar dan tidak membenarkan apa yang biasa dilakukan (yang tidak baik dan salah)”.

Kementerian Pertanian telah membuat disain Reformasi Birokrasi dan menjalankan RB di lingkungan Kementan yang dipelopori oleh Inspektorat Jenderal sebagai lembaga Pembina Pengawasan Internal. Kementerian ini menjadi salah satu dari instansi pemerintah yang mendapat pengakuan dan menjadi role model untuk pelaksanaan RB di lingkungan instansi pemerintah. Bagaimana RB dilaksanakan di lingkungan Kementan, apa metodenya, tantangannya dan target-targetnya, berikut penuturan Sekretaris Itjen Kementan, Ir. Yanuar M.Ec. kepada Simpul, di ruang kerjanya.

## **Bagaimana disain dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) di lingkungan Kementan dan sejauhmana hasilnya sampai saat ini ?**

Reformasi Birokrasi di Kementan secara umum menjadi tanggung jawab 2 unit kerja yaitu Sekjen dan Itjen. Secara keseluruhan RB di Kementan di bawah tanggung jawab Sekretaris Jenderal (sekjen). Sekjen lah yang menyusun semua rencana RB dan manajemen perubahan kearah reformasi birokrasi dan kemudian dalam hal ini inspektorat jenderal diberi tugas dan tanggung jawab mengawal pelaksanaan RB di Kementan. Kami (itjen) menjadi tim *quality control*-nya di lingkungan Kementan. Seperti dalam RB nasional maka

pelaksanaan RB adalah Kementan dan RB dan ada tim QC-nya adalah BPKP dibawah pimpinan Pak Marsdiasmo (Kepala BPKP). Maka demikian fungsi Itjen Kementan seperti BPKP di lingkungan Kementan. Di Kementerian pertanian pelaksanaan reformasi birokrasi itu dilaksanakan oleh sekjen kemudian inspektorat jenderal ditunjuk sebagai Tim PMPRB (Penilai Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi). Di Kementan terdapat 12 eselon I dan masing-masing eselon I bertanggung jawab dalam pelaksanaan RB di lingkungan masing-masing dan Itjen melakukan penilaian terhadap pelaksanaan RB di seluruh eselon 1 termasuk di lingkungan Itjen sendiri.

Secara garis besar RB sudah ada *guidance*-nya yaitu *Roadmap* Kementan dan RB No. 1 tahun 2012 dan SK Permenpan RB No. 31 tahun 2012. Kami juga mengikuti dan mempedomani itu. Dalam suatu diskusi tentang pelaksanaan RB secara nasional, kami pernah menyampaikan ke Wakil Menteri Pan dan RB (Eko Prasjo) bahwa reformasi birokrasi itu “salah” sejak awal. Mengapa?, karena yang ada dipikiran orang RB itu sama dengan remunerasi. Mereka melihat di kementerian keuangan tentang adanya remunerasi di Kemenkeu sebagai RB. Padahal remunerasi di Kemenkeu merupakan *reward* dari reformasi yang sudah berjalan sebelumnya dan dilaksanakan di kemenkeu sebelum adanya remunerasi. RB di Kemenkeu terjadi sejak jaman Menteri Ibu Ani (Sri Mulyani Indrawati). Dan remunerasi di kemenkeu menjadi lanjutan atas pelaksanaan RB yang sudah berjalan. Contoh bahwa sebagian staf melihat bahwa RB masih di pandang sebatas adanya remunerasi saja, pernah terjadi suatu ketika di lingkungan Kementan akan diadakan sistim remunerasi dan salah satu syarat adanya remunerasi adalah masuk kantor secara tertib dan rajin sesuai dengan jam



#### YANUAR

Persoalan niat dan merubah niat itu butuh waktu, proses dan penguatan. Kami mulai lakukan dengan menggarap atasnya

kerja yang ditentukan, maka semua pegawai menjadi giat dan rajin serta tertib masuk kantor. Namun setelah rencana ini mundur dalam beberapa bulan dan belum ada kejelasannya, maka para staf mulai kendor kinerja dan semangatnya. Namun di luar itu semua, kami juga terus melangkah dan melakukan perubahan secara bertahap dan berproses. Kami sudah melangkah dan langkah awal ini akan menuju ke perubahan besar yang kami cita-citakan. Semua hal harus dimulai dari langkah awal (*steeping stone*). Kami membuat *Standar Operating Procedure (SOP)*, secara bertahap kami melakukan RB dan kami berusaha secara terus menerus melibatkan semua staf di

semua unit kerja dan level. Saat ini Kementan merupakan 1 dari 20 kementerian yang disetujui rencana RB-nya dan rencananya akan menerima tunjangan kinerja. Menurut Kemenpan dan RB, Itjen di kementerian itu merupakan *asesor* pelaksanaan RB di lingkungan masing-masing Kementerian dan Lembaga pemerintah. Kami melakukan perbaikan-perbaikan di lingkungan Kementan. Dalam rangka RB di Kementan kami juga mengundang Kemenpan dan RB untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana melaksana RB dan mereka kami minta melakukan penilaian terhadap pelaksanaan RB di Kementan.

Dalam pelaksanaan RB di Kementan, kami melaksanakan sesuai dengan apa yang digariskan dalam *roadmap* RB yang telah ditetapkan oleh Kemenpan dan RB. RB di Kementan mengarah pada perubahan *mindset* dan *culture set*. Perubahan ini kami arahkan di semua jajaran mulai dari level atas sampai jajaran di bawah. Di samping itu kami juga melakukan 2 kegiatan utama kami yang menjadi ikon di lingkungan kami dan melibatkan seluruh

eselon 1. Kegiatan tersebut yaitu kegiatan membangun Komitmen Anti Korupsi (KAK) dan kegiatan Sistem Pengendalian Internal (SPI). Kegiatan KAK ini merupakan pengejawantahan Inpres No. 5 Tahun 2004 tentang percepatan pemberantasan korupsi. Sedangkan SPI merupakan pengejawantahan PP No. 60 tahun 2008 tentang sistem pengendalian internal. Sesuai fungsi kami sebagai Itjen maka penekanannya lebih pada pencegahan atau prevensi korupsi dan penyimpangan lainnya. Salah satu sasaran RB adalah pencegahan korupsi. Korupsi itu terjadi karena ada 2 sebab, yaitu niat dan adanya kesempatan. Maka kami melakukan intervensi pada niatnya. Kami mencoba melakukan pengurangan dan penghilangan niat untuk melakukan korupsi melalui gerakan THD (*Tafakur, Hisab dan Dzikir*). Kegiatan THD di Kementan ini mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor

Indonesia (MURI), sebagai satu-satunya lembaga yang melaksanakan THD. Jadi melalui THD kami mencegah niatnya. Sedangkan kesempatannya kami perkecil melalui penguatan SPI. Kami melakukannya dengan memulai hal-hal kecil seperti tertib dalam hal urusan perjalanan dinas yang harus sesuai dengan kebutuhan dan aturan yang ada. Di samping itu kami juga tetap berancang-ancang pada hal besar dan strategis. Seperti setiap pejabat harus masuk kantor pada pukul 7.30 dan mereka sudah harus mempunyai *Jobs Desc* untuk setiap unit kerja dan staf di lingkungannya. Mereka harus tahu apa yang mesti dilakukan di setiap unit kerja mulai dari atasan sampai bawahan. Program ini kami lakukan secara bertahap karena memang membutuhkan proses dan waktu dan ini tidak semudah yang dibayangkan. Kegiatan SPI dan KAK sudah kami lakukan sejak 2008 dan sampai saat ini berjalan cukup baik.

“ Reformasi Birokrasi itu “hijrah” kearah perbaikan, jadi secara sederhana reformasi birokrasi itu dapat di uraikan sebagai tindakan dalam melaksanakan tugas dengan prinsip apa yang dilakukan itu yang dilaporkan dan apa yang dilaporkan itu yang dilakukan, jangan melaporkan sesuatu yang tidak dilakukan atau melakukan sesuatu tapi tidak dilaporkan”.

**Bagaimana ini semua dilakukan diseluruh jajaran staf Kementan dan apa kendalanya?**

Banyak hal yang mesti dilakukan dalam RB di lingkungan Kementan dan harus dilakukan secara bertahap. Persoalan dalam pelaksanaan RB salah satunya adalah persoalan “niat” dan merubah “niat” itu butuh waktu, proses dan penguatan. Kami mulai lakukan dengan “menggarap” atasannya. Contoh adalah pelaksanaan KAK dan SPI yang kita mulai dari atasannya. Tapi memang tidak mudah dan tidak semua berjalan lancar, meski sudah kita laksanakan sejak tahun 2008 namun sampai sekarang masih ada saja kendala dan hambatan dan penyimpangan meskipun relatif kecil. Dengan jumlah pegawai 22.060 staf di lingkungan Kementan yang tersebar di seluruh Indonesia tentu tidak mudah. Kita punya UPT Karantina, Badan Penyuluhan, Badan Pelatihan. Dalam melakukan RB kami juga melakukan kerja sama dengan pihak luar termasuk KPK. KPK pernah melakukan survey di lingkungan Kementan dan meminta kami untuk menunjuk salah satu unit kerja di Kementan dan kami arahkan surveynya di lembaga karantina untuk nilai pelayanan publik, dengan demikian UPT karantina akan melakukan perbaikan dan ini sangat positif dan membawa perbaikan. Kami memasuki tahun ke-2 dalam melaksanakan KAK dan kami mulai dari atasannya. Setelah ada KAK

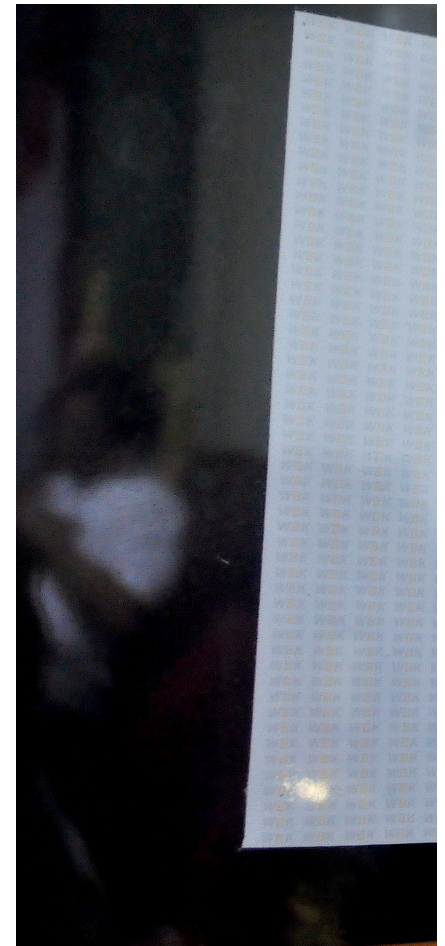
sejak tahun 2008 kemudian kita melaksanakan THD.

Kami melaksanakan kegiatan ini terhadap seluruh staf Kementan dan kami lakukan secara berjenjang. Kami juga melakukan kerja sama dalam rangka RB dan pengawasan dengan dinas-dinas di Pemda dengan membentuk Satlak-satlak SPI pada dinas-dinas yang mengelola dana-dana Kementan melalui dana Dekon dan TP di provinsi dan Kab/Kota. Ini merupakan kerja sama Kementan dengan dinas-dinas dan UPT kami di daerah-daerah.

**Apa pelaksanaan RB ini juga menggunakan pendekatan *rewards and punishment* ?**

Bisa dikatakan demikian, *reward* kami berikan dalam bentuk penghargaan berupa “pengakuan”. Di lingkungan kami, auditor itu sangat rentan akan godaan dalam mengaudit. Oleh karena itu untuk menguatkan para auditor, kami memberikan penghargaan dengan pengakuan berupa sertifikat dari Menteri Pertanian bagi auditor teladan setiap tahun pada tgl 17 agustus dan disampaikan di depan seluruh jajaran kantor Kementan. Hal ini menjadi suatu kebanggaan karena auditor ini merupakan jabatan fungsional maka mereka akan mendapat *cum 3* atas dasar sertifikat pengakuan tersebut. Kami juga membuat peta rawan penyimpangan di lingkungan kerja seluruh eselon I di Kementan, melalui pemberian “warna” tertentu. Warna merah yang berarti sangat rawan, kuning cukup rawan dan abu-abu itu cukup bagus dan putih itu sudah bagus. Peta ini kami sampaikan dan laporkan pada saat rapat pimpinan (eselon I dan eselon II) di lingkungan Kementan yang dipimpin langsung oleh Menteri Pertanian. Metode ini berjalan cukup efektif karena membuat para atasan atau pejabat eselon 1 berhati-hati dalam menerima laporan dan menunggu hasil penilaian kami atas peta di lingkungan mereka. Sebagai contoh, apabila dalam rapat pimpinan ada lingkungan dan unit kerja di sebuah eselon I mendapat laporan petanya warna merah atau kuning maka saat itu Pak Menteri pasti langsung meminta penjelasan kenapa peta mereka berwarna tersebut. Jadi kami “menyentil” atasnya melalui hal ini apabila ada kerawanan di lingkungan mereka. Hal ini kami lakukan dalam rangka membangkitkan semangat mereka untuk terus memperbaiki diri. Dalam pelaksanaan KAK dan

**PENGHARGAAN**  
Sekretariat Inspektorat Jenderal Kementerian Pertanian telah banyak meraih penghargaan bebas korupsi





lalu dan kami yang pertama melakukan hal ini di lingkungan pemerintah. Kami juga mendapat penghargaan dari KPK tentang pencegahan korupsi. Pelaksanaan zona integritas yang diadopsi oleh KPK juga idenya ada di kami, namun kalau di KPK mereka zero toleran untuk zona integritas sementara ini kami belum. SPI kami juga diadopsi di Kemenpan dan RB untuk menjadi metode SPI nasional. Disain ini kami kembangkan berdasarkan diskusi dan diolah bersama di Itjen. Sumbernya berasal dari berbagai sumber, salah satunya bersumber dari kegiatan di ESQ. Pengendalian dan pengawasan suatu instansi itu ibarat delman maka pengendalinya ada pada kusir dan kusir menjadi kunci dalam berjalanya delman dan kusir ini ibarat pimpinan dalam suatu instansi. Jadi pengendalian itu “gampang” dan itu tergantung pada “niatnya”. Secara sederhana RB itu adalah “hijrah” menuju kebaikan. Jadi secara sederhana reformasi birokrasi itu dapat diuraikan sebagai tindakan dalam melaksanakan tugas dengan prinsip

WBK (Wilayah Bebas Korupsi) kami juga melakukan pembinaan dan memberikan penilaian melalui beberapa kriteria. Ada 3 kriteria untuk memberi penilaian apakah unit kerja tersebut masuk dalam kategori KAK dan WBK, yaitu : jumlah kerugian negara maksimal 0.05% dari anggaran yang dikelola, tidak ada stafnya yang melakukan pelanggaran berat sesuai dengan PP. No. 30 atau PP. No. 55 dan mereka cepat merespon setiap temuan audit. Apabila 3 kriteria ini ada di suatu unit kerja maka wilayah unit dan instansi tersebut dapat dinyatakan lulus sebagai wilayah KAK dan WBK dan mendapat sertifikat dari Menteri Pertanian. Pemberian sertifikat ini disampaikan setiap tanggal 9 Desember bertepatan dengan peringatan hari anti korupsi dunia dimana saat itu kami undang semua eselon I dan UPT-nya. Pada tanggal 9 Desember kami juga memberikan penghargaan untuk SPI yang bagus. Jadi pada saat itu ada unit kerja di lingkungan Kementan yang mendapat SPI dan KAK atau mendapat salah satunya. Tapi ada juga unit kerja yang tidak mendapat apa-apa. Pembinaan ini kami lakukan sejak 3 tahun

**“Apa yang dilakukan itu yang dilaporkan dan apa yang dilaporkan itu yang dilakukan, jangan melaporkan sesuatu yang tidak dilakukan atau melakukan sesuatu tapi tidak dilaporkan”. Dan dalam terminologi THD reformasi itu berarti “membiasakan melakukan yang benar dan tidak membenarkan apa yang biasa dilakukan (yang tidak baik dan salah)”.**

Dalam hal *punishment* atau tindakan pemberian hukuman dan sanksi, kami mengambil tindakan disesuaikan dengan tingkat dan kadar kesalahan dan kami berpedoman pada aturan yang berlaku.

**Bagaimana respon unit kerja dilingkungan internal Kementan dalam pelaksanaan RB dan menghindari *conflict of interest* dalam pelaksanaan RB melalui pembinaan dan pengawasan di SPI Kementan?**

Itjen itu sebagian besar adalah auditor, dan auditor itu harus independen secara fakta dan *character* atau sikap. Kami melakukan *screening* atau penyaringan dalam menugaskan auditor dalam pelaksanaan audit. Antara pelaksana kegiatan dalam satu unit kerja yang dilakukan audit harus tidak ada hubungan kepentingan dan harus independen. Dengan demikian auditor dapat melakukan audit secara independen baik sikap dan fakta.

Hal ini juga akan mengurangi *conflict of interest* antara pemeriksa dan yang diperiksa. Jadi kami memilih auditor atau pemeriksa yang independen secara faktual dan penampilan. Kami juga melakukan *rolling* agar sesama para auditor tidak sering ketemu dan di antara mereka tetap independen, meskipun kami yakin ini belum berjalan 100%.

**Bagaimana Kementan menghadapi era globalisasi dalam kaitanya RB di internal dan eksternal Kementan sesuai dengan Tupoksinya?**

Kementan membuat disain RB juga diarahkan untuk melindungi masyarakat dari gempuran produk-produk pertanian luar negeri dengan menjalankan fungsi sebagai regulator, dinamisator dan promotor melalui berbagai aturan yang menjadi wewenang kami. Sebagai contoh kenapa kami tidak membolehkan pelabuhan impor untuk produk pertanian dan hanya di daerah tertentu dan tidak dibolehkan di Jakarta. Ini dilakukan dengan salah satu tujuannya untuk meningkatkan daya saing produk lokal di Jakarta. Karena barang yang dibawa ke Jakarta akan menjadi lebih mahal dan ini menyebabkan persaingan harga.

Secara internal kami juga melakukan pembinaan dan pengembangan SDM. Kami juga melakukan kerja sama dengan pihak eksternal dengan instansi terkait termasuk Pemda karena

tantangan dan persoalan pertanian itu sangat membutuhkan kerja sama dengan pihak luar Kementan. Sebagai contoh adalah dalam pencapaian swasembada dan ketahanan pangan, ini membutuhkan kerja sama dengan Pemda dimana laju konversi lahan pertanian ada dalam wewenang dan keputusan Pemda yang “memiliki” lahanya. Meskipun sudah ada Undang-undangnya No. 41 tahun 2010 tentang pertanian berkelanjutan dan turunan UU. ini 4 PP dan 1 SK Kementan namun tidak semua Pemda mengikuti aturan ini dan masih memberikan dan membiarkan terjadinya konversi lahan pertanian. Maka apabila Pemda tidak melaksanakan Undang-undang ini tentu akan mempersulit dan menghambat tujuan



dan target swasembada dan ketahanan pangan. Termasuk dalam target-target lainnya dalam menuju swasembada daging, kedelai yang membutuhkan kerja sama pihak lain seperti untuk penyediaan lahan pertanian baru untuk meningkatkan produksi guna mencapai swasembada. Kementan dalam posisi memberikan penyuluhan dan teknologinya. Jadi persoalan pertanian tidak hanya menjadi tanggung jawab Kementan, namun juga pihak lain termasuk Pemda. Maka kerja sama sangat dibutuhkan untuk mensukseskan tujuan-tujuan pembangunan pertanian seperti pencapaian ketahanan pangan dan swasembada hasil pertanian lainnya seperti gula, jagung, kedelai dan daging.



RB juga kami lakukan sejak awal kegiatan direncanakan melalui pembinaan, pengawasan dan evaluasi dalam perencanaan kegiatan yang akan dilakukan dalam lingkungan Kementan. Sebagai contoh kami melakukan evaluasi terhadap rencana kegiatan tahun 2013 untuk sebuah Ditjen dalam rangka pencapaian swasembada kedelai atau swasembada daging. Apakah rencana kegiatan yang akan dilaksanakan itu mengarah atau mendukung kegiatan mencapai swasembada tersebut.

### **Bagaimana persepsi dan respon Kementan dalam rangka rencana RUU ASN dalam kaitan RB di lingkungan Kementan ?**

Kami tetap melaksanakan RB di lingkungan Kementan dan melakukan persiapan-persiapan dalam rangka lahirnya RUU ASN. Kami mengirim staf-staf kami dalam pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh instansi lain yang kompeten dan sesuai. Sebagai contoh kami mengirim staf-staf kami dalam pelatihan fungsional perencanaan oleh Bappenas. Maka apabila nanti RUU ASN di undang dan ditiadaknya jabatan struktural eselon III dan eselon IV maka kami siap dengan tenaga fungsional yang sudah terlatih dan sesuai dengan bidangnya. Kami juga melakukan sosialisasi dan saling mengingatkan kepada kolega kami di lingkungan Kementan dalam rangka menyambut RUU ASN. Jadi intinya RB adalah perubahan ke arah perbaikan sesuai tupoksi kita masing-masing dan ini tidak terlalu rumit, meskipun secara praktek tidak mudah dilakukan. Jadi ada 3 hal minimal untuk melaksanakan kinerja yang baik, jadi setiap kantor harus ada analisa jabatan ada beban kerja dan ada peta kerja. Ini menjadi tugas pimpinan untuk melaksanakannya. Hal ini termasuk dalam penataan organisasi yang menjadi 1 dari 8 unsur area perubahan RB yang di harus dilaksanakan. Kalau ini berjalan baik, maka unit kerja akan dinamis, organisasi akan kaya fungsi dan miski struktur yang artinya sesuai kebutuhan dan kalau tidak dibutuhkan strukturnya. Dengan demikian kami siap menghadapi ASN dan ini tentu harapannya dengan RUU ASN semua akan menjadi lebih baik. (SIMPUL)

# Cakrawala

**Dr. Ismail Muhammad, MA**  
Deputi Program dan Reformasi  
Birokrasi Kementerian PAN dan RB



# REFORMASI BIROKRASI

“Dengan RB ini kita ingin aparatur birokrasi menjadi aparatur yang bersih, kompeten dan melayani serta berkelas dunia”.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) merupakan Kementerian yang memiliki tugas membuat rumusan dan konsep pelaksanaan reformasi birokrasi (RB) secara nasional. Kemenpan RB juga memiliki tanggung jawab memonitor, mengawal dan mengevaluasi pelaksanaan RB secara nasional. Bagaimana konsep reformasi birokrasi secara nasional yang ingin dilaksanakan dan sejauh mana saat ini pelaksanaannya sejak diluncurkan pada tahun 2008 lalu. Berikut penjelasan Deputi Program dan Reformasi Birokrasi Kementerian PAN dan RB, Dr. Ismail Muhamad MA kepada Simpul.

## **Apa tugas-tugas pokok Kemenpan dan RB dalam pelaksanaan RB?**

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menjadi *leading* sektor untuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi secara nasional. Pelaksanaan tugas tugas pokok dan fungsi Kemenpan RB ini dalam pelaksanaan RB secara nasional berpegang pada Peraturan Presiden No. 81 yang merupakan kebijakan umum dan *grand design* tentang RB. Perpres No.81 ini isinya konsisten dengan UU No.17 tahun 2007 tentang RPJMN, sehingga apa yang dikembangkan oleh Kemenpan

dan RB ini sesuai dengan RPJMN. Dari awal kami konsisten dengan kebijakan perencanaan pembangunan nasional. Kemudian dalam pelaksanaan RB dibuat *pilot project* pada tahun 2008 di beberapa lembaga yaitu Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung (MA) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Penunjukan *pilot project* tidak sekonyong-konyong ada namun berdasarkan apa yang sudah berjalan seperti di Kemenkeu yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2002 sudah dirintis reformasi birokrasi. Kita juga melakukan penyesuaian dalam pelaksanaan RB dimana untuk *pilot project* mereka mendapatkan tunjangan kinerja. Tunjangan ini tentu kami sesuaikan dengan kriteria-kriteria dan keadaan fiskal. Hal ini agar tidak menjadikan “perbedaan” yang menonjol dengan instansi lain karena bisa menimbulkan permasalahan. Kemudian lahirah Permenpan RB No. 15 tahun 2008 sebagai *guidance* bagi K/L dalam pelaksanaan RB. RB ini juga bukan berarti “*big reform*” atau mereformasi secara keseluruhan tapi lebih fokus pada reformasi birokrasi pemerintah. Kita harus tahu tujuan utama RB adalah mewujudkan birokrasi yang “*bersih, kompeten dan melayani*”, ini kata kunci dari RB. Pada awalnya RB itu ada pada 3 hal utama yang ingin di reformasi yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia. Namun dalam perjalanannya, dirasakan bahwa RB yang fokus pada 3 hal tersebut dirasakan kurang mencakup hal-hal yang penting dan kemudian ada Permenpan RB No. 20 sebagai pengganti Permenpan RB No. 15 yang membuat fokus RB tidak hanya pada 3 hal namun berkembang menjadi 8 area perubahan mulai dari perubahan organisasi sampai dengan area perubahan *mindset dan cultural set*. Dalam Perpres No. 81 tentang



**ISMAIL MUHAMMAD,**

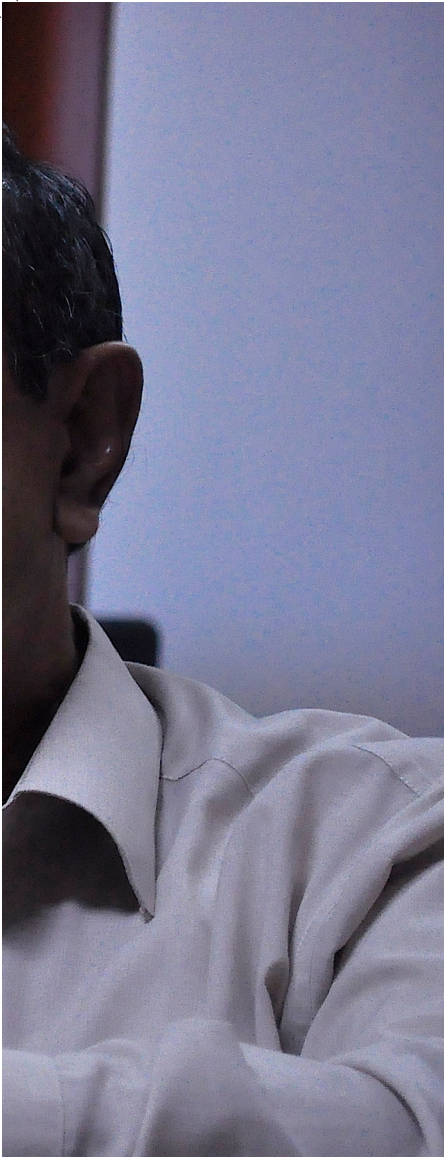
Remunerasi itu luas karena di dalamnya ada berbagai unsur termasuk tunjangan kinerja. Kita menggunakan istilah tunjangan kinerja karena kita ingin menyadarkan bahwa akan ada tambahan tunjangan apabila kita punya kinerja yang baik.

*grand design* RB disebutkan ada 3 organisasi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan RB yaitu kelompok makro, mezo dan mikro. Di kelompok makro dibentuk Komite Pengarah RB nasional dimana anggotanya ada 3 Menko, Kemenkeu, Kemenpan RB, Kepala Bappenas, Kemendagri dan beberapa yang terkait dan komite ini ketuanya adalah Bapak Wakil Presiden. Kemudian ada Tim Reformasi Birokrasi Nasional yang ketuanya adalah Kemenpan RB dan anggotanya ada beberapa kementerian. Maka sehari-hari Menteri Pan RB merupakan ketua Tim RB Nasional. Untuk melaksanakan RB ini maka dibentuk unit pengelola

reformasi birokrasi nasional (UPRBN) yang ketuanya *ex officio* Deputi Program dan RB Kemenpan. Sebagai bentuk penguatan maka dibentuk juga tim independen dan tim *quality assurance* melalui Keputusan Kemenpan. Jadi istilahnya ini *3 in 1* dalam pelaksanaan RB namun secara fungsi Kemenpan berperan dan berfungsi sebagai perumus kebijakan dan pengawalan keberhasilan pelaksanaan RB nasional. Kalau kontrol pelaksanaan RB itu *open* dari siapa saja termasuk dari masyarakat.

**Bagaimana pelaksanaan RB hingga saat ini ?**

Sampai saat ini kami berani menyatakan bahwa pelaksanaan RB dari sisi membangun komitmen untuk melaksanakan RB, kami dapat menyatakan berhasil dan hal itu bukan pekerjaan ringan. Membangun komitmen ini juga bukan hal yang ringan. Pimpinan memiliki komitmen dalam pelaksanaan RB meskipun



juga ada usaha untuk mencoba meningkatkan kesejahteraan birokrat melalui pemberian tunjangan kinerja. Awalnya kita mengalami disorientasi dalam pelaksanaan RB. RB seolah-olah hanya penilaian dokumen yang kemudian diberi tunjangan. RB inipun mengalami istilah yang kurang pas karena diartikan hanya pada pemberian remunerasi.

Remunerasi itu luas karena di dalamnya ada berbagai unsur termasuk tunjangan kinerja. Kita menggunakan istilah tunjangan kinerja karena kita ingin menyadarkan bahwa akan ada tambahan tunjangan apabila kita punya kinerja yang baik. Awalnya kita beri tunjangan kinerja kemudian kita akan evaluasi dalam 6 bulan

ke depan. Ada perbedaan, memang, dengan tunjangan kinerja di lingkungan Kemenkeu, karena mereka telah lama melakukan reformasi dan *performance* mereka sudah dianggap tinggi jadi mereka mendapat tunjangan kinerja yang berbeda dengan lainnya dan tugas mereka memang berbeda. Kemenkeu memang menunjukkan *performance* yang baik di bidang perpajakan, bea cukai dan lainnya. Salah satu indikator pelaksanaan RB adalah adanya satu sistem yang membuat orang tidak bisa seenaknya melakukan sesuatu tanpa di ketahui oleh pihak lain atau rekan sejawatnya. Dari sisi ini kita berhasil, dimana awalnya RB adalah termotivasi untuk mendapatkan tunjangan kinerja, saat ini hal tersebut sudah mulai hilang dan RB memang menjadi satu komitmen. Dan kami terus melakukan perbaikan dan melakukan penilaian terhadap K/L dan lembaga yang melaksanakan RB apakah sudah memenuhi *passing grade* yang ditentukan kemudian kami proses untuk disampaikan kepada Komite Pengarah dan Tim Pelaksana RBN dan kemudian diusulkan kepada kemenkeu untuk diusulkan mendapat tunjangan

“Kami berharap sistem yang kita bangun dalam RB mendukung perubahan *mindset* dan *culture set* dalam pelaksanaan RB”.

kinerja sesuai dengan *passing grade*-nya. Kemudian untuk waktu tertentu kita akan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan RB ini. Jadi secara umum progres RB dapat dikatakan bahwa pembangunan komitmen dan upaya-upaya RB telah dilakukan dan berhasil dan sesuai pada *track*-nya.

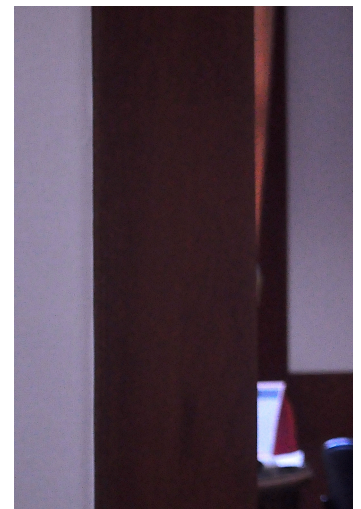
### Apa hambatan dan tantangan dalam pelaksanaan RB ?

Memang saat ini kita tidak bisa mengatakan keberhasilan pembangunan komitmen dan upaya-upaya dalam RB berhasil 100% karena memang ada tantangan dan kendala-kendala yang dihadapi. Kendala-kendala tersebut umumnya adalah dalam hal kerangka regulasi atau perundang-undangan. Kita tahu merubah aturan atau perundang-undangan bukan hal mudah dan cepat. Merubah peraturan menteri saja membutuhkan waktu dan pembahasan substansi yang panjang. Kerangka regulasi secara nasional dan tahapan pelaksanaan mikro RB saling terkait sehingga harus sinkron dan saling mendukung. Sebagai contoh dalam pelaksanaan RB akan memberikan sanksi pada staf yang melanggar di lapangan maka tidak dengan mudah memberikan sanksi yang tegas dan harus melihat aturan yang ada dan harus memberikan *exit policy* yang pas. Saat ini penyesuaian itu terus berjalan dan salah satunya adalah dengan melakukan moratorium penerimaan PNS kecuali untuk bidang tertentu. Jadi semua tidak bisa seenaknya melakukan penerimaan PNS dan harus melakukan pemetaan, analisa jabatan dan kebutuhan yang sesuai dengan kompetensi dan syarat lainnya. Jadi meski banyak tantangan pelaksanaan RB dapat dikatakan sudah pada *track*-nya.

Saat ini juga sudah ada 36 K/L yang telah disetujui proses RB nya dan kita menilai proses RB ini dianggap benar dan sesuai. Itu artinya mereka akan mendapatkan tunjangan kinerja. Namun tunjangan kinerja ini tentu tidak sama dengan pemberian tunjangan kinerja pada *pilot project*. Setelah pemberian tunjangan kinerja kepada 36 K/L ini juga akan kami kawal dan evaluasi pelaksanaannya. Disamping itu kami juga sedang memproses 23 lembaga untuk pelaksanaan RB untuk diusulkan guna mendapatkan tunjangan kinerja, kami harapkan 23 K/L ini tahun depan prosesnya bisa selesai dan kami juga terus mendorong sekitar 14-15 K/L lainnya untuk melakukan proses RB. Kami memang masih jauh dari rasa puas dalam melaksanakan RB karena kami terus melakukan pengawasan dan evaluasi termasuk melalui survey-survey yang kami lakukan termasuk survey terhadap masyarakat atas pelaksanaan RB ini. Memang *awareness* masyarakat terhadap RB masih dibawah 50%. Survey ini kami lakukan bekerja sama dengan media massa. Memang ada beberapa yang memberikan respon positif dan beberapa masih merasa kurang. Ada survey Kemenpan bekerja sama dengan *Ernest n Young* yang memberikan gambaran antara instansi yang mendapat tunjangan kinerja dan belum mendapat tunjangan kinerja. Hasilnya memang positif, dimana instansi yang mendapat tunjangan kinerja telah mengalami kenaikan dan peningkatan kinerja dan motivasi lebih baik. Mereka telah mengarah pada *restructuring dan reinventing*.

### **Bagaimana pengawalan, monitoring dan evaluasi perkembangan pelaksanaan RB yang sudah *on the track* ini ?**

Untuk mengawal dan meningkatkan pelaksanaan RB ini kita membuat suatu sistim tentang penilaian mandiri tentang pelaksanaan RB (PMPRB) di instansi masing-masing melalui sistim *online*, jadi kami menghindari *body contact*. Penilaian mandiri ini dituangkan melalui Permenpan No. 1 tahun 2012 tentang penilaian mandiri pelaksanaan RB dan Permenpan No. 31 tahun 2012 tentang petunjuk teknis penilaian mandiri pelaksanaan RB. Mereka bisa mengisi penilaian secara mandiri dan *online*, tapi tentu saja penilaian ini juga harus di dukung oleh bukti-bukti yang mendukung penilaian mandiri tersebut. Sistim ini mengadopsi sistim *Common Assesment Framework (CAF)* yang telah



digunakan oleh lebih dari 3000 instansi pemerintah di seluruh dunia dan CAF ini disesuaikan dengan kondisi Indonesia. Jadi PMPRB ini lebih menekankan pada karakter masing-masing K/L dan masyarakat bisa melihat perkembangan pelaksanaan RB di suatu instansi sampai sejauh mana dan pada kesempatan yang sama, maka partisipasi masyarakat terlibat dalam RB. Tantangannya adalah bagaimana regulasi di tingkat makro bisa memayungi pelaksanaan RB. Kita mendorong mana saja peraturan-peraturan yang menghambat RB di masing-masing instansi untuk disesuaikan. Kita optimis bahwa pelaksanaan RB sejak 2008 akan baik dan kita juga keberlanjutannya dan lebih dari 80% K/L telah menerapkan sistem ini. Kalau untuk merubah *mindset* dan *culture set* memang membutuhkan proses dan waktu dan tentu saja tidak bisa

dalam waktu sekejap merubahnya. Sistem yang kita bangun ini diharapkan akan mendorong perubahan *mindset* dan *culture set*. Kita harapkan perubahan *mindset* dan *culture set* bisa didukung dengan pembangunan sistem, dan sistem yang kita bangun dalam RB mengarah ke sana. Dengan sistem yang kita bangun dan didukung oleh pelaksanaan diklat-diklat maka perubahan ke arah yang lebih baik akan bisa lebih cepat. Jadi memang ada pendapat bahwa sistem itu mendukung 80% perubahan dan 20% merupakan komponen *leadership* untuk mencapai keberhasilan, namun ada juga pendapat yang mengatakan sebaik apapun sistemnya tergantung pada *leadership*-nya. Kami mencoba membangun sistem dan memenuhi kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya (*leadership*) manusianya melalui diklat-diklat yang kami laksanakan secara berkesinambungan.



## Bagaimana hubungannya sistem yang dibangun dalam rangka RB ini dengan RUU ASN ?

Memang sistem yang kita bangun ini juga mengarah pada penyatuan pada arah dan tujuan RUU ASN. RUU ASN ini merupakan inisiatif DPR yang intinya memang mengarah pada satu perubahan yang cukup mendasar dimana aparatur sipil harus mengarah pada orientasi kinerja, berdasarkan kompetensi, *open recruitment*, *competitiveness*. Jadi siapa saja (PNS) nanti bisa menduduki jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi dan melalui proses yang terbuka. Untuk porsi tertentu memang ada posisi untuk jabatan non PNS yang dikontrak secara kontraktual atau *contract basis*. Jadi intinya RUU ASN secara konseptual menuju *reform* untuk aparatur yang profesional, kompeten, bersih dan melayani dengan lebih baik dan untuk aparatur sendiri akan diperlakukan secara profesional juga. Secara umum dalam penerapannya akan didukung infrastruktur yang memadai, meskipun kita tahu dalam setiap perubahan tentu akan ada resistensi. Perlu dicatat dalam RB kita juga akan merubah regulasi yang menghambat RB termasuk dalam RUU ASN ini akan membongkar pola pikir dan kultur set dan tentu saja dalam masa transisi ini butuh waktu. Budaya birokrasi yang positif harus dibangun dan kita berbeda dengan budaya swasta yang orientasinya jelas ke arah profit, sedang birokrasi orientasinya pada efektifitas dan efisiensi.

---

RUU ASN merupakan inisiatif DPR yang intinya memang mengarah pada satu perubahan yang cukup mendasar dimana aparatur sipil harus mengarah pada orientasi kinerja, berdasarkan kompetensi, *open recruitment*, *competitiveness*.

---

### **Ragaimana RB ini menghadapi era globalisasi dan keterbukaan dunia ?**

RB juga menyiapkan aparatur negara siap menghadapi kompetisi global. RB juga menginginkan aparatur negara yang bebas KKN, peningkatan akuntabilitas kinerjanya, peningkatan kualitas pelayanan publik dan peningkatan *cost effectiveness*. Empat unsur ini merupakan unsur utama daya saing yang sangat penting dalam persaingan global. Kita tidak mungkin masuk dalam persaingan global bila tidak punya daya saing yang tinggi. Salah satu unsur yang menyebabkan kita kurang bisa bersaing karena birokrasi yang kurang efektif dan tidak efisien sehingga RB kita arahkan kearah efektifitas dan efisiensi, bebas KKN dan kualitas pelayanan yang luar biasa sehingga *foriegn direct investment* terus berjalan. Jadi RB kita itu mengarah pada kemampuan untuk *competitiveness*, aparatur kelas dunia dan tidak kalah dengan birokrat lainya seperti di Singapura, Malaysia dan lainya. Kita harus mengarah pada kualitas birokrat yang muda, profesional dan kompeten seperti di negara-negara tetangga dan tidak harus menunggu "urut kacang". Oleh karena itu maka regulasi yang menghambat akan dirubah dan diperbaiki dengan semangat birokrasi yang profesional dan kompetensi . Ini akan menjadi semangat RUU ASN.

### **Apakah ada pengaruh politisasi birokrasi yang mempengaruhi RB dan bagaimana dengan pelaksanaan RB di daerah ?**

Saya mengalami pergantian 3 menteri dalam Kemenpan dan RB, namun saya tidak mengalami politisasi dalam birokrasi dan tidak ada instruksi-instruksi

husus yang memiliki kepentingan politis dan di Kemenpan dan RB semua berjalan baik, transparan dan semua dilakukan secara profesional. Penugasan-penugasan juga sesuai dengan prosedural dan sesuai dengan aturan birokrasi dan kami tidak merasakan politisasi birokrasi. Sebagai contoh nyata begitu ada jabatan eselon 1 kosong di jajaran Kemenpan seperti Kepala LAN dan BAKN maka langsung dilakukan *open recruitment* yang dilakukan secara profesional dan melalui *fit and proper test*. Saat ini kami juga membuka *open recruitment* untuk beberapa jabatan eselon1 dan eselon 2 di lingkungan Kemenpan dan RB bagi seluruh PNS sesuai kriteria yang ada. Kami juga mengawal RB dan kami akan menjadi contoh untuk melaksanakan RB secara konsisten. Untuk



**Kita harus mengarah pada kualitas birokrat yang muda, profesional dan kompeten seperti di negara-negara tetangga dan tidak harus menunggu “urut kacang”.**

pelaksanaan RB di daerah, maka dengan PMPRB *online* kami lakukan secara *online* juga kepada daerah dan kita bagi 3 daerah yaitu regional barat, tengah dan timur. Kami lakukan sosialisasi ke mereka dan kami melakukan pelaksanaan RB di daerah dengan *pilot project* pada 33 provinsi, 33 kabupaten dan 33 kota. Untuk provinsi kami lakukan pada semua provinsi karena kami harapkan provinsi akan menjadi pembina bagi pelaksanaan RB di kabupaten dan kota. Untuk kriteria tentang bagaimana pelaksanaan RB ini, kami jelaskan dalam Permenpan RB No. 30 Tahun 2012. Kami harapkan peserta *pilot project* ini akan menjadi para *champion*. Kami juga bekerja sama dengan Kemendagri, Bappenas dan Kemenkeu karena pelaksanaan RB ini akan mempengaruhi kondisi fiskal. Sebenarnya

ada beberapa daerah yang sudah baik dalam melaksanakan RB namun kurang di dukung dengan kemampuan pengelolaan keseimbangan fiskal khususnya dalam hal belanja pegawai. Dan kami berharap bisa menjadikan *champion* pada peserta dalam *pilot project* dimana rata-rata biaya belanja pegawai itu dibawah 50% persen dari APBD. Kalau daerah sudah dilaksanakan dan pengeluaran biaya pegawainya masih diatas 50% maka mereka akan tetap melaksanakan RB dan berhasil namun belum menjadi *champion*. Kami juga memberikan penghargaan dengan menyampaikan suatu daerah yang telah melaksanakan RB dengan berhasil dan ini suatu merupakan kebanggaan. Di daerah memang kondisinya berbeda dan bisa jadi bukan merupakan hal yang mudah dalam pelaksanaan RB karena berbagai kendala dan di daerah itu pembina pegawainya adalah kepala daerah.

(SIMPUL)



# Cakrawala



**Drs. Kris Sarjono Sutejo, MM**  
Kepala Bagian Organisasi  
Setda Kota Yogyakarta

# REFORMASI BIROKRASI

“Reformasi birokrasi di Kota Yogyakarta dilaksanakan sejak 10 tahun lalu, sebelum *roadmap* reformasi birokrasi dibuat. Tapi kami tidak memahaminya apa yang kami lakukan itu reformasi birokrasi”

Kota Yogyakarta telah melaksanakan reformasi birokrasi (RB) sejak 10 tahun lalu, sebelum *roadmap* reformasi birokrasi dibuat dan menjadi agenda nasional. Dengan segala kompleksitasnya, tantangan, hambatan proses reformasi birokrasi terus berjalan di Kota Yogyakarta.

Keberhasilan tersebut dapat dirasakan dengan melihat kepuasan masyarakat atas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Kota Yogyakarta. Bagaimana sesungguhnya pelaksanaan RB di Kota Yogyakarta ini dapat berjalan dengan baik dan mendapat beberapa penghargaan dari instansi pemerintah dan swasta atas keberhasilan RB ini, berikut penuturan Bapak Drs. Kris Sarjono Sutejo, MM., selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta menuturkan kepada Simpul Perencana di ruang kerjanya.

#### **Bagaimana pelaksanaan RB di Kota Yogyakarta saat ini ?**

Reformasi Birokrasi di Kota Yogyakarta sudah dimulai 10 tahun lalu di bawah kepemimpinan Bapak Walikota Hery Zudianto selama 2 periode. Kami tidak pernah tahu dan paham bahwa apa yang kami lakukan sejak 10 tahun lalu itu merupakan RB. Kami melakukan inovasi-inovasi yang itu merupakan langkah-langkah menuju RB. Selama 10 tahun itu kami melakukan perubahan *mindset* dan *cultural set*. Sejak tahun 2010 kami sudah membuat langkah-langkah legal formal untuk memayungi kebijakan RB. Dalam RB yang pertama-tama harus dirubah adalah *mindset* dan *cultural set*. Tanpa perubahan *mindset* dan *cultural set* maka “nonsen” RB dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan. Selama ada pikiran dalam birokrat bahwa mereka bukan pelayan masyarakat maka tidak akan

tercapai RB. Salah satu syarat pokok agar RB dapat dilaksanakan adalah bagaimana birokrasi itu bebas dari politik. Dan ini harus dimulai dari pucuk pimpinan. Apabila pucuk pimpinan masih berpedoman dan menggunakan pendekatan politik maka birokrasi akan tetap kacau dan RB tidak berjalan. Meskipun kepala daerah itu berasal dari partai politik namun dia harus membebaskan birokrasi dari politik. Kota Yogyakarta selama 10 tahun ini melaksanakan hal tersebut yaitu membebaskan birokrasi dari kepentingan politik. Di masa walikota Kota Yogyakarta Bapak Hery Zudianto, beliau sudah membebaskan birokrasi dari politik dan walikota mengangkat para pejabatnya bukan karena unsur kedekatan politik atau pandangan politik namun berdasarkan kemampuan, kinerja dan prestasi kerja dan itu dilaksanakan oleh walikota ketika memegang jabatannya selama 2 periode (10 th). Itulah sebabnya kami bisa seperti saat ini dan berusaha terus untuk melayani masyarakat secara profesional. Saat ini pemikiran dan pola kerja tersebut diteruskan oleh walikota saat ini. Faktor kedua yang juga sangat penting dalam RB adalah kita harus merubah *mindset* bahwa kita adalah pelayan masyarakat, kita bukan aparat yang harus dilayani tapi harus melayani dan perubahan *mindset* ini kami laksanakan selama 10 tahun di kota Yogyakarta. Setelah 10 tahun kami baru paham bahwa apa yang kami lakukan ini merupakan inti dari RB yang menjadi tujuan bersama dan digagas oleh Kemenpan RB yang dituangkan dalam bentuk *roadmap*.

#### **Apa kendala dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan RB di Kota Yogyakarta?**

Proses RB ini semua masih terus berjalan dan proses ini terus dikembangkan untuk menjadi lebih baik. Kami sadar ini belum sempurna dan kami terus meningkatkan perubahan ini ke arah yang



#### KRIS SARJONO SUTEJO

Remunerasi itu hanya "hadiah" dari pelaksanaan RB dan jangan dijadikan tujuan.

lebih baik. Memang ada tantangan dan hambatan dalam proses ini namun semua tidak membuat kami berhenti. Dan kami sudah membuat *roadmap* RB untuk kota Yogyakarta dan mengajukan kepada Kemenpan RB agar Kota Yogyakarta menjadi *pilot project* dalam pelaksanaan RB. Namun karena ada *roadmap* RB yang baru keluar dari Kemenpan RB maka kami harus merevisi dan menyesuakannya kembali dengan *guidance* yang ada. Hambatan yang kami alami adalah pada saat pelaksanaan RB sangat kekurangan sumber daya yang mengawal pelaksanaan RB ini, khususnya dalam hal eselonisasi dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan RB. Sebaiknya ada badan khusus

di daerah yang mengawal pelaksanaan RB. Kalau secara umum di Yogyakarta tidak menjadi masalah dan hambatan dalam pelaksanaan RB dengan struktur birokrat atau eselonisasi, namun bisa jadi ini tidak dapat dilaksanakan di daerah lain. Saya sebagai pejabat eselon 3 tidak menjadi masalah untuk mengundang eselon II, untuk rapat dan diskusi soal RB. Ini yang disebut perubahan *mindset* dan *cultural set* yang bisa saja setiap daerah tidak sama. Tidak ada "gengsi" struktur dalam melaksanakan layanan dan jabatan di kota Yogyakarta.

#### **Bagaimana pandangan Bapak terhadap RB yang memandang bahwa RB berkaitan dengan perbaikan dan peningkatan Remunerasi ?**

Kita harus ingat bahwa tujuan pokok utama RB adalah memberikan pelayanan masyarakat sebaik-baiknya jadi kita harus merubah pola pikir kita. Dengan pelayanan yang baik maka akan diperoleh kepercayaan dari masyarakat. Apabila kita ingin memberikan pelayanan yang terbaik buat masyarakat maka kita sendiri harus menjadi baik dalam segala hal. Jadi remunerasi itu hanya

“hadiah” dari pelaksanaan RB dan jangan dijadikan tujuan. Awalnya adalah kami berusaha memberi pelayanan yang terbaik dan itu yang kami laksanakan di Yogyakarta. Jadi sejak awal RB di Yogyakarta tujuannya sudah beda yaitu memberi pelayanan terbaik dan bukan perbaikan remunerasi. Namun setelah ini berjalan kami memberikan kompensasi bagi staf dari dana APBD sesuai dengan kemampuan. Pemberian kompensasi berupa tunjangan kinerja kami berikan dengan kriteria-kriteria yang kami modifikasi sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dan dikaitkan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Kami juga sudah membuat *roadmap* RB untuk kota Yogyakarta dengan tetap mengacu pada 8 tujuan perubahan dalam RB. Kami membuat legalitas formal terhadap pelaksanaan RB, siapa yang melaksanakan, siapa yang melakukan pengawasan dan membentuk tim-tim yang berhubungan dengan RB termasuk menentukan ukuran kemajuan, pencapaian dan evaluasinya. Evaluasi RB di kota Yogyakarta dilakukan oleh Kemenpan, evaluasi secara internal, survey terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat dan kami bentuk UPI (Unit Pengelola Informasi dan

Keluhan) yang menampung keluhan masyarakat atas pelayanan publik. Siapa saja bisa menyampaikan keluhan dan aspirasinya melalui UPI dan dalam waktu 24 jam akan segera dilakukan tindak lanjut untuk mengatasi masalah dalam keluhan tersebut dan disalurkan sesuai dengan dinas terkait dan yang bertanggung jawab terhadap permasalahan yang timbul. Sebagai contoh apabila ada keluhan soal kondisi pasar Bringharjo yang kotor dan semrawut maka akan segera dilakukan koordinasi dan disampaikan kepada dinas pasar untuk melakukan pembersihan dan penataan begitu seterusnya tergantung pada permasalahan dan keluhan yang masuk.

**Kalau RB di Kota Yogyakarta sudah dilaksanakan 10 th lalu sebelum adanya *roadmap* oleh Kemenpan, maka apa dan tujuannya pada saat itu ?**

10 tahun lalu kami berusaha meningkatkan kinerja dengan target dan tujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat. Dan itu semua ternyata merupakan inti yang melingkupi seluruh

“Kita harus ingat bahwa tujuan pokok utama RB adalah memberikan pelayanan masyarakat sebaik-baiknya jadi kita harus merubah pola pikir kita. Dengan pelayanan yang baik maka akan diperoleh kepercayaan dari masyarakat”.

aspek dalam 8 program manajemen perubahan yang ada dalam *roadmap* RB nasional. Seperti contoh dalam manajemen perubahan, penataan dan penguatan organisasi dan kelembagaan sebagaimana diatur dalam PP No. 41. Namun kota Yogyakarta tidak sepenuhnya menggunakan PP No. 41, namun melakukan penyesuaian dan modifikasi sesuai kebutuhan. Dalam hal penataan kelembagaan, kota Yogyakarta membuat struktur birokrasi berdasarkan 4 pertimbangan dasar, yaitu (satu) harus ada urusan yang akan di kerjakan dan diurus untuk kebutuhan pelayanan masyarakat (dua) secara nyata dibutuhkan masyarakat untuk pelayanan (tiga) harus ada kajian akademis dan (empat) ada analisa beban kerja. Sebagai contoh kita bentuk dinas perijinan dan dinas taman pintar di kota Yogyakarta dan dinas perijinan kota Yogyakarta merupakan dinas terbaik dengan peringkat 6 se-Asia Tenggara untuk pelayanan IMBPHO, sudah ber ISO dan no 1 untuk CPP (Citra Pelayanan Publik) se Indonesia. Penilaian ini diberikan oleh pusat. Meski ini tidak sesuai dengan PP No. 41 karena berbentuk dinas namun ini tidak menjadi masalah dan diakui. Kami juga membagi peran dan mendelegasikan wewenang sampai tingkat kelurahan dan kecamatan untuk perijinan-perijinan tertentu sesuai dengan kewenangan dan tingkat resiko. Ada pembagian mana urusan wilayah kelurahan, kecamatan dan dinas perijinan. Semua pelayanan masyarakat yang menyebabkan pengeluaran dana dari pelayanan tersebut maka semua harus sesuai dengan aturan yang sudah diatur oleh Perda, Perwali atau keputusan walikota. Apabila ada sesuatu atau pengeluaran yang di luar aturan tersebut maka dapat dilaporkan kepada UPI dan pasti oknum tersebut akan mendapatkan tindakan dan sanksi yang tegas.

**Apa metode yang dilaksanakan dalam pelaksanaan RB selama ini ?**

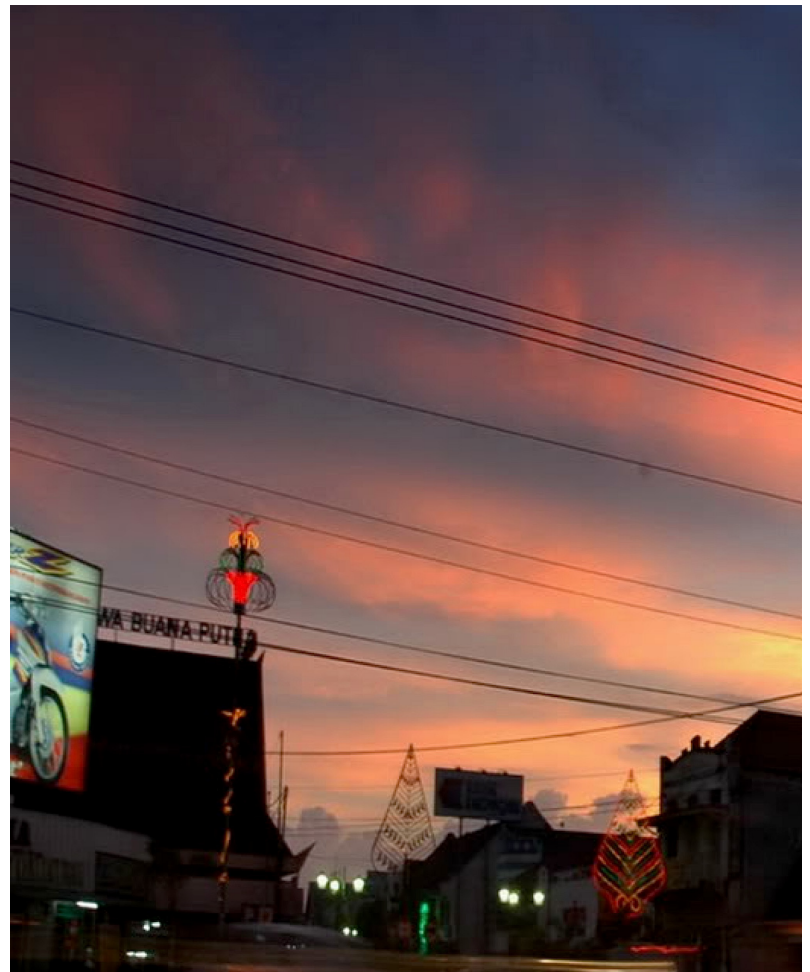
Kami “memaksakan” penanaman nilai-nilai, perubahan *mindset* dan *cultural set* secara terus menerus melalui sistim dan proses.

Harus ada upaya perubahan dan perbaikan *mindset* dan *cultural set* melalui rekayasa secara sistim, prosedur, penanaman nilai dan pemberian penghargaan dan sanksi dan kita tidak bisa menunggu atau menyerahkan perubahan tersebut pada setiap staf secara individu. Kami juga memberikan *reward and punishment*. Kami memberikan beberapa *rewards* kepada staf sesuai prestasi kerja, salah satunya adanya Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) meski tidak seberapa. Apa yang sudah kami lakukan selama ini mendapatkan penghargaan dari berbagai lembaga. Kami mendapat peringkat No. 3 secara nasional dari KPK untuk indeks integritas. Penghargaan lainnya adalah adanya kesempatan dan keterbukaan serta transparansi dalam promosi jabatan seluruh staf yang sesuai dengan kriteria. Dan hal ini merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh birokrat dalam hal melihat peluang promosi jabatan. Kami juga melakukan penilaian dan evaluasi kinerja terhadap semua staf, termasuk saya pribadi. Penilaian dan evaluasi kinerja dilakukan secara melingkar (360 derajat). Jadi semua staf dinilai dan dievaluasi oleh rekan sejawat, atasan dan juga dinilai oleh staf bawahannya. Ini juga menjadi salah satu penilaian terhadap promosi jabatan. Ini semua dilegalkan dalam peraturan walikota mengenai promosi jabatan dan kedudukan sebuah posisi. Kami juga melakukan *assesment* terhadap calon-calon yang akan menduduki jabatan tertentu. Di kota Yogyakarta tidak berlaku promosi jabatan karena kedekatan, kerabat, paham politik dan lainnya. Jadi inti RB di Yogyakarta adalah kami ingin memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, apabila menemukan sesuatu yang tidak sesuai aturan, norma, etika maka dapat disampaikan keluhan ke UPI, melalui sms, telepon, web dan lainnya. Keluhan tersebut kami pastikan akan di proses dan akan disesuaikan dengan tingkat permasalahannya termasuk tindakan dan sanksi yang akan diberikan kepada staf tersebut. Semuanya melalui proses yang kami sesuaikan dengan aturan yang berlaku yaitu PP. No. 53/2011 tentang disiplin pegawai. Beberapa sanksi tersebut misalnya turun jabatan, pencopotan jabatan, turun pangkat, penundaan jabatan dan lainnya. Yang harus dilihat dari sanksi ini adalah dampaknya ke depan dan jangka panjang, karena begitu mendapat catatan maka akan berlaku seumur hidup bagi staf yang bersangkutan. Jadi tujuan utama RB di Yogyakarta adalah pelayanan terbaik dan pelayanan ini bagi

Kota Yogyakarta adalah mutlak dan kami ingin mendapatkan kepercayaan masyarakat. Untuk evaluasi kami melakukan penilaian setiap 6 bulan sekali, dimana ini juga berdampak bagi *performance* staf termasuk besaran dan pemberian TPP. Kami juga membiasakan untuk berusaha merubah *mindset* kami bahwa kerja merupakan "ibadah" sebagaimana digaungkan oleh Walikota Yogyakarta sejak 10 tahun lalu. Dan disini kita tahu bahwa semua perubahan atau RB harus dilakukan dan dimulai oleh kepala daerahnya atau pimpinannya. Apabila di era otonomi daerah saat ini kepala daerah masih membawa politik ke dalam birokrasi maka akan sangat sulit mengharapakan RB dan perubahan ke arah perbaikan karena di internal pegawai dan staf terjadi polarisasi.

---

**YOGYAKARTA** Tak hanya kekayaan budayanya., reformasi birokrasi telah lama berjalan di kota ini



**Bagaimana nilai-nilai lokal dan pelaksanaan RB ini dalam menghadapi era globalisasi dimana Yogyakarta merupakan kota tujuan wisata lokal dan internasional sekaligus kota tujuan belajar bagi pelajar dari seluruh Indonesia ?**

Menyangkut hal ini kami sudah menyiapkan tenaga-tenaga profesional termasuk dalam hal perijinan dan penanaman modal baik bagi investasi lokal dan asing melalui pembukaan gerai investasi yang saat ini sudah berjalan. Hal-hal lain akan kami sesuaikan dengan undang-undang istimewa DIY yang sudah disahkan termasuk, misalnya, status tanah-tanah yang di Yogyakarta dimana banyak tanah yang berstatus milik keraton dan ini membutuhkan penyesuaian dan proses. Namun dari sumber daya manusia kami sudah melakukan persiapan dan penataan untuk menyambut ini. Kami juga melakukan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dengan melakukan rekrutmen individual yang profesional untuk menyambut hal ini dan menyediakan pelayanan yang terbaik sesuai bidangnya.



**Bagaimana dengan kesiapan Kota Yogyakarta dengan adanya RUU Aparatur Sipil Negara (ASN) ?**

Secara pokok tidak ada masalah, namun yang harus dicermati adalah beberapa hal yang memiliki dampak lingkungan kerja dan kinerja. Seperti akan adanya pasal yang memungkinkan rekrutmen untuk jabatan eselon I dan eselon II yang memungkinkan di isi oleh orang dari luar birokrasi atau pejabat karir. Hal ini secara positif dapat menjadikan kompetisi yang sehat, berkualitas dan menghasilkan personal yang *qualified*. Namun sisi lain, ada hal yang harus dipertimbangkan yaitu apabila jabatan eselon I dan eselon II ini di isi oleh mereka yang berasal dari luar birokrasi dan tidak paham tentang lingkungan dan karakter birokrasi maka bisa jadi birokrasi akan “kacau” dan terjadi polarisasi. Pejabat tersebut bisa jadi tidak mendapat dukungan dari lingkungan kerjanya karena perbedaan kultur dan lingkungan kerja sebelumnya. Dunia birokrasi sangat berbeda dengan dunia luar birokrasi (swasta). Banyak kendala dan hambatan yang di dalam birokrasi yang tidak bisa di *bypass* seperti dalam dunia swasta. Sebagai contoh tentang kebijakan dalam pengembangan SDM, itu sangat berbeda antara dunia birokrasi dan dunia swasta. Banyak faktor yang menyebabkan sebuah organisasi itu bisa menjalankan fungsinya dengan baik atau sebaliknya. Karakter dunia birokrasi dan dunia swasta itu sangat berbeda, belum lagi aturan dan legal formalnya yang sangat berbeda dan memberikan konsekuensi yang sangat *complicated* baik bagi pelaksana maupun bagi organisasi itu sendiri. Ada aturan-aturan dalam birokrasi yang justru sangat “mengekang” untuk diterapkan dalam organisasi swasta. Birokrasi yang melaksanakan pelayanan masyarakat dan publik juga tidak berorientasi pada keuntungan sementara organisasi swasta lebih banyak berorientasi profit maka akan terjadi orientasi tujuan. RUU ASN yang meniadakan batas-batas administrasi juga dapat menyebabkan *tour of duty* yang bisa jadi menjadi kendala mulai dari ketidaksesuaian lingkungan bagi para pejabatnya atau dukungan staf dimana pejabat itu menduduki jabatan tertentu. Jadi memang RUU ASN ini diharapkan menjadi lebih baik namun harus mempertimbangkan dampaknya secara menyeluruh khususnya untuk hal-hal yang menyangkut kedudukan jabatan eselon I dan II termasuk rotasi dan peniadaan batas administrasi bagi jabatan tersebut.

(SIMPUL)

# Cakrawala



**Drs. M. Sadruddin Hadjar, M.S.i**  
Kepala Kantor Pelayanan Perijinan  
Terpadu (KPPT) Kota Palembang

# REFORMASI BIROKRASI

KPPT memfasilitasi dan melayani masyarakat dalam hal perijinan secara terbuka, transparan dan profesional. Tidak Pungli di KPPT, pemohon membayar langsung ke bank sesuai besaran redistribusi yang ditetapkan. Sehingga pemohon merasa nyaman dan percaya kepada kami.

Kantor Pusat Perijinan Terpadu (KPPT) merupakan salah satu hasil reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kota Palembang dan menjadi “ikon” kota Palembang. KPPT ini telah banyak mendapat penghargaan baik dari pemerintah pusat maupun badan pemerintah lain dan menjadi rujukan dan tujuan studi banding pemerintah daerah lainnya. bagaimana sebenarnya KPPT ini berkiprah, berikut adalah pernyataan Kepala KPPT Kota Palembang

## **Bagaimana sejarahnya KPPT dan apa saja yang sudah dilaksanakan?**

Jadi awal terbentuknya KPPT ini memang bukan hal yang mudah karena ini seperti mengambil atau menarik kewenangan dinas – dinas teknis ke KPPT. Tapi karena ini merupakan kewenangan walikota dan komitmen walikota untuk memberi pelayanan terbaik kepada masyarakat dalam hal perijinan maka beliau menginginkan semua perijinan yang berada di dinas ditarik dan dilimpahkan ke KPPT. Ini memang bukan hal mudah karena saya sebagai eselon III dimana saya harus mengkoordinir para kepala dinas yang eselon II dan usia saya juga lebih muda itu membawa konsekuensi psikologis tidak nyaman pada awalnya. Namun karena saya

ditunjuk oleh walikota maka saya menjalankan amanah ini atas nama walikota dan ingin membuktikan bahwa walikota tidak salah pilih. Alhamdulillah saat ini semua bisa berjalan baik. Sebenarnya kami tidak menarik atau mengambil wewenang dinas atau teknis karena kami hanya melayani secara administrasi saja. Teknisnya tetap pada dinas, seperti pembinaan, pengawasan, monitoring dan penentuan target PAD ada pada dinas. Misalnya, jika ada pemohon yang mengurus perijinan untuk tempat usaha, maka yang melakukan survey adalah tim teknis Badan Koordinasi Penanaman Modal kalau bisa, misalnya, berapa redistribusi yang harus dibayar, berapa ukuran tempat usahanya dan berapa lama masa berlakunya, kemudian kami akan keluarkan ijinnya. Namun sebaliknya kalau tidak bisa keluar ijinnya, maka kami harus tahu apa alasannya dan kami akan sampaikan kepada pemohon. Jadi kami tidak mengambil wewenang atau “lahan” orang lain, kami justru membantu mereka. Saya secara pribadi juga harus melakukan proses adaptasi dimana saya biasa di lapangan karena saya menjabat camat 2 kali, sekarang saya harus di dalam ruangan dan melayani perijinan di belakang meja.

## **Bagaimana sistim yang diberlakukan bagi staf KPPT apakah sama dengan PNS lain di lingkungan kota Palembang?**

Kami memang agak berbeda dalam beberapa hal karena kami memang memiliki tugas yang spesifik dan berbeda dengan lainnya. Jam kerja kami juga lebih panjang, kami mulai jam kerja 7.30 –



#### TERBAIK

KPPT Kota Palembang, meraih prestasi yang sangat membanggakan ditetapkan sebagai terbaik I (satu) Tingkat Nasional Tahun 2012, Penyelenggara Pelayanan Tepadu Satu Pintu, Bidang Penanaman Modal (PTSP-PM), Kategori Kota, oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal Republik Indonesia (BKPM-RI).

17.30 sementara PNS biasa adalah pukul 7.30 -15.30. Kami juga memakai seragam yang berbeda sehingga akan kelihatan kalau melakukan hal-hal diluar jam kerja. Setiap hari kami melayani sekitar 200-300 pemohon. Staf KPPT mendapat tunjangan kerja yang berbeda dengan PNS lain dan kami memang membuktikan bahwa kami memang kerja dengan baik sehingga kami harus membuktikan bahwa kami layak mendapat tunjangan kerja dan menepis kecemburuan dengan PNS lain. Jadi staf KPPT menerima 3 kali gaji dari PNS lain, namun ini juga disesuaikan dengan beban kerjanya. Dalam usia 2 tahun kami juga sudah mendapat

penghargaan nasional. Di awalnya kami hanya memiliki 28 orang, kemudian jadi 48 dan sekarang sedang ada perekrutan 8 orang yang kami lakukan melalui *fit and proper test*, test potensi akademis, dan wawancara langsung dengan walikota dan ini menjadi motivasi dan kebanggaan bagi staf KPPT. Umumnya staf KPPT berasal dari CPNS yang muda, semangat, bersih dan belum “terkontaminasi”. Walikota juga komitmen untuk membersihkan KPPT dari anasir yang tidak baik dan memberikan sanksi yang tegas. Contoh ada laporan dari pengusaha bahwa ada 2 staf yang di indikasikan melakukan tindakan yang melanggar norma, aturan, etika dan lainnya dalam hal pelayanan perijinan maka langsung dipecat oleh walikota. Saya melaksanakan tugas dan bertanggung jawab kepada walikota melalui Sekda dan ini SKPD sendiri.

#### Bagaimana koordinasi dengan dinas-dinas dalam penentuan instrumen dan persyaratan perijinan?

Kami melakukan rapat bersama antara KPPT, SKPD dan badan hukum, dan dibuat *Standard Operating Procedure (SOP)*. Ini penting untuk menjalin kerja sama dan menghitung beban kerja dan



## FASILITAS DAN PELAYANAN

KPPT Kota Palembang dalam rangka memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat

kesanggupan penyelesaiannya. Sebagai contoh : disepakati berapa hari dinas dapat menyelesaikan 1 perijinan, kemudian kami siap berapa hari dan badan hukum. Ini semua saling dan harus diputuskan bersama. Jadi semua besaran restribusi, survey dan lainnya ditentukan dinas dan kami hanya melayani dan mengatur administrasinya. Jadi kami tidak berhubungan dengan setoran dana dan semua dana langsung disetor ke Bank Daerah sendiri oleh pemohon dan tidak ada peluang untuk pungli. Semua jadi nyaman, karena saya tidak diperiksa oleh siapapun termasuk KPK dan masyarakat juga jadi nyaman dan percaya. KPK menjadikan kantor kami jadi kantor percontohan nasional dan mereka setiap 6 bulan datang untuk melakukan penyuluhan dan pembinaan. Kami juga melayani dengan sebaik-baiknya dan senyaman mungkin. Fasilitas dibuat sebaik mungkin dan kami memakai sistim pelayanan yang profesional dengan antri secara baik sesuai nomor urut dan setiap meja di lengkapi 1 PC dan sesuai dengan alur dan proses pengajuan perijinannya.

## Bagaimana rencana ke depan ?

Kami saat ini sedang memproses untuk berubah dalam bentuk badan dan eselon II agar lebih "nyaman" dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan dinas. Perubahan ini disesuaikan dengan beban kerja dan pelayanan yang harus dilaksanakan oleh KPPT. Kalau saat ini saya bekerja atas nama walikota sehingga apabila ada kendala komunikasi dan koordinasi maka masih di *handle* oleh walikota. KPPT menjadi kebanggaan Kota Palembang karena BKPM menjulukinya sebagai *the rising star* dalam pelayanan perijinan. Saat ini kami melayani 32 jenis perijinan dan rencananya tahun 2013 akan ditambah menjadi 40 perijinan, sehingga 8 perijinan yang masih ada di dinas akan disatukan di KPPT. Saya berharap nanti setelah menjadi badan juga akan mengutamakan jenjang karir secara internal dan menyiapkan staf-staf saya menjadi tenaga yang kompeten, profesional, bersih dan berintegritas agar menjadi pioner-pioner ke depan. Saat ini kami masuk dalam 3 besar untuk penghargaan Citra Pelayanan Publik, semoga kami bisa menjadi yang terbaik. (SIMPUL)



**Dr. Guspika, MBA**  
Terpilih kembali sebagai  
Ketua AP2I Nasional  
Periode 2012-2015

# PERLUKAH PROSES SERTIFIKASI BAGI PERENCANA?

Catatan dari Audensi AP2I ke Menteri  
PPN/ Kepala Bappenas

Konon bagi sebagian orang angka 12-12-12 sangat menakutkan. Rumor yang beredar di dunia maya tanggal 12 Desember 2012 adalah hari kiamat. Namun pada saatnya, rumor seperti itu ternyata, *Alhamdulillah*, tidak terbukti. Bagi AP2I lain lagi ceritanya, tanggal tersebut bukan hanya tidak terbukti sebagai hari kiamat, bahkan merupakan berkah yang bersejarah. Untuk pertama kalinya,

sejak AP2I berdiri di tahun 2006, pengurus baru AP2I dapat diterima beraudensi dengan Menteri PPN/ Kepala Bappenas. Pada kesempatan itu, setelah diisi dengan pengenalan organisasi dan pengurus nasional hasil Munas ke III AP2I, serta presentasi rencana kerja AP2I periode 2012 – 2015, ibu Menteri PPN/ Kepala Bappenas berkenan membuka dialog. “Wah ... ini yang ditunggu-tunggu”, langsung saja kesempatan itu tidak disia-siakan oleh beberapa pengurus. Seperti halnya anak kepada ibunya, curhat tentang berbagai masalah JFP.

Pada kesempatan itu Pengurus AP2I telah mempresentasikan rencana kerja untuk periode 2012 – 2015. Ibu Menteri memberikan tanggapan positif terhadap rencana kerja tersebut. Bahkan mempersilahkan AP2I untuk mem bahas nya lebih lanjut dengan Kepala Pusbindiklatren yang juga hadir pada kesempatan audensi tersebut. Namun demikian, terkait dengan keterbatasan waktu yang biasanya dialami oleh pengurus organisasi profesi seperti ini (Prof. Armida juga pengurus ISEI dan IRSA-red), ibu Menteri berpesan agar pengurus AP2I memilih rencana kerja yang benar-benar penting dan prioritas.

Beliau memberikan contoh misalnya rencana kerja yang ke-empat itu (D. Membangun Lembaga Sertifikasi Profesi Perencana). “Rencana kerja ini bisa mengundang dikritik sebagai program kerja yang memerlukan kajian terlebih dahulu. Apakah proses sertifikasi ini memang diperlukan bagi JFP? Padahal untuk penjenjangan JFP sudah ada mekanisme diklat dan ujian kompetensi? Itu hal pertama”, ujarnya. Kedua, “tentang pembentukan lembaga (Lembaga Sertifikasi-red), ini harus hati-hati, karena tidak gampang membentuk sebuah lembaga”. Jadi pada intinya, beliau menantang para JFP untuk membuat konsep sertifikasi dulu, baru kemudian berfikir untuk membentuk lembaga.

Itulah beberapa catatan dan masukan dari ibu Menteri yang perlu mendapat perhatian dan menjadi tantangan bagi pengurus AP2I. Semoga masukan tersebut dapat menggugah pemikiran, bukan hanya bagi para pengurus, tapi juga bagi seluruh anggota AP2I yang peduli dengan upaya peningkatan kualitas dan profesionalitas JFP. Untuk itulah, kami mengundang seluruh pemangku kepentingan JFP untuk ikut menulis dan menyumbangkan pemikirannya.



Pengurus dan anggota AP2I pada Munas AP2I tahun 2012

## RENCANA KERJA PENGURUS NASIONAL AP2I PERIODE 2012 -2015

### PENGANTAR

Rencana kerja ini disusun berdasarkan Rencana Jangka Panjang AP2I 2006 – 2015 yang telah disepakati pada saat Musyawarah Nasioal I Tahun 2006. Pada setiap awal dan akhir periode Pengurus Nasional selalu ada tonggak-tonggak untuk melakukan evaluasi dan restrospeksi dalam rangka menjawab pertanyaan : sudah sampai di mana perjalanan organisasi AP2I. Tujuan sebagai organisasi profesi yang handal, profesional dan progresif telah dinyatakan sebagai tekad bulat pada saat deklarasi. Oleh karena itu, belajar dari setiap keberhasilan dan bercermin dari berbagai kegagalan di masa lalu, merupakan modal tak ternilai dalam menyusun rencana kerja ini.

Sebagai organisasi profesi di bidang perencanaan pembangunan, karakter visioner dan kemampuan antisipatif merupakan warna dan landasan bagi perkembangan organisasi ketika memasuki kegiatan AP2I dalam rencana jangka panjang ke-dua nanti pada 2015 – 2024.

### RENCANA KERJA 2012 - 2015

- A. Pengembangan sistem jabatan fungsional perencana (secara bertahap)
  1. Revisi petunjuk teknis penilaian angka kredit 2013
  2. Penyusunan Naskah Akademik Penyempurnaan Peraturan Menpan 2014
- B. Pengembangan kerjasama kelembagaan
  1. Penguatan komisariat AP2I sebagai mitra Bappeda dan unit

- perencanaan K/L 2013
2. Pengembangan kerjasama dengan berbagai lembaga *think-tank* 2013
3. Pengembangan kerjasama dengan lembaga diklat dan sekolah perencanaan 2014
- C. Pengembangan kemampuan anggota AP2I sebagai pelaku kajian dan *policy-research*
  1. Inventarisasi potensi anggota AP2I sesuai minat/bidang keahlian 2013
  2. Penyelenggaraan bimbingan teknis pengumpulan dan penilaian angka kredit 2013 - 2015
  3. Penyelenggaraan kerjasama diseminasi ilmu perencanaan di berbagai lembaga/PT 2014
- D. Membangun Lembaga Sertifikasi Profesi Perencana
  1. Penyelenggaraan diklat *asesor* bersertifikat 2013 – 2014
  2. Membentuk Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) paling lambat 2015
- E. Konsolidasi Organisasi Internal
  1. Peningkatan kuantitas dan kualitas AP2I komisariat wilayah dan K/L 2013
  2. Pengembangan mekanisme advokasi anggota AP2I paling lambat 2015



# INFORMASI BEASISWA PUSBINDIKLATREN BAPPENAS (DIKLAT GELAR)

Dalam menjalankan fungsi sebagai penyelenggara diklat, Pusbindiklatren menyediakan beasiswa Gelar dan Non Gelar yang bekerjasama dengan universitas di dalam dan luar negeri, untuk beasiswa Gelar program yang ditawarkan meliputi S3 Dalam Negeri, S2 Dalam Negeri, dan S2 *Linkage* yang terdiri atas *linkage* Jepang, *linkage* Belanda dan *linkage* Perancis, serta peningkatan bahasa.

## Ketentuan dan Kreteria Seleksi Beasiswa

1. Seleksi administrasi sebagai berikut:
  - (a). Bekerja pada instansi perencanaan, atau unit-unit perencanaan;
  - (b). Pada tanggal 1 Agustus tahun seleksi penempatan, berusia tidak melebihi 40 tahun ;
  - (c). Pada tanggal 1 Agustus tahun seleksi penempatan, telah memiliki masa kerja minimal 2 tahun pada golongan

- III/a dan pada gelar S1/S2 Terhitung Mulai Tanggal pengangkatan 100% PNS;
- (d). Khusus bagi para calon yang memilih program S2 *linkage* Perancis, pada tanggal 1 Agustus tahun seleksi penempatan, telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun pada golongan III/a dan pada gelar S1 Terhitung Mulai Tanggal pengangkatan 100% PNS;
  - (e). Berlatar belakang pendidikan S1 untuk melamar S2, atau S2 untuk melamar S3;
  - (f). Telah lulus S1/S2 minimal 2 tahun;
  - (g). Memiliki IPK minimum 2,50 untuk S2 dalam negeri, 2,75 untuk S2 *Linkage*/Peningkatan Bahasa Inggris, atau 3,25 untuk S3 dalam negeri dan S3 *Linkage*.
  - (h). Belum memiliki gelar S2/S3 atau tidak sedang mengambil S2/S3, dan tidak sedang dalam proses pelamaran beasiswa lainnya.

## Seleksi Tes Potensi Akademik (TPA)

Seleksi TPA dimaksudkan untuk mengukur potensi akademik seseorang guna menjangkau calon penerima beasiswa yang mempunyai potensi keberhasilan akademik yang tinggi, jika calon tersebut diberi kesempatan mengikuti pendidikan program S2 Dalam Negeri, S2 *Linkage*, S3 Dalam Negeri, serta untuk peningkatan bahasa

Kriteria Nilai TPA minimal bagi calon peserta untuk bisa dinyatakan lulus adalah:  $\geq 500$  untuk peserta yang berasal dari Pemda Luar Jawa;  $\geq 525$  untuk peserta instansi pusat yang bekerja di Luar Jawa;  $\geq 525$  untuk peserta yang berasal dari Pemda Pulau Jawa;  $\geq 565$  untuk peserta yang berasal dari Pemerintah Pusat; dan  $\geq 565$  untuk peserta S3 Dalam Negeri

## Seleksi Bahasa Inggris (TOEFL)

Setelah ditentukan peserta-peserta yang lulus TPA, dilakukan tes kemampuan bahasa Inggris melalui TOEFL

yang diselenggarakan kurang lebih satu bulan setelah tes TPA. Sama dengan kegiatan tes TPA, kegiatan ini akan dilakukan di daerah-daerah baik di ibukota propinsi maupun di ibukota kabupaten kota yang dipilih.

Kriteria nilai Instiusional TOEFL minimal bagi calon peserta untuk bisa dinyatakan lulus adalah:  $\geq 400$  untuk program Beasiswa S2 Dalam Negeri;  $\geq 450$  untuk program Beasiswa S2 *Linkage* dan Peningkatan Bahasa Inggris; dan  $\geq 500$  untuk program S3 Dalam Negeri;

Peserta yang diundang seleksi bahasa (tes Instiusional TOEFL) adalah: mereka yang memenuhi kriteria batas lulus TPA; mereka yang diusulkan oleh instansi asalnya dan telah mempunyai nilai TPA yang memenuhi kriteria batas lulus pada butir 2 di atas, yang masih dalam kurun waktu tidak lebih dari 2 tahun.

## Seleksi Penempatan

Peserta yang memenuhi kriteria untuk ditempatkan adalah: mereka yang memenuhi kriteria batas lulus TPA dan TOEFL; mengisi lengkap formulir wawancara tertulis; akan ditempatkan pada universitas/program studi dengan menggunakan kriteria prioritas:

- (a). Prioritas pertama: Pemda Luar Jawa (perempuan kemudian laki-laki);
- (b). Prioritas kedua : Peserta instansi pusat yang bekerja di Luar Jawa (perempuan kemudian laki-laki);
- (c). Prioritas ketiga: Pemda Jawa (perempuan kemudian laki-laki);
- (d). Prioritas keempat: PNS pusat yang bekerja di luar Jawa (perempuan kemudian laki-laki)
- (e). Prioritas kelima PNS Pusat (perempuan kemudian laki-laki);
- (f). Diusahakan 60% Pemda Luar Jawa dan PNS pusat yang bekerja di luar Jawa, 30% Pemda Jawa, 10% Instiusi/Unit Perencanaan Pusat.



## Program Beasiswa Pusbindiklatren

### S-2 dalam negeri

Program beasiswa ini dilaksanakan pada universitas di Indonesia yang telah bekerjasama dengan Pusbindiklatren, pada program ini peserta mendapatkan satu gelar.

Universitas/program studi yang menyelenggarakan program ini adalah:

1. Universitas Syiah Kuala (termasuk kelas internasional)  
Magister Ilmu Ekonomi Studi pembangunan
2. Universitas Andalas  
Magister Perencanaan Pembangunan
3. Universitas Sriwijaya  
Magister Administrasi Publik
4. Universitas Indonesia  
Program Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi  
Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
5. Institut Pertanian Bogor  
Magister Studi Perencanaan Wilayah
6. Institut Teknologi Bandung  
Magister Perencanaan Wilayah dan Kota  
Magister Studi Pembangunan
7. Universitas Padjadjaran  
Magister Ekonomi Perencanaan Pembangunan  
Magister Ilmu Lingkungan
8. Universitas Gadjah Mada  
Magister Perencanaan Kota dan Daerah  
Administrasi Publik  
Magister Ekonomi Pembangunan
9. Universitas Diponegoro  
Magister Perencanaan Wilayah dan Kota

- Magister Ilmu Lingkungan
- 10. Universitas Brawijaya
  - Magister Administrasi Publik
- 11. Universitas Hasanudin
  - Magister Konsentrasi Studi Manajemen perencanaan

**Program S-2 Linkage**

Program *Linkage* ini dilaksanakan Program *S2 Linkage* ini dirancang dengan kuliah tahun pertama dilaksanakan di Indonesia (di program studi universitas di Indonesia) sedangkan kuliah tahun ke dua dilaksanakan di universitas luar negeri, di akhir perkuliahan, peserta berhak mendapat dua gelar dari masing-masing universitas tersebut.

Universitas di Indonesia yang menyelenggarakan *Linkage* Belanda

1. MPKD Universitas Gadjah Mada,
2. Fak. Geografi Universitas Gadjah Mada,
3. MPWK Institut Teknologi Bandung,
4. PPIE Universitas Indonesia,
5. Program *Low Land Management* Universitas Sriwijaya.
6. Program MEPP Universitas Padjajaran

Universitas di Indonesia yang menyelenggarakan *Linkage* Belanda

1. Magister Perencanaan Kota dan Daerah, Universitas Gadjah Mada

2. Magister Perencanaan Wilayah dan Kota, Institut Teknologi Bandung,
3. Magister Administrasi Publik, Universitas Brawijaya
4. Program Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi, Universitas Indonesia
5. Magister Ekonomi Pembangunan, Universitas Gadjah Mada.
6. Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Padjajaran.

Universitas di Indonesia yang menyelenggarakan *Linkage* Perancis adalah MPWK Universitas Diponegoro

**S-3 Dalam Negeri**

S3 dalam negeri akan diselenggarakan oleh universitas: Undip, ITB, Unpad, IPB, UGM, Brawijaya, dan UI

**Program Peningkatan Bahasa**

Program ini digunakan untuk peserta yang ingin melanjutkan kuliah di Luar Negeri, Pusbindiklatren hanya memberikan beasiswa untuk meningkatkan program bahasa Inggris di Indonesia selama 5,5 s/d 6 bulan.

**JADWAL KEGIATAN**

KEGIATAN	S-2 DN, S-3 DN	S-2 Linkage	PENINGKATAN BAHASA
Surat Edaran	Minggu I Maret	Minggu I Maret	Minggu I Maret
Batas Pengajuan Usulan Peserta	1 Agustus	1 Agustus	1 Agustus
TPA Nasional	Minggu III Agustus	Minggu III Agustus	Minggu III Agustus
TOEFL Nasional	Minggu III September	Minggu III September	Minggu III September
EAP	Tidak ada	Minggu I April Tahun berikutnya	Minggu III Mei Tahun berikutnya

# Wawancara



**M. Husni Thamrin**

Sekretaris Daerah  
Kota Palembang

Kota Palembang, salah satu Kota di Provinsi Sumatera Selatan, dengan jumlah penduduk sekitar 1,6 juta jiwa saat ini terus berbenah menuju kota yang maju, terbuka dan sejahtera. Salah satu agenda yang mendukung kearah kemajuan tersebut adalah dengan menjalankan reformasi birokrasi. Tujuan reformasi birokrasi diantaranya adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Melalui reformasi birokrasi yang dilaksanakan lewat berbagai hal dan program ini diharapkan kota Palembang siap menyongsong kemajuannya. Salah satu program yang menjadi andalan sebagai bagian dari reformasi birokrasi adalah dibentuknya Kantor Pusat Pelayanan Terpadu (KPPT) Kota Palembang, yang menjadi satu unit selevel eselon III yang mengurus 32 pelayanan masyarakat dalam bidang perijinan yang sebelumnya tersebar di beberapa dinas teknis. Bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi (RB) di Kota Palembang, apa saja tantangan dan kendala dan bagaimana mengatasinya, berikut penuturan Sekretaris Daerah Kota Palembang, M.Husni Thamrin (MHT) kepada Simpul di ruang kerjanya.

#### **Bagaimana awal mulanya pelaksanaan RB di Kota Palembang saat ini ?**

Memang sejak dicanangkan RB pada tahun 2010 oleh Kepala Daerah, RB merupakan realisasi dari komitmen yang sudah lama diskusikan bersama. Ini merupakan tekad dan komitmen bersama untuk menjalankan ini waktu kami masih menjabat sebagai asisten. Pada awalnya memang kami lebih banyak melakukan RB khususnya bagaimana kami melakukan perubahan dalam *mindset*. Sebenarnya ini merupakan langkah yang sudah kami lakukan yaitu melakukan deregulasi dan debirokratisasi, namun memang saat itu belum berjalan dengan baik dan berjalan ditempat masing-masing. Setelah dicanangkan secara nasional oleh Kemenpan RB, maka RB di Kota Palembang menjadi lebih mantap dan tegak.

#### **Bagaimana prosesnya ?**

Awalnya tidak mudah, karena kami ingin merubah *mindset*-nya. Ada beberapa prasyarat agar RB dapat dijalankan dengan baik. Reformasi birokrasi bisa berjalan apabila Kepala daerah memiliki komitmen dan didukung oleh sekretariat daerah, tanpa komitmen kepala daerah maka RB akan sulit dilaksanakan. Kepala daerah juga harus dapat melihat ke bawah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakatnya. Sehingga kepala daerah dapat melaksanakan tugas dan haknya. Yang ketiga adalah kebutuhan akan dukungan kemampuan dan pengelolaan keuangan daerah

**“RB harus dilaksanakan dengan keteladanan pemimpinnya, tanpa keteladanan maka omong kosong RB dapat dilaksanakan.”**

untuk pelaksanaan RB dan disinilah fungsi sekretaris daerahnya yang andil berperan. Ketiga hal ini sangat penting dan ini sangat penting dalam pelaksanaan RB. Namun dibalik itu semua yang paling penting adalah manusianya, karena pada akhirnya kembali pada pelaksanaannya atau manusianya. Dengan demikian maka dibutuhkan keteladanan dari pemimpinnya. Tanpa keteladanan maka “omong kosong” akan pelaksanaan RB karena aparat tidak akan mengikuti perubahan yang direncanakan. Keteladanan ini akan mendapatkan kepercayaan masyarakat. Selanjutnya apabila ini sudah berjalan maka keuangan akan mendukung dalam pelaksanaan RB dalam rangka pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Melalui dukungan keuangan kami memberikan insentif bagi aparat kami dalam pelaksanaan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Ini sebagai penghargaan bahwa aparat harus merasa bermartabat sebelum melaksanakan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Namun sebaliknya kami memberikan *punishment* atau tindakan hukuman apabila mereka melakukan hal-hal yang melanggar norma dan aturan.

#### **Apa saja yang sudah dicapai saat ini ?**

Kami melakukan skala prioritas dan mengambil contoh dalam pemberial pelayanan perizinan kepada masyarakat dengan membuat Kantor Pusat Pelayanan Terpadu (KPPT) kota Palembang dimana seluruh perizinan yang berkaitan dengan pemerintah kota Palembang ada pada satu pintu dan semua pelayanan perijinan yang tersebar di dinas-dinas di satukan dalam KPPT. Pegawai KPPT ini merupakan orang-orang pilihan dan mendapatkan pelatihan secara profesional. Mereka dipilih melalui *fit and proper test* sebelum menduduki atau menjadi staf KPPT. Ini awalnya juga tidak mudah karena ada resistensi dari tempat-tempat perijinan yang lama yang merasa kehilangan kewenangannya. Pada staf KPPT ini juga memberikan pelayanan secara profesional sebagaimana



## M. Husni Thamrin

Pemimpin itu harus tegas, berani dan memimpin dengan hati agar dapat melaksanakan kepemimpinannya.

pelayanan di kantor-kantor swasta seperti di perbankan dan lainnya. Mereka juga harus berpakaian rapi bersih dan tidak berseragam sebagaimana umumnya birokrasi. Contoh lainnya adalah pelayanan terhadap pihak ketiga dan rekanan Pemkot Palembang seperti dalam proses pembayaran pekerjaan kepada pihak ketiga atau rekanan Pemerintah Kota Palembang. Kami juga punya pengalaman menarik dalam hal pembangunan perumahan, yaitu tentang pembangunan perumahan untuk orang miskin, dimana kami membeli tanah para penduduk dengan APBD kemudian kami gandeng dengan developer dan perusahaan daerah. Kemudian perumahan ini kami jual kembali kepada para pemilik tanah tersebut dengan cara mencicil sesuai dengan kemampuan pemilik tanah awal dan kami melibatkan BUMD untuk melakukan pengumpulan dan penagihan terhadap cicilan penduduk tersebut. Ini awalnya menjadikan tanda tanya apakah menabrak aturan atau membahayakan keuangan daerah. Syukur semua berjalan baik dan sesuai dengan rencana. Dan hal ini menjadi contoh nasional yang dicanangkan Kementerian Perumahan Rakyat. Dengan contoh 140

unit rumah, kami tata perumahan tersebut menjadi rapi, tertata, sehat dan menjadi contoh hidup sehat. Awalnya memang ada salah paham karena kami dipandang akan melakukan penggusuran. Kami tidak melakukan penggusuran tapi kami merevitalisasi. Kami juga mendapat penghargaan dalam hal pengelolaan keuangan untuk program ini. Kegiatan juga merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi di kota Palembang.

### **Apa tantangan dan kendala yang dihadapi ?**

Khusus KPPT ini , umumnya resistensi dari instansi atau dinas karena *mindset* mereka yang merasa kewenangan dikurangi atau hilang. Mereka masih berpikir cara lama dan menikmati pola kerja lama dimana masalah perijinan masih kewenangan mereka dan tidak ingin kehilangan hal ini serta alasan lainnya. Namun demikian kami juga masih melibatkan dinas dan teknis dalam rangka pelayanan perijinan . Semua harus jelas mulai dari lamanya waktu perijinan, biayanya dan prasyaratnya. Disamping itu kami juga meningkatkan profesionalisme pegawai secara bertahap dan sesuai

kompetensinya dengan bidang dan kebutuhannya. Sebagai contoh, kami juga sudah mulai menarik para PNS di lingkungan BUMD-BUMD dan diisi dengan para profesional.

#### **Bagaimana mengatasi hambatan-hambatan yang ada ?**

Disamping kita harus membuat rencana, skenario dan sistim dalam pelaksanaan RB kita juga harus melaksanakan segala sesuatu dengan 'hati'. Kita harus melaksanakan proses RB ini dengan sepenuh hati dan kesabaran karena yang kita akan rubah adalah *mindset* dan perilaku aparat. Saya percaya segala sesuatu itu terjadi bukan karena kebetulan tapi ada faktor-faktor yang membuat segala sesuatu itu terjadi.

#### **Bagaimana kerjasama dan dukungan dengan legislatif ?**

Karena kami tidak ada kepentingan pribadi dan kelompok kecuali kepentingan masyarakat maka kami jalan terus saja dan silahkan DPRD melihat langsung apa yang kami lakukan kami juga senantiasa melakukan kerja sama dan koordinasi dengan pihak dewan.

#### **Apakah ada pengaruh politisasi birokrasi sebagai bagian dari hasil proses pilkada dimana kepala daerahnya diusung oleh Parpol ?**

Kami bersyukur untuk Kota Palembang, walikota kami merupakan mantan PNS meskipun di usung oleh Parpol namun kontaminasi parpol sangat sedikit dan tidak mempengaruhi kinerja kepala daerah kami karena walikota kami pejabat karir di PNS sebelum menjadi walikota Palembang. Saya secara pribadi merasa beruntung karena pimpinan kami adalah PNS yang sudah memahami karakter dan lingkungan birokrasi. Akan sangat mudah birokrasi melaksanakan kerjanya apabila kepala daerah memahami lingkungan dan karakter birokrasi. Makanya apabila ada wacana wakil kepala daerah itu berasal dari situ sangat baik dan akan mengurangi kontaminasi politisasi birokrasi. Politisasi akan sangat mempengaruhi kinerja birokrasi dalam melaksanakan RB, seperti pergantian pimpinan baik kepala daerah atau di dinas-dinas dan instansi dengan membawa 'gerbong' tersendiri. Ini akan mengganggu kinerja aparat dilingkungannya karena ada rasa ketidakpercayaan. Pimpinan unit kerja yang membawa "gerbong" juga akan menjadikan indikasi bahwa pimpinan tersebut kurang percaya atau justru tidak mampu memimpin lingkungannya. Itu saya lakukan ketika saya mengalami perpindahan lingkungan kerja beberapa kali dan saya berusaha menciptakan kader dilingkungan awal. Sehingga setelah kita pindah maka lingkungan kerja tersebut akan siap dan

memiliki penerus termasuk meneruskan proses RB. Jadi salah satu inti RB adalah meningkatkan kemampuan dan kompetensi aparat birokrasi dengan memberikan diklat-diklat yang sesuai dengan kebutuhan dan bidangnya. Diklat-diklat spesialis juga harus diperbanyak untuk meningkatkan profesionalisme dan kompetensi. Saat ini kami juga sedang melakukan pemetaan terhadap pegawai untuk melihat kebutuhan dan kompetensi. Ini penting untuk menemukan dan menghindari kelebihan atau kekurangan pegawai dalam unit atau dinas tertentu dan mencapai keseimbangan. Salah satunya yang sedang kami lakukan adalah pemetaan terhadap kebutuhan guru-guru di kota Palembang agar didapat potret kebutuhan dan keseimbangan komposisi, kompetensi guru di kota Palembang. Jadi RB harus dimulai dari kepemimpinan dan keteladanan pemimpin dan memimpin dengan hatinya.

#### **Bagaimana kesiapan kota Palembang menghadapi era globalisasi dan keterbukaan pasar AFTA, NAFTA dan lainnya?**

Kami sudah siap menjadi kota yang terbuka dan melayani investasi dari mana saja termasuk lokal dan asing. Kami juga melakukann koordinasi dengan sektor-sektor untuk meningkatkan kemampuan dan daya saing lokal terhadap serbuan barang-baran dari luar. Dalam hal sumber daya manusia kami juga melakukan pembinaan dan peningkatan kemampuannya. Seperti ketika memberikan perijinan dalam pembangunan hotel, kami minta dalam penggunaan tenaga kerja di hotel, kami mengharapkan tenaga lokal di dahulukan dan hanya posisi tertentu yang diisi oleh tenaga luar. Ini penting untuk menghindari timbulnya masalah dibelakang hari. Ini pentingnya kepemimpinan dan keberanian pemimpin dalam mengambil sikap yang melindungi masyarakatnya.

#### **Bagaimana pandangan dan pendapat bapak tentang rencana Rancangan Undang Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN) ?**

Kami berharap RUU ASN ini akan menjadi lebih baik bagi PNS namun ada beberapa catatan yang mesti di pertimbangkan. Seperti jabatan eselon I dan II yang dapat diisi oleh pejabat yang berasal luar atau dari non PNS. Ini sebaiknya tidak dilakukan, justru harus dibalik bahwa PNS nya yang harus di beri masukan dan penguatan pelatihan dengan pemikiran dan orientasi kepada profesionalisme dalam pelayanan. Tentang status PNS yang tidak membedakan PNS daerah dan pusat ini sudah berjalan dan tidak ada masalah karena memang saat ini juga sudah berjalan.

(SIMPUL)



## TOT Green Economy Linkage

Para peserta pelatihan saat teori maupun kunjungan langsung ke lapangan



## Training of Trainers on Green Economy Linkage

Oleh: Wiwit Kuswidiati

Pembangunan yang masiv serta pertumbuhan penduduk yang tinggi (*overpopulation*) akan berdampak pada ketersediaan Sumber Daya Alam (SDA). Menurut Garrett Hardin dalam "*Tragedy of the Commons*" menipisnya sumber daya alam karena digunakan oleh manusia sesuai dengan kepentingan masing-masing individu. Dalam hal ini masalah pertumbuhan penduduk tidak dipungkiri berperan dalam menipisnya ketersediaan sumberdaya alam. Dari tahun ke tahun kerusakan lingkungan secara kuantitatif dan kualitatif terus bertambah, kerusakan tersebut terjadi pada ekosistem; air, udara, dan tanah.

Kerusakan lingkungan yang terjadi saat ini menjadi masalah dunia, maka dunia merasa perlu untuk menyelamatkan bumi untuk masa depan anak cucu kita. PBB melalui *United Nation Environment Programme (UNEP)* meluncurkan inisiatif *Green Economy* untuk mendorong penerapan *Green Economy* oleh negara-negara anggotanya sejak November 2008. *Green Economy* menurut UNEP adalah "*one that results in improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities*". Jadi *Green Economy* adalah konsep ekonomi dalam melakukan kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan perbaikan kehidupan umat manusia dan keadilan sosial secara signifikan

dapat mengurangi resiko-resiko lingkungan serta kelangkaan ekologi. Singkatnya, *Green Economy* adalah upaya secara ekonomi untuk menjamin hidup manusia dan ekologi sosial yang sekaligus meminimalkan dampak buruk ekologis serta kelangkaan SDA.

Dalam 50 tahun terakhir pertumbuhan ekonomi dunia ternyata diikuti oleh penurunan kualitas lingkungan yang sangat parah, yang ditandai dengan naiknya suhu permukaan bumi, dan perubahan iklim dan cuaca. Oleh karena itu, saat ini *Green Economy* menjadi paham baru dunia. Sasaran target kebijakan dalam *Green Economy* adalah system ekonomi dengan emisi karbon rendah, efisiensi sumber daya alam, dan terjaminnya kehidupan sosial.

Pada pidato kenegaraan presiden Indonesia, SBY mengatakan bahwa *Green Economy* sudah menjadi ideologi baru dunia yang harus dijaga dengan kebijakan yang benar. Presiden juga mengingatkan bahwa dunia usaha tidak bisa lagi melakukan *business as usual* karena praktek ini bisa menguras cadangan minyak. Selain itu, presidenjuga menegaskan bahwa di masa depan, Indonesia Indonesia harus mengembangkan konsep *sustainable agriculture* yang bisa merusak dunia.

Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan untuk menjamin penerapan konsep *Green Economy* secara terarah dan menyeluruh yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014 sebagai dasar pembangunan Indonesia yang berkelanjutan yang antara lain dilakukan melalui aplikasi green budgeting untuk menata kelola keuangan anggaran pemerintah. Implementasi dari *Green Budgeting* antara lain melalui penerapan *green procurement* pada kebijakan publik.

Untuk mewujudkan konsep *Green Economy* semua pihak harus berperan aktif dalam melaksanakan *Green Economy* tersebut, tidak terkecuali aparatur pemerintah yang notabene sebagai pelayan masyarakat untuk menjaklankan kebijakan pemerintah. Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana mempunyai peran dan fungsi meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah khususnya perencana di pusat dan di daerah. Untuk mendukung pemerintah dalam menjalankan kebijakan *Green Economy* Pusbindiklatren menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan *Training of Trainer (ToT) Green Economy* secara linkage bagi perencana pusat dan daerah secara pengajar dari univeritas.

Adapun tujuan dari diklat *ToT Green Economy* tersebut adalah untuk meningkatkan pemahaman para pengajar dalam rangka penyusunan para pengajar dan perencana di pusat dan daerah dalam rangka penyusunan Rencana Aksi Daerah (RAD) pengurangan emisi Gas Rumah Kaca (GRK) yang merupakan bagian terintegrasi dari Rencana Aksi Nasional (RAN) GRK.

- Diklat ToT ini diharapkan peserta diklat dapat meningkatkan kemampuan pengajar dalam konsep penyusunan RAD GRK, serta meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang materi, konsep, dan metode *Green Economy*.
- Pelaksana diklat *ToT Green Economy* pada tahun 2012 adalah Magister Ilmu Lingkungan Univerzitas Padjadjaran yang bermitra dengan Temple University, Japan. Diklat ini diikuti 25 peserta yang terdiri dari pegawai dari instansi pusat daerah serta pengajar dari perguruan tinggi yang mempunyai kerjasama dengan Pusbindiklatren Bappenas.
- Pelaksanaan diklat *ToT Green Economy* tahun 2012 ini adalah angkatan kedua yang telah dilaksanakan oleh Pusbindiklatren. Diklat ToT ini dilaksanakan secara linkage yaitu dua minggu dilaksanakan oleh Magister Ilmu Lingkungan UNPAD, Indonesia, di hotel Imperium, Bandung dari tanggal 24 September 2012-

5 Oktober 2012, sedangkan minggu ketiga dan keempat dilaksanakan di Temple University, Tokyo, Japan (9 -19 Oktober 2012).

- Selama di Indonesia pelatihan materi ditekankan pada konsep green ekonomi, pendekatan menuju *Green Economy, sustainable development*, proses penyusunan RAD dan RAN GRK. selain materi tersebut, juga diberikan paparan mengenai konsep mitigasi dan perubahan iklim, konvensi internasional bidang Lingkungan Hidup, Kemitraan pemerintah swasta dalam penerapan *Green Economy*, serta review kasus-kasus dalam penerapan *Green Economy*.
- Selama di Jepang, pelatihan dilakukan dengan diskusi dalam kelas, kerja kelompok, serta kunjungan lapangan. Materi-materi yang diberikan adalah strategi-strategi dalam mewujudkan *Green Economy* dinilai dari prespektif Jepang dan internasional. Selain itu, diberikan juga materi mengenai indikator-indikator pencapaian *Green Economy*, penerapan kebijakan 3 Rs (*Reduce, Reuse, Recycle*) di Jepang dalam konsep *Green Economy*, penilaian analisis dampak lingkungan di Jepang, dan kolaborasi kerjasama pemerintah swasta dalam *Green Economy*. Bahan diskusi adalah mengenai pengelolaan limbah cair di Indonesia, dan pengelolaan limbah cair di negara-negara berkembang. Sedangkan untuk kunjungan lapangan dilakukan untuk melihat bagaimana pengelolaan sampah di Jepang, yaitu di Minato Recycling Center, Chuo Incineration Plan, dan Tokyo Bay Disposal.
- Sebagai hasil diskusi dan dalam kelas dan kunjungan lapangan, peserta diklat ToT yang dibagi dalam 5 (lima) kelompok mempresentasikan usulan action plan untuk mencapai *Sustainable Development Goals* dengan mengambil contoh kasus negara tertentu. Kelompok Pertama mempresentasikan *Green City* dan *Green Job*, kelompok kedua mempresentasikan mengenai instrument ekonomi untuk pelestarian ekosistem dan biodiversity di Indonesia, Kelompok ketiga mengenai Ketahanan Pangan, Kelompok keempat mengenai Ketahanan Pangan dan Air, dan kelompok kelima adalah mengenai *Sustainable City*.
- Dari hasil pelatihan *ToT Green Economy* ini diharapkan peserta dapat mendapatkan wawasan dan pengetahuan mengenai konsep *Green Economy* secara umum serta penerapan konsep *Green Economy* di Jepang, selain itu pelatihan ini dapat meningkatkan kompetensi para pengajar dalam penyusunan RAD GRK.



## Linkage Programme bersama Pemerintah Australia:

### Harapan Baru bagi Peningkatan Kompetensi Perencana Indonesia

Oleh: Feita Puspita Murti

Sebagai upaya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur perencana pusat dan daerah, Bappenas harus melaksanakan langkah-langkah strategis dalam mengkoordinasikan program pengembangan kapasitas bagi aparatur di berbagai institusi pemerintahan, termasuk pengelolaan beasiswa. Hal ini bertujuan agar program pengembangan SDM Aparatur perencana dapat berjalan secara terpadu dan sistematis, serta sesuai dengan kebutuhan institusi.

Pengelolaan program kapasitas aparatur perencana secara terpadu ini merupakan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dari Pusbindiklatren (Pusat Pembinaan, Pendidikan, Pelatihan dan Perencanaan) Bappenas. Dalam rangka menjalankan fungsinya untuk membina dan meningkatkan kapasitas SDM aparatur perencana, Pusbindiklatren terus mengupayakan berbagai kegiatan untuk

meningkatkan kualitas dan kuantitas diklat. Salah satu kegiatan yang dilakukan adalah memperluas jaringan kerjasama dengan berbagai instansi (akademis dan non-akademis), baik di dalam maupun di luar negeri dalam menyelenggarakan diklat.

Setelah berhasil menjalin kerjasama dengan Kerajaan Belanda melalui beasiswa STUNED dan Pemerintah Perancis dengan dukungan SCAC. Saat ini Pusbindiklatren sedang melakukan inisiasi kerjasama dengan Curtin University, Australia. Bappenas menunjuk Magister Perencanaan Kota dan Daerah Universitas Gadjah Mada (MPKD UGM) sebagai prodi pelaksana *pilot project dual degree/linkage program* ini. Sebelumnya, Pusbindiklatren telah membuka program linkage dengan, Jepang, Perancis dan Belanda, bermitra dengan 13 universitas di Jepang, 5 universitas di Belanda dan 6 universitas di Perancis.

Program ini merupakan kesempatan baru bagi staf perencana yang bekerja di Bappenas, Unit perencanaan di Kementerian dan Lembaga, Bappeda, serta unit Perencanaan di Dinas Teknis pada pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota, untuk mengikuti program *Linkage* atau *double degree* Australia pada tahun anggaran 2013. Kegiatan perkuliahan Program *linkage* antara MPKD UGM dan Curtin University ini telah berlangsung sejak bulan September 2012, dengan jumlah karyasiswa sebanyak 21 orang.

Kerjasama dengan pemerintah Australia ini juga merupakan alternatif program perkuliahan mengingat kerjasama dengan universitas di Jepang, Perancis dan Belanda telah hampir berakhir. Ini merupakan salah satu upaya Pusbindiklatren agar dapat mengelola beasiswa secara berkelanjutan., yakni dengan merintis perluasan jaringan kerjasama agar tidak terlalu bergantung dengan sumber pendanaan, APBN, pinjaman, ataupun beberapa negara donor saja.

Nota kesepahaman yang telah ditandatangani oleh kedua belah pihak merupakan pintu gerbang utama menuju pintu-pintu kerjasama lainnya. Ke depannya, Pusbindiklatren diharapkan dapat lebih tanggap dan peka terhadap kesempatan-kesempatan tersebut. Selayaknya sebuah hubungan baru, kerjasama ini diharapkan dapat mengawali lahirnya kerjasama-kerjasama yang lain seperti internship, short-term training, dan diklat-diklat non gelar bersama lebih banyak lagi negara dan universitas di seluruh dunia.



**SUASANA DIKLAT**  
Change Management in  
Globalized World

## Change Management in Globalized World

Oleh: Zamilah Chairani

Setelah mengalami penundaan karena satu dan lain hal, akhirnya pelatihan *Change Management in Globalized World* terlaksana berkat kerja sama dengan London School of Economics and Political Science (LSE). Pelatihan berlangsung dari tanggal 17 – 28 September 2012 di London, UK.

Pelatihan *Change Management in Globalized World* adalah salah satu perwujudan misi SPIRIT yaitu memfasilitasi dan memastikan terlaksananya proses reformasi birokrasi terutama di K/L yang juga menjadi Participating Agency (PA) dalam kerangka pelaksanaan SPIRIT. Pelaksanaan reformasi birokrasi tidak akan berhasil secara optimal jika kita tidak memperhitungkan perubahan-perubahan yang terjadi, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Pelatihan *Change Management in Globalized World* diharapkan dapat membekali pesertanya dengan perkembangan-perkembangan yang terjadi di sector politik, ekonomi maupun sosial dalam tatanan internasional. Yang menarik adalah pemahaman posisi strategis Indonesia dalam konteks internasional di mana ekonomi Amerika Serikat dan Negara-negara Eropa sedang mengalami krisis. Indonesia dapat memanfaatkan peluang untuk mengambil peran strategis lewat ASEAN. Pelatihan ini juga membekali pesertanya dengan skill-skill bagaimana menyikapi perubahan dan meningkatkan leadership di masing-masing individu. Pemahaman-pemahaman tentang prinsip *change management* dan cara menyikapinya sangat berguna dalam penerapan agenda reformasi birokrasi di masing-masing instansi peserta ketika kembali ke tanah air.

Sehubungan dengan hal tersebut, setiap peserta harus menindaklanjuti pelatihan ini dengan membuat sebuah rencana tindak yang akan di-lokakaryakan 60 hari setelah pelatihan selesai. Lokakarya dilaksanakan pada tanggal 3 dan 4 Desember 2012 yang difasilitasi oleh pengajar dari LSE.

Pelatihan *Change Management in Globalized World* ini bertujuan untuk:

1. Meningkatkan pemahaman tentang perubahan yang terjadi di tatanan internasional serta bagaimana menyikapinya;
2. Meningkatkan ketrampilan peserta dalam bidang *leadership*, antara lain teknik negosiasi dan mengantisipasi resistensi yang akan terjadi jika terjadi perubahan serta bagaimana menanganinya;
3. Menerapkan pengetahuan baru tersebut ke dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia dengan membuat *action plan* (rencana aksi).

Peserta pelatihan terdiri berasal dari pejabat eselon I dan II di PA yang diharapkan akan menjadi *agent of change* di kemudian hari. Peserta pelatihan berjumlah 31 orang, yang terdiri dari: Pejabat eselon I dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), Pejabat eselon II dan III dari BPKP (5 orang), Pejabat eselon I dan II dari Kemenpan & RB (6 orang), Pejabat eselon II dari BKPM (2 orang), Pejabat eselon I, II dan III dari Bappenas (13 orang), Pejabat eselon II dan III dari BPN (3 orang), Pejabat eselon III dari Kemenlu (1 orang).

Yang menarik dari pelatihan ini, sesudah selesai pelatihan, setiap peserta mendapat tugas untuk membuat rencana tindak mengenai perubahan yang akan dibuat yang akan direviu setelah 90 hari. Reviu ini dilaksanakan melalui workshop yang diadakan pada tanggal 3 – 4 Desember 2012, di Hotel Marcopolo, Menteng, Jakarta. Pada kesempatan itu, tim pengajar dari LSE hadir untuk memberi waktu konsultasi bagi peserta untuk menyampaikan perkembangan dan/atau hambatan dalam melaksanakan rencana tindak individu tersebut. Di hari ke dua workshop, peserta diberi materi tentang hal-hal yang perlu diwaspadai ketika merencanakan sebuah perubahan. Selanjutnya peserta diminta untuk menuliskan secara lebih rinci implementasi rencana tindak dan serta menentukan satu perubahan utama (*key change*) yang akan menimbulkan dampak paling besar. Tulisan ini akan direviu 2 bulan kemudian, yaitu pada tanggal 5 Februari 2013.

Pada intinya, LSE mencoba menunjukkan bahwa perubahan itu tidak dapat dilakukan dalam semalam dan membutuhkan waktu (*process*), dan si pembuat perubahan (*agent of change*) harus menentukan titik-titik perubahan (*milestones*) di waktu-waktu tertentu sampai perubahan yang dimaksud tercapai.



## SEMINAR REGIONAL JFP & MUNAS AP2I

“PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI MELALUI PENATAAN KEMBALI ORGANISASI PUBLIK DAN PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL PERENCANAAN”

Oleh: Rita Miranda

Arah kebijakan Reformasi Birokrasi dalam perspektif perencanaan pembangunan nasional; Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 bahwa pembangunan aparatur negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan Profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya. Sementara Perpres No. 5 tahun 2010 tentang RPJMN 2010-2014 menyebutkan bahwa kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam menjalankan dan menentukan arah organisasi. Dalam pandangan rencana pembangunan, sumber daya perencana akan memainkan perannya dalam merumuskan kebijakan pembangunan dan hasilnya untuk suatu yang ingin dicapai di masa depan. Dengan demikian, maka tidak boleh tidak mutu dan kualitas perencana akan

menentukan baik dan tidaknya rencana-rencana yang disusunnya.

Pembangunan Nasional telah memasuki babak baru diawali dengan proses desentralisasi dan penguatan otonomi daerah. Oleh karenanya peran Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/ Kota semakin besar sesuai dengan kewenangan yang ditentukan oleh Undang-Undang yang berlaku. Dengan demikian pelaksanaan pembangunan tidak lagi menjadi monopoli Pemerintah Pusat, tetapi keterlibatan Pemerintah Daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota) dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan pembangunan di wilayah masing-masing menjadi kunci keberhasilan pembangunan.

Proses transfer kewenangan dari Pusat ke Daerah inilah kemudian mengawali proses reformasi di segala bidang, salah satunya adalah Reformasi Birokrasi. Tujuan Reformasi Birokrasi adalah “menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara” (Perpres No. 81/2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*). Singkatnya, bahwa penataan kembali birokrasi dimaksudkan untuk menciptakan manajemen sumber daya manusia yang handal, bersih, kompeten dan akuntabel.

Meskipun Reformasi Birokrasi telah berlangsung beberapa waktu, fakta-fakta yang terjadi di lapangan belum menampakkan hasil yang menggembirakan. Pemberitaan-pemberitaan di media massa elektronik maupun cetak menunjukkan bahwa akuntabilitas organisasi publik masih mendominasi berita, dan menjadi sorotan utama. Mulai dari kasus gratifikasi, korupsi, kolusi, sampai dengan tingkat kepuasan pelayanan kepada masyarakat yang masih sangat rendah.

Apa sebenarnya yang menjadi penyebab hal-hal di atas? Berbagai analisis dan ulasan telah banyak diungkapkan, mulai tingkat kesejahteraan pegawai yang rendah, tingkat kompetensi pegawai yang tidak memadai, organisasi publik yang besar sehingga tidak responsif terhadap keluhan masyarakat, dan masih banyak lagi. Namun demikian, Pemerintah dalam hal ini tidak tinggal diam untuk mensikapi persoalan-persoalan di atas. Melalui kebijakan Reformasi Birokrasi, Pemerintah secara bertahap melakukan pembenahan-pembenahan melalui 6 program makro Reformasi Birokrasi, yaitu: Penataan Organisasi, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.



### SEMINAR & MUSDA II

Selain Seminar Regional, kegiatan lain dari AP2I adalah juga menyelenggarakan Seminar dan Musda oleh AP2I Komisariat wilayah Jawa Timur

Di lingkungan Birokrasi, keenam program di atas telah menjadi menu keseharian yang kemudian diterjemahkan dalam banyak hal. Namun demikian, gaung reformasi birokrasi yang terdengar hanya pada perbaikan sistem renumerasi, atau perbaikan pendapatan, yang lagi-lagi belum semua Instansi merasakan hal ini. Pengalaman dalam Pengembangan dan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Perencana menyatakan bahwa model organisasi menjadi kunci peningkatan kompetensi dan kinerja perencana. Beberapa hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan, menyebutkan bahwa organisasi yang ada saat ini belum memberikan ruang yang cukup bagi para pemangku jabatan fungsional untuk mengaktualisasi dan menginternalisasi diri sehingga mampu menunjukkan performa yang memadai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat-pendapat para ahli manajemen organisasi seperti Frederik Taylor, Henry Fayol, atau Elton Mayo. Sebuah Organisasi akan bekerja dengan baik bila seluruh elemen didalamnya bekerja secara efektif.

Organisasi yang efektif ditentukan oleh faktor-faktor input yang terlibat, Fayol berpendapat bahwa efektifitas organisasi akan tercapai bila kewenangan-kewenangan dalam setiap bagian organisasi dinyatakan dengan jelas, dan organisasi dijalankan dengan disiplin yang rijid oleh masing-masing bagian.

Pegawai, karyawan, atau buruh berperan sangat penting dalam menjalankan aktivitas organisasi guna mencapai tujuan-

tujuannya. Capaian yang baik juga merupakan sebuah kepuasan (*satisfaction*) bagi karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, Elton Mayo menyatakan bahwa tingkat keefektifan sebuah organisasi terwujud ketika seluruh pegawai merasakan tingkat kepuasan yang sama. Dengan demikian peran organisasi dalam menjaga tingkat kepuasan pegawai sangat diperlukan. Hal ini memperkuat pendapat bahwa seorang karyawan tidak lagi hanya sekedar faktor produksi yang sifatnya statis, tetapi merupakan sumber daya manusia yang sangat dinamis yang sangat berkembang dan dikembangkan sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, hal yang sangat kontras terjadi dalam Birokrasi Publik. Organisasi yang bersifat rijid dan gemuk telah menjadi kendala dalam menjalankan aktivitasnya, dan merespon persoalan-persoalan kemasyarakatan. Sumber Daya Manusia masih sering terabaikan. Distribusi pekerjaan yang tidak merata, uraian tugas yang tidak mudah untuk dipahami, komitmen berorganisasi dari masing-masing pihak di dalam organisasi telah menjadi indikasi melemahnya tata laksana. Sebagai akibatnya, para pemangku kepentingan, termasuk para pemangku jabatan fungsional perencana, mengalami demotivasi, dan akhirnya kinerja menjadi menurun. Penurunan kinerja itu tentu berujung pada tingkat pelayanan publik yang buruk dan kepuasan yang sangat rendah bagi penerima manfaat.

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, bahwa kinerja pelayanan publik sering dinyatakan memprihatinkan, namun kondisi tetap mendapat perhatian yang sangat minim dan kurang menarik untuk dibicarakan. Menyikapi hal ini, Bappenas selaku Instansi Pembina Jabatan Fungsional Perencana tertantang untuk ikut berpartisipasi dalam percepatan Reformasi Birokrasi melalui Penyelenggaraan Seminar dan sekaligus dalam rangka acara Musyawarah Nasional (Munas) ke-tiga Asosiasi Perencana Pemerintah Indonesia (MUNAS-AP2I), pada tanggal 26-27 September 2012, bertempat di Ruang Rapat SS 1-3, kantor BAPPENAS, jalan Taman Suropati No. 2, Jakarta, dengan mengambil tema “Percepatan Reformasi Birokrasi melalui penataan kembali Organisasi Publik dan Pengembangan Jabatan Fungsional Perencana”.

Seminar Regional “Percepatan Reformasi Birokrasi melalui Penataan kembali Organisasi Publik dan Pengembangan Jabatan Fungsional Perencana”, melibatkan antara lain: Wakil Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Ketua Lembaga Administrasi Negara (LAN), Sekretaris Menteri PPN/ Sekretaris Utama Bappenas, Kepala Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Bappenas, Ketua Umum Pengurus Nasional Asosiasi Perencana Pemerintah Indonesia (AP2I), Bapak Prof. Dr. Wahyudi Kumorotomo, dari Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada (MAP-UGM), Para Kepala Biro Perencanaan, Organisasi dan Kepegawaian/SDM Kementerian dan Lembaga, Para Undangan yang terdiri dari para pejabat fungsional perencana dari Instansi Perencanaan Pusat dan Daerah, para pengurus dan anggota Asosiasi Perencana Pemerintah Indonesia.



Seminar dengan tema “Percepatan Reformasi Birokrasi melalui Penataan **kembali Organisasi Publik dan Pengembangan Jabatan Fungsional**” bertujuan untuk:

- Mendorong akselerasi Reformasi Birokrasi melalui perumusan bentuk reformasi organisasi publik yang tepat guna dan hasil guna;
- Mewujudkan organisasi publik yang mampu memberikan pelayanan publik yang handal dan terpercaya guna mewujudkan pembangunan yang berkeadilan sosial.

Tujuan ini terkait dengan semangat introspeksi terhadap pola pembinaan JFP yang harus sesuai dengan karakteristik instansi pemerintah sebagai organisasi publik yang sangat spesifik sebagai tempat bertugas para pemangku jabatan fungsional perencana.

Hal ini mengandung arti bahwa setiap instansi pemerintah tidak selalu memiliki karakteristik yang sama dan seragam. Bentuk dan besarnya struktur organisasi akan tergantung kepada tugas-fungsinya dalam melaksanakan misi dan mewujudkan visi organisasi. Konsep organisasi publik perlu dirumuskan secara seksama, agar dapat ditentukan apakah lebih tepat diisi oleh jabatan-jabatan struktural atau sebaliknya cocok diisi oleh jabatan-jabatan fungsional.

Bertolak dari pemikiran evaluatif sebagaimana di atas, maka seminar regional kali ini diharapkan akan melahirkan rumusan kebijakan-kebijakan yang lebih operasional, yang nantinya dapat disampaikan kepada Bappenas, Kementerian PAN dan RB, dan Kementerian Dalam Negeri. Rumusan tersebut terutama perlu dikaitkan dengan kedudukan dan mekanisme kerja JFP, dan pembinaan

**Seminar** dengan tema Percepatan Reformasi Birokrasi melalui Penataan kembali Organisasi Publik dan Pengembangan Jabatan Fungsional

teknis, administratif dan profesi. Dengan demikian nantinya para pemangku JFP baik di instansi pusat maupun daerah, akan memiliki organisasi tempat penugasan yang kondusif bagi pengembangan profesionalitas JFP dan peningkatan kualitas keluaran organisasi perencanaan pembangunan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai perencana tetap perlu memperhatikan kaidah dan norma-norma kompetensi dan profesionalitas perencana yang ditetapkan oleh instansi perencanaan tempat dimana kita bekerja, baik di tingkat pemerintah pusat maupun di tingkat pemerintah provinsi, kabupaten dan kota. Dalam hal hubungan dengan instansi pembina (yaitu Bappenas), AP2I dapat mengambil peran sebagai mitra yang turut serta dalam mendukung program-program peningkatan kompetensi dan profesionalitas jabatan fungsional perencana.

Selain itu, harapan kepada AP2I agar benar-benar menjadi organisasi profesi yang demokratis, non partisan, transparan dan inovatif, untuk mengantarkan para pemangku JFP menjadi profesional dan produktif, serta hal lain yang terpenting adalah mampu mewujudkan JFP sebagai jabatan yang menarik, dan prestisius.

Lebih jauh lagi, ke depan peran AP2I akan sangat strategis dan diperlukan sebagai mitra Bappenas (cq. Pusbindiklatren) dalam melakukan pembinaan JFP, untuk mendukung peningkatan kualitas dan produktivitas kebijakan publik dan efektifitas penyusunan rencana pembangunan nasional dan daerah.

Untuk itu, harapannya agar Munas ke tiga AP2I ini dapat menjadi forum introspeksi dan evaluasi program dan kegiatan-kegiatan AP2I. Tentu saja hal ini akan merupakan tantangan baru bagi Ketua Umum dan Pengurus AP2I periode 2012 – 2015 yang terpilih, untuk membawa AP2I menuju organisasi profesi yang lebih baik, melayani dan bermanfaat bagi terutama anggotanya, dan juga bagi bangsa dan negara. Di samping melanjutkan program dan kegiatan yang sudah baik, pengurus yang baru akan dituntut untuk menciptakan berbagai program-program terobosan yang inovatif.

Oleh karena itu, dengan harapan besar, Seminar Regional ini dibangun untuk memberikan kontribusi dalam merumuskan model organisasi yang tepat untuk sumber daya yang tepat, dan memberikan pelayanan yang optimal untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur.



Suasana Munas AP2I



### MIRAH MUTMAINAH MUJAHID

#### Alumni Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas di MKSMP UNHAS

Sekitar awal tahun 2008, pertama kali saya mendengar tentang Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas. Pada saat itu saya belum tertarik untuk mengikuti seleksi beasiswa tersebut karena beranggapan bahwa beasiswa tersebut hanya untuk rekan-rekan yang ada di instansi Bappeda khususnya fungsional perencana. Beberapa rekan saya di Badan Pengawasan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan (sekarang berubah menjadi Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan), tetap mengikuti seleksi beasiswa tersebut dengan anggapan tidak ada salahnya mencoba. Dan benar saja, beberapa orang dari teman-teman saya tersebut berhasil melewati

tahap demi tahap seleksi beasiswa dan akhirnya dinyatakan lulus. Mendengar hal tersebut ada sedikit rasa penyesalan kenapa tidak ikut serta pada seleksi beasiswa itu juga, toh ternyata yang dinyatakan lulus malah teman-teman saya yang bekerja di instansi pengawasan, Sedangkan teman-teman yang bekerja di instansi perencanaan lingkup Pemprov Sulsel malah tidak ada yang lolos seleksi.

Nasib baik ternyata masih berpihak kepada saya, beberapa saat kemudian salah seorang teman yang sudah dinyatakan lulus seleksi memberi kabar bahwa akan diadakan seleksi gelombang II Program Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas Tahun 2009 karena kuota kelas belum mencukupi. Kabar tersebut memberi harapan kepada saya,



**Berpose** bersama rekan-rekan seperjuangan di Pantai Losari

saya pun segera mempersiapkan syarat-syarat yang diminta untuk segera dikirimkan kepada Panitia seleksi beasiswa. Alhamdulillah saya lolos seleksi administrasi dan pada tanggal 5 maret 2009 nama saya terdaftar sebagai salah satu peserta Tes Potensi Akademik Gelombang II Tahun 2009 yang akan diadakan di makassar pada tanggal 28 maret 2009.

Ada sedikit rasa cemas pada saat akan mengikuti Tes Potensi Akademik karena merupakan pengalaman pertama mengikuti tes model tersebut. Dari pengalaman teman-teman yang telah lolos seleksi, TPA Bappenas merupakan salah satu TPA yang cukup sulit. Namun dengan persiapan yang cukup, alhamdulillah saya dinyatakan lulus dan berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya yaitu Tes TOEFL yang akan diadakan pada tanggal 25 april 2009. Untuk Tes TOEFL tersebut saya cukup santai menghadapinya, walaupun dengan kemampuan bahasa inggris yang pas-pasan saya cukup optimis bisa melewatinya. Dan benar saja pada tanggal 20 Mei 2009 nama saya tercantum sebagai salah satu penerima beasiswa Pusbindiklatren Bappenas Program S2 Dalam Negeri, tepatnya pada Program Magister Konsentrasi Studi Manajemen Perencanaan Universitas Hasanuddin.

Program beasiswa S2 Dalam Negeri Pusbindiklatren Bappenas walaupun hanya berlangsung kurang lebih 13 bulan tetapi banyak memberikan pengalaman berharga untuk saya. Saya banyak menimba ilmu baru dan juga banyak mengenal teman-teman baru. Pertama kali menginjakkan kaki di tempat perkuliahan ada perasaan takut dan cemas yang menghantui (sepertinya saya termasuk dalam tipe kurang percaya diri dalam menghadapi hal-hal baru, hehe..) karena melihat teman-teman yang lain datang dari background perencana di kantor masing-masing sedangkan saya tidak. Saya ingat pertemuan pertama dengan salah satu dosen senior di kampus, beliau melontarkan beberapa pertanyaan tentang

perencanaan kepada saya dan tidak satupun pertanyaan tersebut dapat saya jawab. Melihat wajah bingung saya ditambah pengetahuan yang sangat minim tentang perencanaan membuat beliau kemudian mengatakan bahwa saya akan sangat sulit menyelesaikan perkuliahan saya nanti. Sedih tetapi hal ini tidak membuat saya berkecil hati, ini kemudian melecut semangat saya untuk lebih keras belajar agar dapat mematahkan perkataan dosen saya tersebut.

Keinginan untuk lebih baik lagi membuat saya bersemangat menghadapi perkuliahan, saya mulai berburu buku-buku perencanaan, browsing tentang dunia perencanaan dan segala hal yang berhubungan dengan perencanaan. bahkan untuk tugas kecil dan bahan kuliah pun saya selalu mencari beragam referensi. Rasa cemas dan takut saat akan menghadapi dosen-dosen benar-benar membuat saya merasa harus mempersiapkan segalanya dua kali lebih keras dari teman-teman yang lain.

Sebelum kuliah saya selalu menyempatkan untuk membaca buku-buku bahan kuliah. Rasa takut dan cemas menghadapi perkuliahan plus para Professor dan Doktor pengajar yang selalu memberikan pertanyaan-pertanyaan cukup sulit bagi saya membuat saya benar-benar membuat saya merasa harus mempersiapkan diri sebelumnya. Apalagi konsep belajar lebih banyak diisi dengan diskusi dan presentasi. Saya yang seperti sudah saya katakan sebelumnya memang kurang percaya diri, agak sulit dalam mengemukakan pendapat dan berbicara didepan umum. Waduh saya sudah tidak bisa ingat bagaimana basahnya tangan saya berkeringat karena gugup saat harus presentasi pertama kali. Karena semua mata kuliah memang lebih banyak diisi dengan diskusi dan presentasi individu, lama kelamaan saya mulai terbiasa. Mengemukakan pendapat di depan umum dan presentasi individu menjadi hal biasa dan tidak lagi menakutkan. Ini juga salah satu pengalaman berharga saya, sekarang rasa percaya diri itu sudah mulai tumbuh, saya tidak takut dan cemas lagi saat harus berbicara di depan umum. Terima kasih Bappenas... Terima Kasih Bapak dan Ibu Pengajar MKSMP UNHAS.... ;)

## Sosok Alumni

Hal lain yang menjadi pengalaman berharga adalah teman-teman baru yang saya temui. Angkatan VII MKSMP UNHAS terdiri dari 16 orang yang berasal dari berbagai daerah. Teman-teman tersebut menjadi saudara seperjuangan dalam menghadapi suka dan duka perkuliahan selama 13 bulan. Menunggu dosen yang notebene adalah para Professor dan Doktor dengan segudang kesibukan, mengerjakan seabrek tugas apalagi mengejar deadline tugas menjadi hal-hal yang tidak terlalu menyiksa karena selalu dikerjakan bersama-sama. Saya banyak dibantu oleh teman-teman sekelas yang memiliki pengetahuan lebih dalam hal memahami bahan-bahan kuliah, kami selalu bekerja sama dalam mengerjakan berbagai tugas yang diberikan oleh para dosen. Bergurau dan bercerita menjadi hiburan yang cukup mengobati saat menghadapi hal-hal “berat” tersebut. Apalagi saat mengerjakan tesis, tensi semakin meningkat karena adanya deadline menyelesaikan studi dalam 13 bulan. Dalam penulisan tesis lagi-lagi saya mendapatkan hal yang baru, Karena terbatasnya hubungan antara bidang pengawasan yang menjadi pekerjaan saya dengan bidang perencanaan yang menjadi bidang studi saya maka saya memutuskan untuk mengambil hal baru untuk menjadi topik tesis. Pembimbing saya yaitu Prof. Darmawan Salman dan DR. Abduh Ibnu Hajar mengarahkan saya untuk mendeskripsikan suatu konsep yang masih baru dan belum banyak dijadikan sebagai topik tesis. Walaupun sempat jatuh bangun karena pembimbing saya selalu menuntut pekerjaan yang lebih baik lagi (Terima Kasih banyak

bapak-bapak pembimbing.....) akhirnya tesis saya dapat selesai juga. Beberapa tahapan ujian saya lewati tanpa banyak kesulitan karena sebelumnya telah diuji oleh kedua pembimbing saya dengan sangat ketat (Hikssss...), dan oleh para Tim Penguji tesis saya yang berjudul “Kolaborasi Multipihak pada Program Pengembangan Kawasan Perikanan (Minapolitan) di Kab. Luwu Timur” diberikan nilai sangat memuaskan (sekali lagi Terima Kasih Bapak-bapak Pembimbing...). Satu lagi hal baru yang bisa saya lewati dengan baik setelah bekerja ekstra ekstra keras sebelumnya. Hehe...

Setelah “berjuang” selama kurang lebih 13 bulan akhirnya saya dan teman-teman bisa menyelesaikan pendidikan kami. Senang sekali karena walaupun tidak bersama-sama wisuda namun seluruh angkatan bisa menyelesaikan studi dengan baik. Setelah menyelesaikan ujian tutup di akhir tahun 2010, saya dan beberapa teman diwisuda untuk Periode Maret Tahun 2011.

Awal tahun 2011, saya kembali bertugas di Inspektorat Provinsi SulSel. Selesai sudah tugas saya belajar selama 13 bulan di MKSMP UNHAS. Saatnya saya mengaplikasikan ilmu yang saya dapatkan di tempat saya bekerja. Berhubung Bidang Pekerjaan saya bukanlah bidang Perencanaan maka ilmu yang saya dapatkan belum bisa saya aplikasikan dengan optimal. Tapi saya yakin tidak ada kata sia-sia dalam belajar, percaya bahwa semua ilmu yang saya dapatkan pasti berguna buat saya walaupun bukan sekarang pasti suatu saat

nanti. Satu hal yang saya pelajari dalam proses studi selama kurang lebih 13 bulan adalah bahwa benar kata orang bijak “tidak ada yang tidak mungkin dalam hidup” semuanya kembali pada diri kita sendiri. Dengan doa dan usaha yang keras insyaallah semuanya dapat kita hadapi dengan baik. Jadi jangan pernah takut belajar hal yang baru, karena dengan doa dan usaha yang “keras” kita pasti bisa menghadapinya.



MAGISTER KONSENTRASI STUDI MANAJEMEN PERENCANAAN  
UNHAS - BAPPENAS ANGKATAN VII

**Aku** (duduk baris depan  
No.2 dari kiri) diantara  
rekan-rekan semasa  
menuntut ilmu



## Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Oleh: Hartati

Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik,  
Universitas Indonesia

Penelitian ini membahas pengukuran kinerja sektor publik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Objek penelitian dalam tesis ini adalah RSUD Dr. Moewardi Surakarta yang ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja RSUD Dr. Moewardi pada tahun 2010 dengan menggunakan empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menyarankan antara lain: (1) perlunya peningkatan peralatan, sarana dan prasarana rumah sakit, (2) segera mengintegrasikan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit, dan (3) segera memberlakukan sistem kehadiran dengan mesin sidik jari bagi seluruh pegawai rumah sakit.

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif pelanggan dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,74 (skala nilai tertinggi 5)
2. Kinerja perspektif keuangan: (a) Rasio likuiditas untuk current

ratio menunjukkan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya. (b) *Ratio* solvabilitas untuk rasio modal sendiri terhadap total aset menunjukkan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya. (c) *Ratio* aktivitas untuk *collection period* menunjukkan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya, sedangkan *total assets turnover* menunjukkan nilai di bawah ukuran baku perumahsakitannya. (d) *cost recovery rate* menunjukkan nilai di bawah nilai ideal.

3. Kinerja perspektif proses internal dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,79 (skala nilai tertinggi 5).
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,90 (skala nilai tertinggi 5).
5. SPM kepuasan pelanggan pada layanan gawat darurat sebesar  $\geq 80\%$
6. SPM kepuasan pelanggan pada layanan rawat jalan  $\geq 90\%$
7. SPM kepuasan pelanggan pada layanan rawat inap  $\geq 90\%$ .

(SIMPUL)



## INKUBATOR BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN TEKNOLOGI

“Harus ada terobosan-terobosan kreatif dalam rangka menciptakan peluang berusaha,”

Oleh: Urbanus M. Ambardi  
Perencana Madya BIT-BPPT

Masalah klasik pengangguran dan penyerapan tenaga kerja hingga saat ini masih menjadi pekerjaan rumah yang cukup berat bagi pemerintah Indonesia. Badan Pusat Statistik (BPS) menyatakan tingkat pengangguran terbuka di Indonesia pada Februari 2012 mencapai 6,32% atau 7,61 juta orang. Jumlah ini turun 6% dari Februari 2012 yang sebesar 8,12 juta orang. Meskipun angka pengangguran terbuka di Indonesia kecenderungannya terus turun dari 7,1% pada 2010 menjadi 6,32% pada Februari 2012, namun ditinjau dari sisi tenaga kerja sebagian besar masih bekerja di sektor informal.

Disebutkan bahwa Jumlah sarjana menganggur melonjak dari 1.198.000 orang pada tahun 2007 menjadi 1.260.000 orang pada tahun 2009. Sedangkan diploma menganggur melonjak dari 1.228.000 orang pada tahun 2007 menjadi 1.424.000 orang pada tahun 2009 (Rhenald Kasali dkk, 2010).

Menilik ilustrasi tersebut diatas, ditambah kenyataan jumlah penduduk yang besar dimana tiap tahun angkatan kerja tumbuh 2,2 juta orang, maka upaya menciptakan peluang pekerjaan juga harus dikejar. Penciptaan lapangan kerja dapat dimulai dari pertumbuhan ekonomi yang difokuskan pada penguatan perekonomian domestik



**Presentasi** ide bisnis calon wirausaha baru berbasis teknologi, Pemda Cimahi

dan investasi, saat ekspor melambat. Untuk sementara belanja negara masih diharapkan dapat menjadi perangsang ekonomi walaupun memiliki ruang fiskal yang terbatas.

Situasi ketenagakerjaan di Indonesia selama ini di hadapkan pada berbagai ketidak-seimbangan. *Pertama*, ketidak-seimbangan secara umum antara penyediaan lapangan kerja dan kebutuhan lapangan kerja. *Kedua*, kurang-seimbangan struktur dalam lapangan kerja. *Ketiga*, kurangseimbangan antara kebutuhan jumlah dan jenis tenaga terdidik dengan penyediaan tenaga terdidik. *Keempat*, kecenderungan semakin meningkatnya peranan dan aspirasi angkatan kerja wanita dalam seluruh struktur angkatan kerja Indonesia. *Kelima*, kurang-seimbangan antar daerah dalam penyediaan dan pemanfaatan tenaga kerja Indonesia.

Menjadi renungan kita bersama (pemerintah dan masyarakat) bahwa ditengah iklim investasi dalam negeri yang belum menggembirakan yang berdampak pada rendahnya daya serap tenaga kerja yang semakin mendesak, harus ada terobosan-terobosan kreatif dalam rangka menciptakan peluang berusaha. Masyarakat perlu diberi kesadaran yang tinggi untuk semakin mengurangi ketergantungan pada penyediaan lapangan kerja. Sementara itu pemerintah juga harus lebih keras lagi mengupayakan langkah-langkah strategis, kreatif dan inovatif dengan me mberi stimulan-stimulan yang mendorong gairah pasar dan daya cipta UKM menuju kemandirian lokal

#### **DAYA SAING UKM**

Banyak kalangan praktisi maupun akademisi memandang bahwa kemampuan daya saing pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) Indonesia dalam perdagangan ekspor dinilai masih sangat minim, tidak sedikit yang menilai bahwa daya saing UMKM Indonesia dalam menghadapi pasar bebas 2020 cukup mengkhawatirkan. Jangankan menembus pasar global, untuk dapat bersaing barang impor di pasar domestik juga cukup berat

Rendahnya daya saing Indonesia antara lain

ditunjukkan oleh jumlah UMKM di Indonesia tergolong masih sangat kecil (0,18 %), sedangkan di Amerika mencapai 11%, Singapore 7%, Korea-Jepang diatas 5%, Eropa rata-rata diatas 4%, dan India hampir 2%. (Sumber: Ciputra,2008).

Meskipun denyut UMKM bukannya tanpa kemajuan dan peningkatan, namun kemajuan itu tergolong lamban jika dibandingkan dengan negara-negara lain yang lebih cepat mengantisipasi situasi perkembangan global misalnya negara-negara di Asia Tenggara yang semakin sadar bahwa peranan UMKM sangat strategis dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

#### **INKUBATOR BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN TEKNOLOGI**

Saat ini banyak kementerian/lembaga (K/L) sedang giat mengangkat topik inkubator bisnis dan kewirausahaan teknologi (*technopreneurship*) dalam upaya mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dan atau lokal melalui program Inkubator bisnis. Sebagaimana diketahui inkubator bisnis adalah perusahaan/lembaga yang memberikan suatu program yang didesain untuk membina dan mempercepat keberhasilan pengembangan bisnis melalui rangkaian program permodalan yang diikuti oleh dukungan kemitraan/ pembinaan elemen bisnis lainnya dengan tujuan menjadikan usaha tersebut menjadi perusahaan yang profitable, memiliki pengelolaan organisasi dan keuangan yang benar, serta menjadi perusahaan yang *sustainable*, hingga akhirnya diharapkan berdampak positif bagi masyarakat, terutama akan membuka kesempatan kerja.

Dalam situasi terkini tersebut, sudah selayaknya kelembagaan inkubator bisnis di daerah maupun di perguruan tinggi menunjukkan peranan dan kontribusinya menciptakan berbagai solusi untuk mengatasi persoalan yang sedang dihadapi dan menghasilkan inovasi untuk merespon setiap perubahan yang terjadi.



Mengapa perlu membentuk inkubator bisnis dan teknologi? Targetnya adalah untuk melahirkan teknopreneur, pengusaha yang berbasis dan mengoptimalkan teknologi. Untuk dapat menciptakan teknopreneur, dibutuhkan intermediasor khususnya inkubator. Peran inkubator di Indonesia sangat strategis karena sampai saat ini sistem pendidikan di Indonesia belum menjurus pada dimana lulusannya menjadi pencipta lapangan pekerjaan. Selain itu, selama ini hasil invensi yang dihasilkan oleh lembaga litbang dan universitas belum terdifusikan kepada industri sehingga belum menghasilkan inovasi.

Pada dasarnya yang dilakukan oleh inkubator bisnis adalah suatu bagian dari program kemitraan untuk mengembangkan bisnis bersama-sama, dengan tujuan menjadikan usaha tersebut menjadi suatu bisnis yang nyata dan berkembang sesuai dengan visi dari perusahaan tersebut.

Disinilah peran lembaga inkubator teknologi dibutuhkan. Sebagai lembaga intermediasi yang dapat menghubungkan hasil invensi dengan dunia industri sehingga tumbuhlah inovasi di Indonesia.

Untuk mencapai tujuan tersebut, harus lebih digalakkan lagi program dan kegiatan inkubator bisnis dibawah pembinaan pemda, karena eksisting UMKM di daerah sudah mulai menggeliat secara sporadis karena tekanan situasi. Upaya ini harus menjadi tanggung jawab moral pemerintah untuk lebih memperhatikan keberadaan UMKM yang banyak tersebar di berbagai daerah.

Tidak saja menjadi tugas pemerintah pusat. Diperlukan peran semua pihak termasuk pemerintah daerah untuk dapat menciptakan wirausaha teknologi baru di Indonesia, yang diharapkan mampu menciptakan lapangan kerja baru yang cukup signifikan. Karena itulah sangat diperlukan adanya lembaga-lembaga inkubator tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga di daerah.

Program inkubasi pemerintah pada umumnya ditujukan bagi *start-up company* atau suatu perusahaan yang masih berada di tahap awal yang umumnya adalah usaha baru ataupun telah berjalan kurang dari 2 tahun. Suatu studi penelitian di Amerika, dimana



**Kuliah umum** *Technopreneurship* di perguruan tinggi

konsep ini lahir, menunjukkan bahwa 87% dari usaha *start-up* yang melalui program inkubasi/ pembinaan dapat bertahan dan menjalankan bisnis mereka dengan baik. Jasa/ bantuan yang diberikan oleh inkubator bisnis biasanya adalah:

- 1) Akses dan bantuan permodalan
- 2) Membuka jaringan yang terkait dan dapat membantu perkembangan usaha tersebut
- 3) Pengembangan strategi pemasaran (*marketing*)
- 4) Membantu dalam manajemen akuntansi / keuangan
- 5) *Mentoring* dan pelatihan bisnis
- 6) Manajemen pengelolaan perusahaan dan budaya perusahaan
- 7) Memberi pengenalan dan penekanan atas etika bisnis

#### **Kewirausahaan Teknologi di Perguruan Tinggi**

Di sisi lain sudah saatnya lulusan perguruan tinggi saat ini tidak berpikir untuk mencari kerja namun menciptakan lapangan pekerjaan. Masa depan sangat membutuhkan pengusaha inovatif untuk meningkatkan daya saing. Disamping itu peranan perguruan tinggi (PT) juga diharapkan mampu mengembangkan sistem pendidikan yang berorientasi kewirausahaan teknologi (*technopreneurship*). Semangat menerapkan sistem pendidikan *technopreneurship* tersebut harus dibarengi oleh adanya dukungan berbagai infrastruktur yang diperlukan dari pemerintah dan kemauan dunia usaha untuk bertindak, baik sebagai investor maupun sebagai sponsor.

Pengembangan kewirausahaan teknologi menjadi penting karena saat ini baru ada sekitar 0,24 persen wirausahawan di Indonesia. Idealnya Indonesia dengan jumlah penduduk dan jumlah lulusan terdidik bisa menghasilkan empat persen pengusaha baru berbasis teknologi.

Oleh karena itu untuk mencapai tujuan pembelajaran kewirausahaan di PT yang maksimal, diperlukan desain pembelajaran

yang lebih komprehensif terutama dalam pelaksanaan pola dasar pembelajaran kewirausahaan teknologi, skenario pembelajaran dan prosedur implementasi model pembelajarannya. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, sangat besar kemungkinan PT akan menghasilkan lulusan yang memiliki jiwa *technopreneur*.

Dengan demikian Inkubator bisnis dan *technopreneurship* di Indonesia sudah seharusnya didorong pengembangannya oleh pemerintah melalui PT. Hanya dengan bertambahnya jumlah mereka itulah, maka bangsa Indonesia akan menjadi bangsa yang mampu bersaing dalam persaingan global.

*Technopreneur* tidak sekedar menjual barang atau jasa yang persaingan pasarnya sangat ketat, namun menggunakan teknologi sebagai unsur utama pengembangan produk suksesnya, bukan sekedar jaringan, lobi, dan pemilihan pasar secara demografis. Mereka menjual produk inovatif yang mampu menjadi substitusi maupun komplemen dalam kemajuan peradaban manusia. Kemampuan inovasi dan kreativitas mendominasi dalam menghasilkan produk unggulan yang bernilai tambah tinggi dan berkelanjutan

Begitu banyak sumberdaya yang sangat potensial yang sebenarnya dapat menjadi modal sosial yang besar bagi pembangunan di negeri tercinta ini, namun belum mendapat perhatian secara serius karena orientasi pembangunan yang belum terfokus dan masih bersifat politis. Semoga ada saatnya kita semua berpikir cerdas dan strategis untuk senantiasa berusaha meningkatkan martabat dan kemandirian bangsa.



## KONSEP KERANGKA PEMIKIRAN KETERKAITAN BEASISWA PROGRAM SPIRIT DENGAN REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN/LEMBAGA



Oleh: Haryanto  
Sekretaris Tim Penyiapan Program SPIRIT-Bappenas

“Saat kita menatap ke belakang sesungguhnya kita telah tertinggal dengan orang yang merangkak ke depan. Sesungguhnya masa lalu adalah guru bagi kita untuk menatap dan membangun masa depan”

Genderang reformasi telah didengungkan, dan kini Indonesia dihadapkan pada kondisi “*point of no return*” (titik yang tidak dapat kembali lagi) dalam melaksanakan reformasi di berbagai bidang kehidupan. Apapun resikonya, reformasi harus berhasil dan membuat negara maju, rakyat sejahtera dalam suasana demokratis.

Reformasi telah menjadi suatu kata yang menggema dan menjadi semangat gerak langkah segenap komponen bangsa untuk membuka katub-katub kekuasaan yang selama ini tidak tersentuh. Reformasi telah menjadi bagian yang sangat penting dalam usaha bangsa untuk merumuskan kembali seluruh tatanan

nilai, tata pengelolaan, dan aturan kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Gerakan reformasi yang digulirkan oleh berbagai kekuatan dalam masyarakat memaksa sektor birokrasi untuk me-reformulasi struktur, kultur, tata kelola dan paradigm birokrasi dalam berhadapan dengan masyarakat. “*No BEJ (Blame, Excuse, Justify)*” bagi birokrasi untuk menolak melakukan reformasi, mengingat birokrasi selama ini mempunyai kontribusi terhadap terjadinya krisis multidimensional yang tengah terjadi hingga saat ini.

Guna merespon tuntutan masyarakat terhadap reformasi birokrasi, pemerintah telah melakukan upaya perbaikan diberbagai lini pemerintahan, baik yang menyangkut infrastruktur maupun suprastruktur yang lebih akomodatif terhadap nilai-nilai *good governance*. Namun, upaya me-reformasi birokrasi selama ini masih melawati jalan terjal, berliku dan melelahkan karena munculnya berbagai kendala seperti konflik kekuasaan, budaya otoritarian, konflik kepentingan, dan masalah kolusi-korupsi-nepotisme (KKN). Proses reformasi birokrasi yang secara khusus sudah dimulai sejak tahun 2004, berdasarkan hasil penyerapan opini masyarakat, ternyata sebagian masyarakat menilai reformasi birokrasi belum memperlihatkan hasil konkret, alias reformasi birokrasi masih jalan di tempat. Persoalan yang mengemuka diantaranya bahwa pemerintah, termasuk pemerintah daerah, dinilai kurang transparan dan tidak banyak melibatkan masyarakat dalam perumusan kebijakan publik. Disamping itu, kualitas kebijakan publik yang dirumuskan sering menimbulkan pro-cont dalam implementasinya.

Reformasi birokrasi hingga kini terkesan belum memperlihatkan benang merah dan titik terang kemana sebenarnya yang akan dituju. Walaupun ada, masih pada tataran konseptual, yang operasionalnya masih dihadapkan pada karang-karang yang kokoh yang *resistance* terhadap arus perubahan. Namun demikian, pemerintah tidak boleh putus asa. Pemerintah perlu terus mengupayakan “*new initiatives*” dan selalu me jaga komitmen-komitmen yang telah diinisiasi dan disepakati bersama. Posisi “*Program Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola*” sebagai “*the main priority*” dalam RPJMN 2010-2014 merupakan langkah strategis dan komitmen yang patut didukung bersama. Itulah salah satu dari beberapa upaya Bappenas dalam mendukung komitmen reformasi birokrasi.

Komitmen Bappenas dalam melakukan reformasi birokrasi tidak hanya berhenti pada tataran rancangan kebijakan sebagaimana tersirat dalam RPJM. Salah satu, dari beberapa langkah konkrit

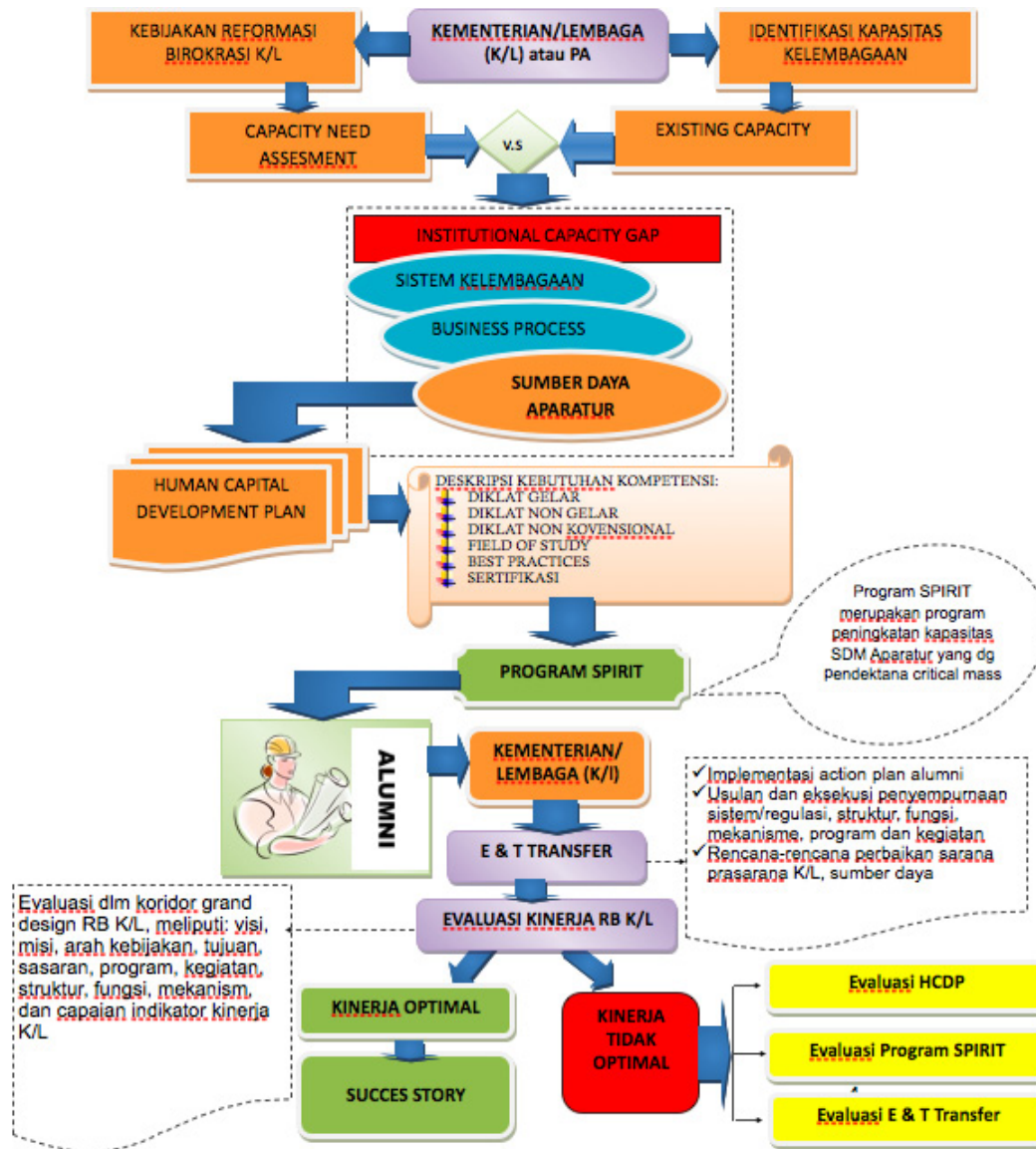
Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Bappenas, dalam rangka mempercepat implementasi reformasi birokrasi di beberapa K/L yang dianggap sebagai pioner untuk melakukan reformasi terlebih dahulu, adalah dengan meng-inisiasi program peningkatan kapasitas aparturnya melalui pemberian Beasiswa SPIRIT. Apa dan bagaimana Program SPIRIT dapat mempercepat implementasi reformasi di K/L?

#### **SCHOLARSHIP PROGRAM FOR STRENGTHENING THE REFORMING INSTITUTION (SPIRIT)**

Sesuai dengan numenklaturnya, program SPIRIT, diharapkan dapat menjadi refleksi dari semangat pemerintah Indonesia dalam meresponse berbagai tuntutan masyarakat agar pemerintah merubah paradigma birokrasi dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat. SPIRIT, yang merupakan program beasiswa bagi aparatur K/L sasaran (*Participating Agency /PA*) untuk mengikuti diklat gelar dan non gelar di dalam dan di luar negeri, bertujuan untuk meningkatkan kapasitas *Participating Agency* melalui: (1). Peningkatan kapasitas SDM dengan mengembangkan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan aparat pemerintah yang melaksanakan tugas-tugas pokok dan fungsi institusi; dan (2). Peningkatan kapasitas SDM dalam melaksanakan reformasi birokrasi instansi. Pada tahap awal ini, pemerintah memprioritaskan program spirit kepada Kementerian/ Lembaga (*Participating Agency*) yang telah menjalankan prioritas nasional yang bertanggung jawab terhadap pembiayaan sektor publik/ ekonomi, pembiayaan manajemen SDM, peningkatan iklim investasi, pengelolaan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yaitu adalah: (1). Kemenpan & RB, (2). BKN; (3). LAN; (4). Kementerian Keuangan; (5). Kementerian

## Alternatif Kerangka Pemikiran Keterkaitan Program Spirit dengan Proses Reformasi Birokrasi di Lembaga Sasaran



Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas; (6). Kementerian Dalam Negeri; (7). Kementerian Luar Negeri; (8). BPN; (9). BKPM, (10). BPK; dan (11). BPKP. Jumlah *Participating Agency* dimungkinkan untuk berubah/bertambah sesuai dengan perkembangan kebijakan di bidang reformasi birokrasi.

Program SPIRIT berbasis kepada *Human Capital Development Plan* (HC DP), yang didalamnya mencakup serangkaian strategi pembaharuan reformasi birokrasi, termasuk berbagai inisiasi

penyempurnaan dan penyesuaian manajemen dan *critical mass* dalam rentang dan tataran yang luas meliputi kebijakan dan regulasi, tata kelola, penilaian, pembinaan, serta dukungan sumberdaya yang kondusif. Program ini dikoordinasikan oleh Bappenas, dibawah Sesmen PPN/Sestama Bappenas, dengan dukungan 2 *Project Implementing Units*, yaitu Pusbindiklatren-Bappenas dan Pusdiklat Pengembangan SDM Kementerian Keuangan. SPIRIT merupakan program *soft loan* dari *World Bank* dengan durasi implementasi program selama 7 tahun, yang dimulai pada tahun 2011.

### KERANGKA PEMIKIRAN KETERKAITAN PROGRAM SPIRIT DENGAN PROSES REFORMASI BIROKRASI PADA KEMENTERIAN/LEMBAGA SASARAN ROGRAM

Agar pendekatan program spirit yang berbasis pada *critical mass* ini dapat menjamin efektifitas program, maka perlu adanya kerangka pikir yang menggambarkan serangkaian proses bagaimana program spirit ini ber-efek pada proses reformasi birokrasi dari *particiapting agencies*. Kerangka pikir ini dapat dijadikan sebagai basis dalam mengontrol keterkaitan program dengan pencapaian tujuan tujuan reformasi birokrasi. Gambar 1 merupakan alternatif kerangka pemikiran keterkaitan program spirit dengan proses reformasi birokrasi di lembaga sasaran.

Proses reformasi birokrasi (RB) pada kementerian/lembaga (K/L) biasanya diawali dengan penyusunan rencana kebijakan (*policy design*) RB K/L dengan berpedoman pada *grand design* RB nasional termasuk aspek regulasinya. Penyusunan kebijakan RB suatu K/L harus mempertimbangan aspek kapasitas kelembagaan, baik dalam hal kebutuhan kapasitas yang harus dipenuhi (*capacity need assesment*) maupun kapasitas yang tersedia (*existing capacity*). Dengan melakukan analisis *need assesment* dan *existing capacity* maka akan tergambar adanya *gap capacity*, yang mencakup kebutuhan perbaikan sistem kelembagaan, perbaikan sarana dan prasarana, serta kebutuhan peningkatan kompetensi aparatur dalam kerangka kebijakan RB.

Kebutuhan peningkatan kapasitas aparatur dalam ini digambarkan sebagai *human capital development plan (HCDP)*, dalam rentang dan tataran yang lebih luas mencakup kebijakan dan regulasi, tata kelola, penilaian, pembinaan, serta kebutuhan dukungan sumberdaya yang kondusif. Dalam konteks pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, HCDP juga mencakup penjelasan tentang kegiatan-kegiatan konkrit da spesifik dalam bentuk diklat-diklat gelar dan non gelar, area penguatan bidang studi, dikla non-konvensional, seperti pemagangan dan sertifikasi. Pada tataran kebutuhan kompetensi inilah, maka program spirit diinisiasi dengan pendekatan *critical mass*. Implementasi program spirit diharapkan mampu mencetak alumni-alumni yang profesional dan handal yang mampu memperkuat kapasitas K/L mereka pada area-area bidang studi yang sudah ditetapkan dalam HCDP. Harapan yang tinggi diletakkan kepada para alumni, mengingat dalam program spirit, para aparatur diberi keleluasaan untuk memilih *the best university in the world* sebagai tempat study sesuai dengan pontensi dan kualifikasi yang dimiliki.

Profesionalism dan keandalan para alumni ini akan teruji dalam proses *Education and Training (E & T) transfer*, yang merupakan proses implementasi dari apa-apa yang telah dipelajari oleh alumni selama mereka mengikuti diklat, ke dalam pekerjaan sehari-hari di K/L. Tetap dalam koridor RB, para alumni diharapkan menerapkan rancangan *action plan* yang telah dipersiapkan sebelum mengikuti diklat, mampu meng-inisiasi dan memperbaharui model, sistem, mekanisme, dan kebijakan-kebijakan strategis, serta meng-eksekusinya dalam kerangka kebijakan RB di lembaga mereka. Namun demikian, keberhasilan E & T *transfer* memerlukan faktor pengungkit (*leverage*) dalam bentuk kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Peran alumni spirit diharapkan berdampak signifikan terhadap keberhasilan K/L dalam melakukan reformasi kelembagaan. Untuk itu, perlu dilakukan evaluasi kinerja kelembagaan dalam koridor dan kerangka kebijakan RB. Apabila hasil evaluasi memperlihatkan kinerja K/L sangat baik dalam proses implementasi RB, maka hal ini akan menjadi *succes story* dan pijakan bagi keberhasilan program SPIRIT. Namun, apabila kinerja kelembagaan memperlihatkan hasil yang sebaliknya, "*no excuse*" maka akuntabilitas program spirit dipertanyakan, dan perlu adanya "*process opname*" di berbagai tahapan, seperti: proses penyusunan HCDP, proses implementasi program SPIRIT, proses E & T *transfer*, atau proses-proses vital lainnya.

Beasiswa Program SPIRIT bertujuan untuk mempercepat proses reformasi birokrasi di K/L dengan pendekatan yang bersifat *critical mass* dalam rentang dan tataran yang luas meliputi kebijakan dan regulasi, tata kelola, penilaian, pembinaan, serta dukungan sumberdaya yang kondusif. Implementasi program SPIRIT perlu terus dikawal agar pendekatan yang berbasis pada *critical mass* ini dapat menjamin efektifitas program. Implementasi program harus dilaksanakan secara berkesinambungan, dimana orientasi kinerja program tidak hanya diarahkan pada tataran output, tetapi harus berlanjut pada *outcome* dan *impact*. Orientasi pemilihan karyasiswa tidak boleh sekedar berbasis kepada rewards; namun, perlu didasarkan pada pertimbangan potensi, tugas pokok fungsi dan komitmen peserta dalam mengkonstruksikan "*new initiatives*" dan meng-eksekusi rancangan program-program reformasi birokrasi di berbagai lini K/L. Untuk itu, kunci keberhasilan program ada pada pengelolaan dan pendayagunaan alumni. Bagaimana alumni program SPIRIT berperan dalam menciptakan *success story* proses reformasi birokrasi pada K/L, makalah ini dapat dijadikan sebagai salah satu alternatif kerangka pemikiran.



## Bekerja Cerdas atau Bekerja Keras

Kita pernah mendengar atau membaca tentang mencapai kesuksesan dan semua pekerja yang tengah berusaha merintis karier tentunya selalu ingin meraih kesuksesannya. Sedangkan untuk mencapai kata sukses itu, tidaklah cukup dengan hanya bekerja keras saja tetapi kita pun harus memilah untuk bekerja cerdas.

Seperti yang telah diketahui dan telah menjadi sebuah konsekuensi logis, bahwa ketika kita ingin mencapai kesuksesan, kita memang dituntut untuk bekerja keras. Hal itu merupakan satu faktor diantara beberapa nilai lebih yang bakal dilihat oleh perusahaan tempat kita membangun karier.

Akan tetapi kerja keras bukan hanya sebuah syarat "cukup" untuk berkarier. Bila kita tidak bisa mengaturnya dengan baik, hal itu justru bakal mendorong kita menjadi lupa waktu dan terperangkap dalam rutinitas tugas yang tidak bisa dinikmati lagi.

Menjadi *hardworker* identik dengan berada lebih lama di kantor sebetulnya sudah dianggap tidak lagi efisien. Bahkan, hal ini menjadi aktivitas yang memboroskan. Penambahan jam kerja dapat membuat kita dinilai tidak memiliki manajemen kerja yang baik sehingga tidak bisa menyelesaikan pekerjaan dengan cepat sesuai jam kerja.

Memang tidak salah kiranya dengan kondisi itu, para pekerja keras sering mengeluh bahwa kerja keras dan pengorbanan terkadang tidak sepadan dengan hasil yang mereka dapat. Tetapi akan dapat membuat kesal jika banyak orang yang lebih santai malah punya karier jauh lebih baik dari apa yang kita miliki.

Menurut Margaret Steen, seorang ahli karier, jika kerja keras tidak sesuai dengan yang didapat, maka berhentilah menjadi *hardworker*. Namun, itu bukan berarti kita bermalas-malasan atau tidak mengerjakan tanggung jawab sebagai karyawan. Berhenti menjadi *hardworker* berarti mengubah waktunya, kita mengubah pola dan mekanisme kerja.

Kerja cerdas atau *smart worker* yaitu pembagian atau manajemen waktu, melakukan pekerjaan lebih efektif dan efisien. Yaitu dengan cara lebih memusatkan perhatian pada pekerjaan.

Dengan fokus pada pekerjaan, semuanya bisa terselesaikan dengan lebih cepat. Hal-hal tidak penting dapat dilakukan usai jam kerja.

Jangan pernah menunda pekerjaan, sikap seperti itu sangat penting tidak diabaikan oleh kita.

**Sumber: [belajarcerdas.com](http://belajarcerdas.com)**



# Pusbindiklatren Bappenas 2012

# Team Building



# Scholarship Program for Strengthening the Reforming Institution

Reformasi birokrasi di berbagai  
Kementerian / Lembaga di  
Pemerintah Pusat sangat  
diperlukan untuk  
penyempurnaan dan  
penyesuaian manajemen dan  
*critical mass* dalam rentang serta  
tataran yang meliputi kebijakan,  
regulasi, tata kelola, penilaian,  
pembinaan, serta dukungan  
sumber daya yang kondusif

**[spirit.bappenas.go.id](http://spirit.bappenas.go.id)**

INFORMASI  
BEASISWA DAN  
PENDAFTARAN  
ONLINE