

Penguatan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam Perspektif *Policy Leadership*

Suhartono Winoto^{1*}, Marina Tri Handayani²

^{1,2}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

^{*}Korespondensi : ewinwinoto@ub.ac.id

Abstract

Bureaucratic reform is a way out in realizing a better bureaucracy as well as a solution to problems in public services. This study aims to demonstrate and analyze efforts to strengthen bureaucratic reform through the perspective of policy leadership carried out by the East Java Provincial Government under the leadership of Khofifah Indar Parawansa as the Governor of East Java Province. Policy leadership itself refers to four important aspects, namely commitment to bureaucratic reform, initial allocation of resources, support from legislators, and reform management models. In this study, the author explores and analyzes related to efforts to strengthen bureaucratic reform in the East Java Provincial Government through descriptive qualitative approaches and case studies as research methods. Data collection was carried out through extracting data and information contained in the East Java Provincial Medium-Term Development Plan for the 2019-2024 period and the Instagram social media platform of the East Java Organizational Bureau. The results of this study indicate that the East Java Provincial Government's seriousness in pursuing bureaucratic reform can be seen from the perspective of policy leadership. First, the strong commitment of Khofifah Indar Parawansa as the Governor of East Java Province, as well as his subordinates. Second, optimizing the allocation of existing resources which is realized through bureaucratic reform programs and activities. Third, the role of legislators is to form a support system. Finally, the reform management model is used as a reference in implementing bureaucratic reform in the East Java Provincial Government.

Article Histori:

Accepted: 18/1/2022

Review: 28/2/2022

Publish: 30/4/2022

Keyword : *Bureaucratic reform, Policy Leadership, Public Service*

1. PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan elemen penting dalam suatu negara yang eksistensinya tidak dapat dipisahkan jika berbicara terkait pelayanan publik. Adanya pelayanan publik sejalan dengan tujuan negara yang termuat dalam Pembukaan Undang-Undang 1945 yakni tanggung jawab atas kesejahteraan rakyatnya. Birokrasi menduduki peran yang strategis dalam menggerakkan seluruh elemen yang ada guna mewujudkan pelayanan publik. Hal tersebut memungkinkan pemerintah untuk

mengarahkan, mengembangkan, serta menciptakan program melalui kebijakan publik (Hafidati, 2020). Pemerintah sebagai pembuat kebijakan memiliki tugas dan tekanan substansial dari masyarakat (Muluk & Winoto, 2018).

United Nation dalam Chepkirui (2021) menyatakan bahwa wujud dari tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat dilihat melalui jaminan terhadap HAM dan supremasi hukum, demokrasi, mengedepankan transparansi dan

kapasitas dalam administrasi publik. Berbicara terkait tata kelola pemerintahan maka ruang lingkupnya yakni adanya sistem serta lembaga dan kelompok dalam masyarakat yang menjadi wadah dalam menyuarakan kepentingannya, namun tetap pada berpegang teguh pada hak kewajiban dan hukum (Irawan & Armadani, 2021). Untuk menerapkan *good governance*, United Nation berpegang pada delapan prinsip yang meliputi : 1. Partisipasi 2. *Rule of Law* 3. Konsensus 4. Kesetaraan dan Inklusivitas 5. Efektivitas dan Efisiensi 6. Akuntabilitas 7. Transparansi 8. Ketanggapan.

Seiring berjalannya waktu, perkembangan masyarakat akan kebutuhan semakin kompleks serta persaingan masyarakat global yang kian ketat. Sehingga, upaya peningkatan kualitas birokrasi diperlukan seiring dinamika tuntutan dan harapan masyarakat dalam mencapai tingkat kesejahteraan. Hasim dan Amiruddin dalam Bonso dan Ahmad (2021) mengemukakan bahwa perkembangan zaman yang ditandai dengan ekspektasi tinggi dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks maka harus diiringi dengan peran birokrasi yang aktif serta dapat menyesuaikan dan memecahkan masalah dalam masyarakat yang menjadi bagian dari kewajibannya. Perlu adanya peningkatan kualitas atau bahkan pembenahan pada birokrasi untuk mencapai *goals* tersebut.

Adanya tantangan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat yang semakin hari semakin banyak tuntutan bermunculan, khususnya dalam pelayanan publik, menjadi permasalahan yang harus segera diperbaiki. Salah satu fenomena yang kini banyak diperbincangkan adalah terkait integritas dan pencegahan korupsi dalam pemerintahan. Sebagai bentuk jawaban atas fenomena tersebut, Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam platform media sosial Instagram Ro.organisasi.jatim

mengadakan *Desk Evaluasi: Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) Tahun 2022*. Sejalan dengan kegiatan tersebut, dalam Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 38 Tahun 2020 bahwa sebagai upaya mewujudkan pembangunan dan perbaikan sistem dalam rangka mewujudkan visi dan misi daerah dapat melalui adanya reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi akan mengarahkan pemerintahan yang professional, bebas KKN, berintegritas tinggi, dan mampu menyajikan pelayanan publik yang prima. Melalui penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan buah pemikiran serta munculnya ide dalam rangka meningkatkan/menyempurnakan upaya reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

2. KAJIAN LITERATUR

Reformasi Birokrasi

Sedarmayanti dalam Ida dan Reviandani (2021) mengungkapkan bahwa reformasi merupakan suatu proses yang diselenggarakan secara sistematis yang tak lain untuk menciptakan tata kelola yang baik yang berujung pada pelayanan publik yang baik pula. Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perubahan serta pembaharuan yang mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan memperhatikan beberapa aspek yang meliputi aspek ketatalaksanaan, organisasi, dan sumber daya aparatur. Di samping itu, urgensi dilakukannya reformasi birokrasi juga dipengaruhi oleh keinginan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang demokratis. Perlu digarisbawahi bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis maka birokrasi sebagai pemegang kendali harus akuntabel, mengedepankan partisipasi, transparan, serta efektif (Daraba, 2019).

Di Indonesia itu sendiri, adanya reformasi birokrasi dilakukan guna membentuk sikap, budaya, serta pola pikir yang memiliki integritas dan tanggung

jawab memberikan pelayanan yang baik dalam sistem manajemen pemerintahan (Suryono, 2020). Sumber daya aparatur dalam birokrasi harus mampu berinovasi, mencari celah dan strategi dalam pengambilan keputusan. Reformasi birokrasi harus diiringi dengan sasaran dan tujuan yang jelas, mengetahui dan memahami permasalahan dan tantangan yang dihadapi, serta melihat sumber daya yang dimiliki dan

bagaimana secara optimal mengalokasikan sumber daya itu (Lestari, 2019).

Sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 terkait *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2020-2024 bahwa terdapat delapan area perubahan yang meliputi:

Gambar 1. Area Perubahan dalam Reformasi Birokrasi 2020-2024



Sumber : Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 terkait *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2020-2024

1. **Manajemen Perubahan**
Mengacu pada perubahan sistem, pola pikir, dan buda kerja yang berdasarkan pada tujuan serta sasaran reformasi birokrasi.
2. **Penataan dan Penguatan Organisasi**
Orientasi pada efektivitas dan efisiensi organisasi agar proporsional sesuai kebutuhan, sehingga organisasi bersangkutan menjadi organisasi yang tepat guna dan tepat ukuran.
3. **Deregulasi Kebijakan**
Mengarahkan pada peningkatan efektivitas pengelolaan kebijakan/peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan institusi.
4. **Penataan Tatalaksana**
Peningkatan kualitas serta efektivitas dan efisiensi baik secara proses, prosedur dalam bekerja, maupun secara sistem.
5. **Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur**
Mengacu pada peningkatan kualitas serta profesionalisme sumber daya manusia apartur yang di dukung dengan sarana-prasarana serta sistem yang berlaku.
6. **Penguatan Akuntabilitas**
Peningkatan kapabilitas dan kapasitas kinerja dalam birokrasi.
7. **Penguatan Pengawasan**
Orientasi pada terwujudnya pemerintahan yang bebas dari KKN sebagaimana yang diamanatkan dalam UU No. 28 Tahun 1999.
8. **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**
Menciptakan pelayanan publik yang lebih berkualitas, baik dari segi waktu, biaya, kemudahan akses, dan kecepatan.

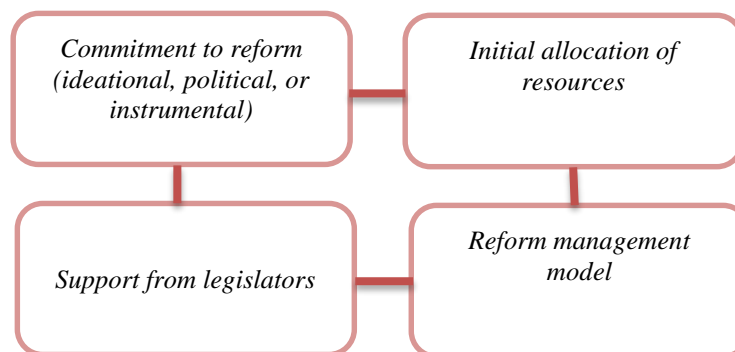
Salah satu upaya reformasi birokrasi dapat dilihat melalui pembenahan pada tata kelola pemerintahan suatu daerah. Jawa Timur sebagai provinsi dengan penduduk terbanyak kedua di Indonesia menunjukkan eksistensinya dalam upaya peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Sebagaimana tertuang dalam Dokumen Rekapitulasi LHE SAKIP 2015-2019 yang dikeluarkan oleh Kementerian PAN dan RB, dikeluarkannya hasil laporan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Pemerintah Provinsi Jawa Timur berhasil memperoleh predikat A dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Pemerintah Provinsi Jawa Timur berhasil mempertahankan prestasi ini selama tujuh tahun berturut-turut, yakni sejak tahun 2014 sampai tahun 2020. Rincian hasil SAKIP Pemprov Jatim tahun 2020 sebesar 82,38

sedangkan pada tahun 2019 sebesar 81,71. Sedangkan hasil dari penilaian Kinerja Reformasi Birokrasi (RB), Pemerintah Provinsi Jawa Timur meraih predikat BB dengan nilai indeks capaian sebesar 76,38. Predikat ini juga telah dipertahankan Pemerintah Provinsi Jawa Timur selama empat tahun berturut-turut yakni sejak tahun 2017 sampai 2020.

Policy Leadership

Kompleksitas reformasi birokrasi mengarahkan pada berbagai macam perspektif, salah satunya yakni perspektif *policy leadership*. Burns (2010) mengungkapkan bahwa *policy leadership* adalah salah satu jenis kepemimpinan yang akan mengarahkan bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada dan mempertimbangkan siapa saja yang akan menerima keuntungan dan kerugian.

Gambar 2. Variabel Implementasi



Sumber : Inkina, 2019

Dalam hal ini pemimpin tidak hanya mempengaruhi orang lain ke arah tujuan dari kebijakan, tetapi juga bertanggungjawab untuk membimbing para bawahannya ke arah tujuan tersebut, sejalan dengan anggapan bahwa pemimpin memahami filosofi, tujuan, dan tujuan organisasi. kebijakan kepada organisasi. Tujuan dalam penulisan yaitu untuk menunjukkan serta menganalisis upaya penguatan reformasi birokrasi melalui perspektif *policy leadership* yang diupayakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur dibawah pimpinan Khofifah Indar

Parawansa selaku Gubernur Provinsi Jawa Timur. Adapun substansi dari perspektif *policy leadership* dalam penelitian ini yakni komitmen untuk melakukan reformasi, alokasi awal sumber daya, dukungan dari pihak legislator, dan model manajemen reformasi yang digunakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Khofifah Indar Parawansa berharap melalui reformasi birokrasi dapat menciptakan pelayanan publik serta tata kelola pemerintahan di Provinsi Jawa Timur yang bersih, terbuka, serta partisipatoris.

Adapun dalam perspektif *policy leadership*, analisis didasarkan pada empat aspek penting yang terdiri dari (Inkina, 2019): (1) Komitmen untuk melakukan reformasi. Mengacu pada besarnya komitmen, baik dari pemimpin maupun para bawahannya dalam membangun tata kelola yang baik. Hal ini memiliki makna bahwa dalam melakukan perubahan atau reformasi, setiap sumber daya manusia aparatur sadar akan urgensi dalam melakukan reformasi birokrasi itu sendiri kemudian akan memunculkan aksi dari rasa sadar tersebut. (2) Alokasi awal sumber daya. Berkaitan dengan pemenuhan sarana prasarana untuk menunjang jalannya pemerintahan, baik untuk memenuhi dari segi sistem, operasional, dan sumber daya manusia. (3) Dukungan pihak legislator. Dukungan dari pihak legislator menjadi begitu penting mengingat akan berkaitan dengan peraturan-peraturan atau kebijakan yang nantinya dikeluarkan dalam rangka upaya reformasi birokrasi. (4) Model manajemen reformasi yang digunakan. Model manajemen dalam melakukan reformasi menjadi landasan dalam melakukan setiap program dan kegiatan, upaya mengeluarkan kebijakan, serta menjadi landasan berapa banyak alokasi sumber daya yang perlu dikeluarkan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif untuk menunjukkan, mengidentifikasi, serta menganalisis upaya reformasi birokrasi dalam hal tata kelola pemerintahan. Adapun lokus yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah Pemerintahan Provinsi Jawa Timur periode kepemimpinan Gubernur Khofifah Indar Parawansa. Fokus dalam penelitian ini yakni menganalisis kebijakan yang diambil dalam upaya penguatan reformasi birokrasi oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui perspektif *policy leadership*

yang mengacu pada empat aspek yakni komitmen untuk melakukan reformasi, alokasi awal sumber daya yang ada, dukungan dari pihak legislator, dan model management reformasi yang digunakan. Sumber data primer penelitian diperoleh melalui penggalan data dan informasi yang tertera pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Jawa Timur Periode 2019-2024 serta data sekunder yang diperoleh dari platform media sosial Instagram Biro Organisasi Jawa Timur. Peneliti menggunakan model *case study*. Metode penelitian studi kasus itu sendiri atau biasa disebut *case study* merupakan salah satu jenis metode penelitian yang dapat secara objektif dapat menjawab permasalahan penelitian. Dalam melakukan penelitian dengan studi kasus, beberapa langkah yang harus dijalani dalam mendesain suatu studi kasus, pertama, menentukan serta memperjelas pertanyaan sedetail mungkin, melakukan pemilihan desain dan instrumen yang akan digunakan, menentukan teknik pengumpulan data yang digunakan, melakukan pengumpulan data, kemudian dianalisis, hingga pembuatan laporan akhir.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur

Berdasarkan *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur 2020-2024, sebagai respon dari semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah, Pemerintah Provinsi Jawa Timur tentu harus mampu menjadikan tata kelola Pemerintahan Jawa Timur menjadi tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Melalui adanya reformasi birokrasi maka diharapkan pemerintah memiliki profesionalitas yang tinggi, berintegritas, bertanggung jawab, serta terhindar dari

lingkaran KKN. Sebagai upaya untuk mewujudkan pembangunan dengan

sistem yang baik guna mewujudkan visi dan misi melalui reformasi birokrasi.

Tabel 1. Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Jawa Timur 2019-2024

Visi	Misi
Terwujudnya Masyarakat Jawa Timur yang Adil, Sejahtera, Unggul dan Berakhlak dengan Tata Kelola Pemerintahan yang Partisipatoris Inklusif Melalui Kerja Bersama dan Semangat Gotong Royong	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan Keseimbangan Pembangunan Ekonomi, Baik antar Kelompok, antar Sektor dan Keterhubungan Wilayah; 2. Terciptanya Kesejahteraan yang Berkeadilan Sosial, Pemenuhan Kebutuhan Dasar Terutama Kesehatan dan Pendidikan, Penyediaan Lapangan Kerja dengan Memperhatikan Kelompok Rentan; 3. Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Inovatif, Terbuka, Partisipatoris Memperkuat Demokrasi Kewargaan untuk Menghadirkan Ruang Sosial yang menghargai prinsip Kebhinekaan; 4. Melaksanakan Pembangunan Berdasarkan Semangat Gotong Royong, Berwawasan Lingkungan untuk Menjamin Keselarasan Ruang Ekologi, Ruang Sosial, Ruang Ekonomi dan Ruang Budaya.

Sumber : Road Map Reformasi Birokrasi Jawa Timur 2020-2024

Reformasi birokrasi perlu dilakukan guna mendorong atau menstimulasi agar Pemerintah Provinsi Jawa Timur mampu beradaptasi secara cepat dan optimal dalam mencapai visi dan seluruh misi yang telah

ditetapkan. Reformasi birokrasi menjadi strategi yang komprehensif dalam upaya memberdayakan seluruh sektor strategis dalam birokrasi.

Tabel 2. Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Timur Tahun 2018-2020

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai			
		2017	2018	2019	2020
a. Perencanaan Kinerja	30	26.00	26.09	26.13	26.50
b. Pengukuran Kinerja	25	19.00	20.56	20.33	20.10
c. Pelaporan Kinerja	25	12.18	12.51	12.50	13.00
d. Evaluasi Internal	10	8.42	8.49	8.56	8.56
e. Capaian Kinerja	20	14.71	14.05	14.19	14.20
Nilai Hasil Evaluasi		81.21	81.70	81.71	82.40
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		A	A	A	A

Sumber: Kementerian PAN RB

Adapun bersama penilaian di atas, terdapat beberapa rekomendasi dalam rangka peningkatan efektifitas penerapan budaya kinerja kepada Gubernur Jawa Timur sebagai berikut :

1. Meninjau Renstra PD secara berkala dalam rangka upaya memperbaiki penyusunan

struktur organisasi dan juga kinerja organisasi;

2. Optimalisasi *performance based budgeting* melalui monitoring dan evaluasi berkala serta berkelanjutan atas capaian kinerja dan keuangan di tingkat PD;

3. Pemanfaatan Laporan Kinerja sebagai masukan maupun dasar dalam perbaikan,

- perencanaan, dan peningkatan kinerja di periode yang akan datang serta melakukan optimalisasi tindak lanjut dari evaluasi akuntabilitas kerja;
- Meninjau program kerja dan komponen anggaran sebagai upaya meningkatkan kualitas dan cakupan evaluasi program serta memastikan apakah anggaran

dialokasikan sesuai sasaran strategis pembangunan;

- Meningkatkan koordinasi dan sinergitas antara Birokrasi Organisasi Bappeda dan Inspektorat dalam pembinaan terhadap Pemerintah Kabupaten/Kota yang implementasi SAKIPnya belum maksimal.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020

No	Komponen Penilaian	Bobot	2020
A.	Komponen Pengungkit		
	I. Pemenuhan	20	15.34
	II. Hasil Antara Area Perubahan	10	7.15
	III. Reform	30	19.62
Total Komponen Pengungkit		60	41.11
B.	Komponen Hasil		
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10	8.72
2	Kualitas Pelayanan Publik	10	9.08
3	Pemerintahan Yang Bersih dan Bebas KKN	10	9.28
4	Kinerja Organisasi	10	7.21
Total Komponen Hasil			
Indeks Reformasi Birokrasi (Pengungkit dan Hasil)		100	76.38

Sumber : Kementerian PAN RB

Pada penilaian terkait evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur, adapun hal-hal yang perlu dilakukan penyempurnaan sebagai berikut :

- Adanya upaya tindak lanjut terkait hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang telah dilakukan di tahun sebelumnya, dianalisis, kemudian mengupayakan untuk dilakukan peningkatan kualitas reformasi birokrasi secara berkelanjutan di Pemerintah Provinsi Jawa Timur;
- Melakukan upaya perbaikan terhadap elemen yang masih pada hasil penilaian belum baik;
- Melakukan tindak lanjut terkait penyederhanaan birokrasi dengan berdasar pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 382 s.d 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28

Tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional serta beberapa Surat Menteri Dalam Negari;

- Memanfaatkan hasil *assessment* untuk ditindaklanjuti dalam rangka optimalisasi pengelolaan sistem manajemen SDM;
- Meningkatkan kualitas pembangun zona integritas di unit kerja yang strategis

Berbicara terkait semangat reformasi birokrasi pada lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur tentu sangat berkaitan dengan konsep *policy leadership* sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Pada dasarnya, sejalan dengan yang diungkapkan oleh Burns (2010), *policy leadership* adalah bagaimana secara optimal mampu mengalokasikan sumber daya yang ada dalam rangkai mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Inkina (2019) terdapat empat (4)

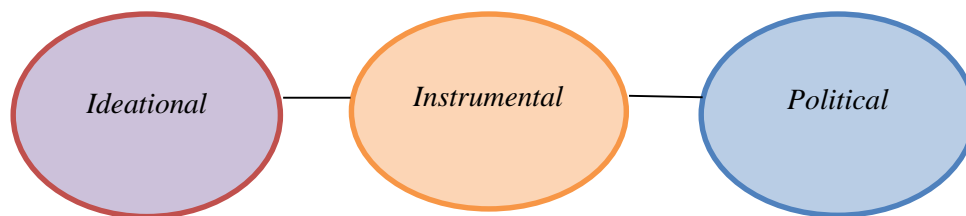
variabel dalam implementasi *policy leadership* yang meliputi, *commitment to reform (ideational, political, or instrumental); initial allocation of resources; support from legislators; reform management model*.

Komitmen untuk melakukan reformasi

Komitmen Gubernur Provinsi Jawa Timur, Khofifah Indar Parawansa dalam upaya reformasi birokrasi terlihat dari kebijakan-kebijakan yang disahkan. Pemerintah Provinsi Jawa Timur menunjukkan kesungguhan dalam

reformasi birokrasi melalui berbagai program, baik untuk peningkatan kualitas dari segi sumber daya manusia aparatur, sarana prasarana, serta sistem mekanisme dalam birokrasi itu sendiri. Sejalan dengan pernyataan Burns (2010), pemimpin bertanggung jawab atas komitmen dalam suatu organisasi. Jika kendali menuntun pada perubahan ekonomi, sosial, atau politik, maka seorang pemimpin akan mengambil alih kepemimpinan dalam mewujudkan perubahan itu.

Gambar 3. Komitmen Reformasi



Sumber : Inkina, 2019

Secara idealis, hadirnya komitmen dalam organisasi menandakan adanya *pride* sebagai bagian dari organisasi, sehingga pekerja tidak hanya sekedar bekerja, tetapi disertai dengan rasa keterikatan pada organisasi, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu (Bukit, Malusa, & Rahmat, 2017). Wujud dari komitmen tersebut dapat dilihat dalam bentuk kesetiaan para pekerja kepada organisasi, serta menunjukkan tingkat keterlibatannya dalam organisasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, komitmen untuk melakukan reformasi merujuk pada adanya kesadaran, kemauan, serta keterlibatan diri untuk melakukan reformasi dalam birokrasi. Komitmen jika dilihat secara idealis, tentu antara SDM aparatur satu dengan yang lainnya berbeda. Sehingga, di situlah dibutuhkan peran pemimpin yang dapat menstimulasi

hadirnya komitmen untuk melakukan reformasi. Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui jargon yang diciptakan oleh Gubernur Jawa Timur, Khofifah Indar Parawansa, yakni "CETTAR : Cepat, Efektif, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif" menjadi media pembakar semangat para aparatur untuk memegang komitmen untuk menciptakan birokrasi yang lebih baik.

Secara *political*, komitmen untuk melakukan reformasi menjadi sebuah seni dalam menjalankan kendali seluruh proses penyelenggaraan reformasi birokrasi. Prespektif ini mempengaruhi proses pengambilan suatu kebijakan di kala menghadapi suatu permasalahan.

Secara *instrumental*, komitmen dipandang sebagai alat untuk mencapai reformasi birokrasi. Melalui adanya komitmen, upaya reformasi birokrasi akan menjadi lebih mudah dan terarah. Terarah

dalam hal ini artinya setiap SDM aparatur memiliki kesadaran yang mengarahkan pada tindakan nyata. Jika dilihat melalui perspektif instrumental, Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada era kepemimpinan Khofifah Indar Parawansa menjadikan komitmen serta aksi nyata para pemimpin daerah dalam memajukan daerah yang menjadi tanggung jawabnya. Wujud dari upaya yang dilakukan Khofifah Indar Parawansa dapat dilihat melalui program yang diagendakan secara rutin yakni Pemprov Jatim menggelar Aparatur Sipil Negara (ASN) *Achievement Awards* bagi Pemerintah Kabupaten/Kota Se-Jatim Tahun 2021. Tidak lain hal tersebut untuk memacu kinerja para aparatur untuk bekerja secara optimal dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Komitmen memegang peran penting dalam laju reformasi birokrasi. Semakin tinggi komitmen pemimpin, semakin kuat ambisi yang terbentuk, maka tingkat kehati-hatian dalam bertindak, analisis permasalahan dan perhitungan resiko dalam langkah penanganan juga semakin tinggi. Komitmen juga dapat dilihat melalui keterlibatan partisipan secara langsung dalam menangani permasalahan

di dalam masyarakat, khususnya dalam mengambil keputusan (*decision making*). Komitmen yang tinggi akan menstimulasi individu untuk peduli terhadap nasib birokrasi dan berusaha mengupayakan birokrasi ke arah yang lebih baik, sehingga dengan berbekal komitmen yang tinggi kemungkinan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan atau biasa kita lihat dalam patologi birokrasi dapat diminimalisir.

Alokasi awal sumber daya

Sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi merupakan elemen yang penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Pada dasarnya, hal ini terkait bagaimana suatu organisasi dapat seoptimal mungkin mengalokasikan sumber daya yang ada untuk menjadikan suatu organisasi menjadi lebih baik kedepannya. Dalam rangka mewujudkan Reformasi Birokrasi di Provinsi Jawa Timur berikut adalah program dan kegiatan sebagai bentuk alokasi sumber daya yang disesuaikan dengan tiga tujuan reformasi birokrasi yakni mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, mewujudkan birokrasi yang kapabel dan mewujudkan pelayanan publik yang prima.

Tabel 4. Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Jawa Timur

No.	Tujuan Reformasi	Sasaran	Program Reformasi Birokrasi
1	Birokrasi Bersih dan Akuntabel	Menguatnya Integritas dan Budaya Antikorupsi dalam Birokrasi Terciptanya sistem pengendalian internal yang handal Terciptanya pengawasan yang Independen Profesional, dan Sinergis Terselenggaranya Birokrasi yang netral dan imparisial Menguatkan Manajemen Kinerja dalam Sistem Pemerintah yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel	Pemberantasan Korupsi Terintegrasi Internalisasi Nilai Antikorupsi Pendidikan Anti Korupsi Peningkatan Profesionalisme Lembaga Pengawasan Internal Pemerintah Peningkatan Independensi Lembaga Pengawas Peningkatan Independensi birokrasi dari politik Penerapan JPT sebagai pejabat ASN nasional Penerapan teknologi informasi dalam sistem perencanaan dan penganggaran

No.	Tujuan Reformasi	Sasaran	Program Reformasi Birokrasi
2	Birokrasi yang Kapabel	Meningkatnya fairness, transparansi, profesionalisme, dan nondiskriminatif dalam sistem pemerintahan	<p>Peningkatan kinerja instansi pemerintah berdasarkan proses bisnis</p> <p>Pemantapan implementasi SAKIP</p> <p>Penguatan kompetensi dan kultur yang mendukung penganggaran berbasis kinerja</p> <p>Pemanfaatan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan</p> <p>Evaluasi Target Daerah</p> <p>Penguatan kebijakan dan manajemen pengadaan barang/jasa pemerintah berbasis digital</p>
		<p>Terwujudnya Sistem Hukum yang Harmonis dan Kondusif dalam Penyelenggaraan Pemerintahan</p> <p>Tertatanya kelembagaan instansi pemerintah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi</p> <p>Terciptanya bisnis proses yang sederhana, mudah, dan berbasis teknologi informasi dan komunikasi</p> <p>Meningkatnya Profesionalisme ASN berbasis sistem merit</p>	<p>Penguatan penerapan open government</p> <p>Penataan Perundang-undangan</p> <p>Penataan desain kelembagaan pemerintah berbasis kinerja</p> <p>Penguatan sinergi antar lembaga baik di perangkat daerah dan Kabupaten/Kota (<i>well interconnected governance system</i>)</p> <p>Akselerasi penerapan SPBE yang terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan</p> <p>Pembentukan National Talent Management System</p> <p>Peningkatan kapasitas pembuatan kebijakan publik</p> <p>Peningkatan kapabilitas ASN dalam menyusun mitigasi risiko</p> <p>Penyempurnaan sistem diklat kepemimpinan untuk jabatan pimpinan tinggi</p>
3	Pelayanan Publik yang Prima	Meningkatnya inovasi dalam pelayanan publik	<p>Penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi untuk jabatan pimpinan tinggi</p> <p>Meningkatnya hasil inovasi</p>
		Meningkatnya kualitas pelayanan publik	<p>Penerapan inovasi pada proses layanan</p> <p>Peningkatan replikasi hasil inovasi</p> <p>Penyusunan Kebijakan pelayanan</p> <p>Peningkatan Profesionalism e SDM</p> <p>Pembentukan dan perbaikan Sarana prasarana pelayanan publik yang responsif</p> <p>Penguatan Sistem informasi pelayanan publik</p> <p>Pembentukan sistem pengaduan Pelayanan publik</p>

Sumber : Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 38 Tahun 2020
Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Jawa Timur 2020-2024

Pemerintah Provinsi Jawa Timur mewujudkan kesungguhannya dalam melakukan reformasi birokrasi melalui program dan kegiatan yang disusun dengan berpedoman pada tiga tujuan reformasi birokrasi yang tertuang dalam tabel 4. Adanya elemen sasaran dan program reformasi birokrasi memiliki arti yakni program dan kegiatan disesuaikan dengan tujuan dan difokuskan melalui sasaran. Program dan kegiatan menjadi bagian dari alokasi sumber daya, dimana melalui program dan kegiatan ini alokasi sumber daya manusia, sarana prasarana, hingga penganggaran menjadi satu kesatuan yang tak terpisahkan. Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam alokasi sumber daya berfokus bagaimana mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, kapabel, serta menghasilkan pelayanan publik yang prima.

Di samping itu, upaya Pemerintah Provinsi Jawa Timur terkait pengalokasian sumber daya dapat dilihat melalui proporsi dana yang digelontorkan untuk kebutuhan aparatur guna menunjang jalannya pemerintahan. Berdasarkan data dari BPKAD Provinsi Jawa Timur, total pengeluaran (belanja dan pembiayaan pengeluaran) kebutuhan aparatur dari tahun 2016 hingga 2020 mengalami peningkatan yakni sebesar 11,71% di tahun 2016; 21,56% di tahun 2017; 21,64% di tahun 2018; 23,47% di tahun 2019; dan 23,53% di tahun 2020. Pada tahun 2020 tercatat total pengeluaran belanja dan pembiayaan pengeluaran sebesar Rp 32.322.509.063.704,80. Hal tersebut meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.

Dukungan dari pihak legislator

DPRD sebagai wakil rakyat, tentunya eksistensinya sangat berperan penting dalam menjamin kepentingan rakyat, khususnya dalam hal pelayanan yang diberikan oleh negara melalui birokrasi.

DPRD sebagai legislator ikut berperan dalam upaya reformasi birokrasi yang nantinya juga untuk perbaikan kualitas pelayanan publik. Sebagaimana tertuang dalam Pasal 149 ayat (1) UU No. 23 Tahun 2014, fungsi DPRD sebagai berikut:

1. Pengawasan

Fungsi pengawasan memiliki lingkup yakni mengatur serta mengawasi jalannya seluruh kegiatan daerah, baik kegiatan terkait urusan rumah tangga daerah itu sendiri atau biasa disebut otonomi daerah, maupun kegiatan yang berhubungan dengan pusat. Fungsi pengawasan yang diemban legislator Jawa Timur dapat dilihat melalui pengadaan pengawasan terhadap Kepala Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur, yakni Gubernur Indar Parawansa. Pengawasan oleh DPRD menjadi sangat penting guna menjaga kualitas penyelenggaraan reformasi birokrasi agar berjalan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang telah ditetapkan. Sebagai lembaga perwakilan, DPRD dituntut untuk mampu menyeimbangkan antara kekuasaan (*balanced power*) dan juga melakukan kontrol terhadap kinerja kepala daerah dan seluruh jajaran Pemerintahan Daerah

2. Legislasi

Intisari dari fungsi DPRD terkait *policy making* adalah bagaimana menganalisis dan merumuskan kebijakan-kebijakan terkait program pembangunan di daerahnya. Pemerintah Salah satu wujud fungsi legislasi Provinsi Jawa Timur yang dipimpin oleh Gubernur Khofifah Indar Parawansa bersama DPRD yakni mengeluarkan kebijakan untuk membentuk bidang baru yakni Pencegahan Korupsi dan Pengawasan Reformasi Birokrasi guna mempertegas kinerja inspektorat yang tak lain juga menjadi bagian dalam proses reformasi birokrasi.

3. Budgeting melalui Perencanaan Anggaran Daerah (APBD)

Peran DPRD dalam fungsi penganggaran dapat dilihat dari Gubernur Pemerintah

Provinsi Jawa Timur, Khofifah Indar Parawansa yang menyetujui pengesahan APBD Tahun Anggaran 2022 bersama DPRD dan menetapkan reformasi birokrasi struktural sebagai prioritas. Sehingga, hal ini selaras dengan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) ketiga yang termuat dalam RPJMN periode 2020-2024 dengan tema yakni salah satunya terkait reformasi struktural.

Model manajemen reformasi

Penyelenggaraan reformasi birokrasi tentu membutuhkan peran manajemen yang baik. Sebagai wujud implementasi manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi, Pemerintah Provinsi Jawa Timur membentuk tim yang bertugas untuk melakukan pengelolaan. Adapun dalam tim pengelolaan reformasi birokrasi terdapat dua aktor, yakni tim pengarah dan tim pelaksana. Adapun tim pengarah memiliki tugas, yakni memberikan arahan, memastikan, serta mengawasi dan

mengevaluasi jalannya pelaksanaan reformasi birokrasi. Sedangkan tim pelaksana adalah terdiri dari beberapa orang yang terbagi atas kelompok kerja dan ditunjuk sebagai penanggungjawab yang ditempatkan berdasarkan tujuan-tujuan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur, yakni kelompok kerja birokrasi yang bersih dan akuntabel, kelompok kerja birokrasi yang kapabel, dan kelompok kerja pelayanan publik yang prima.

Di samping itu, model manajemen reformasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagaimana tertuang dalam *Road Map Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur 2020-2024* memiliki 8 komponen pengungkit yang menjadi fokus. Adapun dalam melakukan penilaian pada setiap komponen pengungkit diukur dengan menggunakan acuan indikator yang mewakili.

Tabel 5. Komponen Pengungkit dalam Penilaian Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Timur Tahun 2017-2019

No	Komponen Penilaian (Komponen Pengungkit)	Bobot	Nilai		
			2017	2018	2019
1	Manajemen Perubahan	5	2.62	3.27	3.28
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	5	2.09	2.71	2.78
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6	4.01	4.01	4.04
4	Penataan Tatalaksana	5	3.21	3.43	3.45
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15	10.41	10.28	10.32
6	Penguatan Akuntabilitas	6	4.57	4.57	4.64
7	Penguatan Pengawasan	12	6.68	7.24	7.33
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6	4.61	4.25	4.27
	Total Komponen Pengungkit	60	38.2	39.76	40.1

Sumber : Kementerian PAN RB

Manajemen perubahan

Pada komponen pengungkit manajemen perubahan, sasaran utamanya yakni melakukan perubahan secara sistematis dan konsisten, baik dalam hal sistem, mekanisme, proses, hingga cara berpikir yang disesuaikan dengan tujuan dari reformasi birokrasi. Berikut adalah kondisi yang diharapkan di Pemerintah Provinsi Jawa Timur melalui adanya reformasi birokrasi pada area perubahan manajemen perubahan :

1. Meningkatnya keterlibatan serta konsistensi baik pimpinan maupun seluruh aparatur yang masuk dalam lingkup birokrasi;
2. Adanya perubahan mind set dan budaya kerja, terutama kemampuan dalam merespon perkembangan zaman;
3. Mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan yang dinamis;
4. Semakin melekatnya budaya perubahan.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur menjawab tantangan reformasi birokrasi



dalam lingkup manajemen perubahan melalui dikeluarkannya Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Jawa Timur sebagai pedoman terkait bagaimana mengelola sikap dan perilaku baik secara individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas. Selain itu, berdasarkan dokumen RPJMD Provinsi Jawa Timur Periode 2019-2024, wujud dari upaya Pemerintah Provinsi Jawa Timur dapat dilihat melalui peningkatan kualitas kinerja organisasi dan sumber daya manusia (SDM) aparatur profesional melalui pengembangan terhadap *work culture* "CETTAR".

Deregulasi Kebijakan

Deregulasi kebijakan sama halnya dengan penataan pada peraturan perundang-undangan. Inti dari deregulasi kebijakan ini yaitu penyederhanaan kebijakan, efektif dan mudah dipahami serta mengeliminasi substansi kebijakan yang dinilai menghambat atau memiliki tingkat urgensi yang rendah. Melalui adanya reformasi birokrasi, diharapkan Pemerintah Provinsi Jawa Timur :

1. Berkurangnya peraturan perundang-undangan yang dinilai tumpang tindih dan disharmonisasi;
2. Peningkatan efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan kementerian/lembaga/ pemerintah daerah;
3. Adanya penurunan terkait kebijakan yang berpotensi menghambat kemudahan dalam berusaha.

Penataan Tatakelola

Pada komponen pengungkit penataan tatalaksana, tujuan utama yang hendak dicapai yakni terwujudnya pemerintahan yang memiliki efisiensi dan efektivitas, baik dalam sistem, prosedur, mekanisme, dan keseluruhan proses di masing-masing unit kerja. Adapun dalam rangka penataan tatakelola yang hendak dicapai sebagai berikut :

1. Menggiatkan penggunaan teknologi informasi yang diiringi dengan sumber daya aparatur yang melek teknologi ;
2. Menciptakan kolaborasi antara bisnis, infrastruktur, data, hingga aplikasi dalam mengintegrasikan informasi;
3. Terwujudnya efektivitas dan efisiensi dalam manajemen pemerintahan;
4. Terciptanya kualitas kinerja yang baik.

Wujud Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam penataan tatakelola dapat dilihat melalui kebijakan Gubernur Khofifah Indah Parawansa yang meminta untuk dilakukannya percepatan transformasi digital pada organisasi perangkat daerah (OPD) untuk membantu tatakelola pemerintahan.

Penataan Organisasi

Komponen pengungkit penataan organisasi pada dasarnya adalah ingin menciptakan organisasi yakni pemerintahan yang proporsional dan sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi tersebut. Di samping itu, perlu diiringi dengan pembagian dalam organisasi yang tepat secara fungsi maupun ukuran. Melalui penataan organisasi di Pemerintah Provinsi Jawa Timur diharapkan :

1. Berkurangnya miskomunikasi dan tumpang tindih dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam organisasi;
2. Adanya peningkatan kapasitas;
3. Desain organisasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi;
4. Minim jenjang organisasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam bekerja.

Upaya Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada masa kepemimpinan Khofifah Indar Parawansa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi diwujudkan melalui digelarnya rapat koordinasi demi membahas penyederhanaan birokrasi sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Pendayaaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada instansi pemerintahan. Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian

dari proses reformasi birokrasi, khususnya penataan birokrasi. Adapun maksud penyederhanaan birokrasi ini dilakukan yakni untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif melalui penyederhanaan struktur organisasi.

Penataan SDM Aparatur

Pada komponen penataan sumber daya aparatur ini, profesionalisme menjadi elemen utama dalam keberhasilan reformasi birokrasi. Hal ini ditunjang dengan adanya perbaikan sistem rekrutmen, promosi pegawai, mengedepankan transparansi, serta gaji sebagai bentuk menjamin kesejahteraan. Berikut adalah capaian yang diagendakan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur:

1. Peningkatan dalam hal ketaatan pada pengelolaan sumber daya aparatur;
2. Peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam mengelola sumber daya aparatur;
3. Peningkatan disiplin dalam kinerja sumber daya aparatur;
4. Peningkatan efektivitas dalam manajemen sumber daya aparatur;
5. Peningkatan kualitas dan profesionalisme sumber daya aparatur

Penguatan Akuntabilitas

pemerintah, berikut adalah hal-hal yang ingin dicapai di Pemerintah Provinsi Jawa Timur :

1. Adanya peningkatan kepatuhan serta efektivitas dalam penggunaan anggaran;
2. Penurunan tingkat penyalahgunaan wewenang;
3. Peningkatan pada sistem yang terintegritas dalam rangka mencegah terjadinya KKN.

Dalam rangka peningkatan kualitas pengawasan terkait reformasi birokrasi, Gubernur Kofifah Indar Parawansa menambah bidang baru dalam inspektorat yakni Bidang Pencegahan Korupsi dan Pengawasan Reformasi Birokrasi dengan berpedoman pada Rancangan Peraturan Daerah Tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur No. 11 Tahun 2016 terkait Pembentukan dan Susunan

Penguatan akuntabilitas bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai berikut :

1. Komitmen pemimpin dan para jajarannya dalam menjalankan tanggung jawabnya;
2. Peningkatan kualitas dalam mengelola kinerja organisasi;
3. Peningkatan kemampuan dalam menyusun strategi organisasi;
4. Peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan anggaran.

Sebagaimana dengan jargon "CETTAR", Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengedepankan nilai-nilai kinerja yang salah satunya yakni nilai akuntabilitas. Berdasarkan data pada tabel 4, diketahui nilai pada komponen akuntabilitas mengalami kenaikan hingga 4.64 (dari skala 6). Selain itu, Pemerintah Provinsi Jawa Timur juga meraih peringkat "A" (memuaskan) secara berturut-turut selama 7 tahun terkait akuntabilitas kinerja.

Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi

Perangkat Daerah. Adanya penambahan bidang baru ini dimaksudkan untuk mempertajam pengawasan serta mewujudkan pemerintahan yang transparan dan juga akuntabel.

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Adapun yang hendak dicapai dalam reformasi birokrasi melalui peningkatan kualitas pelayanan publik :

1. Kualitas pelayanan publik yang lebih cepat, dijangkau, murah, serta aman;
2. Semakin banyaknya pelayanan yang terstandarisasi secara internasional

3. Adanya peningkatan indeks kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan publik.

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa dalam komponen peningkatan kualitas pelayanan publik, Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengalami peningkatan dari tahun 2017 hingga 2019, yakni sebesar 4.61 (dari skala bobot 6), 4.25, hingga di tahun 2019 meningkat menjadi 4.27. Menurut hasil Survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), IKM untuk Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2018 mencapai 81.33%.

5. PENUTUP

Penelitian ini mengulas terkait upaya Pemerintah Provinsi Jawa Timur pada masa kepemimpinan Gubernur Khofifah Indar Parawansa dalam reformasi birokrasi melalui perspektif *policy leadership*. Mengingat permasalahan dalam masyarakat yang semakin kompleks hari demi hari, pelayanan publik dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan bahkan permintaan dari masyarakat. Adanya reformasi birokrasi diharapkan mampu mewujudkan pemerintahan yang professional, bebas KKN, berintegritas tinggi, dan mampu menyajikan pelayanan publik yang prima. Menjawab persoalan tersebut, reformasi birokrasi menjadi hal yang wajib untuk terus dilakukan dan disempurnakan. Melalui pendekatan *policy leadership*, identifikasi kesungguhan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dilihat dari empat aspek yang meliputi ada atau tidaknya komitmen untuk melakukan reformasi, alokasi awal sumber daya, peran dukungan legislator, dan model yang digunakan dalam melakukan manajemen reformasi. Empat komponen tersebut jika diimplementasikan secara bersamaan akan membentuk *support system* guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Pendekatan *policy leadership* menjadi begitu menarik untuk diulas karena segala bentuk aksi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

seseorang. Hal ini berpengaruh pada model kebijakan, program, kegiatan yang diambil serta ide inovasi yang diciptakan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Bonso, H., & Ahmad, B. (2021). Analisis Efektivitas Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Biak Numfor). *MUKADIMAH : Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 10.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi, Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: ZHR Publishing.
- Burns, M. J. (2010). *Leadership*. New York: Open Road.
- Chepkirui, A. (2021). Principles of Good Governance. *IDOSR Journal of Arts And Humanities*, 47.
- Daraba, D. (2019). *Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik*. Jakarta: Leisyah.
- Hafidati, P. (2020). Kebijakan Publik Terhadap Pendidikan di Indonesia Pada Masa Pemerintahan Reformasi. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 10.
- Hermawan, B. (2019, Februari 14). *Khofifah Buat Jargon "Jatim Cetar"*. Retrieved from <https://nasional.republika.co.id/berita/pmx3gs354/khofifah-buat-jargon-jatim-cetar>
- Ida, C., & Reviandani, O. (2021). Reformasi Birokrasi Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional II Surabaya. *PAJ : Public Administration Journal of Research Vol.3 No. 1*, 122-123.
- Irawan, B., & Armadani, D. A. (2021). Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *IJPA : The Indonesian Journal of Public Administration Vol. 7 No. 1, 3*.

- Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayan Publik. *Jurnal Dinamika Governance FISIP UPN "Veteran" Jatim*, 65.
- Maarif, N. (2021, April 28). 7 Tahun Berturut-turut, Pemprov Jatim Raih SAKIP Predikat A. Retrieved from detikNews:
<https://news.detik.com/berita/d-5549636/7-tahun-berturut-turut-pemprov-jatim-raih-sakip-predikat-a>
- Muluk, K., & Winoto, S. (2018). Role of Research/Academic in Policy Formulation. *JAM : Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Suryani, D. A., & Saharuddin, E. (2021). Percepatan Reformasi Birokrasi Melalui Budaya Keterbukaan Informasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (AsIAN) Vol.9 No. 1*, 163-164.
- Suryono, A. (2020). Kebijakan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dalam Penataan Organisasi dan Tata Laksana. *PUBLISIA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.