



BUPATI SUMBAWA
PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT

PERATURAN BUPATI SUMBAWA
NOMOR 63 TAHUN 2015

TENTANG

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI
REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN SUMBAWA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA,
BUPATI SUMBAWA,

- Menimbang : a. bahwa dengan telah ditetapkan Kabupaten Sumbawa sebagai *pilot project* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 96 Tahun 2012 tentang Penetapan *Pilot Project* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan untuk melaksanakan program/kegiatan 8 (delapan) area perubahan dalam *road map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa, perlu mengatur strategi manajemen perubahan dalam implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah-daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah-daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1655);
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

h t p

4. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4593);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Per/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor Per/4/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Lembaga/Pemerintah Daerah;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
10. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan Pilot Project Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah;
11. Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2008 Nomor 2, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 531) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 2 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2014 Nomor 2, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 613);
12. Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2008 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 532) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan

Fungsi Dinas Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2014 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 614);

13. Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2008 Nomor 4, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2008 Nomor 533) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2014 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2014 Nomor 4 Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 615);
14. Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2010 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Lain Sebagai Bagian dari Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2010 Nomor 3 Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2010 Nomor 543) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2010 tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Lain Sebagai Bagian dari Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa (Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2011 Nomor 8, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 580);
15. Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 25 Tahun 2013 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa (Berita Daerah Kabupaten Sumbawa Tahun 2013 Nomor 25);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN SUMBAWA.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Sumbawa.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Sumbawa.
3. Bupati adalah Bupati Sumbawa.
4. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah unsur pembantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.
5. *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi *grand design* reformasi birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali

dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahapan ke tahapan berikutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran pertahun yang jelas hingga Tahun 2025.

6. Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang, mengubah, memperbaiki, dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih baik, profesional, bersih, efisien, efektif, dan produktif.
7. Manajemen Perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kearah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
8. Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi adalah upaya yang dilakukan untuk melaksanakan, mengelola dan mengendalikan pelaksanaan 8 (delapan) Area Perubahan yang tertuang dalam program/kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

BAB II

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH

Pasal 2

- (1) Dengan Peraturan Bupati ini menetapkan Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah.
- (2) Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sebagai berikut :
 - a. memulai program manajemen perubahan dalam Reformasi Birokrasi dari tingkat atas untuk menyukseskan program Reformasi Birokrasi;
 - b. mengembangkan budaya kerja yang terdiri dari :
 1. *Katakit Lako Nene, Kangila Boat Lenge*;
 2. Kerja Keras, Kerja Ikhlas, Kerja Cerdas, Kerja Cermat, Kerja Tuntas;
 3. Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir;
 4. Disiplin Waktu, Tertib Fisik dan Administrasi; dan
 5. Orientasi Kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat.
 - c. memperkuat peran SKPD untuk menyukseskan manajemen perubahan di setiap satuan kerja perangkat daerah;
 - d. membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam Reformasi Birokrasi bagi seluruh aparatur, *stakeholders* di lingkungan Pemerintah Daerah untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi;
 - e. memperkuat peran SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
 - f. memperkuat rasa kepemilikan terhadap program dan kegiatan Reformasi Birokrasi untuk menyukseskan *pilot project* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan agenda nasional; dan
 - g. memperkuat pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah untuk membentuk identitas Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. ✓

- (3) Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 3

Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan acuan bagi SKPD dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatkan profesionalisme aparatur dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pasal 4

Strategi Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah memuat tentang upaya yang harus dilakukan secara sistematis dan sistemik oleh SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah.

BAB III PENUTUP

Pasal 5

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Sumbawa.

Ditetapkan di Sumbawa Besar
pada tanggal 29 Desember 2015

BUPATI SUMBAWA, /

JAMALUDDIN MALIK

Diundangkan di Sumbawa Besar
pada tanggal 29 Desember 2015

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN SUMBAWA

RASYIDI

BERITA DAERAH KABUPATEN SUMBAWA TAHUN 2015 NOMOR

LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI SUMBAWA
NOMOR 63 TAHUN 2015
TENTANG
STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM IMPLEMENTASI
REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KABUPATEN SUMBAWA

DAFTAR ISI

Daftar Isi		
Kata Pengantar		i
Bab I Pendahuluan		1
1.1 Latar Belakang perlunya perubahan	1
1.2 Kondisi Umum Birokrasi Kabupaten Sumbawa	4
1.3 Perlunya Langkah Perubahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa	8
1.4 Sasaran	13
1.5 Rencana Waktu Pelaksanaan kegiatan	12
Bab II		
Manajemen Perubahan dalam Kerangka Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa	13
2.1 Landasan Teori	13
2.2 Manajemen Perubahan	13
2.3 Manajemen Perubahan dalam kerangka Reformasi Birokrasi	15
Bab III		
Strategi Manajemen Perubahan Pemerintah Kabupaten Sumbawa	18
3.1 Penggunaan metodologi SWOT (<i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i>)	18
3.2 Ekplorasi Opsi-opsi Strategi Manajemen Perubahan	21
3.3 Strategi Manajemen Perubahan	25
Bab IV		
Kesimpulan dan Saran Tindak Lanjut	36
4.1 Kesimpulan	40
4.2 Saran	40

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang perlunya perubahan

Gong pelaksanaan reformasi birokrasi sudah dimulai, dicanangkan bahkan sudah menjadi agenda nasional tetapi akankah idealisme reformasi birokrasi hanya sebatas retorika saja atau gong suara yang tak punya makna? Tidak! reformasi harus berjalan sesuai dengan harapan dan idealisme awal yang menjadi tujuan para pejuang dan pendobrak reformasi di Indonesia yang dimotori kaum muda pada saat itu. Reformasi adalah perubahan atau perbaikan ke arah yang lebih baik. Reformasi bukan hanya reformasi di seluruh aspek kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia tetapi juga reformasi individu dan perilaku individu dari tatanan pembangunan politik maupun pembangunan pemerintahan itu sendiri. Gerakan reformasi tersebut sudah dimulai, reformasi yang paling urgensi dan perlu segera diwujudkan adalah reformasi birokrasi. Mengapa birokrasi? Karena pada tatanan birokrasi tersebut yang dinilai banyak menuai masalah dan tantangan untuk berubah kearah yang lebih baik.

Reformasi Birokrasi pada dasarnya adalah proses menata ulang, mengubah, memperbaiki, dan menyempurnakan birokrasi agar menjadi lebih baik (professional, bersih, efisien, efektif dan produktif). Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur Negara yang efektif dan efisien serta membebaskan aparatur Negara dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan perbuatan tercela lainnya agar birokrasi pemerintah mampu menghasilkan dan memberikan pelayanan publik yang prima. Tujuan ini diwujudkan dalam perubahan secara signifikan melalui tindakan atau rangkaian kegiatan pembaharuan secara konseptual, sistematis dan berkelanjutan dengan melakukan penataan, peninjauan, penertiban, perbaikan, penyempurnaan dan pembaharuan system, kebijakan dan peraturan perundang-undangan termasuk moral aparatur serta memantapkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Reformasi Birokrasi adalah agenda dan prioritas nasional yang wajib dilaksanakan oleh seluruh Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian/LPNK dan Pemerintah Daerah. Dalam konteks kelembagaan, reformasi birokrasi perlu diprioritaskan pada kelembagaan yang mampu menerapkan dan melakukan pemberian pelayanan publik yang berkualitas dan prima.

Sebagai ujung tombak pelaksanaan pembangunan di daerah, Pemerintah Daerah merupakan garda terdepan dalam mendukung terlaksananya pembangunan nasional secara utuh dan menyeluruh. Isu-isu strategis seputar pelayanan public yang inovatif di daerah merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi yang diinginkan atau menjadi tuntutan masyarakat yang semakin dinamis dan kompleks. Masyarakat telah

mampu menganalisis dan menelaah isu strategis informasi sebagai dampak dari kemajuan teknologi komunikasi dan informasi.

Perubahan tidak hanya terjadi di lingkungan birokrasi tetapi merambah dalam seluruh aspek kehidupan baik di bidang ekonomi, sosial, politik, hukum, teknologi, lingkungan kerja maupun harapan-harapan masyarakat, aparatur dan pemangku kepentingan. Organisasi publik dan swasta semakin menyadari bahwa pengetahuan, strategi, kepemimpinan dan teknologi di masa lalu yang statis tidak akan membawa keberhasilan di masa depan. Organisasi yang gagal beradaptasi dengan lingkungan akan sulit bertahan dalam perubahan.

Masalah-masalah birokrasi yang terjadi dalam organisasi maupun sistem penyelenggaraan pemerintahan yang hampir secara nyata dan terakumulasi dan dianggap sebagai penyakit birokrasi yang terpatris stagnan hingga telah mendorong gerakan reformasi berbagai bidang termasuk reformasi dalam birokrasi. Kondisi dan kenyataan tersebut telah meruntuhkan konsep idealisme birokrasi menurut Hegelian dan Weberian Birokrasi yang ideal menurut Hegelian maupun Weber yang menempatkan atau memfungsikan birokrasi untuk mengkoordinasikan unsur-unsur dalam proses pemerintahan. Birokrasi dalam keadaan demikian, hanya berfungsi sebagai pengendali, penegak disiplin, dan penyelenggara pemerintahan dengan kekuasaan yang sangat besar, tetapi sangat mengabaikan fungsi pelayanan masyarakat.

Obat yang diyakini dapat menyembuhkan penyakit birokrasi tersebut adalah dengan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam setiap lini organisasi atau sistem birokrasi itu sendiri dengan melibatkan tidak hanya antara "dokter dan pasiennya" atau antara yang memerintah (pemerintah) dan yang diperintah (rakyat) tetapi juga melibatkan pihak lain atau swasta agar harapan dapat diwujudkan bersama-sama.

Ada penyakit ada pula obatnya. Untuk mengatasi patologi birokrasi, sebaiknya seluruh masyarakat saling bahu membahu bekerjasama untuk melaksanakan proses pemerintahan dengan sebaik-baiknya. Proses penyelenggaraan pemerintahan dimaksud dikelola dengan prinsip-prinsip *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik. Prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik yang meliputi :

1. partisipasi
2. penegakkan hukum
3. transparansi
4. kesetaraan
5. daya tanggap
6. wawasan kedepan
7. akuntabilitas
8. pengawasan
9. efisiensi dan efektivitas
10. profesionalisme

Solusi atau upaya pemecahan yang perlu dilaksanakan adalah partisipasi 3 (tiga) elemen utama yaitu Pemerintah, Swasta dan Masyarakat, karena keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan kemasyarakatan tidak terlepas dari partisipasi setiap unsur tersebut.

Oleh karena itu untuk mengatasi birokrasi yang lamban, berbelit-belit perlu adanya reformasi administrasi secara global. Artinya reformasi birokrasi bukan hanya mengganti personil saja, bukan hanya merubah struktur kelembagaan atau organisasi, bukan hanya mengurangi atau merampingkan birokrasi saja, mewujudkan ketatalaksanaan atau proses dan mekanisme birokrasi, namun ada hal yang jauh lebih penting adalah pada perubahan internal individu yaitu perubahan perilaku, moral dan cara pandang atau pola pikir aparatur birokrasi sehingga penyelenggaraan organisasi yang mengarah atau berorientasi pada hasil dan pelayanan publik yang prima.

Sesuai dengan perkembangan tersebut, tuntutan akuntabilitas publik terhadap tata kelola pemerintahan semakin meningkat. Akuntabilitas Pemerintah tidak lagi dipandang sebagai sebuah pilihan tetapi telah menjadi suatu kewajiban atau keharusan. Kenyataan ini diperkuat dengan diundangkannya berbagai perangkat hukum dan peraturan perundang-undangan yang mengharuskan setiap instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya termasuk keuangan dan kinerja.

Secara teritorial Kabupaten Sumbawa mempunyai modal dasar sehingga dapat berperan :

1. Secara wilayah, sebagai pusat wilayah program pengembangan Provinsi NTB dimana Kabupaten Sumbawa sebagai Kawasan pengembangan Bumi Sejuta Sapi, Pengembangan Produksi Jagung dan Rumput Laut yang merupakan produk unggulan Kabupaten Sumbawa dan Provinsi NTB;
2. Secara regional, Kabupaten Sumbawa menjadi jembatan transportasi dari dan ke Pulau Lombok, dan Provinsi Nusa Tenggara Timur;
3. Secara Nasional, Kabupaten Sumbawa juga menjadi pusat pengembangan berbagai program dan kegiatan nasional yang dilaksanakan di daerah dan menjadi pintu gerbang keluar masuknya penumpang, barang dan jasa ke kota-kota lain di wilayah nusantara, misalnya Surabaya, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Kalimantan, Provinsi Nusa Tenggara Timur dan lain-lain; dan
4. Secara Internasional, Kabupaten Sumbawa cukup dikenal oleh masyarakat dunia karena keindahan Pulau Moyo yang berada di wilayah Kecamatan Labuhan Badas disebelang Pulau Sumbawa menjadi destinasi wisata pilihan yang telah mendunia karena keaslian dan keasriannya maupun destinasi wisata lainnya.

Letak geografis Kabupaten Sumbawa yang cukup strategis dalam wilayah administratif Provinsi Nusa Tenggara Barat. Bahkan isu strategis akan adanya perubahan lingkungan strategis Pemerintah Kabupaten Sumbawa akan menjadi Provinsi sendiri merupakan peluang akan perkembangan wilayah dan lingkungan serta organisasi perangkat daerah di Kabupaten Sumbawa. Kondisi dan isu strategis ini menjadi realitas yang penting. Kemajuan yang dicapai hari ini akan berubah menjadi kemunduran dan kegagalan di masa yang akan datang jika berhenti di satu titik sementara lingkungan di sekitar berubah lebih cepat. Capaian hari ini bukanlah tujuan akhir tetapi sebagai modal awal untuk mencapai kemajuan dan keunggulan di masa depan.

Bagi Pemerintah Kabupaten Sumbawa paling tidak membawa konsekuensi sebagai berikut:

- a. perlunya terus memperkuat akuntabilitas dan kinerja pemerintah daerah untuk memperjuangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat;
- b. perlunya memastikan kapabilitas Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat;
- c. perlunya memastikan bahwa pengelolaan birokrasi atau tata kelola pemerintahan daerah, aparatur dan kinerja berdasarkan asas-asas pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
- d. perlunya penguatan pertanggungjawaban kinerja organisasi pemerintah daerah Kabupaten Sumbawa hingga ke lini terdepan secara terukur dan sistemik; dan
- e. perlunya penguatan pertanggungjawaban administrasi dan keuangan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk memperkuat dan mempertahankan Opini BPK atas pelaporan penyelenggaraan keuangan pemerintah yaitu Wajar Tanpa Pengecualian atau WTP.

1.2. Kondisi Umum Birokrasi Kabupaten Sumbawa

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan telah ditindaklanjuti dengan penetapan Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 25 Tahun 2013 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa diidentifikasi kondisi umum birokrasi di Kabupaten Sumbawa yang masih banyak dihadapkan pada sejumlah permasalahan yang perlu ditangani dengan baik untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain :

1. Organisasi

Penataan Organisasi diarahkan kepada organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Kondisi Organisasi perangkat daerah lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa saat ini dapat dilihat pada histori penataan kelembagaan dan restrukturisasi sejak ditetapkannya

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah maka Organisasi perangkat daerah yang ada sebagai berikut:

- a. 2 Sekretariat;
- b. 15 Dinas Daerah;
- c. 12 Lembaga Teknis Daerah; dan
- d. 4 Lembaga Lain sebagai bagian dari perangkat daerah;
- e. 24 Kecamatan;
- f. 8 Kelurahan;
- g. 142 Unit Pelaksana Teknis yang berada dibawah koordinasi Dinas maupun Badan. Evaluasi Kelembagaan telah dilaksanakan pada Tahun 2007, 2010 dan telah dipetakan hasil-hasil evaluasi kelembagaan dalam kerangka penataan restrukturisasi organisasi yang baru.

2. Peraturan Perundang-undangan

Penataan Peraturan Perundang-undangan diarahkan untuk mewujudkan peraturan perundang-undangan yang harmonis, humanis dan efektif. Langkah pembenahan yang akan dilakukan antara lain melakukan identifikasi dan harmonisasi regulasi daerah dan *review* terhadap peraturan perundang-undangan daerah yang bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi, dengan nilai-nilai Hak Asasi Manusia, dan efektivitas atau masa berlaku peraturan perundang-undangan, perlu dilakukan *review* peraturan perundang-undangan yang sudah usang tetapi masih berlaku.

3. SDM Aparatur

Permasalahan terkait penataan sistem manajemen sumber daya manusia baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah pada hakekatnya sama antara lain disiplin kerja dan profesional PNS masih kurang, kinerja individu masih rendah, dan kesejahteraan pegawai belum merata. Langkah-langkah pembenahan yang akan dilakukan yaitu penataan sistem rekrutmen aparatur, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Evaluasi Jabatan, penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, assesment aparatur berdasarkan kompetensi, penerapan sistem penilaian kinerja individu, pengembangan data base kepegawaian, pengembangan diklat berbasis kompetensi, penyusunan pola karier, dan kajian terhadap usulan kenaikan pangkat melalui program penyesuaian ijazah perlu dilakukan analisis agar struktur PNS yang ada saat ini berimbang. Kondisi Jumlah aparatur yang ada saat ini sebanyak 8106 (delapan ribu seratus enam) orang termasuk tenaga guru dan tenaga kesehatan, oleh karena itu butuh sistem manajemen yang baik untuk mengelola SDM aparatur.

4. Ketatalaksanaan

Permasalahan yang dihadapi dalam penataan ketatalaksanaan ini bahwa masih lemahnya pemahaman dan penerapan terhadap Standar Operasional Prosedur yang sudah ditetapkan untuk memudahkan pelaksanaan pekerjaan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing satuan kerja perangkat daerah. Harapan yang ingin diwujudkan agar pemerintah daerah dapat menerapkan atau mengimplementasikan *business process* dalam tata kelola pemerintahan dengan menggunakan sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

5. Akuntabilitas

Area Perubahan Penguatan Akuntabilitas dimaksudkan untuk meningkatkan kapabilitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi melalui optimalisasi pemahaman dan komitmen pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dengan sistem manajemen penyelenggaraan berbasis kinerja. Kondisi birokrasi pada area akuntabilitas hasil evaluasi dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintahan mendapat nilai CC (56) pada Tahun 2012 sudah cukup baik namun masih perlu pembenahan dan perbaikan, sedangkan untuk opini BPK terhadap laporan keuangan penyelenggaraan pemerintahan pada Tahun 2012 yaitu WTP (Wajar Tanpa Pengecualian) dengan paragraf penjelasan dan pada Tahun 2013 telah mendapat Opini Badan Pemeriksa Keuangan yakni Wajar Tanpa Pengecualian. Hal ini merupakan apresiasi tetapi juga tantangan dan perlu upaya lebih keras lagi untuk mempertahankan dan memelihara apa yang sudah diraih untuk lebih baik lagi. Langkah-langkah pembenahan yang akan dilakukan antara lain penguatan SAKIP, pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi, penyusunan Indikator Kinerja Utama dan Penetapan Kinerja.

6. Penguatan pengawasan

Area Perubahan Penguatan pengawasan diarahkan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme atau KKN diperlukan adanya sistem pengawasan yang kuat, terintegrasi dan profesional. Dalam upaya penguatan pengawasan perlu pemahaman dan optimalisasi Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah, dan peningkatan peran Aparatur Pengendalian Intern Pemerintah atau (APIP) sebagai *Quality Assurance*.

7. Peningkatan Pelayanan Publik

Area Perubahan Peningkatan Pelayanan Publik diarahkan untuk mewujudkan kualitas pelayanan prima yang mudah, murah dan cepat

atau (*easier, cheaper and faster*) perlu dukungan dan kerjasama yang kuat dari *stakeholders* baik pemerintah maupun masyarakat. Tidak dapat dipungkiri bahwa permasalahan pelayanan publik ini menjadi isu sentral dan paling hangat dibicarakan di kalangan masyarakat, karena baik buruknya kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Langkah-langkah pembenahan yang akan dilakukan antara lain melalui optimalisasi penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperbaiki sistem, prosedur maupun standar pelayanan, memberikan akses dan penggunaan informasi maupun komunikasi yang berbasis teknologi dan informasi yang cepat, tepat dan akurat melalui kegiatan penerapan standar pelayanan publik pada Unit Pelayanan Teknis maupun Unit Kerja yang secara teknis memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat dan penerapan Standar Pelayanan Minimal pada Unit Kerja yang melaksanakan urusan pemerintahan yang bersifat wajib.

8. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Dari kondisi tujuh Area Perubahan Reformasi Birokrasi yang telah dipaparkan diatas tak akan mampu diraih apabila tidak didukung dengan pola pikir dan budaya kerja yang baik dari tiap-tiap aparatur birokrasi, sebab motor penggerak birokrasi itu sendiri adalah aparatur yang memiliki integritas, kinerja yang tinggi, tidak malas, kreatif dan inovatif sehingga mampu mendorong perbaikan organisasi secara keseluruhan. Pola pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*cultural set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif dan profesional. Selain itu birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang baik dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*). Dalam hal ini dibutuhkan adanya perubahan *mindset* ke arah pola pikir aparatur birokrasi yang melayani kepedulian dan keberpihakan pada masyarakat.

Untuk mengelola perubahan secara menyeluruh diperlukan manajemen perubahan atau *change management*, yang merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Langkah-langkah pembenahan yang akan dilakukan untuk mewujudkan perubahan secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu maupun unit kerja menjadi lebih baik melalui kegiatan pengembangan budaya kerja aparatur agar mampu menjalankan roda organisasi dengan baik, pengelolaan manajemen perubahan, penyusunan strategi manajemen perubahan maupun sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan. ✓

1.3. Perlunya Langkah Perubahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa

Perubahan adalah sebuah proses menuju perbaikan dan tidak berhenti di satu fase saja karena lingkungan dan masyarakat dimana organisasi itu berada terus berubah secara dinamis. Bagi Pemerintah Kabupaten Sumbawa langkah perubahan harus terus dilanjutkan bahkan gaung perubahan itu sudah dicanangkan sejak awal dalam ide dan gagasan yang tertuang dalam visi misi Kabupaten Sumbawa jauh sebelum reformasi birokrasi di gaungkan. Oleh karena itu perubahan ke arah yang lebih baik terus dilakukan sebagai upaya untuk berbenah dan bergerak maju kedepan seiring dengan perubahan dan perkembangan dinamika dalam kehidupan berbangsa bernegara dalam kerangka otonomi daerah. Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagai salah satu Kabupaten/Kota terpilih diantara 9 (sembilan) Kabupaten/Kota lainnya di Provinsi Nusa Tenggara Barat menjadi Pemerintah Daerah Pilot Project pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi anugerah sekaligus tantangan untuk terus berkiprah menjadi yang terbaik. Untuk itu organisasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa perlu ditopang dengan kekuatan “mesin” birokrasi yang benar-benar profesional, tajam dan handal yang didukung oleh organisasi yang adaptif, efektif, produktif berkinerja tinggi, akuntabel dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Pengembangan modal dasar sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi baik dari aspek manajemen proses rekrutmen yang selektif, objektif, transparan dan akuntabel dan perubahan pola pikir dan budaya kerja yang mendasar. Dengan posisi Kabupaten Sumbawa yang cukup strategis berada dalam lintas wilayah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang dipisahkan oleh Selat Alas merupakan jalur transportasi yang cukup menjanjikan antar kota dalam wilayah provinsi maupun antar provinsi. Hal ini akan membuka dinamika pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Sumbawa yang harus didukung dengan infrastruktur dan organisasi yang kuat. Pencanangan kegiatan Reformasi Birokrasi sejak Tahun 2011 dengan diawalinya kegiatan sosialisasi kebijakan reformasi birokrasi dengan menghadirkan pejabat dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai langkah awal dimulainya reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa. Hal ini menunjukkan itikad dan komitmen yang kuat dari Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk lebih baik dalam tata kelola pemerintahan menuju tata kelola pemerintahan kelas dunia yang merupakan visi nasional agenda reformasi birokrasi di Indonesia.

Sejalan dengan hal tersebut Pemerintah Provinsi mengidentifikasi Kabupaten/Kota yang telah mulai atau akan melaksanakan reformasi birokrasi dimana akan ditetapkan bersama dengan Kota Mataram sebagai wilayah Ibukota Provinsi untuk diusulkan ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Maka Kabupaten Sumbawa ditetapkan sebagai salah satu Kabupaten dari 33 (tiga puluh tiga) Kabupaten/Kota dan Provinsi sesuai SK Menteri PAN dan

RB Nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan Pilot Project Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah.

Pada Tahap Persiapan langkah-langkah pembenahan terus dilakukan antara lain dengan menyusun draft Peta Jalan atau *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa pada Tahun 2012 -2013 dan dilakukan evaluasi penilaian dokumen usulan reformasi birokrasi/*road map* Kabupaten Sumbawa. Hasil Penilaian Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kabupaten Sumbawa oleh Tim Reformasi Birokrasi Nasional Kementerian PAN dan RB memperoleh nilai 43% dari keseluruhan item evaluasi isi *Road Map* yang kemudian dibahas pada pertemuan asistensi Reformasi Birokrasi di Surabaya pada Tanggal 31 November 2013. Hasil pertemuan dan evaluasi tersebut segera ditindaklanjuti sehingga pada akhir Tahun 2013 ditetapkan Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 25 Tahun 2013 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi sebagai arah atau peta jalan yang memuat tahapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Tingkat capaian reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa masih perlu ditingkatkan. Sejak Tahun 2010 hingga Tahun 2013 aktivitas-aktivitas yang merupakan upaya mendukung implementasi program Reformasi Birokrasi di Kabupaten Sumbawa antara lain sebagai berikut :

Aktivitas atau kegiatan yang telah dilaksanakan :

1. Sosialisasi Reformasi Birokrasi kepada Pejabat Strategis Kabupaten Sumbawa Tanggal 20 s.d. 22 September 2011
2. Sosialisasi Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Tanggal 22 Maret 2012;
3. Rapat Koordinasi diseminasi dan informasi Strategi Implementasi Reformasi Birokrasi serta sinkronisasi program dan kegiatan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi bersama Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang diwakili oleh Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi NTB pada Hari Kamis, 25 April 2013 bertempat di Ruang Sidang Lantai III Kantor Bupati Sumbawa;
4. Rapat Koordinasi dan evaluasi Penerapan dan pencapaian Standar Pelayanan Minimal pada Hari Senin, 18 November 2013 bersama SKPD terkait Standar Pelayanan Minimal dan stakeholders;
5. Workshop Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi bersama Inspektorat Kabupaten Sumbawa pada Tanggal 25 Bulan November 2013;
6. Rapat Koordinasi dan Diseminasi Informasi terkait implementasi Reformasi Birokrasi bersama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Universitas Brawijaya dan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Tahun 2014;
7. Sosialisasi dan Internalisasi Strategi Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi Tahun 2015 bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan Sekretariat Daerah;

8. Penyusunan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Standar Kompetensi Jabatan;
9. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi Pelayanan Publik;
10. Fasilitasi dan penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM);
11. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat Fungsional
12. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
13. Penetapan Indikator Kinerja Utama dan Penetapan Kinerja;
14. pengembangan *e-government*, *e-service* bidang sistem informasi pemerintahan, *e-service* bidang pelayanan perizinan dan investasi, *e-procurement* LPSE.
15. Pembentukan Tim Manajemen Perubahan dan Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan untuk mengelola reformasi birokrasi;
16. Penataan organisasi / restrukturisasi organisasi;
17. Fasilitasi dan Penyusunan SOP;
18. Penyusunan Evaluasi jabatan;
19. Pengembangan *data base* kepegawaian;
20. Pengembangan diklat berbasis kompetensi;
21. Penyusunan Peraturan Bupati tentang Standar Pelayanan Minimal dan penerapan Standar Pelayanan Minimal bagi Unit Kerja atau SKPD yang menyelenggarakan urusan pemerintahan yang bersifat wajib;
22. Penyusunan Standar pelayanan Publik pada Unit pelayanan atau Unit kerja yang secara teknis memberikan pelayanan langsung;

Aktivitas yang sedang dalam proses penyelesaian adalah :

1. Penyusunan Postur dan profil reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
2. Penyelesaian Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
3. Proses sosialisasi dan internalisasi;
4. *e-service* bidang pelayanan perizinan dan investasi;
5. *e-service* bidang Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN);
6. Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi;
7. Sosialisasi dan internalisasi Strategi Manajemen Perubahan;
8. Penguatan kelembagaan secara fungsional;
9. *elektronisasi* sistem tata naskah dinas secara *online*;
10. Penyusunan peta regulasi daerah;
11. Penataan berbagai peraturan perundang-undangan;
12. Penataan sistem rekrutmen aparatur;
13. Assesment aparatur berdasarkan kompetensi;
14. Penerapan sistem penilaian kinerja individu;
15. Penyusunan pola karier
16. Penerapan SPIP dan APIP;
17. Evaluasi dan penguatan AKIP;
18. PMPRB dan *money*;
19. Assesment kompetensi individu;
20. Perbaikan sarana dan prasarana; dan
21. Penyusunan rancangan peraturan bupati tentang kode etik pegawai;

Dari aktivitas-aktivitas kegiatan yang dipaparkan diatas baik yang sudah, yang belum maupun yang sedang dalam proses pelaksanaannya ada aktivitas yang akan terus berjalan mengiringi perjalanan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Ketiga aktivitas yang berkontribusi dalam mendukung implementasi sistem yang dibangun dalam aktivitas-aktivitas atau program kegiatan lain dalam reformasi birokrasi. Ketiga aktivitas dimaksud adalah :

- perubahan mental, sikap, kedisiplinan, pola pikir dan budaya kerja aparatur;
- proses sosialisasi dan internalisasi seluruh aspek reformasi birokrasi;
- perbaikan sarana dan prasarana serta proses kerja; dan
- memetakan regulasi, deregulasi menyusun regulasi baru.

dan perlu dipastikan bahwa aktivitas-aktivitas yang sedang dalam proses dan yang belum diselesaikan tersebut akan segera dituntaskan sesuai dengan Road Map Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

Program dan kegiatan Pemerintah Kabupaten Sumbawa diharapkan dapat mengantarkan Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam mewujudkan birokrasi yang *professional*, beretika, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), mampu melayani publik, bersikap netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Sasarannya adalah sebagai berikut :

- 1) Mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN dengan mempertahankan opini BPK atas laporan penyelenggaraan keuangan pemerintahan daerah dan mengembangkan sistem pengelolaan keuangan dan penguatan sistem manajemen pengelolaan keuangan yang *transparan*, akuntabel dan adil;
- 2) Mewujudkan kualitas pelayanan publik melalui penguatan sistem, standar, prosedur pelayanan, kesetaraan pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat hingga terwujud partisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan mulai dari perencanaan sampai dengan pengawasan;
- 3) Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dengan memastikan dijalankannya sistem administrasi dan manajemen tata kelola pemerintahan kompetensi layanan publik; dan
- 4) Terwujudnya Pemerintah Kabupaten Sumbawa dengan tata kelola pemerintahan yang lebih baik, partisipatif, inovatif dan akuntabel.

Secara umum terdapat area perubahan yang memerlukan perubahan yaitu :

- 1) Manajemen Perubahan;
- 2) Penataan Peraturan Perundang-undangan;
- 3) Penataan dan penguatan organisasi;
- 4) Penataan ketatalaksanaan;
- 5) Penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur;
- 6) Penguatan pengawasan; ✓

- 7) Penguatan akuntabilitas kinerja;
- 8) Peningkatan kualitas pelayanan publik; dan
- 9) Monitoring, evaluasi dan pelaporan.

1.4. Sasaran

Sasaran daripada pelaksanaan manajemen perubahan adalah seluruh aparatur birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan para pimpinan organisasi/kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai *agen of change* untuk mewujudkan perubahan yang nyata dalam penyelenggaraan organisasi publik.

1.5. Rencana Waktu Pelaksanaan kegiatan

Tahapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah mulai di laksanakan pada Tahun 2012 dan dilaksanakan secara bertahap setiap 5 (lima) tahun hingga Tahun 2025 untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan kelas dunia sebagaimana yang ditetapkan dalam Peraturan Bupati Nomor 25 Tahun 2013 tentang Road Map Reformasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Untuk mengelola pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut diperlukan satu strategi manajemen perubahan untuk melaksanakan tahapan-tahapan tersebut dan perubahan secara eksternal maupun internal organisasi. Tahun 2014 dilakukan penyusunan strategi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

BAB II

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM KERANGKA REFORMASI BIROKRASI
PEMERINTAH KABUPATEN SUMBAWA

2.1 Landasan Teori

Birokrasi dan Manajemen bagai dua sisi mata uang yang berbeda namun satu dan saling membutuhkan. Manajemen merupakan usaha bersama yang memanfaatkan sumber daya yang ada untuk menjalankan fungsi dan mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagaimana dinyatakan Kartono (1998:147) sebagai berikut :

“Usaha yang serentak dan sistematis untuk mencapai suatu tujuan bersama, disebut **manajemen**. Maka manusia modern dengan segala macam aktivitas kooperatif yang terencana itu sangat berkepentingan dengan manajemen. Selanjutnya setiap manajemen membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan. Tanpa hal ini, organisasi dan manajemen jadi kacau, dan tujuan akan tercapai. Manajemen adalah inti dari administrasi; sedang kepemimpinan adalah inti dari manajemen. Analog dengan ini, kepemimpinan merupakan inti baik dari manajemen maupun dari administrasi, yang dikelola oleh manusia. “(Kartono:1998:147)

Berangkat dari pendapat Kartono diatas bahwa inti dari suatu manajemen adalah kepemimpinan, karena itu dalam manajemen perubahan yang menjadi *agen of change* adalah pimpinan unit kerja dan pemimpin. Manajemen adalah proses menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan melalui fungsi *planning* dan *decision making, organizing, leading, controlling* (Durbin, 1990:5).

Arti Perubahan :

- Membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2001:542).
- Transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi dan/atau orang (Greenberg dan Baron, 2003:590).
- Pergeseran dari keadaan sekarang menuju keadaan yg diinginkan di masa depan (Potts dan LaMarsh, 2004:36).

2.2 Manajemen Perubahan

Setiap organisasi, besar dan kecil, sektor publik maupun sektor swasta senantiasa bergerak dinamis untuk berinovasi mengalami perubahan seiring dengan perubahan lingkungan global, lokal, nasional maupun internasional. Tujuan maupun arah perubahan bagi beberapa organisasi yang berbeda mungkin bisa jadi sama yaitu menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsif inovatif partisipatif terhadap perubahan lingkungan strategis. Perubahan dalam sebuah organisasi bukanlah proses yang sederhana. Disamping itu perubahan merupakan suatu

keniscayaan, karena perubahan berpeluang memunculkan resistensi pada individu dalam organisasi. Transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan akan dapat mengurangi resistensi. Perubahan dimaksud antara lain mengarah pada perubahan individu, organisasi, masyarakat, seperti perubahan teknologi, perubahan nilai dan perilaku, perubahan pola pikir dan budaya kerja, perubahan arah dan tujuan, perubahan sistem manajemen sumber daya aparatur, perubahan peraturan hukum, perubahan sistem manajemen kontrol.

Manajemen Perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Manajemen Perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan, baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu.

Manajemen perubahan merupakan aktivitas yang dilakukan dalam :

- (1) mendefinisikan dan menanamkan nilai-nilai, sikap, norma, perilaku budaya kerja yang dapat mendukung cara-cara baru dalam melaksanakan perubahan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan;
- (2) membangun komitmen, kesepakatan, konsensus mengenai perubahan yang sudah dirancang untuk mencapai tujuan bersama; dan
- (3) proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan terhadap seluruh aspek tahapan dalam area perubahan.

Manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Selain itu untuk menuju ke arah peningkatan manajemen SDM aparatur sebagai salah satu unsur penting dari organisasi yang akan menggerakkan organisasi tersebut. Manajemen perubahan akan lebih dinamis apabila dalam pelaksanaannya banyak mengikutsertakan keterlibatan semua unsur pendukung atau pelaksana dari organisasi tersebut dan juga didukung oleh adanya agen perubahan pada tiap organisasi. Agen perubahan merupakan individu atau kelompok pegawai atau aparatur yang secara aktif memotori atau menggerakkan perencanaan perubahan dan implementasinya.

Upaya yang telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah menginstruksikan kepada masing-masing SKPD untuk menetapkan Agen Perubahan dalam reformasi birokrasi dan Tim Reformasi Birokrasi masing-masing SKPD untuk melaksanakan 8 (delapan) aspek reformasi birokrasi pada tiap-tiap Unit Kerja. Para Agen Perubahan diharapkan dapat menjadi contoh atau *role model* baik dalam prestasi kerja maupun

dalam sikap dan perilaku. Agen Perubahan utamanya terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan, wajib ain') pejabat struktural eselon 2, 3, 4 dan pegawai-pegawai yang dipilih yang memiliki jiwa reformis, visioner, dan memiliki kapabilitas tinggi sebagai penggerak perubahan.

Adapun peran agen perubahan berperan antara lain :

1. *Katalis*,
yaitu peran untuk meyakinkan pegawai di lingkungan Pemerintah tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik
2. *Pemberi Solusi*
yaitu peran sebagai pemberi alternatif solusi kepada para pegawai yang menemui kendala dalam proses perubahan menuju tujuan akhir
3. *Mediator*
adalah peran membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, serta membina hubungan antar pihak di dalam dan di luar Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang terkait dengan proses perubahan
4. *Penghubung sumber daya*
adalah peran sebagai penghubung dengan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa dengan pembuat kebijakan
5. *Role model*
adalah individu yang bisa dijadikan contoh dalam prestasi kerjanya, pola pikirnya (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) dalam proses perubahan
6. *Pemangku kepentingan*
adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan serta dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu
7. *Strategi komunikasi*
adalah cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak (agen perubahan dan tim manajemen perubahan Pemerintah Daerah dan pihak eksternal. Dalam proses tersebut suatu proses pembelajaran dua arah tentang cara berpikir, merasakan, bertindak, untuk menghasilkan perubahan.

2.3 Manajemen Perubahan dalam kerangka Reformasi Birokrasi

Manajemen Perubahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa merupakan pendekatan sistemik, terstruktur dalam rangka membawa organisasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dari kondisi *existing* saat ini ke kondisi yang diinginkan atau harapan atau masa depan yang lebih baik. Perubahan tersebut meliputi perubahan dalam proses internal yakni penataan peraturan perundang-undangan, penataan tata laksana, penguatan pengawasan, sedangkan perubahan lingkup *people and*

organization meliputi penataan organisasi, penataan sistem manajemen aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, dan perubahan pola pikir dan budaya kerja ke semua proses internal dan penataan sumber daya dan organisasi mengarah pada *customer* atau masyarakat yakni *peningkatan pelayanan publik*.

Manajemen Perubahan memegang peranan strategis dalam menciptakan organisasi pembelajaran atau *learning organization*. Dalam hal ini sistem organisasi menjamin proses pembelajaran yang terus menerus bagi setiap pegawai atau aparatur dan para pemangku kepentingan guna meningkatkan kapasitas dan kapabilitas mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pola pikir yang dibangun harus terus dipelihara untuk memperkuat proses pembelajaran dan perlu dipastikan bahwa setiap kegiatan perubahan dilakukan secara sistematis, terukur, terencana dengan baik, bertahap dan dapat dievaluasi untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan dan apresiasi terhadap perubahan itu dapat diterima dan diwujudkan secara nyata.

Setiap pimpinan organisasi dan pegawai yang terlibat dalam proses perubahan harus memahami dan menjalankan peran dan tanggungjawabnya secara bijak dan profesional. Diharapkan melalui pembelajaran maka organisasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa secara keseluruhan akan mempunyai kemampuan yang dinamis, adaptif, inovatif, kreatif, dan produktif yang mampu bertahan pada situasi yang senantiasa berubah. Melalui organisasi pembelajaran maka Pemerintah Kabupaten Sumbawa tidak hanya mampu bertahan (belajar adaptif) tetapi juga harus terus berkembang (belajar generatif).

Pengelolaan manajemen perubahan perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi, baik faktor internal maupun eksternal, serta komunikasi dan sosialisasi terkait perubahan tersebut kepada para pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

Untuk mendukung perubahan tersebut perlu dikembangkan dan diarahkan kepada tujuan dari perubahan yang sudah dicanangkan dan ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

Tahapan perubahan yang perlu dilakukan bagi seluruh aparatur lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa antara lain :

1. *Sense of Belonging* bahwa dalam diri setiap aparatur perlu ditekankan rasa kebersamaan dan memiliki rasa tanggungjawab terhadap setiap tugas dan amanah yang diemban dalam menjalankan tugas;
2. *Sense of Responsibility* bahwa setiap aparatur harus memiliki rasa tanggungjawab yang penuh terhadap seluruh proses pelaksanaan tugas hingga mencapai tujuan yang diinginkan;
3. *Awareness*, rasa kesadaran untuk meningkatkan pemahaman dan membangkitkan kesadaran pegawai dan memiliki "keinginan untuk berubah"
4. *Knowledge* setiap aparatur harus memahami tujuan dan pentingnya perubahan serta mengetahui bagaimana menjalankannya; ✓

5. *Ability* memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik; dan
6. *Reinforcement*, perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan.

BAB III

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN PEMERINTAH KABUPATEN SUMBAWA

Sebagaimana yang disebutkan sebelumnya bahwa untuk melaksanakan dan mengelola perubahan dalam reformasi birokrasi diperlukan satu strategi manajemen perubahan utk mengelola perubahan tersebut, maka perlu dilakukan analisa dengan menggunakan alat atau metode analisa misalnya analisa SWOT.

3.1 Penggunaan metodologi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*)

Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*).

Ada 2 macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

- a. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT
- b. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT

Dalam hal ini strategi yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif dari analisis SWOT. Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

EKSTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
INTERNAL		
STRENGTH	COMPARATIVE ADVANTAGE	MOBILIZATION
WEAKNESS	DIVESTMENT/INVESTMENT	DAMAGE CONTROL

Sumber : Hisyam, 1998

Keterangan:

Sel A : *Comparative Advantages*

Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.

Sel B : *Mobilization*

Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Disini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian merubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.

Sel C : *Divesment/Invesment*

Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).

Sel D : *Damage Control*

Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.

Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atau perubahan yang diinginkan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Pengaruh faktor internal adalah adanya kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal adalah adanya peluang maupun ancaman dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa, maka faktor-faktor tersebut penting untuk dipertimbangkan.

Atas dasar pemikiran tersebut maka untuk menyusun strategi manajemen perubahan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa dengan penggunaan analisa SWOT yang dinilai cukup relevan dan representatif. Untuk mengidentifikasi dan menganalisa faktor internal dan eksternal juga untuk mengetahui perbandingan manfaat atau keuntungan *comparative advantage melalui Strength-Opportunities (SO)*, interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar *Weaknesses-Opportunities (WO)*, *mobilization* interaksi antara ancaman dan kekuatan *Strength Treaths (ST)* dan *Damage Control* kondisi yang paling lemah dari semua interaksi karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar *Weakness Treaths (WT)*.

Idealnya strategi manajemen perubahan senantiasa berorientasi pada hasil (*result oriented*), yakni bagaimana strategi tersebut bermanfaat dan dapat membantu keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Sumbawa. Untuk itu perlu dipastikan bahwa strategi manajemen perubahan yang akan diterapkan dalam pelaksanaan

reformasi birokrasi harus benar-benar praktis, simpel dan dapat diimplementasikan bagi seluruh unit kerja lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Dalam kaitan hal tersebut, kiranya perlu diidentifikasi dan ditemukan faktor kunci keberhasilan yang akan menjadi kekuatan pengungkit atau komponen pengungkit dalam perubahan.

Analisis *System Thinking* dapat digunakan untuk menentukan faktor kunci keberhasilan. Sebagaimana disebutkan dalam wikipedia bahwa definisi *system thinking* adalah :

"Systems thinking is the process of understanding how things influence one another within a whole. In nature, system thinking examples include ecosystems in which various elements such as air, water, movement, plants, and animals work together to make an organization healthy. System Thinking has been defined as an approach to problem solving, by viewing "problems" as parts of an overall system, rather than reacting to specific part, outcomes or events and potentially contributing to further development of unintended consequences. System thinking is not one thing but a set of habits or practices"

Jadi sistem thinking merupakan salah satu cara praktis atau metode berpikir dalam tataran organisasi untuk memecahkan masalah dengan melihat suatu masalah merupakan bagian-bagian dari seluruh sistem, hasil yang diinginkan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan konsensus atau kesepakatan yang sudah ditetapkan. *Sistem thinking* merupakan suatu pola pikir, cara pandang atau paradigma yang akan membantu kita memahami i dan bekerja lebih baik dengan sebuah sistem yang akan mempengaruhi kualitas hidup kita dan tujuan - tujuan yang ingin dicapai.

Berpikir secara sistem adalah cara berpikir dan memahami bahwa kita individu masing-masing atau aparatur dalam organisasi adalah bagian dari sistem dan kita adalah sistem itu sendiri, dibentuk oleh sistem dan hidup dalam sistem dunia. Berpikir serba sistem lebih memperhatikan komunikasi, kerjasama atau koordinasi dibandingkan dengan bagian-bagian yang terpisah. Maka *system thinking* memberikan kita alat, *tools* atau piranti untuk dapat mengerti lebih baik persoalan manajemen yang sulit dan kompleks.

Menurut *Peter Senge* yang mengatakan bahwa sistem merupakan totalitas yang terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung antara satu dengan yang lain secara berkesinambungan dan bergerak menuju ke arah yang sama.

Disiplin *system thinking* terdiri atas esensi (*essences*), *prinsip-prinsip* (*principles*), dan praktik (*practices*). *Esensi system thinking atau berpikir serba sistem adalah :*

1. memandang sesuatu secara keseluruhan;

- 2. memandang adanya saling keterkaitan antar bagian yang membentuk satu dengan yang lain dalam suatu entitas;

sementara berpikir serba sistem terkait dengan :

- 1. struktur mempengaruhi perilaku;
- 2. penolakan terhadap kebijakan; dan
- 3. adanya pengungkit

3.2 Eksplorasi Opsi-Opsi Strategi Manajemen Perubahan

Berdasarkan analisis SWOT, kekuatan dan kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi dalam implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dapat diamati dari tabel berikut ini :

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN BERDASARKAN ANALISIS FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL

Analisis Faktor Eksternal	Opportunities/O	Threats/T
Analisis Faktor Internal	1. Reformasi birokrasi merupakan agenda nasional dan prioritas utama baik Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah	1. Pola Pikir yang skeptis, pesimis dari beberapa pihak terhadap keberhasilan pelaksanaan perubahan dalam reformasi birokrasi
	2. Tuntutan dan harapan masyarakat yang semakin kuat terhadap pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas publik, dalam upaya penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i> dalam tata kelola pemerintahan daerah	2. Pola Pikir dan Budaya Kerja Aparatur yang cenderung malas, enggan untuk beranjak dari kondisi yang ada menuju kondisi yang lebih baik, merasa enggan untuk berubah lebih baik
	3. Peluang pengembangan Kabupaten Sumbawa menjadi Provinsi Pulau Sumbawa menjadi satu peluang dalam penataan dan pengembangan	3. Disiplin kerja masih lemah, lebih banyak menuntut hak daripada melaksanakan kewajiban

	SDM aparatur maupun seluruh aspek reformasi birokrasi	
Strengths/S	Strategi SO	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Komitmen Pimpinan Tinggi (Persetujuan bersama, komitmen dalam pelaksanaan reformasi birokrasi antara legislatif dan eksekutif (Bupati Sumbawa dan Pimpinan DPRD Kabupaten Sumbawa) 2. <i>Leadership</i> atau kepemimpinan yang cukup baik dalam tata kelola pemerintahan 3. <i>Kabupaten Sumbawa</i> ditetapkan menjadi <i>pilot project</i> reformasi birokrasi pemerintah daerah 4. Regulasi pedoman atau peta jalan reformasi birokrasi atau Road Map telah ditetapkan dengan Peraturan Bupati 5. Pedoman pengembangan Budaya Kerja telah tersusun 6. Pengembangan Budaya Kerja dalam organisasi (organisasi budaya kerja, komitmen pimpinan, komunikasi, motivasi, lingkungan kerja, kerjasama kelompok, dan disiplin) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawali program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi mulai dari pimpinan tinggi, pimpinan Unit Kerja atau level atas untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas publik, dalam upaya penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i> dalam tata kelola pemerintahan daerah 2. Memperkuat <i>role of leadership</i> peran kepemimpinan untuk menyukseskan manajemen perubahan 3. Memperkuat pengembangan Budaya Kerja Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memulai program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi dari level atas atau pimpinan tinggi, pimpinan Unit Kerja, untuk mengurangi atau meminimalkan pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi 2. Memperkuat <i>role of leadership</i> peran kepemimpinan untuk mengurangi atau meminimalkan pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi 3. Memperkuat pengembangan Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi

<p>7. Penerapan Budaya kerja, “Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Cerdas dan Ikhlas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi Hasil dan Manfaat”</p>	<p>program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas publik, dalam upaya penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i> dalam tata kelola pemerintahan daerah</p>	<p>program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat” untuk mengurangi atau meminimalkan pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi</p>
<p>Weakness/W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum semua jajaran aparatur, <i>stakeholders</i> di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa memahami Reformasi Birokrasi 2. Kekhawatiran kemungkinan adanya <i>side effects</i> dari pelaksanaan reformasi birokrasi akibat dari pemahaman yang kurang tentang reformasi birokrasi 3. Belum semua satuan kerja perangkat daerah lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa beserta jajaran memahami dan terlibat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi 4. Rasa kepemilikan dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan program reformasi Birokrasi belum terlalu tinggi di kalangan pimpinan unit kerja, aparatur, 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi bagi seluruh aparatur, <i>stakeholders</i> di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi 2. Memperkuat peran SKPD untuk menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa 3. Memperkuat rasa kepemilikan terhadap program dan kegiatan 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat peran dan fungsi SKPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk meminimalisasi pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program dan kegiatan reformasi birokrasi 2. Membentuk identitas ciri atau identitas khusus terkait reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa yang dapat dijadikan nilai-nilai positif yang menjadi motivasi kerja 3. Menanamkan dan mengembangkan pola pikir <i>citizen culture</i> dalam orientasi pelayanan publik yang berkualitas dimana tidak

stakeholders lainnya 5. Belum terbentuknya ciri atau identitas khusus terkait reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa yang dapat dijadikan nilai-nilai positif yang menjadi motivasi kerja bagi aparatur dan organisasi	reformasi birokrasi untuk menyukseskan <i>pilot project</i> reformasi birokrasi pemerintah daerah dan agenda nasional 4. Mengidentifikasi dan membentuk identitas untuk merespon tuntutan dan harapan masyarakat terhadap <i>good governance</i> , akuntabilitas publik dan pelayanan yang berkualitas.	hanya kepuasan pelanggan/pengguna jasa atau masyarakat yang ingin kita raih tetapi lebih dari itu bagaimana kita menempatkan pelanggan merasa penting, sebagai mitra, dan patut diperlakukan dengan baik layaknya individu masing-masing ingin diperlakukan dengan baik pula.
---	--	---

Strategi SO

Strategi SO

1. Mengawali program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi mulai dari pimpinan tinggi, pimpinan Unit Kerja atau level atas untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dan memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas publik, dalam upaya penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam tata kelola pemerintahan daerah;
2. Memperkuat *role of leadership* peran kepemimpinan untuk menyukseskan manajemen perubahan; dan
3. Memperkuat pengembangan Budaya Kerja B D K T O yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Cerdas dan Ikhlas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi Kegiatan pada Hasil dan Manfaat" untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabilitas publik, dalam upaya penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam tata kelola pemerintahan daerah.

Strategi ST

1. Memulai program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi dari level atas atau pimpinan tinggi, pimpinan Unit Kerja, untuk mengurangi atau meminimalisasi pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi;
2. Memperkuat *role of leadership* peran kepemimpinan untuk mengurangi atau meminimalkan pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi; dan
3. Memperkuat pengembangan Budaya Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja

Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat” untuk mengurangi atau meminimalisasi pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program Reformasi Birokrasi.

Strategi WO

1. Membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi bagi seluruh aparatur, *stakeholders* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi;
2. Memperkuat peran SKPD untuk menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
3. Memperkuat rasa kepemilikan terhadap program dan kegiatan reformasi birokrasi untuk menyukseskan *pilot project* reformasi birokrasi pemerintah daerah dan agenda nasional; dan
4. Mengidentifikasi dan membentuk identitas untuk merespon tuntutan dan harapan masyarakat terhadap *good governance*, akuntabilitas publik dan pelayanan yang berkualitas.

Strategi WT

1. Memperkuat peran dan fungsi SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk meminimalisasi pandangan skeptis dan pesimis beberapa pihak terhadap perubahan melalui program dan kegiatan reformasi birokrasi.
2. Membentuk identitas ciri atau identitas khusus terkait reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa yang dapat dijadikan nilai-nilai positif yang menjadi motivasi kerja.
3. Menanamkan dan mengembangkan pola pikir *citizen culture* dalam orientasi pelayanan publik yang berkualitas dimana tidak hanya kepuasan pelanggan/pengguna jasa atau masyarakat yang ingin kita raih tetapi lebih dari itu bagaimana kita menempatkan pelanggan merasa penting, sebagai mitra, dan patut diperlakukan dengan baik layaknya individu masing-masing ingin diperlakukan dengan baik pula.

3.3 Strategi Manajemen Perubahan

Dalam metode *system thinking* dengan menggunakan analisa *causal loop* diagram (CLD) maka variabel-variabel yang saling mempengaruhi dalam kaitannya dengan analisa SWOT tersebut dimana nampak bahwa komitmen pimpinan saling berinteraksi saling memperkuat dengan variabel kepemimpinan dan peran satuan kerja perangkat daerah. Peran dan fungsi satuan kerja perangkat daerah saling memperkuat dengan

pelaksanaan reformasi birokrasi lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi akan memperkuat tuntutan dan harapan masyarakat terhadap perubahan dan sebaliknya tuntutan dan harapan masyarakat tersebut akan memperkuat dan mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa. Keberhasilan reformasi birokrasi akan mengurangi dan meminimalkan pandangan skeptis dan pesimis terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu dengan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa akan memperkuat budaya kerja yang akan mendukung terbentuknya identitas dan nilai-nilai reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa.

Maka faktor kunci keberhasilan yang memiliki daya ungkit tinggi untuk keberhasilan manajemen perubahan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa meliputi :

- a. Implementasi 8 aspek atau Area perubahan dalam Reformasi Birokrasi;
- b. Budaya Kerja;
- c. Komitmen Pimpinan dan Kepemimpinan;
- d. Kemauan dari diri sendiri/kesadaran;
- e. Kesepahaman tanpa adanya perbedaan pemahaman; dan
- f. Konsistensi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontinuitas atau berkelanjutan.

Untuk itu opsi-opsi strategi manajemen perubahan diyakini akan menjadi lebih baik jika mengintegrasikan faktor-faktor tersebut. Maka berdasarkan pemikiran tersebut diperoleh strategi manajemen perubahan yang dapat diterapkan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

1) Memulai program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi dari tingkat atas untuk menyukseskan program reformasi birokrasi

Antara manajemen dan kepemimpinan tidak bisa dipisahkan bagaikan dua sisi mata uang yang saling mempengaruhi. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan sedangkan kepemimpinan itu sendiri adalah seni untuk mengatur atau *manage*. Dalam manajemen perubahan pun demikian, bagaimana mau merubah pegawai secara keseluruhan apabila tidak ada tauladan dan contoh yang baik dari pemimpin maupun pimpinan. Perubahan berkaitan dengan pegawai di seluruh tingkatan. Pada umumnya perhatian ditujukan kepada pimpinan tertinggi untuk memperoleh kejelasan arah, tujuan dan kekuatan tim. Perubahan yang diinginkan atau diharapkan dapat menciptakan pendekatan-pendekatan baru yang efektif dan inovatif untuk melibatkan dan memperoleh dukungan dari seluruh aparatur dan pemangku kepentingan, memberikan kejelasan visi, misi, tujuan dan sasaran perubahan yang akan dituju dengan jelas.

Perubahan organisasi, proses bisnis dan tata kelola pemerintahan akan memberikan dampak yang beragam kepada setiap individu. Tanggapan individu itu berbeda tergantung dari sudut pandang mereka menilai sesuatu. Misalnya disatu sisi setiap aparatur dituntut untuk disiplin waktu yang baik taat pada jadwal jam kerja. Disisi lain pandangan sebagian besar pegawai terhadap disiplin waktu tidak perlu terlalu di patuhi secara formalitas yang penting adalah produktivitas yang tinggi sehingga setiap aparatur memiliki konsensus maupun prinsip masing-masing dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Sehingga dapat dikelompokkan tipe pegawai atas dasar hasil kerja atau kinerja maupun produktivitas dan konsensus terhadap pekerjaan sebagai berikut :

- a. Pegawai dengan tingkat kinerja rendah dan konsensus rendah dalam keinginan Siap Berubah, kemungkinan reaksi “hal ini tidak masuk akal, saya tidak setuju dengan perubahan” (pesimis);
- b. Pegawai dengan tingkat kinerja tinggi dan konsensus rendah dalam keadaan mampu melakukan perubahan, kemungkinan reaksi “tunjukkan dan ajari saya, saya akan berubah” (memiliki kemauan);
- c. Pegawai dengan tingkat kinerja rendah dan konsensus yang tinggi dalam keadaan berkeinginan berubah, kemungkinan reaksi “tunjukkan saya kesuksesan, inspirasi dan saya akan melakukan yang terbaik” (melakukan sesuatu apabila diberikan contoh); dan
- d. Pegawai dengan tingkat kinerja tinggi dan konsensus tinggi dalam keadaan menghasilkan perubahan yang berkelanjutan dengan kemungkinan reaksi “saya akan belajar dari yang lain dan bersama-sama melakukan perubahan” (memiliki motivasi kerja dan keinginan untuk berubah).

Selain itu pembentukan Tim Pengarah dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa baik Tim Pengarah yang langsung dipimpin oleh Bupati dan Wakil Bupati Sumbawa beranggotakan para pejabat struktural Eselon II dan III maupun Tim Pelaksana yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah dan seluruh SKPD sesuai dengan ketentuan dan dianggap penting untuk menyukseskan reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa.

Kepemimpinan dengan visi, misi komitmen dan peran para pemimpin dan pimpinan unit kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa diyakini dapat menjadi kekuatan penggerak perubahan di kalangan pegawai. Karena pada hakekatnya inti manajemen adalah kepemimpinan dengan melibatkan individu-individu yang memiliki potensi dan kapabilitas yang baik sebagai agen perubahan, kolaborasi integrasi dan sinergi antara individu-individu tersebut akan memperkuat peluang keberhasilan reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa.

- 2) **Mengembangkan budaya kerja Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni “Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat”** Budaya kerja adalah budaya yang dibangun dari aspek kesadaran/intuitif/hati, disiplin waktu, kerja, tertib proses dan administrasi serta tujuan atau orientasi yang bermanfaat. Budaya tersebut pada hakekatnya telah ada dan terpatrit dalam jiwa setiap pegawai namun pada pelaksanaannya masih belum memadai. Pemahaman pegawai dan perannya dalam pengembangan budaya kerja diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja bagi seluruh aparatur sehingga mendorong tercapainya cita-cita reformasi birokrasi menuju terciptanya pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa yang disiplin, beretika, berintegritas, berkinerja tinggi, memiliki kapabilitas publik dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Benahi hati dan ubah pola pikir menyangkut perubahan dan pembenahan diri secara sadar yang berangkat dari nawaitu yang baik dari dalam hati setiap insan untuk bagaimana menjadi insan yang baik dan melakukan hal-hal yang terbaik. Sebab seluruh hasil olah pikir dan rasa akan melahirkan tindakan atau aktivitas yang baik pula tergantung bagaimana kesadaran diri setiap individu khususnya aparatur.

Disiplin waktu menyangkut dengan penegakkan disiplin waktu kerja bagi seluruh aparatur lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa, termasuk kecepatan dan ketepatan waktu pelaksanaan perintah dan penyampaian laporan. Budaya tertib waktu akan menegakkan disiplin untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai sekaligus menghilangkan praktek-praktek korupsi waktu yang akan menghambat produktivitas pegawai. Di Kabupaten Sumbawa penataan Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk salah satu programnya adalah dengan menerapkan dan memberlakukan ketentuan mengenai ketentuan jam masuk kerja untuk 5 (lima) hari bagi SKPD sedangkan bagi SKPD yang secara langsung terkait dengan pelayanan dasar kepada masyarakat diberlakukan 6 (enam) hari kerja dengan menggunakan sistem absen sidik jari elektronik atau *finger print*. Hasil rekapitulasi manual maupun elektronik dari absensi pegawai digunakan untuk mengukur presentasi tingkat kehadiran dan kedisiplinan masing-masing SKPD dan rekapitulasi kehadiran diperhitungkan sebagai dasar pembayaran pemberian tunjangan tambahan penghasilan bagi aparatur misalnya uang lauk pauk.

Tertib fisik dan administrasi, terkait dengan penampilan yang etis dan pantas mulai dari sarana prasarana kantor yang baik, ruang kerja, kebersihan, kerapian, termasuk penampilan pejabat lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa.

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sehingga secara tampilan fisik bangunan, gedung dan kelengkapan organisasi dapat memberikan kecerahan dan keindahan setiap mata yang melihatnya. Tetapi Bangunan maupun tampilan fisik aparatur yang indah akan sia-sia tak memiliki makna jika tidak didukung dengan manajemen atau pengelolaan yang benar, efisien dan efektif atas sumber-sumber daya keuangan, manusia dan perlengkapan, aset, dan penanganan program/kegiatan yang berorientasi pada hasil dan manfaat yang ingin dicapai. Keberhasilan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kelancaran proses administrasi akan menentukan kelancaran dan pertanggungjawaban pencapaian tujuan organisasi.

Kerja Keras, Kerja Ikhlas, Kerja Cerdas, Kerja Cermat dan Kerja Tuntas menyangkut dengan rangkaian tindakan yang dilakukan aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kerja keras saja tidak cukup apabila tidak diikuti dengan kerja yang cerdas dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilandasi dengan itikad dan kesadaran pribadi yang ikhlas sehingga menumbuhkan tanggungjawab akan pekerjaan yang di emban. Rasa memiliki dan bagaimana budaya kerja atau pola kerja individu dalam menyikapi perubahan merupakan budaya untuk meningkatkan kinerja.

Orientasi kegiatan pada proses, hasil dan manfaat menyangkut dengan hasil kerja atau output yang dihasilkan dari tugas yang dilaksanakan tidak hanya mengejar selesainya suatu pekerjaan tetapi bagaimana hasil dari pekerjaan tersebut apakah nilai utilitasnya dapat dimanfaatkan dan memberikan manfaat bagi sasarannya. Karena jika kita memperhatikan dan sadar akan kita manusia lebih-lebih pegawai adalah manusia pilihan yang senantiasa harus berbuat baik untuk memberikan manfaat kepada sesama.

3) Memperkuat peran pimpinan unit kerja untuk menyukseskan manajemen perubahan di setiap satuan kerja perangkat daerah

Peran pimpinan tinggi dengan komitmen yang kuat tidak dapat berjalan selaras apabila tidak didukung pula dengan komitmen dan peran dari masing-masing pimpinan unit kerja, karena bagaimanapun juga metode yang digunakan dalam manajemen perubahan adalah dengan analisis *system thinking dimana* kita semua harus berpikir bahwa kita berada dalam satu sistem yang saling mempengaruhi berintegrasi satu sama lain untuk tujuan bersama.

Peran atau *rules* kepemimpinan sangat penting untuk mendorong dan mengelola perubahan. Kepemimpinan hendaknya dibangun dari setiap lini organisasi dari yang terendah hingga yang tertinggi. Suatu organisasi yang baik tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak

didukung dengan gaya kepemimpinan maupun cara atau teknik memimpin. Sebagaimana disebutkan Kartini (1998:33) :

Metode kepemimpinan adalah cara bekerja dan bertindak laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Maka metode kepemimpinan ini diharapkan bisa membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugas; sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

lebih lanjut dikatakan Ordway Tead dalam bukunya (*The Art of Administration*, 1951) mengemukakan metode kepemimpinan dibawah ini:

- 1) memberi perintah;
- 2) memberikan celaan dan pujian;
- 3) memupuk tingkah laku pribadi pemimpin yang benar;
- 4) peka terhadap saran-saran;
- 5) memperkuat rasa kesatuan kelompok;
- 6) menciptakan disiplin dari dan disiplin kelompok; dan
- 7) meredam kabar angin dan *issue-issue* yang tidak benar.

Oleh karena itu kepemimpinan yang berhasil pada umumnya memiliki karakteristik atau tipe antara lain memiliki kapasitas yakni kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara *public speaking*, motivasi berprestasi, kemampuan kognitif dan pengetahuan bisnis, keinginan untuk maju, energi, keuletan, inisiatif, integritas, kepercayaan diri, kepekaan sosial, mampu bergaul, kooperatif dan bekerja sama, memiliki kecerdasan emosional dan kemampuan komunikasi interpersonal yang unggul dan mandiri.

Kepemimpinan yang baik memiliki pola perilaku utama yaitu “kepedulian pada tugas, kepedulian pada orang, kepemimpinan yang mengarahkan dan kepemimpinan partisipatif”

- 4) **Membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi bagi seluruh aparatur, *stakeholders* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi**

Kegiatan komunikasi dan koordinasi yang intens antara Pemerintah Pusat, Provinsi maupun Kabupaten yang telah ditetapkan pilot project reformasi birokrasi oleh pemerintah daerah tetap dilaksanakan secara bertahap, integratif dan terus menerus. Komunikasi yang efektif tidak hanya bersifat diskusi dan tatap muka namun lebih dari untuk penajaman pemahaman dan memperkuat implementasi reformasi birokrasi di daerah perlu dilakukan sosialisasi dan internalisasi bagi seluruh aparatur dan pemangku kepentingan.

Sosialisasi dan internalisasi mengenai perlunya perubahan seyogyanya dilakukan secara berkala dan terus menerus. Selain untuk memastikan bahwa setiap pegawai dan pemangku kepentingan memahami esensi, dan substansi dan tujuan perubahan untuk meletakkan pondasi dasar pembangunan kesadaran yang selanjutnya kesadaran itu yang akan menumbuhkan perubahan tingkah laku.

Tidak semua pegawai telah memahami langkah, tujuan dan sarana yang ingin dicapai dalam reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa sebagaimana yang tertuang dalam peta jalan atau *road map* reformasi birokrasi sebagaimana halnya para penggerak perubahan. Utamanya komunikasi yang baik kepada semua kalangan pemangku kepentingan penting untuk dilakukan dalam rangka mendorong dan menginspirasi pegawai dan kalangan *stakeholders*.

Disisi lain sosialisasi dan internalisasi yang dilaksanakan akan lebih kuat lagi apabila dibarengi dengan *reward* atau penghargaan bagi para pegawai yang telah sepadan dan mengetahui langkah-langkah perubahan yang diinginkan. Hakekat dasar sifat manusia adalah memiliki rasa ingin tahu termasuk ingin tahu terhadap perubahan dan melaksanakan perubahan sebagaimana yang dilakukan oleh para pemimpin perubahan. Oleh karena itu setiap penggerak perubahan atau pemimpin perubahan maupun Agen Perubahan yang dipilih dan ditetapkan harus terus melaksanakan komunikasi yang baik untuk menjelaskan bagaimana dan dimana posisi organisasi saat ini dan permasalahan serta tantangan yang dihadapi untuk mengarah kepada tujuan yang diinginkan.

5) Memperkuat peran Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa

Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah pekerjaan besar dan tidak semudah membalikkan telapak tangan, untuk itu diperlukan peran dan partisipasi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sangat penting. Pedoman Peta Jalan atau *Road Map* dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah diperlukan tidak hanya dalam kerangka internalisasi program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa, tetapi untuk memberikan daya ungkit atau daya dorong yang signifikan terhadap kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terarah, sistematis, berkesinambungan, partisipatif, akuntabel, dan transparan.

Peran dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa oleh SKPD menjadi penting untuk membangun dan memperkuat koordinasi dan integrasi antara Tim Pengarah dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi sesuai dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi dan *Road Map* Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang telah

ditetapkan dengan Peraturan Bupati. Secara umum baik kebijakan dan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah bukan berarti SKPD tidak melaksanakan tetapi justru SKPD merupakan mesin birokrasi yang diarahkan untuk melakukan perubahan mulai dari perubahan internal maupun perubahan bagi pihak eksternal utamanya masyarakat sebagai pengguna jasa yang merupakan muara akhir dari pelayanan yang diberikan.

Untuk itu penyusunan pedoman pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan tujuan :

1. *Road Map* merupakan salah satu strategi implementasi reformasi birokrasi dan untuk lebih menguatkan pelaksanaan reformasi birokrasi maka disusun Strategi Manajemen Perubahan yang dimaksudkan untuk memberikan pedoman kepada Satuan kerja Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam berperan mendukung, melaksanakan dan mensukseskan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa terutama koordinasi dan integrasi dengan Kelompok Kerja Reformasi Birokrasi dari 8 (delapan) Area Perubahan termasuk Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi;
2. Untuk memperkuat komunikasi, koordinasi antara SKPD dalam pelaksanaan 8 (delapan) Area Perubahan reformasi birokrasi;
3. Untuk memperkuat pelaksanaan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagaimana tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa sehingga dapat dicapai tingkat kemajuan sesuai target yang ditetapkan;
4. Untuk memperkuat sinkronisasi dan harmonisasi program dan kegiatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa oleh SKPD pada masing-masing Area Perubahan Reformasi Birokrasi pada 8 (delapan) Area Perubahan Reformasi Birokrasi;
5. Untuk memperkuat partisipasi dan kontribusi SKPD dalam melaksanakan dan mensukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
6. Untuk meminimalkan kemungkinan tumpang tindih dan *overlap* program dan kegiatan SKPD dengan Area Perubahan Reformasi Birokrasi; dan
7. Untuk mensukseskan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa sebagaimana tertuang dalam *Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa* sesuai target yang ditetapkan.

6) **Memperkuat rasa kepemilikan terhadap Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi untuk menyukseskan *Pilot Project* Reformasi Birokrasi pemerintah daerah dan agenda nasional**

Keberhasilan Reformasi Birokrasi tergantung pada beberapa faktor antara lain :

- a. Kesadaran "*sense of ownership*" atau rasa memiliki terhadap program dan kegiatan Reformasi Birokrasi bagi seluruh pimpinan tinggi, pimpinan unit kerja dan seluruh aparatur lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
- b. Partisipasi dan dukungan seluruh aparatur dan pemangku kepentingan dalam mendukung dan mensukseskan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
- c. Pengembangan Budaya Kerja **Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat"** Adanya komitmen bersama dari pimpinan dan seluruh pemangku kepentingan untuk mendukung, melaksanakan dan mensukseskan reformasi birokrasi;
- d. Kepemimpinan yang baik dan kemauan atau kesadaran tiap individu untuk berubah;
- e. Memiliki kesepahaman tanpa adanya perbedaan pemahaman; dan
- f. Kontinuitas dan konsistensi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan kontinuitas atau berkelanjutan.

Program dan kegiatan reformasi birokrasi diharapkan dapat membawa perubahan-perubahan nyata sehingga Pemerintah Kabupaten Sumbawa dapat memenuhi harapan pegawai, pemangku kepentingan, masyarakat demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, birokrasi yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih Korupsi Kolusi Nepotisme, mampu melayani publik secara optimal, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Oleh karena itu diperlukan rasa kepemilikan "*sense of ownership*" bagi seluruh pegawai dan pemangku kepentingan. Implementasi program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa ini juga merupakan instrumen penting untuk mendukung keberhasilan misi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dalam mewujudkan Visi membangun Kabupaten Sumbawa yakni **"Terwujudnya Masyarakat Sumbawa Berdayasaing dalam memantapkan Samawa Mampis Rungan"** dengan motto **"Sabalong Samalewa"** yakni Membangun secara seimbang dan serasi antara pembangunan fisik material dengan pembangunan mental spiritual (Dunia dan Akherat).

Untuk mewujudkan visi misi dan motto Kabupaten Sumbawa tersebut maka selayaknya setiap unit organisasi dari yang tertinggi sampai yang terendah dan seluruh pegawai di setiap organisasi di setiap unit organisasi berkewajiban untuk turut memberikan kontribusi, partisipasi menyukseskan program tersebut.

7) Memperkuat pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk membentuk identitas Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa

Sebagai Pemerintah Kabupaten yang ditetapkan sebagai *pilot project* pemerintah daerah, beberapa upaya yang telah dilaksanakan dan prestasi yang diraih dalam rangka tata kelola pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance* sudah cukup banyak dan dibuktikan dengan kemauan tekad untuk tetap menjadi yang terbaik. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa telah mulai melakukan pembenahan dan langkah-langkah perubahan. Modal dasar ini perlu dipotimalkan untuk memperkuat pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Prestasi yang diraih antara lain :

1. Sebagai Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang senantiasa memiliki wawasan global dan selalu *update* terhadap perkembangan terbaru secara global nasional telah dibentuk Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi dan meraih terbaik pada Tahun 2014 dengan sistem informasi dan aplikasi *online* melalui *website* resmi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;
2. Selain itu profesionalisme yang ditujukan mulai dari pelaksanaan rekrutmen pegawai, pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia dikalangan aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa antara lain dilaksanakan sosialisasi reformasi birokrasi bagi pejabat strategis, pendidikan dan pelatihan teknis, pendidikan dan pelatihan penjenjangan, pendidikan dan pelatihan fungsional, penyusunan database kepegawaian;
3. Pelaksanaan proses bisnis dan tatalaksana yang kreatif dan inovatif terus dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi untuk mewujudkan *e-government* antara lain *e-procurement*, *e-budgeting*, *e-planning*, *e-service* dan lain-lain;
4. Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih upaya pembenahan terus dilakukan antara lain pada Tahun 2010 Opini BPK tentang Laporan Keuangan Penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Sumbawa mendapat Opini Wajar Dengan Pengecualian, Tahun 2011 masih Wajar Dengan Pengecualian, Tahun 2012 Opini Wajar Tanpa Pengecualian dengan paragraf penjelasan, dan pada Tahun 2013 dan Tahun 2014 mendapat Opini Wajar Tanpa Pengecualian;

5. Nilai Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan atau LAKIP Tahun 2012 mendapat nilai CC 56 atau cukup baik; dan
6. Tahun 2011 Kompetisi pelayanan publik meraih juara 1 tingkat Provinsi NTB.

Oleh karena itu untuk lebih memantapkan pelaksanaan tata kelola pemerintahan yang baik maka identitas yang perlu dikembangkan dan menjadi ciri khas setiap aparatur lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa adalah **berperilaku dan moral yang baik, kreatif, inovatif, produktif, akuntabel, dinamis dan humanis** diharapkan identitas ini dapat menjadi kesadaran diri bagi setiap aparatur untuk melakukan perubahan dalam reformasi birokrasi.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN TINDAK LANJUT

4.1 Kesimpulan

Reformasi Birokrasi bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana, walaupun gaung mengenai reformasi ini sudah cukup lama. Sejak berakhirnya orde baru gaung reformasi birokrasi semakin digemakan. Karena perubahan yang diinginkan bukan hanya perubahan yang sifatnya statis namun perubahan perilaku aparatur yang akan mendukung dan mensukseskan pelaksanaan reformasi birokrasi. Oleh karena itu strategi untuk melakukan perubahan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa diperlukan dukungan dan partisipasi dari semua pihak baik pemimpin, pimpinan unit kerja, aparatur, pemangku kepentingan maupun masyarakat.

Mengelola perubahan dalam reformasi birokrasi agar tetap berkelanjutan pada prinsipnya adalah mengakselerasi manfaat (*benefit*) yang telah didefinisikan sebelumnya, yang dapat dirasakan sepanjang atau selama mungkin walau kegiatan manajemen perubahan telah terakhir. Oleh karena itu beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa antara lain:

- a. senantiasa fokus pada manfaat yang diperoleh dari perubahan dan terus melakukan monitoring dan pengukuran untuk memantau proses realisasi manfaat;
- b. terus mendorong partisipasi dan keterlibatan para pegawai yang terkena perubahan dan/atau yang melaksanakan perubahan dalam pekerjaan sehari-harinya dan memastikan terjadinya komunikasi yang efektif guna mendukung perubahan dan keseimbangan kegiatan perubahan yang dikendalikan manajemen dengan ide atau usulan dari para pegawai; dan
- c. membangun keberlanjutan *sustainability* dengan memantapkan dan memformalkan cara-cara atau mekanisme baru ke dalam proses dan sistem manajemen kinerja dan pelatihan yang mendukung perubahan dan perolehan manfaat.

Perubahan bukanlah sesuatu hal yang harus dihindari, tetapi justru harus dikelola dengan baik dengan terus melakukan proses pembelajaran "*lesson-learned*" mengarah pada "*learning organization*" sehingga mengarah pada proses evaluasi dan perbaikan secara terus menerus. Adapun program dan kegiatan yang memerlukan perubahan dan tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi, yaitu :

No.	Program	Kegiatan
1.	<i>Quick Wins</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>e-service</i> bidang sistem informasi pemerintahan - <i>e-service</i> bidang pelayanan perizinan dan investasi - <i>e-service</i> bidang Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN) - <i>e-procurement</i>
2.	Manajemen Perubahan Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Pembentukan Tim Manajemen Perubahan - Penyusunan Strategi Manajemen perubahan - Sosialisasi dan Internalisasi Manajemen Perubahan - pengembangan Budaya kerja dan perubahan perilaku dan pola pikir aparatur
3.	Penataan dan penguatan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - restrukturisasi/ penataan kelembagaan perangkat daerah - penguatan kelembagaan secara fungsional - pemberdayaan kapasitas kelembagaan perangkat daerah
4.	Penataan tatalaksana	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan Dokumen SOP (<i>Standard Operating Procedures</i>) - Pengembangan e-government
5.	Penataan peraturan Perundang-undangan	<ul style="list-style-type: none"> - penataan berbagai peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kabupaten Sumbawa - Penyusunan Peta Regulasi Daerah
6.	Penataan Sistem Manajemen Aparatur	<ul style="list-style-type: none"> - Penataan Sistem Rekrutmen Aparatur - Analisis Jabatan - Analisis Beban Kerja - Evaluasi Jabatan - Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan - Assesment Aparatur berdasarkan Kompetensi - Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Individu - Pengembangan Data Base Kepegawaian - Pengembangan Diklat berbasis Kompetensi

		- Penyusunan Pola Karier
7.	Penguatan Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) - Peningkatan Peran Aparatur Pengawas Intern Pemerintah (APIP) selaku <i>Quality Assurance</i>
8.	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Penguatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) - Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Organisasi - Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Penetapan Kinerja (PK)
9.	Peningkatan Pelayanan Publik	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan Standar Pelayanan Publik pada Unit Pelayanan - Penerapan Standar Pelayanan Minimal pada Unit Kerja
10.	Monitoring Evaluasi dan Pelaporan (Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring - Evaluasi dan pelaporan Tahunan - Evaluasi dan Pelaporan Lima Tahunan

Sumber: *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah kabupaten Sumbawa

Manajemen Perubahan mempunyai peranan yang strategis dalam menciptakan organisasi pembelajaran atau *learning organization*. Dalam hal ini sistem dalam organisasi menjamin proses pembelajaran yang terus menerus bagi setiap pegawai dan pemangku kepentingan guna meningkatkan kapabilitas dan akuntabilitas individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Perubahan secara keseluruhan akan terbangun dengan baik apabila diawali dengan perubahan dalam setiap individu baik perubahan terhadap cara pandang atau pola pikir dan perilaku serta mengembangkan budaya kerja dalam mewujudkan keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sosialisasi program manajemen perubahan yang telah dilakukan bersama organisasi publik seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia serta kalangan akademisi Direktur Program Pasca Sarjana dan Kepala Pusat Pengembangan SDM Universitas Brawijaya merupakan sebuah langkah awal yang tepat bagi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa guna memberikan dorongan dan motivasi untuk melakukan langkah-langkah perubahan secara bertahap, terencana, terukur untuk mewujudkan keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Sumbawa.

Oleh karena itu sebagai bagian dari proses manajemen perubahan tiap-tiap SKPD agar membentuk Tim Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi pada tingkat SKPD dan pemilihan dan penetapan Agen Perubahan pada masing-masing SKPD selain Agen Perubahan yang wajib yakni pimpinan SKPD untuk menjadi tauladan dan contoh bagi pelaksanaan reformasi birokrasi. Tim Manajemen Perubahan tingkat Kabupaten Sumbawa yang telah terbentuk maupun yang akan dibentuk oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah dapat membantu pelaksanaan berbagai program reformasi birokrasi dengan merancang program manajemen perubahan dan menjamin pelaksanaannya melalui pengembangan berbagai strategi agar tujuan dan sasaran reformasi birokrasi dapat dicapai.

Manajemen Perubahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa merupakan pendekatan terstruktur dalam rangka membawa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumbawa dari kondisi saat ini ke masa depan yang lebih baik. Perubahan tersebut meliputi perubahan pada tataran *people and organization* yakni Penataan Organisasi, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja, perubahan pada tataran *internal process* yakni penataan peraturan perundang-undangan, penataan tatalaksana, dan penguatan pengawasan serta perubahan pada tataran *customers* atau pengguna jasa atau masyarakat publik yakni peningkatan kualitas pelayanan publik yang akan bermuara pada tingkat kepuasan masyarakat atas layanan yang diberikan oleh aparatur birokrasi. Dalam proses pembelajaran dan perubahan organisasi tersebut senantiasa dilakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan guna mengetahui perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Untuk itu diperlukan strategi manajemen perubahan yang baik untuk memastikan implementasi perubahan ke arah yang diinginkan yakni tata kelola pemerintahan Kabupaten Sumbawa yang lebih baik, partisipatif, transparan, inovatif, dan akuntabel. Berdasarkan variabel daya ungkit dalam menyukseskan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa, tersusun strategi manajemen perubahan sebagai berikut :

- a. memulai program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi dari tingkat atas untuk menyukseskan program reformasi birokrasi;
- b. mengembangkan budaya kerja “Katakit Lako Nene, Kangila Boat Lenge, Kerja Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi Kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat;
- c. memperkuat peran SKPD untuk menyukseskan manajemen perubahan di setiap satuan kerja perangkat daerah;
- d. membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi bagi seluruh aparatur, *stakeholders* di lingkungan Pemerintah Daerah untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi;

- e. memperkuat peran SKPD di lingkungan Pemerintah Daerah untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah;
- f. memperkuat rasa kepemilikan terhadap program dan kegiatan reformasi birokrasi untuk menyukseskan pilot project reformasi birokrasi Pemerintah Daerah dan agenda nasional; dan
- g. memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi Pemerintah Daerah untuk membentuk identitas reformasi birokrasi Pemerintah Daerah.

Pembentukan identitas Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa bagi seluruh aparatur dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani perlu membentuk identitas dan ciri khas atau modal dasar yang harus dimiliki dan terpatrit dalam jiwa setiap individu aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa yakni **berperilaku dan moral yang baik, kreatif, inovatif, produktif, akuntabel, dinamis dan humanis**. Harapannya unsur-unsur integritas tersebut dapat menjadi pendorong dan motivasi kerja bagi seluruh aparatur untuk menjadi nilai-nilai dasar yang menjadi ciri khas dan identitas Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang akan menjadi daya ungkit keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.

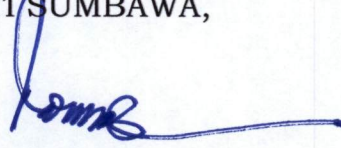
4.2 Saran

Melaksanakan dalam melakukan perubahan reformasi birokrasi diperlukan langkah-langkah dan upaya strategis yaitu :

- a. Agar setiap SKPD/Unit Kerja memulai program manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi yang mencakup 8 (delapan) aspek atau area perubahan dari tingkat atas untuk menyukseskan program reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa ;
- b. Agar setiap aparatur mengembangkan Pola Pikir dan Budaya Kerja
- c. **Katakit Lako Nene Kangila Boat Lenge dan yakni "Benahi Hati dan Ubah Pola Pikir, Disiplin Waktu, Kerja Keras, Ikhlas, Cerdas, Cermat dan Tuntas, Tertib Fisik dan Administrasi, Orientasi program/kegiatan pada Proses, Hasil dan Manfaat"**
- d. Memperkuat peran pimpinan SKPD dan masing-masing Unit Kerja dalam satu kesatuan organisasi untuk menyukseskan manajemen perubahan di setiap satuan kerja perangkat daerah;
- e. Membangun sistem komunikasi secara langsung maupun tidak langsung dengan memperkuat sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam reformasi birokrasi bagi seluruh aparatur, *stakeholders* di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk memahami dan menyukseskan program dan kegiatan reformasi birokrasi;
- f. Memperkuat peran Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumbawa untuk menyukseskan program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa;

- g. Memperkuat rasa kepemilikan terhadap program dan kegiatan reformasi birokrasi untuk menyukseskan *pilot project* reformasi birokrasi pemerintah daerah dan agenda nasional; dan
- h. Memperkuat pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sumbawa dengan mengimplementasikan identitas diri aparatur untuk membentuk identitas aparatur Pemerintah Kabupaten Sumbawa yang memiliki jati diri, sikap dan integritas yakni **berperilaku dan moral yang baik, kreatif, inovatif, produktif, akuntabel, dinamis dan humanis.**

BUPATI SUMBAWA,


W. JAMALUDDIN MALIK