

Reformasi Birokrasi Tematik Pengentasan Kemiskinan: Kebijakan dan Dinamika Pelaksanaannya

Thematic Bureaucratic Reform for Poverty Alleviation: Policies and Implementation Dynamics

Budiarjo

(Lembaga Administrasi Negara)

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi Tematik khususnya dalam tema pengentasan kemiskinan yang saat ini akan memasuki tahap evaluasi. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian PAN dan RB sebagai terjemahan arahan Presiden Jokowi untuk Reformasi Birokrasi Berdampak, yakni sebuah reformasi yang tidak hanya sekedar *inward looking*, tetapi lebih dari itu mampu memberikan kontribusi dalam penanganan masalah konkrit yang dihadapi publik, yang dalam hal ini adalah tentang penanggulangan atau pengentasan kemiskinan. Walaupun sudah melakukan banyak hal mulai dari sosialisasi dan asistensi hingga penerbitan beberapa peraturan teknis, namun dalam pelaksanaannya ternyata menemui beberapa kendala dan dinamika. Artikel ini merekomendasikan beberapa hal untuk perbaikan pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi Tematik.

Kata Kunci : Reformasi Birokrasi, Reformasi Birokrasi Tematik, Pengentasan Kemiskinan

ABSTRACT

This article discusses the implementation of the Thematic Bureaucratic Reform policy, especially in the theme of poverty alleviation, which is currently entering the evaluation stage. The policy issued by the Ministry of PAN and RB is a translation of President Jokowi's direction for Impactful Bureaucratic Reform, namely a reform that is not just inward looking, but more than that is able to contribute to dealing with concrete problems faced by the public, which in this case is about overcoming or poverty alleviation. Even though the Ministry of PAN and RB have done many things, from socialization and assistance to the issuance of several technical regulations, in implementation we have encountered several obstacles and dynamics. This article recommends several things to improve the implementation of the Thematic Bureaucratic Reform policy.

Keywords: Bureaucratic Reform, Thematic Bureaucratic Reform, Poverty Alleviation

A. Pendahuluan

Undang-Undang Dasar tahun 1945 telah mengamanatkan bahwa tujuan berbangsa kita adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Dari tujuan memajukan kesejahteraan umum, salah satu isu yang sering mengemuka adalah masalah kemiskinan. Setelah 78 tahun Indonesia merdeka, kemiskinan masih menjadi masalah yang belum dapat dituntaskan.



Gambar 1 Angka Kemiskinan di Indonesia
Sumber: CNBC, 7 September 2023

Angka kemiskinan, merujuk pada Gambar 1, menunjukkan tren penurunan dari sejak tahun 1999 namun kembali meningkat di tahun 2020 karena pengaruh Covid 19. Selaras dengan data tersebut, menilik data Badan Pusat Statistik (BPS) (www.bps.go.id), jumlah penduduk miskin di Indonesia pada Maret 2023 sebesar 25,90 juta orang atau 9,36%, turun 0,46 juta orang jika dibandingkan dengan kondisi di Bulan September 2022. Dengan kondisi jumlah penduduk miskin di tahun 2023, Kepala BPS Margo Yuwono, sebagaimana dikutip dari CNBC, melihat target penurunan

angka kemiskinan hingga di level 7% sesuai dengan target RPJMN 2020-2024, dengan melihat tren datanya, sulit untuk dicapai.

Selanjutnya masih dalam upaya pengentasan kemiskinan, salah satu aspek yang mendesak adalah upaya penanganan kemiskinan ekstrem. Sejak ditetapkannya kebijakan percepatan penghapusan kemiskinan ekstrem sebagai prioritas pemerintah pada tahun 2021 oleh Presiden Joko Widodo, pada tahun 2022 terbit Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 4 Tahun 2022 tentang Percepatan Penghapusan Kemiskinan Ekstrem, yang menargetkan kemiskinan ekstrem turun hingga menjadi 0% di tahun 2024. Hasilnya, terdapat kemajuan yang menggembirakan, yakni berdasarkan perhitungan BPS, terjadi penurunan tingkat kemiskinan ekstrem dari 2,14% pada Maret 2021 menjadi 2,04% (5,59 juta jiwa) pada Maret 2022, dan terus turun menjadi 1,74% pada September 2022.

Melihat target RPJMN 2020-2024 dan Inpres No. 4 tahun 2022, pengentasan kemiskinan akan menemui jalan yang terjal jika pemerintah, mengutip pendapat Kepala BPS Margo Yuwono, hanya menggunakan pendekatan *bussines as usual* dalam tatakelola program dan kegiatan pegentasan kemiskinan.

Kebutuhan tata kelola yang lebih dari sekedar *bussines as usual* direspon oleh Kementerian PAN dan RB yang sekaligus menerjemahkan arahan Presiden Jokowi untuk Reformasi Birokrasi Berdampak, yakni sebuah reformasi yang tidak hanya sekedar *inward looking*, tetapi lebih dari itu mampu memberikan kontribusi dalam penangan masalah konkrit yang dihadapi publik. Untuk itulah kemudian terbit kebijakan tentang Reformasi Birokrasi Tematik yang salah satu tema yang diangkat adalah tentang penanggulangan/pengentasan kemiskinan, dimana indikator keberhasilannya, untuk satu daerah misalnya, adalah dengan

dilakukannya reformasi birokrasi akan terjadi penurunan angka kemiskinan di daerah tersebut.

Kebijakan reformasi birokrasi tematik ini pada gilirannya berakibat pada harus dilakukannya revisi *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 yakni dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Dengan ekspektasi yang tinggi yakni dapat menurunkan angka kemiskinan dan jangka waktu yang sangat pendek, yakni kurang dari 2 tahun serta begitu banyaknya Kementerian/Lembaga dan Daerah yang melaksanakannya, maka sangat menarik untuk dikaji bagaimana pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi tematik di lapangan, khususnya yang terkait dengan pengentasan kemiskinan.

Sebagai sebuah kebijakan, reformasi birokrasi tematik merupakan kebijakan yang baru. Dengan demikian, belum banyak kajian yang dilakukan terhadap isu ini. Beberapa kajian terdahulu terkait dengan reformasi birokrasi lebih fokus pada apa saat ini disebut sebagai reformasi birokrasi general. Riyadi (2019) misalnya menyorot reformasi birokrasi dalam perspektif perilaku administrasi dan menemukan bahwa muncul tuntutan yang semakin gencar akan perlunya reformasi (perubahan) dalam sistem birokrasi, namun pada tahap implementasi, ternyata sampai saat ini perubahan tersebut tidak berjalan mulus. Untuk itu menurutnya, diperlukan adanya format lain sebagai konsep atau model yang diharapkan akan dapat membangun kembali citra birokrasi sekaligus juga dalam rangka menata kembali stuktur dan organisasi birokrasi.

Kajian lainnya terkait reformasi birokrasi dapat dilihat pada kajian Lilis

Sholihah dan Mulianingsih (2023) yang lebih menyoroti reformasi birokrasi dalam konteks reposisi dan penerapan e-government yang menemukan bahwa meskipun potret reformasinya dalam birokrasi masih jauh dari harapan tapi sudah ada upaya untuk mengimplementasikan reformasi birokrasi dengan menggulirkan regulasi yaitu menjalankan reformasi birokrasi dalam mewujudkan birokrat yang akuntabel dengan menghadirkan sistem reposisi dan menerapkan E-Government dengan bantuan teknologi internet sebagai tuntutan zaman globalisasi.

Dari dua kajian tersebut di atas terlihat bahwa dalam proses penerapan kebijakan reformasi birokrasi, walaupun sudah ada usaha yang dilakukan namun ada beberapa tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, akan menarik untuk dilakukan kajian terhadap kebijakan reformasi birokrasi tematik yang baru saja dilaksanakan saat ini, untuk mengetahui bagaimana kebijakan tersebut, apa yang sudah dilakukan dan tantangan atau masalah apa saja yang dihadapi.

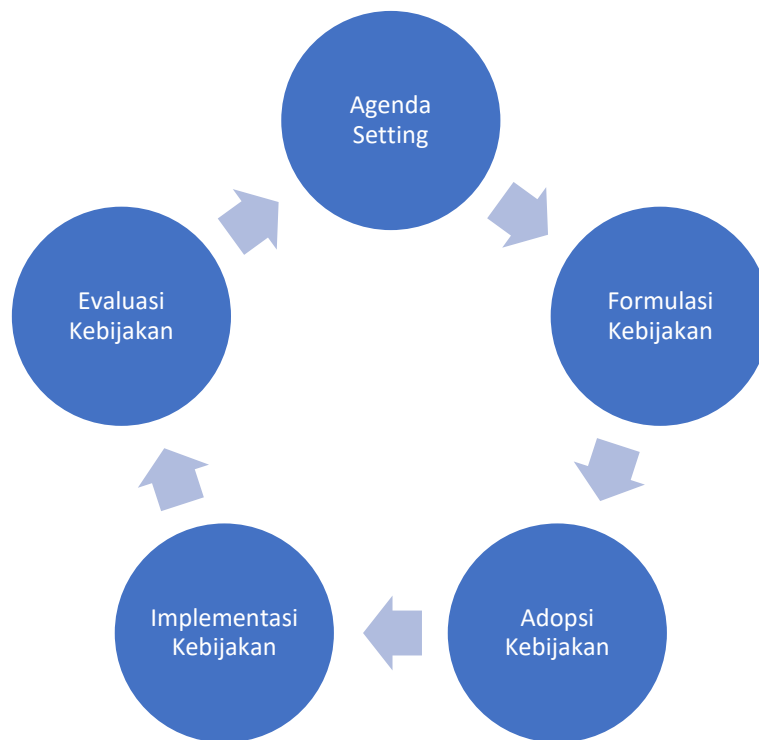
B. Rumusan Masalah

Thomas R. Dye (2013:3) mendefinisikan kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Menurutnya, *“public policy is whatever government choose to do or not to do. Governments do many things. They regulate conflict within society; they organize society to carry on conflict with other societies; they distribute a great variety of symbolic rewards and material services to members of the society; and they extract money from society, most often in the form of taxes. Thus, public policies may regulate behavior, organize bureaucracies, distribute benefits, or extract taxes--or all of these things at once”*

Dengan demikian terkait dengan suatu isu/masalah publik, yang dalam hal ini adalah masalah kemiskinan, deskripsi di bagian pendahuluan telah menjelaskan bagaimana pemerintah mengambil beberapa kebijakan, yang terakhir kebijakan reformasi birokrasi tematik, yang

diharapkan dapat menyelesaikan masalah kemiskinan.

Didalam menyusun sebuah kebijakan publik, Dunn (1994) menyampaikan siklus/tahapan dalam penyusunan kebijakan publik seperti dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2. Siklus Kebijakan
Sumber : Willian N. Dunn, 1994

Dari Gambar 2, dapat dilihat bahwa ada lima siklus dalam kebijakan publik yakni, **pertama** penyusunan agenda atau agenda setting, yakni tahapan penilaian sebuah isu sehingga dapat dianggap sebagai masalah publik atau bukan. Jika sebuah isu telah menjadi masalah publik dan mendapatkan prioritas, maka isu tersebut dapat diangkat menjadi isu kebijakan (*policy issues*) atau masalah kebijakan (*policy problem*).

Kedua, tahap formulasi kebijakan yakni pembahasan isu/agenda kebijakan oleh para analis dan pembuat kebijakan

untuk dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut dapat terdiri dari beberapa alternatif atau pilihan kebijakan yang saling bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil oleh pengambil keputusan. **Ketiga** adalah adopsi/legitimasi kebijakan yang merupakan proses formalisasi kebijakan hingga resmi menjadi kebijakan yang diambil pemerintah. Berikutnya yang **keempat** adalah implementasi kebijakan oleh organisasi pemerintah dan seluruh stakeholders terkait, sejak dari perencanaan kegiatan, pelaksanaan hingga monitoring

dan evaluasi hasilnya. **Kelima**, atau yang terakhir yakni penilaian/evaluasi kebijakan yang merupakan kegiatan penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak kebijakan. Dengan demikian, kegiatan ini sebenarnya tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan sehingga dapat meliputi tahap perumusan masalah kebijakan, program dan kegiatan yang dilaksanakan, implementasi, dan dampak kebijakan.

Mengacu pada tahapan/siklus kebijakan tersebut diatas, reformasi birokrasi tematik saat ini ada pada tahapan implementasi kebijakan dimana seluruh Kementerian, Lembaga dan juga Daerah tengah melaksanakan kebijakan tersebut. Juga dengan mengacu bahwa evaluasi kebijakan dapat dilakukan dalam seluruh proses kebijakan, maka menarik untuk dikaji implementasi kebijakan reformasi birokrasi tematik untuk mengetahui dinamika yang berkembang, berbagai hambatan dan tantangan, serta kemungkinan perbaikan yang dapat dilakukan.

Dengan demikian, rumusan masalah yang ingin dijawab adalah bagaimana dinamika pelaksanaan reformasi birokrasi di lokus terpilih, permasalahan-permasalahan apa yang berkembang dan bagaimana rekomendasi yang dapat disampaikan untuk perbaikan pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi tematik.

C. Metode Penelitian.

Untuk menjawab rumusan masalah di atas, studi ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Bersifat kualitatif, karena pada studi ini objek diteliti pada kondisi yang alamiah dimana

tidak dilakukan treatment/intervensi terhadapnya (Sugiyono, 2010). Dari proses natural tersebut, dihasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari subyek itu sendiri yang akan digunakan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, dan persepsi informant.

Sumber data dalam studi ini adalah keseluruhan Kementerian, Lembaga dan Daerah yang melaksanakan reformasi birokrasi tematik. Dengan berbagai keterbatasan, sumber data dibatasi hanya pada beberapa daerah yang secara teknis dapat dihubungi, seperti Provinsi Bengkulu, Kota Yogyakarta, Kabupaten Muara Enim dan Kabupaten Bulungan. *Key informant* berasal dari organisasi perangkat daerah yang terkait langsung dengan pelaksanaan reformasi birokrasi tematik. Data dan informasi dikumpulkan dengan wawancara dan pengamatan, serta studi dokumen terkait.

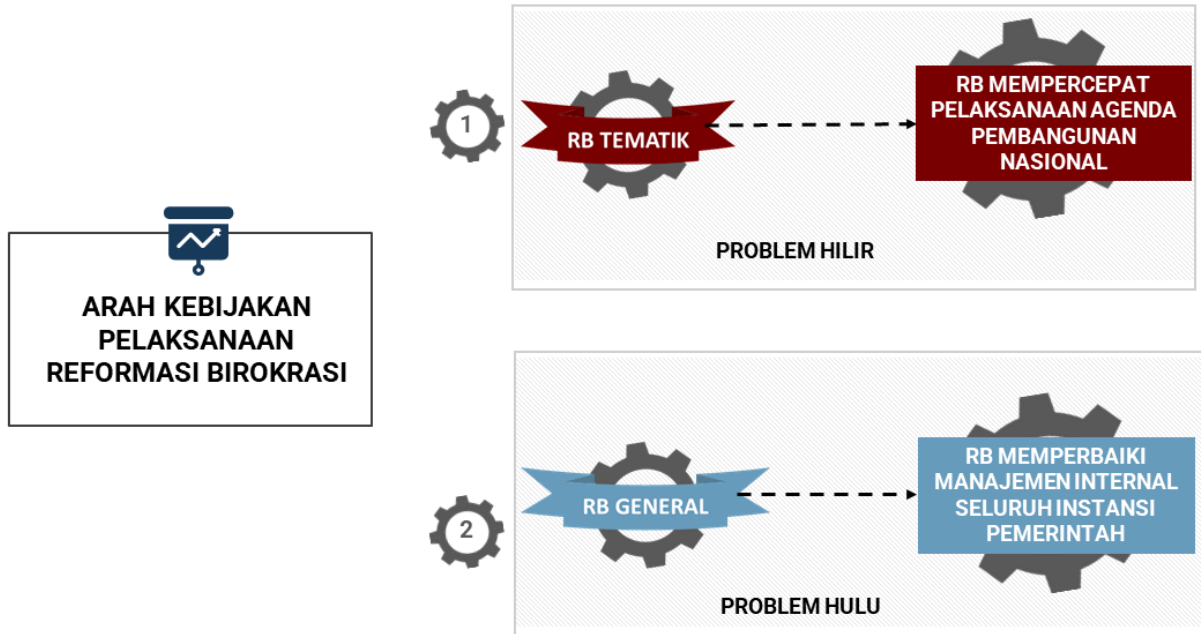
Dengan kondisi tersebut, studi ini tidak bermaksud melakukan generalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional. Beberapa temuan diharapkan dapat memberikan gambaran, benang merah pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi tematik.

D. Pembahasan

Semua diawali dari arahan Presiden Joko Widodo dalam Rapat Koordinasi Nasional Kepala Daerah dan Forkopimda Tahun 2023 yang digelar Kementerian Dalam Negeri pada Januari 2023 (menpan.go.id). Dalam forum tersebut, Presiden Jokowi menginstruksikan pemerintah daerah untuk bekerja keras meningkatkan investasi, menanggulangi kemiskinan, dan mendorong digitalisasi

pemerintahan. Merespon arahan tersebut, Kementerian PAN dan RB mengintroduksi pendekatan baru dalam penerapan reformasi birokrasi melalui kebijakan

penerapan reformasi birokrasi tematik. Pendekatan ini menjadi pelengkap dalam pelaksanaan reformasi birokrasi seperti dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 3. Arah Kebijakan RB
 Sumber: Permen PAN dan RB 3 tahun 2023

Dari gambar di atas, dalam arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi, terdapat dua fokus yang disebut dengan “double track”, yakni fokus penyelesaian isu hulu yang disebut dengan RB General, serta fokus penyelesaian isu hilir yang disebut dengan RB Tematik.

RB Tematik dimaksudkan untuk menjawab tuntutan percepatan dampak konkrit RB terhadap isu yang ada di hilir, yaitu capaian Pembangunan Nasional, dengan mengurai dan menjawab atau

mengatasi akar permasalahan tata kelola pemerintahan (*debottlenecking*). Dengan teratasinya akar masalah dalam tata kelola tersebut, diharapkan dapat mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan pembangunan.

Implementasi RB Tematik berfokus pada lima aspek tematik, yaitu pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi pelayanan, belanja produk dalam negeri, dan pengendalian inflasi.

TAHAPAN PEMBANGUNAN RB TEMATIK



Gambar 4. Tahapan RB Tematik

Sumber: Modul RB Tematik Kemiskinan, Kemen PAN dan RB, 2023

Dari gambar dapat diketahui bahwa Reformasi Birokrasi Tematik dimulai dengan pemilihan tema dan dilanjutkan dengan identifikasi masalah, yakni difokuskan pada permasalahan birokrasi yang dapat diintervensi, yaitu terkait dengan tata kelola pemerintahan. Langkah berikutnya adalah menyusun *logical framework* yang akan menjadi dasar bagi penyusunan Rencana Aksi. Selanjutnya rencana aksi dilaksanakan dan di monev pelaksanaannya.

Kebijakan RB Tematik selanjutnya diformalkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Peraturan ini diundangkan pada Maret 2023, dengan demikian, pemerintah hanya memiliki waktu yang relatif pendek yakni dua tahun untuk mewujudkan target-target baru dalam road map tersebut.

Selanjutnya Kementerian PAN dan RB bergerak cepat dengan melakukan serangkaian sosialisasi kebijakan RB Tematik melalui *Zoom Meeting* dan channel

Youtube. Selain serangkaian kegiatan sosialisasi di Jakarta, beberapa daerah bahkan langsung dikunjungi seperti Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa Timur dan Provinsi Jawa Barat untuk melakukan sosialisasi dan asistensi pelaksanaan RB Tematik. Dalam beberapa kesempatan, Menteri PAN dan RB ikut turun langsung memberikan sosialisasi di beberapa daerah. Dengan demikian terlihat urgensi dari kebijakan ini dan juga atensi dari pemimpin tertinggi demi keberhasilan program Reformasi Birokrasi Tematik.

Langkah berikutnya, melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 888/2022 tentang Proyek Percontohan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik Penanggulangan Kemiskinan Pada Pemerintah Daerah, Kementerian PAN dan RB menetapkan sembilan pemerintah daerah dalam proyek percontohan pelaksanaan reformasi birokrasi tematik. Sembilan pemda tersebut yakni Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintah Kabupaten Sumedang, Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, Pemerintah Kabupaten Kulon Progo, Pemerintah Kota

Bandung, Pemerintah Kota Malang, serta Pemerintah Kota Yogyakarta.

Untuk memudahkan Kementerian, Lembaga dan Daerah dalam pelaksanaan RB Tematik, Kementerian PAN dan RB juga telah menyusun modul pelaksanaan RB Tematik. Ada empat modul yang telah disusun yang terkait dengan empat tema RB Tematik yakni pengentasan kemiskinan, digitalisasi pemerintahan, investasi dan isu prioritas pemerintah. Dalam modul ini berisi deskripsi singkat, tujuan, tahapan dan juga evaluasi RB Tematik.

Terakhir, pada Agustus 2023, Kementerian PAN dan RB telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2023 Tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi. Peraturan ini merupakan pengganti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dianggap sudah tidak sesuai dengan perkembangan, juga untuk mempercepat terwujudnya hasil pelaksanaan reformasi birokrasi yang berdampak positif terhadap pencapaian sasaran pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Perubahan mendasar yang terjadi adalah instrumen evaluasi reformasi birokrasi menjadi lebih sederhana berfokus pada hasil dan penguatan kolaborasi dalam pelaksanaan evaluasi reformasi birokrasi.

Dinamika Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik

Reformasi birokrasi dilaksanakan oleh seluruh organisasi pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah. Jumlah dan beragamnya organisasi pemerintah yang

harus melaksanakan reformasi birokrasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Organisasi Pemerintah

No.	Jenis Organisasi	Jumlah
1.	Kementerian	34
2.	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	30
3.	Alat Negara	3
4.	Sekretariat Lembaga Negara	7
5.	Lembaga Penyiaran Publik	2
6.	Sekretariat/Sekretariat Jenderal Lembaga Non Struktural (JPT Madya)	11
7.	Sekretariat Lembaga Non Struktural (JPT Pratama/JA)	18
8.	Lembaga Pemerintah lainnya	2
9.	Provinsi	38
10.	Kabupaten	416
11.	Kota	98
	Total	555

Sumber: Hasil Olahan Data dari berbagai sumber

Dari tabel di atas, ada 555 organisasi pemerintah yang melaksanakan reformasi birokrasi. Selanjutnya jika dikaitkan dengan tugas dan fungsi Kementerian PAN dan RB, maka terlihat bahwa *span of control* terlihat begitu luas. Lebih dari itu, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi mengatur bahwa fungsi yang harus dilaksanakan adalah perumusan dan penetapan kebijakan serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang reformasi birokrasi. Dengan mandat ini, maka beban tanggungjawab Kementerian PAN dan RB ada dari sejak menyusun dan eksekusi kebijakan.

Kondisi yang dihadapi oleh Kementerian PAN dan RB, ditambah dengan kompleksitas yang ada di masing-masing Kementerian, Lembaga dan Daerah, membuat pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik menjadi begitu dinamis dan menarik untuk dianalisis. Seperti yang telah disampaikan pada bagian awal, ini tidak bermaksud melakukan generalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional. Sehingga, informasi yang diperoleh dari hasil interaksi dengan beberapa daerah dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik diharapkan dapat memberikan informasi awal dan akan disampaikan pada uraian berikut.

Terkait dengan pemahaman terhadap Reformasi Birokrasi Tematik, walaupun sudah banyak hal dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB, beberapa daerah terlihat tidak begitu yakin dan percaya diri untuk menyatakan bahwa mereka telah memahami Reformasi Birokrasi Tematik dengan baik. Waktu yang begitu padat dengan banyaknya aktivitas lain yang berakibat kurangnya fokus saat sosialisasi online, ditambah lambatnya penerbitan dan sosialisai modul dan juga peraturan mengenai evaluasi Reformasi Birokrasi Tematik (sosialisasi baru dilakukan pada 22 September 2023) membuat mereka, pada masa awal pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik, merasa menebak-nebak apa yang harus mereka lakukan. Ketidakyakinan ini bahkan terjadi pada salahsatu daerah *pilot project* ketika menjadi tempat bertanya banyak daerah yang melakukan studi banding.

Hal lainnya, salah satu kunci keberhasilan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik adalah penyusunan Rencana Aksi. Sempat ada kesalahpahaman yang terjadi pada pelaksanaan Reformasi Birokratik pada tema pengentasan kemiskinan, dimana daerah telah memiliki Rencana Aksi Tahunan (RAT) pengentasan kemiskinan sehingga timbul pertanyaan mengapa harus membuat rencana aksi lagi.

Masih terkait dengan penyusunan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tematik, Bagian Organisasi (di Kabupaten/Kota) atau Biro Organisasi (Provinsi), berkejasama dengan Bappeda yang selama ini mengkoordinasikan perencanaan program dan anggaran dalam pengentasan kemiskinan, sesuai tahapan sebelum dilakukan penyusunan rencana aksi, dilakukan penyusunan *logical framework* (logframe) untuk menentukan program dan kegiatan yang mendukung pencapaian tujuan. Penyusunan logframe ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah.

Dengan demikian, yang harus dilakukan adalah *cascade* tujuan akhir reformasi birokrasi, diturunkan menjadi program dan kegiatan yang benar-benar mendukung pencapaian tujuan akhir tersebut. Namun demikian, yang terjadi adalah sebaliknya yakni penyesuaian/*alignment* program dan kegiatan yang sudah ada untuk mengakomodir program dan atau kegiatan tersebut yang di “pas-pas” kan dengan tujuan akhir. Dalam pendekatan penyusunan *logframe*, proses alignment memang harus dilakukan dengan pendekatan *If ... Then...* namun hal tersebut bukan hanya sekedar untuk mengakomodir program dan kegiatan eksisting yang belum tentu sesuai atau mendukung pencapaian tujuan akhir.

Hal-hal teknis yang terjadi dalam dinamika pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Tematik adalah masalah perencanaan kegiatan dan anggaran. Dengan penyusunan Rencana Aksi di triwulan tiga tahun anggaran, munculnya program atau kegiatan baru yang membutuhkan anggaran akan menyulitkan pelaksanaannya karena terbatasnya waktu untuk melakukan revisi anggaran.

Hal lainnya adalah masalah sumberdaya manusia, karena pendekatan kolaboratif dalam pelaksanaan program dan kegiatan dalam Reformasi Birokrasi Tematik membuat lebih banyak lagi orang yang terlibat. Banyaknya pihak yang terlibat, disatu sisi membuat proses menjadi lebih baik karena setiap aspek dapat dipikirkan dan dilaksanakan secara komprehensif, namun demikian di sisi yang lain, akan semakin sulit mengatur banyak orang yang masing-masing memiliki tugas dan agenda yang bermacam-macam juga, sehingga untuk dapat mengumpulkan semua orang pada satu kesempatan menjadi masalah baru yang harus dipecahkan.

E. Kesimpulan

Dari uraian di atas, Kementerian PAN dan RB pantas mendapatkan apresiasi atas berbagai kebijakan yang telah diambil dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik, khususnya dalam pengentasan kemiskinan. Namun demikian, ada beberapa rekomendasi yang dapat disampaikan untuk perbaikan kebijakan selanjutnya.

Dari *span of control* terlihat begitu luas yakni 555 organisasi pemerintah yang melaksanakan reformasi birokrasi, juga pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian PAN dan RB dalam perumusan dan penetapan kebijakan, serta koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang reformasi birokrasi, maka Kementerian PAN dan RB perlu memikirkan pelibatan pihak lain dalam penyelenggaraan urusan reformasi birokrasi.

Teori Principal Agency menawarkan solusi yang dapat diambil. Berangkat dari asumsi adanya hubungan antara pihak-pihak yang bekerja sama, dimana satu pihak sebagai prinsipal yang mendelegasikan otoritas dalam hal pengendalian dan pengambilan keputusan kepada pihak lain, dan dipihak lain sebagai agen yaitu pihak yang melakukan layanan atau tugas untuk prinsipal (Eisenhardt, 1989).

Berangkat dari konsep ini, Kementerian PAN dan RB sebagai prinsipal dapat mendelegasikan bagian-bagian tertentu dalam pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi kepada pihak lain (agen). Dalam hubungan keagenan, sesuai kontrak yang disepakati antara prinsipal dan agen, dilakukan delegasi beberapa wewenang pengambilan keputusan kepada agen. Walaupun ada resiko timbulnya *agency problem*, yakni banyaknya faktor yang dapat menyebabkan munculnya konflik antara prinsipal dan agen, namun dengan pengaturan kontrak yang baik, hal tersebut dapat diantisipasi dan diminimalisir.

Selain dapat membagi beban tugas dan tanggungjawab, pelibatan pihak lain juga dapat memperluas *ownership* Reformasi Birokrasi Tematik kepada seluruh *stakeholders* terkait. Selama ini masih terkesan bahwa kebijakan reformasi birokrasi hanya milik Kementerian PAN dan RB dan *stakeholders* yang lain tidak merasa berkewajiban mengawal pelaksanaannya, khususnya di level pemerintah daerah.

Dari informasi mengenai pemahaman daerah terkait dengan Reformasi Birokrasi Tematik, tidak ada jaminan bahwa sosialisasi dan asistensi yang selama ini telah dilakukan sudah dapat menjangkau seluruh 555 organisasi pemerintah yang harus melaksanakan reformasi birokrasi. Kondisi ini, khususnya di daerah Kabupaten/Kota menjadi sangat krusial karena berhasil atau tidaknya reformasi yang mereka lakukan akan

berefek langsung kepada masyarakat. Untuk itu, pelibatan misalnya Kementerian Dalam Negeri dan Daerah Provinsi menjadi penting untuk melakukan transfer pengetahuan kepada Kabupaten/Kota di wilayahnya.

Sementara itu, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan lembaga pelatihan provinsi dapat dilibatkan dalam pengembangan kompetensi untuk meningkatkan pemahaman terhadap Reformasi Birokrasi Tematik. LAN dapat mengembangkan berbagai pelatihan online yang dapat diakses secara masif oleh para pelaksana program dan kegiatan dalam Reformasi Birokrasi Tematik. Salah satu materi penting dalam pelatihan yang perlu dikembangkan adalah penyusunan *logical framework* (logframe).

Selain itu, penyusunan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tematik yang tahun ini masih terbatas hanya untuk tahun 2023, perlu dikaji untuk penyusunan tahun 2024 yang akan lebih baik jika disusun jugadi tahun 2023 sehingga dapat mengurangi masalah dalam penyusunan rencana kegiatan dan anggaran.

Daftar Pustaka

Buku

Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*, New Jersey: Pearson

Sugiyono, 2010, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA

Thomas R. Dye, 2013, *Understanding, Public Policy*, 14th ed., Boston: Parson

Jurnal

Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*. *Journal*. Vol.14, No.1, 57-74.

Riyadi (2019), *Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Perilaku Administrasi*, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 5, No. 1 (2008), <https://doi.org/10.31113/jia.v5i1.384>

Lilis Sholihah dan Mulianingsih (2013), *REFORMASI BIROKRASI (Reposisi dan Penerapan E-Government)*, *Jurnal Media Birokrasi*, Vol. 5 No. 1, April, 2023, <https://doi.org/10.33701/jmb.v5i1.3189>

Dokumen

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 888/2022 tentang Proyek Percontohan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tematik Penanggulangan Kemiskinan Pada Pemerintah Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2023 Tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah

Website

CNBC, Kurangi Warga Miskin Jadi Salah Satu PR Berat Jokowi di 2024. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230815105857-128-463031/kurangi-warga-miskin-jadi-salah-satu-pr-berat-jokowi-di-2024> diakses 7 September 2023

CNBC, Duh! Target Kemiskinan Pak Jokowi di 2024 Sulit Dicapai, <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230130093133-4-409177/duh-target-kemiskinan-pak-jokowi-di-2024-sulit-dicapai> diakses 7 September 2023

Kementrian PAN dan RB, Reformasi Birokrasi Tematik Jadi Perhatian Presiden pada Rakornas Kepala Daerah, <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/reformasi-birokrasi-tematik-jadi-perhatian-presiden-pada-rakornas-kepala-daerah> diakses 8 September 2023