

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI PADA LEMBAGA PEMERINTAHAN TINGKAT PUSAT DI INDONESIA

Budhi Perwira Bhakti¹, Triyuni Soemartono², Harry Nenobais³

ABSTRACT

The Ministry of Home Affairs has a strategic role in Indonesia's bureaucratic reform because it is involved in the national bureaucratic reform steering structure and simultaneously implements reform within its own organization. This study examines the implementation of bureaucratic reform policy at the Ministry of Home Affairs, identifies supporting and inhibiting factors, and analyzes the efforts taken to overcome implementation barriers. The study uses a descriptive qualitative approach and Merilee S. Grindle's policy implementation framework, which emphasizes the content of policy and the context of implementation. Data were obtained through interviews, observation, and documentation involving nine informants selected through a snowball sampling process. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing/verification, while validity was strengthened through triangulation. The findings show that the implementation of bureaucratic reform in 2024 was generally effective and succeeded in accelerating the Bureaucratic Reform Index from 84.19 in 2023 to 87.69 in 2024. Nevertheless, this achievement remained below the 2020-2024 Strategic Plan target of 91.01. Supporting factors include leadership commitment, relatively strong apparatus capacity, training participation, and policy support from the President. Main obstacles include the limited effect of organizational simplification on work culture, negative public perception arising from mass and social media coverage, and suboptimal digital transformation, particularly overlapping applications across organizational units. The Ministry addressed these constraints by expanding the new work system across units, strengthening big-data-based integration, and intensifying coordination with ministries/agencies responsible for macro- and meso-level reform indicators.

Keywords: Bureaucratic Reform, Policy Implementation, Ministry of Home Affairs, Grindle

ABSTRAK

Kementerian Dalam Negeri memiliki posisi strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia karena terlibat dalam struktur pengarah reformasi birokrasi nasional sekaligus menjadi institusi yang wajib melaksanakan reformasi pada organisasi internalnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kementerian Dalam Negeri, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta menganalisis upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan implementasi. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan kerangka implementasi kebijakan Merilee S. Grindle yang menekankan isi kebijakan (content of policy) dan lingkungan implementasi (context of implementation). Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap sembilan informan yang berkembang melalui teknik snowball sampling. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi serta diperkuat dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi pada 2024 secara umum telah berjalan optimal dan mampu mengakselerasi Indeks Reformasi Birokrasi dari 84,19 pada 2023 menjadi 87,69 pada 2024. Meskipun demikian, capaian tersebut masih berada di bawah target Rencana Strategis 2020-2024 sebesar 91,01. Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, kapasitas aparatur yang relatif baik, pemenuhan jam pelatihan, serta dukungan kebijakan Presiden. Hambatan utama terletak pada belum kuatnya dampak penyederhanaan struktur terhadap budaya kerja, munculnya persepsi negatif akibat pemberitaan media, dan transformasi digital yang belum optimal, terutama karena tumpang tindih aplikasi antarunit. Upaya perbaikan diarahkan pada penerapan sistem kerja baru secara merata, integrasi data berbasis big data, serta koordinasi aktif dengan kementerian/lembaga pengampu indikator reformasi birokrasi pada level makro dan meso.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Implementasi Kebijakan, Kementerian Dalam Negeri, Grindle

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan agenda perubahan tata kelola pemerintahan yang diarahkan untuk membentuk birokrasi yang bersih, efektif, akuntabel, adaptif, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Agenda tersebut memperoleh dasar kebijakan yang kuat melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dalam perkembangannya, perubahan pola kebutuhan masyarakat dan masifnya pemanfaatan teknologi informasi mendorong birokrasi untuk bekerja lebih cepat, sederhana, transparan, dan terintegrasi. Birokrasi dengan prosedur panjang dan struktur kerja yang kaku semakin sulit menjawab ekspektasi publik terhadap pelayanan yang efisien dan memiliki kepastian waktu.

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) memiliki posisi yang khas dalam agenda tersebut. Di satu sisi Kemendagri merupakan instansi pemerintah pusat yang wajib membenahi tata kelola internal. Di sisi lain, kedudukannya sebagai bagian dari pengarah reformasi birokrasi nasional dan sebagai kementerian yang membina serta mengawasi pemerintah daerah membuat keberhasilan reformasi internal memiliki arti strategis bagi tata kelola pemerintahan secara lebih luas. Dengan demikian, implementasi reformasi birokrasi di Kemendagri tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan indikator administratif, tetapi juga dengan kemampuan institusi membangun pola kerja baru, meningkatkan kapasitas aparatur, memperkuat integrasi digital, dan menjaga kualitas pelayanan publik.

Permasalahan penelitian berangkat dari kecenderungan capaian reformasi birokrasi Kemendagri yang dalam beberapa tahun belum bergerak sesuai target. Pada 2015 nilai Indeks Reformasi Birokrasi tercatat

68,21 dengan kategori B, meningkat menjadi 75,03 pada 2017, namun setelah 2018 peningkatannya relatif lambat. Nilai 2022 sebesar 79,17 kemudian naik menjadi 84,19 pada 2023. Capaian tersebut menunjukkan adanya perbaikan, tetapi belum sepenuhnya memenuhi target Rencana Strategis Kemendagri. Kondisi ini juga penting karena capaian reformasi birokrasi berkaitan dengan penguatan kinerja organisasi dan menjadi salah satu dasar kebijakan tunjangan kinerja aparatur.

Identifikasi awal dalam penelitian menunjukkan beberapa persoalan yang membutuhkan perhatian, antara lain belum maksimalnya pengaruh penyederhanaan struktur organisasi terhadap budaya kerja, transformasi digital yang belum terintegrasi, pelaksanaan beberapa program reformasi yang belum seragam antarunit, serta kebutuhan penguatan koordinasi dan dukungan sumber daya. Studi terdahulu juga menegaskan bahwa reformasi birokrasi membutuhkan kombinasi antara penataan organisasi, peningkatan kualitas aparatur dan pemanfaatan teknologi. Sholihah dan Mulianingsih (2023), misalnya, menempatkan reposisi birokrat dan penerapan e-government sebagai bagian penting dalam penguatan pelayanan publik. Abdulla (2023) menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi juga menghadapi problem implementasi ketika perubahan struktur belum diikuti perubahan cara kerja.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini berfokus pada pelaksanaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi General Kemendagri tahun 2024 dan tingkat implementasinya. Pertanyaan penelitian diarahkan pada tiga hal, yaitu bagaimana implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kemendagri, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi, serta bagaimana upaya Kemendagri mengatasi hambatan tersebut.

Untuk menjawabnya, penelitian menggunakan perspektif implementasi kebijakan Merilee S. Grindle sehingga analisis tidak berhenti pada capaian indeks, tetapi juga mengkaji isi kebijakan dan lingkungan implementasinya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang menghubungkan keputusan kebijakan dengan perubahan nyata di lapangan. Wahab (2001) menempatkan implementasi sebagai proses penerjemahan kebijakan ke dalam tindakan, sedangkan Subarsono (2014) menegaskan bahwa implementasi membangun hubungan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik diwujudkan melalui kegiatan pemerintah. Dengan demikian, keberhasilan implementasi tidak cukup dinilai dari keberadaan regulasi, tetapi dari sejauh mana program, aktor, sumber daya, prosedur, dan perilaku organisasi bergerak menuju tujuan kebijakan.

Dalam kebijakan reformasi birokrasi, implementasi memiliki karakter kompleks karena melibatkan banyak unit, indikator, kementerian/lembaga pengampu, dan perubahan internal yang saling berkaitan. Struktur organisasi, tata kerja, manajemen SDM, akuntabilitas, integritas, pelayanan publik, serta sistem pemerintahan berbasis elektronik berjalan sebagai satu rangkaian. Karena itu, capaian reformasi birokrasi sangat dipengaruhi kemampuan organisasi mengelola koordinasi, pembagian tugas, sumber daya, dan respons terhadap perubahan lingkungan.

2. Model Implementasi Merilee S. Grindle

Model Grindle digunakan sebagai pisau analisis utama karena memberi perhatian pada dua kelompok variabel, yaitu isi kebijakan (content of policy) dan lingkungan implementasi (context of implementation). Isi kebijakan mencakup

kepentingan yang dipengaruhi, jenis manfaat, derajat perubahan yang diinginkan, kedudukan pembuat keputusan, pelaksanaan program, serta sumber daya yang dikerahkan. Lingkungan implementasi mencakup kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor; karakteristik lembaga dan penguasa; serta kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (Subarsono, 2014).

Kerangka tersebut relevan untuk menganalisis reformasi birokrasi Kemendagri karena kebijakan ini memiliki sasaran yang luas, menuntut perubahan perilaku dan proses kerja, serta melibatkan berbagai aktor internal dan eksternal. Dengan menggunakan dua dimensi tersebut, penelitian dapat menilai apakah arah dan manfaat kebijakan telah dipahami, apakah pembagian kewenangan dan sumber daya memadai, serta apakah lingkungan organisasi mendukung perubahan yang ditetapkan.

3. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan proses penataan ulang sistem penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan tata kelola yang lebih baik. Sedarmayanti (2010) mengaitkan reformasi birokrasi dengan perubahan manajemen aparatur dan tata kelola agar pemerintahan lebih efektif, sedangkan Santosa (2008) menempatkan administrasi publik yang baik pada prinsip akuntabilitas, efektivitas, dan pelayanan. Pada konteks Indonesia, Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjadi kerangka perubahan jangka panjang, yang selanjutnya diturunkan ke road map nasional dan road map masing-masing instansi.

Reformasi birokrasi Kemendagri pada periode 2020-2024 diarahkan pada dua sasaran besar: terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel, serta terbangunnya budaya birokrasi BerAKHLAK dengan ASN profesional.

Program yang menyertainya antara lain penyederhanaan struktur organisasi, sistem kerja baru, arsitektur SPBE, integrasi perencanaan-penganggaran-kinerja, penguatan zona integritas, SPIP, pengelolaan pengaduan, sistem merit, manajemen talenta, pelayanan publik, indeks BerAKHLAK, dan survei integritas.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami proses implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kemendagri secara kontekstual. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi makna, proses, interaksi antaraktor, serta faktor organisasi yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui angka capaian (Creswell, 2015). Objek penelitian adalah implementasi kebijakan reformasi birokrasi pada Kementerian Dalam Negeri, khususnya pelaksanaan Reformasi Birokrasi General tahun 2024.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan sembilan informan dari unit yang terkait langsung dengan reformasi birokrasi, yaitu Biro Organisasi dan Tata Laksana, Biro Administrasi Pimpinan, Pusat Penerangan, Biro Kepegawaian, Pusat Data dan Informasi, Biro Perencanaan, serta Inspektorat Jenderal. Penentuan informan berkembang melalui snowball sampling, yaitu informan awal mengarahkan peneliti kepada pihak lain yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan relevan. Data sekunder diperoleh dari regulasi, road map, rencana aksi, dokumen evaluasi, serta dokumen pendukung lainnya.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh penjelasan mengenai pembagian peran, manfaat, hambatan, strategi, dan respons pelaksana. Observasi dilakukan pada unit kerja di lingkungan Kemendagri untuk

menangkap konteks implementasi, sementara dokumentasi digunakan untuk memeriksa regulasi, laporan, data indeks, serta bukti kegiatan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi, terutama dengan membandingkan keterangan antarsumber dan mencocokkannya dengan dokumen serta hasil pengamatan (Moleong, 2017; Sugiyono, 2013).

Analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman sebagaimana digunakan dalam penelitian, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang telah dikelompokkan kemudian dibaca melalui kategori content of policy dan context of implementation, dilanjutkan dengan identifikasi faktor pendukung, faktor penghambat, dan upaya perbaikan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Reformasi Birokrasi Berdasarkan Content of Policy

Pada indikator kepentingan yang terpengaruh, kebijakan reformasi birokrasi dinilai telah mencakup kepentingan organisasi, aparatur, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain. Rangkaian regulasi mulai dari Perpres Nomor 81 Tahun 2010, PermenPAN-RB Nomor 3 Tahun 2023, hingga Kepmendagri Nomor 000.9.6-1341 Tahun 2023 memberikan arah pelaksanaan yang dapat diturunkan ke program unit kerja. Kemendagri juga menerbitkan rencana aksi dan membentuk tim reformasi birokrasi untuk memperjelas tanggung jawab. Hal ini memperkuat transmisi kebijakan dari level nasional ke level organisasi dan unit pelaksana.

Dilihat dari jenis manfaat, reformasi birokrasi menghasilkan manfaat internal dan eksternal. Secara internal, penyederhanaan organisasi dan penataan jabatan mendorong pola kerja yang lebih fleksibel, sedangkan penguatan sistem merit, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta mendukung

profesionalitas ASN. Secara eksternal, tata kerja yang lebih sederhana dan digital diarahkan untuk mempercepat pelayanan, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas. Manfaat ekonomi bagi aparatur juga muncul karena capaian indeks reformasi birokrasi berhubungan dengan kebijakan tunjangan kinerja, sehingga perbaikan reformasi menjadi insentif organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Derajat perubahan yang diinginkan telah dirumuskan dalam Renstra dan Road Map Reformasi Birokrasi Kemendagri. Sasaran utamanya adalah birokrasi yang bersih, efektif dan berdaya saing, dengan dukungan tata kelola digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel. Arah ini menunjukkan bahwa reformasi tidak sekadar menata struktur, tetapi juga mengubah budaya kerja, mekanisme koordinasi, pengelolaan data, dan orientasi pelayanan. Hasil penelitian memperlihatkan adanya kemajuan nyata pada indeks reformasi birokrasi, meskipun beberapa indikator seperti SPBE, integritas, dan transformasi cara kerja masih membutuhkan penguatan.

Pada indikator kedudukan pembuat kebijakan, posisi Kemendagri cukup strategis. Kemendagri terlibat dalam struktur pengarah reformasi birokrasi nasional dan secara internal memiliki kewenangan membagi tanggung jawab pelaksanaan melalui road map serta rencana aksi. Kewenangan formal tersebut diperkuat oleh perhatian pimpinan. Wawancara menunjukkan bahwa atensi pimpinan membuat unit kerja lebih serius menindaklanjuti program yang berada di luar rutinitas utama, seperti Zona Integritas. Dengan kata lain, kewenangan legal dan komitmen kepemimpinan berjalan sebagai dua unsur yang saling melengkapi.

Pelaksanaan program reformasi birokrasi dibagi dalam RB General dan RB

Tematik. Pada RB General, program mencakup penyederhanaan struktur, sistem kerja baru, SPBE, integrasi perencanaan-penganggaran-kinerja, akuntabilitas, zona integritas, SPIP, pelayanan publik, pengaduan, pengelolaan arsip, statistik sektoral, pengadaan barang/jasa, manajemen talenta, sistem merit, dan budaya BerAKHLAK. Tanggung jawab program dibagi kepada unit yang relevan, sementara Biro Organisasi dan Tata Laksana berperan penting sebagai koordinator fasilitasi reformasi birokrasi.

Sumber daya menjadi elemen yang menentukan keberhasilan implementasi. Mayoritas aparatur pada unit terkait memiliki latar pendidikan tinggi dan lebih dari 90 persen telah memenuhi 20 jam pelatihan, sehingga kapasitas aparatur menjadi salah satu faktor pendukung. Namun kualitas SDM tetap harus diperkuat karena perubahan digital menuntut kompetensi baru dan kemampuan meninggalkan pola kerja lama. Dari sisi anggaran, dukungan pembiayaan dibutuhkan untuk pelatihan, pengembangan sistem digital, keamanan informasi, dan integrasi data. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa sumber daya manusia dan anggaran mempengaruhi kemampuan implementor menjalankan kebijakan secara efektif (Widodo, 2010).

2. Lingkungan Implementasi (Context of Implementation)

Pada aspek kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor, implementasi melibatkan banyak unit kerja dan kementerian/lembaga teknis. Di lingkungan Kemendagri, aktor kunci antara lain Biro Organisasi dan Tata Laksana, Biro Kepegawaian, Biro Hukum, Biro Administrasi Pimpinan, Biro Perencanaan, Pusdatin, Puspen, Inspektorat Jenderal, serta Sekretaris Jenderal sebagai koordinator. Strategi yang dinilai efektif adalah koordinasi proaktif dengan pengampu indikator pada level makro dan

meso. Biro Kepegawaian, misalnya, berkoordinasi dengan BKN dan KASN untuk indikator profesionalitas ASN dan sistem merit, sedangkan unit pengadaan berkoordinasi dengan LKPP.

Karakteristik lembaga terlihat pada pembagian tugas yang telah dipetakan dalam Road Map dan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi. Sebelas komponen eselon I memiliki karakter dan tanggung jawab berbeda sesuai indikator yang diampu. Pembagian tersebut membantu mencegah tumpang tindih tanggung jawab, tetapi dalam praktik masih ditemukan ego sektoral pada beberapa unit dan kecenderungan membangun aplikasi sendiri-sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa struktur formal pembagian tugas sudah tersedia, tetapi integrasi lintas unit masih memerlukan penguatan.

Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana tampak dari tindak lanjut Kemendagri terhadap regulasi nasional dan penyusunan regulasi internal. SOP juga digunakan sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan dan penyesuaian pola kerja setelah penyederhanaan struktur. Secara umum, kepatuhan institusional tergolong baik karena road map, rencana aksi, pembagian peran, dan koordinasi dengan pengampu nasional terus dijalankan. Tantangannya adalah memastikan kepatuhan tersebut tidak berhenti pada dokumen, tetapi benar-benar mengubah budaya kerja, kualitas koordinasi, dan praktik layanan sehari-hari.

3. Capaian Indeks Reformasi Birokrasi

Perkembangan indeks memperlihatkan bahwa Kemendagri mengalami akselerasi capaian pada dua tahun terakhir periode penelitian. Data yang tersedia dalam tesis menunjukkan nilai 68,21 pada 2015, 75,03 pada 2017, 79,17 pada 2022, 84,19 pada 2023, dan 87,69 pada 2024. Meskipun capaian 2024 berpredikat memuaskan dan meningkat sekitar 3,5 poin dibanding 2023, nilainya masih di bawah target Renstra 2020-2024 sebesar 91,01. Ringkasan

perkembangan tersebut disajikan berikut ini.

Ringkasan: 2015 = 68,21 (B); 2017 = 75,03 (BB); 2022 = 79,17; 2023 = 84,19; 2024 = 87,69 (Memuaskan); target Renstra 2024 = 91,01.

Peningkatan 2023-2024 menunjukkan bahwa pendekatan koordinasi yang lebih aktif dan fokus pada rencana aksi mampu memperbaiki kinerja reformasi. Namun, selisih dengan target 91,01 memperlihatkan bahwa capaian indeks tidak boleh dibaca sebagai selesainya reformasi. Beberapa indikator tetap memerlukan perbaikan, khususnya digitalisasi, perubahan sistem kerja, integritas, dan konsistensi pelaksanaan program pada seluruh unit. Dengan demikian, hasil kuantitatif indeks perlu ditempatkan bersama temuan kualitatif agar evaluasi tidak hanya berorientasi skor.

Dalam perspektif Grindle, peningkatan indeks menunjukkan adanya kesesuaian antara sebagian besar isi kebijakan dengan kapasitas implementasi. Pada saat yang sama, belum tercapainya target mengindikasikan bahwa lingkungan implementasi belum sepenuhnya mampu menerjemahkan perubahan formal menjadi perubahan perilaku dan sistem kerja. Ini terlihat paling nyata pada penyederhanaan struktur dan transformasi digital: struktur telah berubah, tetapi budaya kerja serta integrasi aplikasi belum sepenuhnya mengikuti.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung pertama adalah komitmen pimpinan. Perhatian pimpinan mendorong unit kerja menempatkan reformasi birokrasi sebagai agenda prioritas dan meningkatkan keseriusan dalam memenuhi rencana aksi. Faktor kedua adalah kapasitas aparatur. Data penelitian menunjukkan mayoritas aparatur telah berpendidikan tinggi dan lebih dari 90 persen telah memenuhi 20 jam pelatihan, sehingga organisasi memiliki basis SDM

yang cukup untuk menjalankan perubahan. Faktor ketiga adalah dorongan kebijakan Presiden serta keberadaan regulasi nasional yang memberi arah, target, dan legitimasi bagi pelaksanaan reformasi.

Faktor penghambat pertama adalah belum signifikannya dampak penyederhanaan struktur organisasi terhadap budaya kerja. Perubahan jabatan dan struktur tidak otomatis mengubah cara berkoordinasi, pembagian peran, atau pola tanggung jawab. Sebagian aparatur masih membawa pola kerja lama sehingga sistem kerja baru belum merata. Kondisi ini menguatkan temuan Abdulla (2023) bahwa penyederhanaan birokrasi harus disertai penyesuaian proses kerja dan kapasitas pelaksana agar tidak berhenti sebagai perubahan struktur formal.

Faktor penghambat kedua adalah transformasi digital yang belum optimal. Beberapa unit membangun aplikasi secara terpisah sehingga terjadi tumpang tindih fungsi dan risiko pemborosan anggaran. Fragmentasi aplikasi juga menyulitkan integrasi data dan mengurangi manfaat SPBE sebagai infrastruktur pemerintahan digital. Faktor ketiga adalah pemberitaan negatif di media massa dan media sosial yang memengaruhi persepsi publik, terutama pada indikator pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Selain itu, beberapa unit belum maksimal dalam program Zona Integritas dan SPI karena kualitas data dukung dan keseriusan pelaksanaan masih beragam.

5. Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi

Upaya pertama adalah mengoptimalkan penerapan sistem kerja baru secara merata pada seluruh unit kerja sebagaimana arah kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sistem kerja baru menuntut pembentukan tim yang lebih fleksibel, kerja lintas bagian, dan fokus pada hasil, bukan semata-mata hierarki. Peran unit pembina kepegawaian dan pimpinan unit menjadi penting untuk

memberi contoh, memastikan pembagian peran jelas, dan membangun budaya kerja yang responsif.

Upaya kedua adalah memperkuat integrasi digital berbasis big data. Temuan penelitian menekankan bahwa setiap unit tidak perlu membangun aplikasi baru jika fungsi yang dibutuhkan dapat ditambahkan pada aplikasi yang telah tersedia. Evaluasi portofolio aplikasi, interoperabilitas, keamanan informasi, dan integrasi basis data perlu menjadi kebijakan bersama agar digitalisasi benar-benar menghasilkan efisiensi. Big data juga diharapkan memperkuat pengambilan kebijakan berbasis bukti serta mempercepat akses data antarsatuan kerja.

Upaya ketiga adalah koordinasi aktif dengan kementerian/lembaga pengampu indikator pada level makro dan meso. Koordinasi semacam ini terbukti membantu perbaikan beberapa indikator, seperti sistem merit, profesionalitas ASN, dan tata kelola pengadaan. Interaksi yang rutin memungkinkan unit kerja memahami standar penilaian, memperoleh umpan balik lebih awal, dan memperbaiki bukti implementasi sebelum evaluasi. Dengan cakupan reformasi birokrasi yang luas, koordinasi bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan mekanisme pembelajaran antarlembaga.

Ketiga upaya tersebut menunjukkan bahwa solusi atas hambatan implementasi tidak dapat hanya berupa penambahan regulasi. Kebutuhan utamanya adalah konsistensi perilaku organisasi, integrasi teknologi, kapasitas sumber daya, dan koordinasi. Di sinilah relevansi model Grindle terlihat: keberhasilan reformasi ditentukan oleh interaksi antara isi kebijakan yang cukup jelas dan lingkungan implementasi yang mampu menggerakkan aktor, sumber daya, serta kepatuhan menuju perubahan substantif.

KESIMPULAN

Implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kementerian Dalam Negeri pada 2024 secara umum berjalan optimal dan mampu mempercepat peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi menjadi 87,69, setelah pada 2023 mencapai 84,19. Capaian tersebut menunjukkan perbaikan nyata, meskipun masih berada di bawah target Renstra 2020-2024 sebesar 91,01. Analisis berdasarkan model Grindle memperlihatkan bahwa isi kebijakan relatif jelas: kepentingan dan manfaat reformasi dapat diidentifikasi, sasaran perubahan telah dirumuskan, kewenangan dan pembagian program tersedia, serta sumber daya dasar dimiliki. Pada lingkungan implementasi, dukungan pimpinan, pembagian peran, kepatuhan terhadap regulasi, dan koordinasi lintas lembaga menjadi kekuatan utama.

Faktor pendukung implementasi meliputi komitmen pimpinan, kualitas aparatur yang relatif baik, pemenuhan pelatihan, serta dukungan kebijakan Presiden. Hambatan utama adalah perubahan struktur yang belum sepenuhnya diikuti perubahan budaya kerja, persepsi negatif akibat pemberitaan media, serta transformasi digital yang belum terintegrasi dan menimbulkan tumpang tindih aplikasi. Upaya yang dilakukan meliputi pemerataan sistem kerja baru, pemanfaatan teknologi dan big data untuk integrasi data, serta koordinasi aktif dengan kementerian/lembaga pengampu indikator reformasi birokrasi pada level makro dan meso.

SARAN

Kemendagri perlu menjadikan perubahan pola pikir dan budaya kerja sebagai agenda lanjutan setelah penyederhanaan struktur, antara lain melalui pembentukan tim lintas unit yang fleksibel, penguatan peran pembina kepegawaian, dan evaluasi konsisten terhadap penerapan sistem kerja baru.

Transformasi digital perlu diarahkan pada konsolidasi dan interoperabilitas aplikasi, bukan penambahan aplikasi secara terpisah. Investasi pada kompetensi ASN, pelatihan, pendidikan lanjutan, keamanan informasi, dan anggaran integrasi data juga perlu dipertahankan. Koordinasi dengan pengampu indikator nasional perlu dilembagakan sebagai mekanisme pembelajaran dan pengendalian berkelanjutan agar kenaikan indeks diikuti perubahan substantif dalam tata kelola dan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulla, S. (2023). Problematika dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1).
- Agustino, L. (2017). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Basrowi, & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2015). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Santosa, P. (2008). *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sholihah, L., & Mulianingsih. (2023). Reformasi Birokrasi (Reposisi dan Penerapan E-Government). *Jurnal Media Birokrasi*, 5(1).
- Subarsono, A. G. (2014). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: AIPI Bandung - Puslit KP2W Lemlit Unpad.
- Wahab, S. A. (2001). Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widodo, J. (2010). Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik. Malang: Bayumedia Publishing.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 67 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.9.6-1341 Tahun 2023 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2020-2024.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 182 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2024.