

## Strategi Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia

**Shefika Candra Kirana**

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Email: [shefikacandrakirana17@gmail.com](mailto:shefikacandrakirana17@gmail.com)

**Mawar Mawar**

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Muhammadiyah Jakarta

Email: [mawar@umj.ac.id](mailto:mawar@umj.ac.id)

Jl. K.H. Ahmad Dahlan, Cireundeu, Kec. Ciputat, Kota Tangerang Selatan, Banten, 15419

Korespondensi penulis: [shefikacandrakirana17@gmail.com](mailto:shefikacandrakirana17@gmail.com)

**Abstract.** *The implementation of bureaucratic reform at the Secretariat General of the Ministry of Cooperatives and SMEs of the Republic of Indonesia is still seen as an additional task and has not become an integrated part of the strategy to increase efficiency and effectiveness in realizing agency performance, then the organizational and governance restructuring carried out still requires adjustments to tasks and functions in achieving output as expected, then another problem is the still limited professionalism of the apparatus, especially in terms of competence and commitment in implementing bureaucratic reforms. This study aims to identify and analyze the strategy for implementing bureaucratic reform in government institutions, the Office of the Ministry of Cooperatives and SMEs of the Republic of Indonesia, especially the Secretariat General based on Geoff Mulgan's theory, of purpose, environment, direction, action, learning. The method used is descriptive with a qualitative approach. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation. The results of the study show that the objective indicators are optimal, namely the leaders of the bureaucratic reform team and employees are trying to increase the value of bureaucratic reform indicators with various activity programs. Environmental indicators are not optimal, due to the lack of human resources in abilities, knowledge, attitudes. The direction indicator is optimal, because employees get guidance and direction from the leader in terms of coordination, communication and motivation. The action indicators have not been optimal, because they are still faced by unresolved obstacles such as the transfer of positions between units and policy changes. In learning indicators that are not optimal, in the performance targets of each individual and organizational performance, the results are still lacking and there are still supervisors who do not reflect the feasibility and appropriateness so that they must be retested in order to realize good practice.*

**Keywords:** *Strategy, Bureaucratic Reform, Secretariat.*

**Abstrak.** Penerapan reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI masih dipandang sebagai tugas tambahan dan belum menjadi bagian yang terintegrasi dengan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mewujudkan kinerja instansi, restruktur organisasi dan tata kelola yang dilakukan masih membutuhkan penyesuaian tugas dan fungsi dalam mencapai *output* yang diharapkan, kemudian persoalan lainnya yaitu masih terbatasnya profesionalitas aparatur khususnya dalam hal kompetensi dan komitmen dalam menerapkan reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi penerapan reformasi birokrasi pada lembaga pemerintah Kantor Kementerian Koperasi dan UKM RI khususnya pada Sekretariat Jenderal berdasarkan teori Geoff Mulgan yaitu tujuan, lingkungan, pengarahan, tindakan, pembelajaran. Metode yang digunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan pada indikator tujuan sudah optimal, yaitu para pimpinan tim reformasi birokrasi maupun pegawai berupaya meningkatkan nilai indikator reformasi birokrasi dengan berbagai program kegiatan. Pada indikator lingkungan belum optimal, dikarenakan minimnya sumber daya manusia dalam kemampuan, pengetahuan, *attitude*. Pada indikator pengarahan sudah optimal, dikarenakan para pegawai mendapatkan petunjuk dan arahan dari pimpinan dalam hal koordinasi, komunikasi serta motivasi. Pada indikator tindakan belum optimal, karena masih dihadapi oleh kendala yang belum terselesaikan seperti perpindahan jabatan antar unit dan perubahan kebijakan. Pada indikator pembelajaran belum optimal, dalam target kinerja setiap individu maupun kinerja organisasi hasilnya

masih kurang dan masih ditemukan pengawas-pengawas yang belum mencerminkan kelayakan dan kepatutan sehingga harus diuji ulang kembali demi mewujudkan *good practice*.

**Kata kunci:** Strategi, Reformasi Birokrasi, Sekretariat.

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur. Di pemerintahan negara Indonesia mencoba untuk menerapkan birokrasi yang baik demi tewujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*).

Namun pada kenyataannya dalam praktiknya penerapan birokrasi masih belum sesuai dengan harapan, dikarenakan permasalahan birokrasi di Indonesia terus berkembang menjadi semakin rumit, dinamis, kompleks, dan beraneka ragam seiring dengan perkembangan zaman. Permasalahan tersebut disebabkan oleh ketidakmampuan aparatur dalam mengendalikan birokrasi itu sendiri. Hal ini terjadi dikarenakan kualitas aparatur masih dalam keadaan kurang baik. Sehingga para aparatur tidak mampu mengendalikan perkembangan birokrasi yang begitu cepat dan tidak terkendali. Masyarakat juga menilai kinerja aparatur masih belum memenuhi standar dan jumlah aparatur yang berkualitas masih cukup rendah.

Sebagai suatu organisasi pemerintah, dituntut untuk selalu melakukan perubahan dalam menghadapi perkembangan lingkungan dari pemerintahan tersebut yang harus dilakukan secara sistematis. Perubahan organisasi didasarkan pada upaya penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang telah ada maupun yang akan terjadi. Karena itu, setiap organisasi harus melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap hubungan organisasi yang dimilikinya dengan seluruh sistem yang melingkupinya.

RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) 2019-2024 telah menetapkan bahwa, reformasi birokrasi menjadi program pengarusutamaan bagi seluruh Kementerian/Lembaga. Sehingga, roadmap reformasi birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM RI, disusun dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 25 Tahun 2020 tentang roadmap reformasi birokrasi 2020-2024 (Dokumen Surat Keputusan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2021, hal 5, diakses pada November 2022).

Penerapan reformasi birokrasi sangat penting di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI, dalam upaya berkelanjutan mengarahkan serta merumuskan kebijakan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih

baik. Dalam proses keberhasilan penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI ini tidak terlepas dari adanya permasalahan dan tantangan yang timbul sebagai konsekuensi dari pelaksanaan reformasi birokrasi .

Untuk itu, sebagai bentuk kesiapan dalam menghadapi tantangan permasalahan reformasi birokrasi diatas, Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM menyiapkan strategi perencanaan yang dapat mengorkestrasikan kebijakan agar lebih adaptif dan berkelanjutan dengan menerapkan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi mengacu pada 8 (delapan) area perubahan yang difokuskan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia seperti: penataan sistem manajemen SDM aparatur, manajemen perubahan, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, penataan organisasi, penataan tata laksana, , deregulasi kebijakan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Strategi yang telah diterapkan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI yaitu dalam penataan sistem manajemen SDM Aparatur yang ditempuh untuk penguatan peran instansi dilakukan melalui, reorganisasi, *replacement* dan *recruitment* SDM kompeten. Reorganisasi dilaksanakan untuk mewujudkan struktur yang lebih sederhana, lincah dan cepat.

**Tabel 1. Hasil Evaluasi Capaian Indeks Reformasi Birokrasi di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia**

NO.	KOMPONEN PENILAI	BOBOT	NILAI	
			2021	2022
<b>A</b>	<b>Komponen Pengungkit</b>			
1	Pemenuhan	20,00	17,80	17,90
2	Hasil Antara Area Perubahan	10,00	6,02	6,64
3	Reform	30,00	22,34	22,17
<b>Total Komponen Pengungkit (A)</b>		<b>60,00</b>	<b>46,16</b>	<b>46,71</b>
<b>B</b>	<b>Komponen Hasil</b>			
1	Akuntabilitas Kinerja dan Keuangan	10,00	7,60	7,74
2	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	7,39	9,60
3	Pemerintahan Yang Bersih Bebas dan KKN	10,00	7,81	8,37
4	Kinerja Organisasi	10,00	6,69	6,23
<b>Total Komponen Hasil (B)</b>		<b>40,00</b>	<b>29,49</b>	<b>31,94</b>
<b>Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)</b>		<b>100,00</b>	<b>75,65</b>	<b>78,65</b>

Sumber: Surat Keputusan Kemenpan RB Tahun 2022, diakses pada Desember 2022

Berdasarkan tabel diatas, hasil evaluasi indeks reformasi birokrasi tersebut menunjukkan bahwa Kementerian Koperasi dan UKM RI telah berupaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik melalui perbaikan berkelanjutan yang ditandai dengan meningkatnya nilai pada area pemenuhan, hasil antara, akuntabilitas kinerja dan keuangan, kualitas pelayanan publik, pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Dapat terlihat di tahun 2021 nilai indeks reformasi birokrasi memperoleh nilai 75,65 dan di tahun 2022 mengalami peningkatan yaitu memperoleh nilai 78,65. Meskipun terjadi peningkatan indeks reformasi birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM RI secara keseluruhan, namun masih terdapat

beberapa aspek yang mengalami penurunan khususnya pada bagian reform yang pada tahun 2021 memperoleh nilai 22,34 lalu ditahun 2022 menurun menjadi 22,17 dan kinerja organisasi pada tahun 2021 memperoleh nilai 6,69 lalu ditahun 2022 menurun menjadi 6,23. Selain itu dari tahun 2017 sampai dengan saat ini Kementerian Koperasi dan UKM RI masih mendapatkan predikat BB (rentang nilai 70-80, sangat baik) maka kedepannya terus berupaya meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi menjadi predikat A (rentang nilai 80-90, memuaskan) ataupun predikat AA (rentang nilai 90-100, sangat memuaskan) (Dokumen SK Kemenpan RB Reformasi Birokrasi terkait Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM RI 2022, diakses pada Desember 2022).

## KAJIAN TEORITIS

### A. Strategi

Menurut Supriatna, (2018:34-35) strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi harus mampu berkembang untuk mengatasi isu-isu strategis yang ada di lingkungannya, di mana strategi harus mampu meresponi organisasi terhadap pilihan kebijakan yang akan diambil. Itu sebabnya suatu strategi mempunyai skema untuk mencapai sasaran apa yang akan dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Geoff Mulgan (2009:19) yang menyatakan, *“Public strategy is the systematic use of public resources and powers, by public agencies, to achieves public goods”*. Strategi yang diutarakan oleh Geoff Mulgan sendiri lebih berbicara mengenai strategi yang diperuntukan untuk organisasi pembuat kebijakan (pemerintah). Di mana strategi berguna sebagai sistem yang dapat mengatur kekuasaan dan sumber daya yang ada lewat organisasi publik (pemerintah) yang bertujuan untuk kepentingan publik.

Geoff Mulgan (2009:19) mengemukakan bahwa strategi publik adalah pemanfaatan sumber daya dan kekuatan publik oleh badan-badan publik secara sistematis untuk mencapai tujuan. Publik dalam hal ini merupakan orang atau masyarakat dari suatu negara. Mulgan juga mengemukakan bahwa strategi publik memberi arah bagaimana pemerintah berfikir dan bertindak dengan strategi terbaik yaitu memberikan kejelasan kepada pemerintah tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya.

Menurut Geoff Mulgan (2009:19) menguraikan strategi pemerintahan ke dalam lima tahapan di antaranya:

1. Tujuan (*Purpose*) adalah upaya untuk mengetahui dan menentukan mengapa tujuan menjadi sesuatu yang penting dan bernilai, kemudian apa yang membuat tujuan tersebut menjadi sebuah kebutuhan untuk dilaksanakan oleh lembaga tersebut dan harapan

seperti apa yang dimiliki dalam pelaksanaan tujuan tersebut, karena tujuan menentukan apa yang akan dicapai oleh lembaga pemerintah.

2. Lingkungan (*Environment*) adalah kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal pemerintahan yang mempengaruhi aspek perubahan, artinya dalam konteks tindakan perlu dianalisa ancaman dan kesempatan seperti apa yang mungkin akan ada dimasa mendatang, kemudian menganalisa sejauh mana kapasitas organisasi pemerintahan pelaksana strategi tersebut memiliki daya untuk meresponnya.
3. Pengarahan (*Direction*) adalah petunjuk atau instruksi maupun arahan yang diberikan oleh pemberi arahan (pimpinan) untuk memobilisasi sumber daya manusia dibawahnya yang meliputi koordinasi, komunikasi, dan motivasi yang baik dan benar terhadap langkah-langkah yang harus dituju. Menentukan arah capaian strategi antara lain menentukan prioritas strategi apa saja yang hendak dibuat dan target apa saja yang hendak dicapai dalam waktu tertentu yang sudah sama-sama disepakati.
4. Tindakan (*Action*), adalah upaya menentukan aksi atau tindakan yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya, di tahap ini berisi strategi apa yang akan digunakan dalam mencapai tujuan tersebut, penerapan kebijakan dan program-program kerja seperti apa yang sudah dikeluarkan dan sudah dilakukan selama ini, dilakukan guna mendapatkan hal-hal yang menjadi tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi atau perangkat pemerintahan.
5. Pembelajaran (*Learning*), adalah proses menganalisa antara lain berisi umpan balik strategi dari segi politik maupun publik yang sudah dilakukan dan bagaimana cara menyikapinya serta bagaimana mengevaluasi yang hendak dilakukan dalam penerapan strategi yang sudah dilakukan.

## **B. Reformasi Birokrasi**

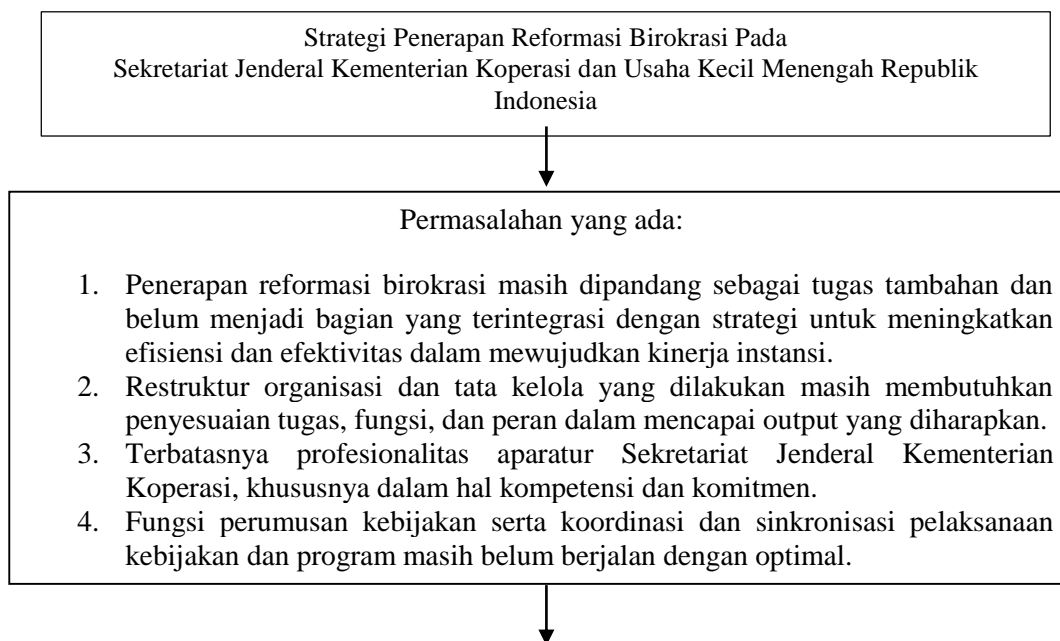
Menurut Komarudin (2011:145) reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif yang ditujukan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk tata kelola pemerintahan yang baik (*good public governance*), dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Reformasi birokrasi menekankan perubahan signifikan pada penyelenggaraan negara/pemerintahan dan pembangunan, dilakukan pada berbagai aspek aparatur negara (kelembagaan, SDM aparatur, ketatalaksanaan atau manajemen, akuntabilitas aparatur, pengawasan, dan pelayanan publik yang berkualitas, serta perubahan *mind-set* dan *culture-set*).

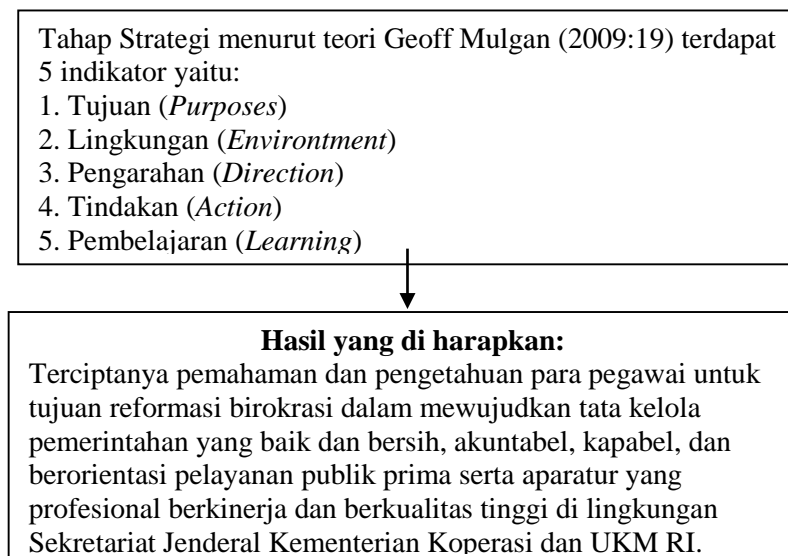
Menurut pendapat Sedarmayanti (2013:113) bahwa reformasi birokrasi dimaknai sebagai suatu penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan aparatur pemerintah, baik pada level pemerintahan lokal maupun nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi salah satunya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, secara ontologis perubahan paradigma *government* menuju *governance* berwujud pada pergeseran pola pikir dan orientasi birokrasi yang semula melayani kepentingan kekuasaan menjadi peningkatan kualitas pelayanan publik.

Menurut Djumara (2009) dalam (Yulianto, 2018) reformasi birokrasi adalah upaya untuk mengubah praktik-praktif birokrasi yang tidak efektif. Birokrasi didalamnya mengandung struktur, sistem yang mengatur, dan orang-orang yang menjalankannya. Reformasi birokrasi memiliki tujuan untuk membangun atau membentuk birokrasi yang bersih, transparan, melayani masyarakat, akuntabel, efisien, efektif dan produktif.

Tujuan umum reformasi birokrasi adalah membangun/membentuk profil dan perilaku aparatur negara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggungjawab, dan kemampuan memberikan pelayanan yang prima. Sedangkan, tujuan khusus reformasi birokrasi membangun/membentuk birokrasi yang bersih, efisien, efektif, produktif, transparan, melayani masyarakat, dan akuntabel (Komarudin, 2014:115).

### C. Kerangka Konseptual





Berdasarkan permasalahan di kerangka konseptual diatas, maka dari itu dalam penelitian ini menggunakan teori menurut Geoff Mulgan (2009:19) sebagai acuan terkait tujuan dan manfaat serta dampak keberhasilan penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM.

## **METODE PENELITIAN**

Kajian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif untuk mengetahui dan menganalisis Strategi Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI, dengan menggunakan teori tahap strategi menurut Geoff Mulgan (2009:19). Penentuan informan berjumlah 10 orang Pegawai/Aparatur dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Uji keabsahan data menggunakan metode triangulasi teknik menurut Moleong (2011:330).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan tentang penelitian ini yaitu mengenai strategi penerapan reformasi birokrasi yang didapatkan dengan melakukan wawancara pada Kantor Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia khususnya di bagian Sekretariat Jenderal. Dengan mewawancarai sepuluh orang sebagai informan yang dianggap dapat mewakili dan mengetahui, serta dapat memberikan tentang data dan fakta maupun informasi di lapangan yang akan disesuaikan dengan 5 indikator strategi pemerintahan menurut teori Geoff Mulgan (2009:19) mengenai tujuan (*purpose*), lingkungan (*environment*), pengarahan (*direction*), tindakan (*action*), pembelajaran (*learning*).

## A. Tujuan (*Purpose*)

Strategi organisasi dapat dilihat dari proses penentuan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan karena untuk mengidentifikasi apa yang akan dicapai dalam strategi penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI, harus menyusun pada pencapaian strategis dan akan menjadi program kerja yang dapat digunakan jangka panjang. Jadi tujuan pada dasarnya adalah alat untuk melaksanakan strategi.

Terkait tujuan dari penerapan reformasi birokrasi yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Indikator pencapaian tujuan ini diukur melalui indeks reformasi birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM yang dilaksanakan dan ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, akan menjamin terlaksananya pemberdayaan dan pengembangan Koperasi dan UMKM yang efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi dapat disimpulkan bahwa, tujuan dari reformasi birokrasi yaitu seperti memastikan terwujudnya tahapan-tahapan reformasi birokrasi dengan berbagai program kegiatan yang dilakukan pelaksana dalam mengerjakannya mudah tetapi berdampak. Untuk menjamin kegiatan berjalan sesuai rencana harus mempunyai tujuan dari penajaman *road map* reformasi birokrasi sebagai bukti *evidence*.

Secara umum, tujuan dan sasaran akan diarahkan untuk menjawab isu tata kelola pemerintahan yang belum berkontribusi signifikan dalam capaian pembangunan nasional, masih adanya tindak pidana korupsi yang terjadi, kualitas pelayanan publik yang belum prima, serta ketertinggalan dengan birokrasi negara lain. Strategi yang akan digunakan untuk menjawab isu tersebut adalah dengan mendorong terciptanya birokrasi digital yang lincah, kolaboratif dan akuntabel, didukung dengan budaya birokrasi yang berorientasi kinerja dan pelayanan, serta individu ASN yang lebih profesional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Perencanaan Kinerja dan Penganggaran dapat disimpulkan bahwa tujuan yang pertama tentu saja terkait cascading pegawai. Cascading pegawai ini maksudnya adalah proses penjabaran dan penyelarasan sasaran strategis, target indikator kinerja utama dari atas kebawah dan memperhatikan tugas dan tanggungjawab dari setiap jabatan, dan dari peningkatan indikator kinerja utama tersebut digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis operasional dalam memaksimalkan progres nilai dari bunyi masing-masing delapan area perubahan reformasi birokrasi. Seperti di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI sifatnya pelayanan, maka pelayanan dan juga penempatan pegawai ini pada posisi yang benar



dan posisi yang tepat serta juga disesuaikan posisi kepegawaian yang diterapkan dengan memetakan jabatan-jabatan yang dibutuhkan agar kinerja antara atasan dan bawahan itu semuanya saling linear.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan secara pengamatan langsung melalui wawancara dapat disimpulkan bahwa para pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI sudah memastikan bahwa tim reformasi memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan Kementerian Koperasi dan UKM RI yang baik dan bersih dengan meningkatkan nilai indikator reformasi birokrasi menjadi nilai A dengan sasaran-sasaran dan memastikan terwujudnya tahapan-tahapan atas rencana aksi reformasi birokrasi, seperti memperbaiki sistem merit, meningkatkan transparansi maupun akuntabilitas dari pekerjaan para ASN maupun program kegiatan pelayanan publik.

Dari hasil observasi juga ditemukan kendala-kendala dalam dalam pencapaian tujuan strategi penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat seperti birokrasi yang belum kolaboratif, transformasi digital seperti permasalahan pada Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang belum optimal, rendahnya komitmen pimpinan, penyederhanaan struktur dan mekanisme tata kerja baru yang belum tuntas, budaya birokrasi BerAKHLAK belum terimplementasi dengan baik, strategi yang kurang tajam terkait indeks kualitas kebijakan dalam pengusulan kebijakan untuk menyelesaikan permasalahan, lalu proses mekanisme pekerjaan yang berjalan tidak sesuai prosedur atau tahapan.

Berdasarkan hasil dokumentasi, dapat diketahui di dalam surat keputusan menteri nomor 32 tahun 2021, diatur roadmap reformasi birokrasi Kementerian Koperasi tahun 2021-2024 yang berisi tujuan kemudian strategi pelaksanaan untuk mencapai tujuan. Dalam penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI ini didalam sebuah cascading nya memiliki tujuan, dari tujuan tersebut dicapai dengan sasaran-sasaran seperti yang pertama birokrasi yang bersih dan akuntabel dengan indikator sasaran: indeks perilaku anti korupsi, nilai SAKIP, opini BPK. Yang kedua yaitu birokrasi yang kapabel dengan indikator sasaran: indeks kelembagaan, indeks SPBE, indeks profesionalisme ASN. Kemudian yang ketiga yaitu pelayanan publik prima dengan indikator sasaran: indeks pelayanan publik dan pengaduan inovasi. Dari sasaran-sasaran tersebut dicapai dengan strategi apa yang akan diterapkan contohnya seperti strategi mencapai indeks reformasi birokrasi yang diukur setiap setahun sekali, untuk mencapai indeks reformasi birokrasi dilihat dari indikator outcome nya yang menjadi penanda indikator meningkat atau tidak.

Dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi, yang dikaitkan dengan teori Geoff Mulgan (2009:19) pada indikator tujuan dapat dikatakan para pegawai di lingkungan Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM RI sudah memastikan bahwa tim reformasi memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih seperti meningkatkan nilai indikator reformasi birokrasi dengan sasaran-sasaran dan memastikan terwujudnya tahapan-tahapan atas rencana aksi reformasi birokrasi dengan berbagai program kegiatan yang dilakukan pelaksana sesuai road map reformasi birokrasi sebagai bukti *evidence*. Kemudian para pegawai juga sudah memastikan terkait adanya misi yang ingin dicapai yaitu struktur tata kelola organisasi perencanaannya tepat sesuai sasaran, pencapaian target-target yang menjadi catatan di hasil penilaian Kemenpan RB serta perbaikan pola kerja dan memaksimalkan progress nilai dari delapan area perubahan reformasi birokrasi yang menjadi goals utama dalam meningkatkan penilaian, selain itu menemukan solusi dari kendala-kendala yang ditemukan dan dihadapi dalam pencapaian tujuan.

### **B. Lingkungan (*Environment*)**

Lingkungan merupakan dimana kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal pemerintahan yang mempengaruhi aspek perubahan, artinya dalam konteks tindakan perlu dianalisa kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman seperti apa yang mungkin akan ada dimasa mendatang. Kemudian menganalisa sejauh mana kapasitas organisasi pemerintahan pelaksana strategi tersebut memiliki sumber daya untuk meresponnya.

Alokasi sumber daya berkaitan dengan kemampuan individu atau organisasi dalam melaksanakan suatu kegiatan dengan sumber daya yang ada yaitu dengan memutuskan keterampilan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan. Sehingga dengan sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi, dapat disimpulkan bahwa kekuatan sumber daya yang pertama sumber daya manusia yang dilihat secara kuantitas (jumlah) cukup dilihat secara kualitas (kemampuan, pengetahuan, attitude) kurang. Kemudian yang kedua yaitu anggaran sudah cukup, sarana dan prasarana sudah cukup memadai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Peraturan Perundang-undangan dan Kerja sama, dapat disimpulkan bahwa saat ini kekuatan sumber daya yang dimiliki sudah cukup, kemudian kekuatan sumber daya manusia untuk beberapa tahun terakhir terdapat perubahan, yaitu dalam peningkatan untuk jenjang pendidikan dengan adanya program

beasiswa, peningkatan kompetensi, pelatihan diklat. Tetapi untuk tantangan kedepannya masih perlu ditingkatkan lagi kemahiran-kemahiran dan keahlian para ASN.

Sumber daya yang dilihat dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dan sumber daya sarana dan prasarana yang disiapkan oleh para pelaksana dalam mengimplementasikan atau menerapkan terlaksananya reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI. Untuk penjelasannya yaitu sebagai berikut:

#### **a. Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia yang memainkan peran kunci dalam penentu keberhasilan reformasi birokrasi yaitu para pimpinan, pegawai/aparatur/staff, maupun para stakeholder yang dapat merujuk dari berbagai pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI. Sumber daya manusia ini memiliki peran untuk saling mendukung dan melakukan kerjasama untuk mengimplementasikan kebijakan ini secara efektif, efisien yang sesuai dengan peran dan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) masing-masing unit kerja dalam melaksanakan strategi reformasi birokrasi ini.

#### **b. Sumber Daya Anggaran**

Terkait dengan sumber daya anggaran, jumlah anggaran untuk melaksanakan terselenggaranya program kegiatan manajemen organisasi dan reformasi birokrasi yang terdapat dalam kerangka pendanaan 2021-2024 dari sumber buku rencana strategis Kementerian Koperasi dan UKM yaitu alokasi anggaran dari tahun 2021-2024 yaitu sejumlah Rp. 4.614.000. Program kegiatan manajemen penyusunan regulasi yaitu sejumlah Rp. 6.253.000. Program peningkatan kompetensi SDM aparatur dan penyelenggaraan ketatausahaan yaitu sejumlah Rp. 12.833.000. Program perencanaan kegiatan, monitoring, evaluasi dan pelaporan yaitu sejumlah Rp. 9.849.000. Pentingnya mengalokasikan anggaran yang memadai dalam mendukung meningkatkan nilai indeks reformasi birokrasi untuk penyelenggaraan program-program yang berkualitas, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan dan potensi instansi.

#### **c. Sumber Daya Sarana dan Prasarana**

Sumber daya sarana dan prasarana di Kantor Kementerian Koperasi dan UKM RI ini sudah cukup memadai seperti tersedianya komputer dan CPU, kursi/sofa, meja kerja, pantry, toilet, tempat ibadah, tempat sarana olahraga, rak file dokumen, berbagai macam kebutuhan alat tulis dan alat yang digunakan saat rapat, serta memiliki beberapa mobil yang digunakan sebagai kebutuhan setiap unit dalam rangka kegiatan tertentu.

Analisis lingkungan strategis dalam penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia, dilakukan menggunakan metode Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) yakni suatu metode untuk menemukan atau menentukan faktor lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Geoff Mulgan (2009:19) pada indikator lingkungan dapat dikatakan belum optimal karena kekuatan sumber daya yang pertama yaitu sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan terbatasnya kemampuan dan pengetahuan serta *attitude* maupun pembinaan dan pengembangan terhadap kompetensi sumber manusia yang ada dalam upaya mendukung tercapainya tujuan penerapan reformasi birokrasi. Selain itu didalam analisis lingkungan strategis menggunakan metode SWOT, meskipun terdapat berbagai kekuatan dan peluang tetapi hal tersebut tidak terlepas dari adanya kelemahan dan ancaman yang ditemukan dan dihadapi dalam mempengaruhi pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 juga terdapat isu-isu strategis reformasi birokrasi yang harus menjadi perhatian Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM, salah satunya adalah pemanfaatan teknologi. Tantangan global menuntut Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM untuk lebih cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis guna mewujudkan pemerintahan kelas dunia di tahun 2025. Dalam hal ini, Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel serta tanpa batas.

### **C. Pengarahan (*Direction*)**

Pengarahan merupakan petunjuk atau instruksi maupun arahan yang diberikan oleh pemberi arahan (pimpinan) tim reformasi birokrasi Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI untuk memobilisasi sumber daya manusia dibawahnya yang meliputi koordinasi, komunikasi, dan motivasi yang baik dan benar terhadap langkah-langkah yang harus dituju. Menentukan arah capaian strategi antara lain menentukan prioritas strategi apa saja yang

hendak dibuat dan target apa saja yang hendak dicapai dalam waktu tertentu yang sudah sama-sama disepakati

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi, dapat disimpulkan bahwa para pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI sudah memastikan bahwa tim reformasi mendapatkan petunjuk dan arahan berupa koordinasi, komunikasi serta motivasi yang diberikan pimpinan tim reformasi birokrasi Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam mewujudkan keberhasilan reformasi birokrasi. Petunjuk dan arahan dari Bapak Sekretaris Menteri berkenaan yaitu dengan pencapaian dari masing-masing indikator penilaian sasaran setelah itu merumuskan strategi pelaksanaan. Motivasinya dapat terlihat dari kepedulian pimpinan, yaitu dalam semua tujuan atau kegiatan yang berkaitan dengan reformasi birokrasi diakomodir dan difasilitasi, kemudian pimpinan juga sangat terbuka jika ada persetujuan dan peraturan yang dibutuhkan. Selain itu motivasi dan dorongan lainnya yaitu *reward* atau penghargaan untuk pegawai yang kinerjanya bagus jika bisa menyelesaikan target-target program reformasi birokrasi akan diberikan insentif. Target yang harus dicapai dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM secara umum adalah nilai indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM sebesar minimal 80 atau kategori A.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tatakelola jabatan Fungsional, dapat disimpulkan target yang hendak dicapai yaitu sesuai dengan delapan area perubahan reformasi birokrasi yang pertama manajemen perubahan yaitu target kita adalah menjadi instansi yang *agile* atau kemampuan untuk berpikir dengan cara cepat dan cerdas terhadap perkembangan birokrasi. Yang kedua yaitu deregulasi kebijakan targetnya itu pembaharuan dan penyempurnaan dari peraturan yang telah ada sesuai landasan hukum terbaru. Yang ketiga target dari penataan organisasi yaitu mengoptimalkan kinerja berdasarkan dengan target sasaran instansi. Yang keempat target dari penataan tatalaksana yaitu eksistensi dan kontribusi Kemenkop RI dapat dirasakan oleh masyarakat luas. Yang kelima ada target dari penataan SDMA yaitu tersedianya pegawai yang berkompetensi dan berdaya saing. Yang keenam target dari penguatan akuntabilitas yaitu tercapainya target sasaran kinerja instansi. Yang ketujuh target dari penguatan pengawasan yaitu meningkatnya kepatuhan pegawai pada aturan disiplin dan kode etik. Yang kedelapan target dari pelayanan publik yaitu meningkatnya indeks rasio kewirausahaan dan pertumbuhan jumlah koperasi modern.

Berdasarkan hasil observasi dapat dilihat bahwa dalam melaksanakan perencanaan sebelum melaksanakan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) unit kerja, seluruh pimpinan staff, pegawai tim reformasi birokrasi Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI selalu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik dengan pihak internal instansi maupun pihak eksternal demi terciptanya kelancaran dalam tupoksi yang akan dilaksanakan. Dimana setiap pimpinan staff, pegawai tim reformasi birokrasi memahami alur kerja dan apa yang harus dikerjakan mulai dari tahap perencanaan sampai tahap pencapaian tujuan. Untuk koordinasi dan komunikasi dapat terlihat sudah baik, karena sudah ada *group whatsapp* kemudian koordinasi dan komunikasi nya sudah dibuat melalui Surat Keputusan dan dalam 2 (dua) bulan sekali ada rapat mengenai tentang reformasi birokrasi dengan artian rutin sesuai dengan tupoksi masing-masing unit kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, yang dikaitkan dengan teori Geoff Mulgan (2009:19) pada indikator pengarahannya dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat terlihat bahwa dalam melaksanakan perencanaan sebelum melaksanakan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) unit kerja, seluruh pimpinan staff, pegawai tim reformasi birokrasi Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM RI selalu berkoordinasi dan berkomunikasi dengan baik dengan pihak internal instansi maupun pihak. Selain itu terdapat petunjuk dan arahan Sekretaris Menteri Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM RI dalam kegiatan rapat koordinasi dalam penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP. Dimana saat ini dikatakan bahwa terdapat kendala dalam program SPIP yang belum maksimal penilaiannya, maka dari itu Sekretariat Kementerian Koperasi ini masih terus berupaya meningkatkan kualitas SPIP.

#### **D. Tindakan (Action)**

Tindakan merupakan upaya menentukan aksi atau tindakan yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya, di tahap ini berisi strategi apa yang akan digunakan dalam mencapai tujuan tersebut, penerapan kebijakan dan program-program kerja terkait reformasi birokrasi seperti apa yang sudah dikeluarkan dan sudah dilakukan selama ini, dilakukan guna mendapatkan hal-hal yang menjadi tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi atau perangkat pemerintahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi, dapat disimpulkan bahwa sasaran pertama yang ingin dicapai yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, pelayanan publik prima. Selain itu sasaran yang ingin dicapai tentu saja dengan penguatan di delapan area perubahan lalu juga di peningkatan setiap indikator-indikator nilai reformasi birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM.

Strategi yang sudah dibuat dalam pencapaian target reformasi birokrasi yaitu:

1. Membentuk tim akselerasi reformasi birokrasi dengan konsep melekatkan pelaksanaan koordinasi reformasi birokrasi pada tugas dan fungsi setiap unit organisasi di lingkungan Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM.
2. Internalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi kepada setiap unit organisasi di lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM, melalui sosialisasi dan forum koordinasi internal, baik secara formal maupun informal.
3. Menetapkan dan memberikan penghargaan kepada agen perubahan melalui mekanisme penilaian 360% yang secara langsung diselenggarakan dan dihadiri oleh pimpinan tertinggi (Menteri).
4. Memenuhi segala kebutuhan regulasi internal organisasi, seperti Peraturan tentang Kode Etik dan Perilaku, Peta Proses Bisnis, Peta Jabatan, Kamus Kompetensi Teknis.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan Kepala Sub Bagian Tatakelola jabatan Fungsional, dapat disimpulkan bahwa sasaran yang ingin dicapai tentu saja dengan penguatan di delapan area perubahan kemudian juga di peningkatan setiap indikator-indikator nilai reformasi birokrasi Kementerian Koperasi dan UKM. Strategi-strateginya didasarkan pada delapan area perubahan reformasi birokrasi yaitu:

1. Manajemen perubahan di lingkungan Kementerian Koperasi dan UKM RI sedang disosialisasikan SRIKANDI yaitu pengelolaan arsip dari konvensional menjadi digital.
2. Deregulasi kebijakan yaitu mengupdate peraturan yang berkaitan dengan koperasi maupun manajemen pegawai.
3. Penataan organisasi yaitu rutin mengevaluasi peta jabatan dan SOTK sesuai dengan peta analisis jabatan dan beban kerja.
4. Penataan tatalaksana yaitu baru saja memperbaharui logo instansi dan lagu mars kementerian koperasi dan UKM.RI.
5. Penataan sistem SDMA yaitu rutin mengadakan diklat teknis fungsional dan kepemimpinan serta fasilitas beasiswa bagi pegawai yang berprestasi.
6. Penguatan akuntabilitas yaitu dari setiap pegawai memiliki kontrak kinerja dengan atasan.
7. Penguatan pengawasan yaitu mengadakan sosialisasi guna internalisasi kode etik dan penegakkan hukuman disiplin.
8. Pelayanan publik yaitu rutin mengadakan pendampingan koperasi dan pelatihan bagi pelaku ukm di daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi mengenai pencapaian sasaran dan strategi penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI masih terdapat hambatan atau masalah yang ditemukan dan dihadapi yaitu:

1. Perubahan SOTK Kementerian Koperasi dan UKM melalui Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 1 Tahun 2021 berdampak pada belum tersedianya beberapa dokumen evidence sesuai dengan SOTK terbaru.
2. Belum optimalnya koordinasi antar unit kerja dalam pelaksanaan PMPRB, baik pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE) maupun pengumpulan dokumen evidence yang dipersyaratkan.
3. Pelaksanaan reformasi masih terfokus pada pemenuhan dokumen pelaksanaan kegiatan yang masih belum sepenuhnya terintegrasi.
4. Pelaksanaan proses bisnis belum mampu dimanfaatkan dalam setiap penyusunan kegiatan sehingga kolaborasi dan sinergi antar unit kerja masih belum optimal. Upaya integrasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan indikator kinerja di atasnya belum terintegrasi dengan baik.
5. Perpindahan pegawai antar unit yang dimana bagi para pegawai yang memang tidak menduduki di jabatan struktural, mereka harus memilih di posisi fungsional, dalam menentukan posisi fungsional itu masih terdapat para pegawai yang masih kebingungan penyesuaiannya di fungsional apa dan lain sebagainya.

Maka dari itu solusinya adalah mengoptimalkan upaya integrasi antara roadmap RB dengan renstra Kementerian Koperasi dan UKM, penyederhanaan struktur organisasi guna mendukung efisiensi kerja dan meningkatkan kualitas sistem merit, sosialisasi pembentukan tim *taskforce* sebagai langkah meningkatkan sinergitas dalam melaksanakan program/kegiatan lintas unit kerja, penataan ulang *cascading* dan Indikator Kinerja Individu (IKI) yang diintegrasikan dengan indikator kinerja di atasnya.

Berdasarkan hasil dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa telah tersedianya program pengelolaan pelayanan pengaduan dengan memberikan penanganan keluhan serta menerima masukan dan konsultasi bagi para pelaku UMKM yang mengalami kendala. Serta terdapat data terkait kegiatan utama mikro dan indikator berisi program kegiatan serta sasaran-sasaran sebagai pendukung terwujudnya keberhasilan reformasi birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, yang dikaitkan dengan teori Geoff Mulgan (2009:19) pada indikator tindakan dapat dikatakan belum optimal di dalam penerapan strategi pelaksanaan program reformasi birokrasi karena masih dihadapi oleh



kendala-kendala dan hambatan masalah yang belum terselesaikan, maka dari itu sampai saat ini masih perlu perbaikan dalam mewujudkan pencapaian maupun peningkatan indeks reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM.

#### **E. Pembelajaran (*Learning*)**

Pembelajaran merupakan proses menganalisa antara lain berisi umpan balik strategi dari segi politik maupun publik yang sudah dilakukan dan bagaimana cara menyikapinya serta bagaimana mengevaluasi yang hendak dilakukan dalam penerapan strategi yang sudah dilakukan yaitu mengevaluasi strategi terkait capaian pelaksanaan reformasi birokrasi apakah setelah penerapan reformasi birokrasi sudah berdampak positif dan mengalami peningkatan atau tidak.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi, dapat disimpulkan bahwa penerapan reformasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI sudah lama sejak reformasi birokrasi diterapkan di Kementerian atau lembaga lainnya. Kemudian capaian pelaksanaan reformasi birokrasi setelah diterapkan berdampak positif dan mengalami peningkatan nilai indeks reformasi birokrasi setiap tahunnya, meskipun ada beberapa aspek penilaian yang mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil observasi pada indikator pembelajaran yang dilakukan secara langsung melalui wawancara menunjukkan bahwa sejak adanya strategi penerapan reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI ini dapat terlihat tahapannya sudah berjalan semestinya hal tersebut dikaitkan dengan sudah adanya bentuk proyeksi kebutuhan pegawai 5 tahun kedepan yang telah disusun dan diformalkan, adanya proses monitoring dan evaluasi pencapaian target kinerja setiap individu, adanya proses monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan disiplin/kode etik setiap individu, serta evaluasi dalam program yang dilakukan sehingga dapat mengoptimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Berdasarkan hasil dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI telah mengadakan sosialisasi dalam waktu yang ditentukan terkait pelaksanaan disiplin Kode etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, yang dikaitkan dengan teori Geoff Mulgan (2009:19) pada indikator pembelajaran dapat dikatakan belum optimal dikarenakan didalam proses monitoring dan evaluasi pencapaian target kinerja setiap individu hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan dikarenakan masih kurangnya skor atau nilai indeks profesionalitas ASN. Kemudian dalam pelaksanaan kode etik dan perilaku, masih ditemukan pengawas-pengawas yang belum dilengkapi dengan persyaratan-persyaratan yang

mencerminkan kelayakan dan kepatutan sehingga harus diuji ulang kembali demi mewujudkan *good practice*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Strategi Penerapan Reformasi Birokrasi pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia belum optimal. Hal ini dikarenakan ke-lima indikator yang digunakan untuk mengukur dan menganalisis strategi penerapan reformasi birokrasi belum sepenuhnya tercapai.

Pada indikator tujuan, dapat disimpulkan terkait strategi penerapan reformasi birokrasi pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI dapat dikatakan sudah optimal, yaitu para pimpinan tim reformasi birokrasi maupun pegawai sudah memastikan adanya tujuan yang ingin dicapai dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Seperti meningkatkan nilai indikator reformasi birokrasi sesuai sasaran dan memastikan terwujudnya tahapan-tahapan atas rencana aksi reformasi birokrasi dengan berbagai program kegiatan.

Pada indikator lingkungan, dapat disimpulkan belum optimal, dikarenakan sumber daya yang dimiliki jika dilihat dari kemampuan, pengetahuan, *attitude* yang masih kurang serta terbatasnya pembinaan dan pengembangan terhadap kompetensi, masih terdapatnya beberapa pegawai terkait rendahnya inisiatif terhadap tugasnya dalam upaya mendukung keberhasilan tujuan penerapan reformasi birokrasi.

Pada indikator pengarahannya, dapat disimpulkan bahwa dalam pengarahannya yang diberikan pimpinan dapat dikatakan sudah optimal, dikarenakan para pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM RI sudah memastikan bahwa tim reformasi mendapatkan petunjuk dan arahan berupa koordinasi, komunikasi serta motivasi yang diberikan oleh pimpinan tim reformasi birokrasi dalam mewujudkan keberhasilan reformasi birokrasi.

Pada indikator tindakan, dapat disimpulkan belum optimal di dalam penerapan strategi pelaksanaan program reformasi birokrasi karena masih dihadapi oleh kendala-kendala dan hambatan masalah yang belum terselesaikan seperti perpindahan jabatan antar unit dan perubahan kebijakan, dan lain sebagainya. Maka dari itu sampai saat ini masih perlu perbaikan dalam mewujudkan pencapaian maupun peningkatan indeks reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan UKM.

Pada indikator pembelajaran, dapat disimpulkan belum optimal dikarenakan didalam proses monitoring dan evaluasi pencapaian target kinerja setiap individu hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan dikarenakan masih kurangnya skor atau nilai indeks profesionalitas ASN. Kemudian dalam pelaksanaan kode etik dan perilaku, masih ditemukan pengawas-pengawas yang belum dilengkapi dengan persyaratan-persyaratan yang mencerminkan kelayakan dan kepatutan sehingga harus diuji ulang kembali demi mewujudkan *good practice*.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, maka saran yang diajukan untuk strategi Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia dalam menerapkan reformasi birokrasi yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan dilaksanakan berdasarkan Analisis Jabatan, sehingga setiap pegawai bekerja atas dasar tugas pokok dan fungsinya.
2. Memberikan pelatihan kepada para pegawai berupa Diklat Manajemen SDM dengan cara melakukan program sertifikasi teknis manajemen ASN dan kegiatan seminar ataupun webinar dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia demi meningkatkan kemampuan, keterampilan serta *skills* SDM yang ada sebagai upaya dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan strategi reformasi birokrasi.
3. Kepala Biro Manajemen Kinerja Organisasi dan SDM Aparatur harus meningkatkan inisiatif pegawai dalam bekerja dengan cara memberikan insentif agar arahan dan masukan dalam memastikan *job description* terlaksana dengan baik.
4. Melakukan peningkatan kedisiplinan pegawai dalam hal absensi jam masuk kerja dan disiplin kode etik atau perilaku aparatur.
5. Adanya program layanan pengaduan yang telah dibuat Pranata Humas dalam menangani permasalahan layanan publik yang belum banyak digunakan oleh masyarakat secara luas, maka dari itu diperlukan responsivitas dengan memberikan penanganan keluhan dengan cepat dan lebih responsif serta menerima masukan dan konsultasi bagi masyarakat yang mengalami kendala agar terciptanya pelayanan publik prima.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Buku**

- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Djumara, N. (2008). *Modul 4 Pengembangan Budaya Kerja Aparatur, Diklat Teknis Manajemen Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil (Human Resource Management)*. Departemen Dalam Negeri dan Lembaga Administrasi Negara.
- Dokumen Rencana Strategis Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024, hal 14-16. Diakses pada November, 2022.
- Dokumen Rencana Strategis Sekretariat Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024, hal 34. Diakses pada November, 2022.
- Dwiyanto, A., dkk. (2012). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hayat, et al. (2018). *Reformasi Kebijakan Publik: Prespektif Makro dan Mikro*. Jakarta: Prenamedia Group (Divisi Kencana).
- Johnson, G., & Scholes, K. (2016). *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). Boston: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Map: A Strategic Management System, Converting Intangible Asset Into Tangible Asset*. USA: Harvard Business School Press.
- Komarudin. (2011). Reformasi birokrasi dan pelayanan publik. *Jurnal Sekretariat Negara*, (20), 145-190.
- Komarudin. (2014). *Reformasi Humas Pemerintah*. Bandung: Genesindo.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Miles, M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1995). *Strategic Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Scott, D. M. (2013). *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supriana, T. (2018). *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineka Cipta.

### **Jurnal**

Arifin, N. (2015). Strategi pemasaran dan minat beli. *Jurnal Simbolka*, 3(1). ISSN 2442-9198.

Dikson, J., Sahi, A. N., Fachri, M., Wahab, A., & Nuna, M. (2022). Analisis reformasi birokrasi dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil negara di Kecamatan Buntulia Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Economics and Digital Business Review*, 3(2), 355-368. ISSN 2774-2563.

Kalbamany, N. R. P. (2022). Efektivitas reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Tual, Provinsi Maluku. *Institut dalam Negeri*.

Lestari, D. Y. (2018). Pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Situbondo. *Jurnal OJS Unars*, 14(1), Mei 2018. ISSN 0215-0832.

Panotogomo, P. U. (2018). Strategi pelaksanaan reformasi dan birokrasi dalam pelayanan publik di Kantor Imigrasi Kelas I Malang. *Repository Universitas Brawijaya*.

Permana, K. B. (2019). Reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal MSDA*, 7(1), 41-62, Juni 2019.

Tania, C. (2018). Implementasi strategi Dinas Pariwisata Kabupaten Tapanuli Tengah dalam pengembangan daerah wisata pantai di Kecamatan Pandan. *Skripsi, Universitas Sumatera Utara*.

### **Perundang-undangan**

Peraturan Presiden Nomor 96 tahun 2020 tentang Kementerian Koperasi dan UKM (25 September 2020)

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang roadmap reformasi Birokrasi 2021-2024.

Surat Keputusan Menteri Koperasi dan usaha kecil menengah Republik Indonesia. Nomor 32 Tahun 2021 tentang road map reformasi birokrasi Kementerian Koperasi usaha kecil dan menengah Tahun 2021-2024.

Peraturan Menteri Pandayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang sasaran reformasi birokrasi.

## **Sumber Internet**

Google. (n.d.). Retrieved from <https://www.google.co.id>

Kementerian Koperasi & UKM (2021).svg. Retrieved from [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Berkas:Logo\\_Kementerian\\_Koperasi\\_%26\\_UKM\\_%282021%29.svg](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Berkas:Logo_Kementerian_Koperasi_%26_UKM_%282021%29.svg)

Kementerian Koperasi dan UKM. (n.d.). Retrieved from <https://kemenkopukm.go.id/>

Kementerian Koperasi dan UKM. (n.d.). Struktur organisasi. Retrieved from <https://kemenkopukm.go.id/struktur-organisasi/?I4923ndZtlS1Wojs43AYkn8Q7SxjTGNLEYyDPshWTzHzO8EVJ1>

Wikipedia. (n.d.). Berkas