

# Analisis Faktor Penghambat Kebijakan Reformasi Administrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

<sup>1</sup>Ramadhani Haryo Seno, <sup>2</sup>Eko Prasajo

Universitas Indonesia

Email : <sup>1</sup>dhaniharyo.seno@yahoo.com, <sup>2</sup>prasajo1@ui.edu

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

*The focus of this research is to describe the implementation of administrative reform, explain its impeding factors, and propose recommendations in dealing with the obstacles faced by The Secretariat General of Ministry of Energy and Mineral Resources. Post-positivism with qualitative design method is used for this research. The results show that the contents of the policy become an inhibiting factor, while its contexts do not. There are two proposed recommendations including intensively and massively implementing the joint forum for socialization, internalization, and education to discuss four indicators such as affecting interests, type of benefits, extent of change envision, and program implementors related to administrative reform to a more substantial level instead of formality. In addition, it is highly recommended creating urgency of administrative reform as the main agenda and priority of all organization entities.*

### Keywords

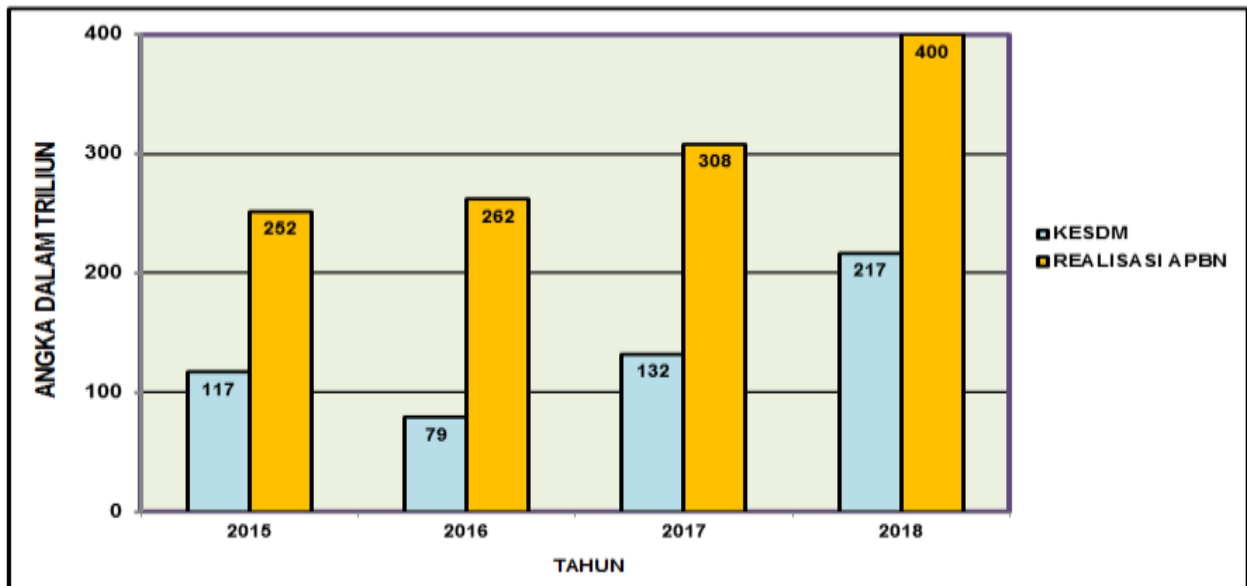
*Policy Implementation, Obstacle Factors, and Administrative Reform*

## PENDAHULUAN

Untuk menghadapi tantangan yang berat terhadap birokrasi agar dapat menjalankan fungsinya dan menciptakan negara yang kuat maka langkah yang harus diambil ialah melakukan reformasi administrasi (Rasyid, 2013:6-7). Bagi negara sedang berkembang reformasi administrasi dianggap suatu hal yang esensial dalam mengelola pemerintahan karena masalah akut yang di hadapi di negara sedang berkembang (Farazmand, 2002:2). *World Economic Forum* (WEF) telah mengidentifikasi ada dua faktor utama yang menyebabkan daya saing Indonesia tidak mampu bersaing secara maksimal yaitu inefisiensi birokrasi dan korupsi (kelembagaan.ristekdikti.go.id, 4 April 2017). Fakta diatas memperlihatkan dua masalah utama yang di hadapi oleh Indonesia, ialah berkaitan dengan korupsi dan birokrasi. Oleh karena itu, reformasi administrasi adalah cara *universal* untuk membawa perubahan pada sektor publik. Negara tidak akan dapat lagi dipercaya, kecuali melakukan reformasi administrasi (Mark dan Hulme, 1997: 105-106).

Pemilihan KESDM sebagai bahan penelitian dalam menganalisis faktor penghambat implementasi reformasi administrasi tentunya tidak terlepas dari begitu strategisnya peran Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM) di Indonesia. Sektor ESDM merupakan *profit center* bagi negara. Hal ini dibuktikan pada tahun 2016, KESDM meraih penghargaan dari Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sebagai kementerian terbesar dalam memberikan kontribusinya terhadap PNBP (ebtke.go.id, 8 Desember 2016). Pada tahun 2017 data menunjukkan bahwa mencapai 50% pendapatan negara dari PNBP berasal dari KESDM (finance.detik.com, 2 Januari 2018). Setahun berselang pada 2018, KESDM melampaui capaiannya tahun lalu kembali mencatatkan prestasinya sebagai kementerian terbesar dalam memberikan kontribusinya sebesar 53,4% dari PNBP nasional (cnnindonesia.com, 4 Januari 2019). Artinya, secara berturut selama 3 (tiga) tahun terakhir mulai dari 2016 s.d 2018 KESDM merupakan penyumbang PNBP terbesar di Indonesia. Artinya, peran sektor ESDM cukup strategis dalam memenuhi capaian Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Berikut grafik 1.1 di bawah ini kontribusi PNBP dari KESDM selama kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir.

Grafik 1.1  
Kontribusi PNBP KESDM

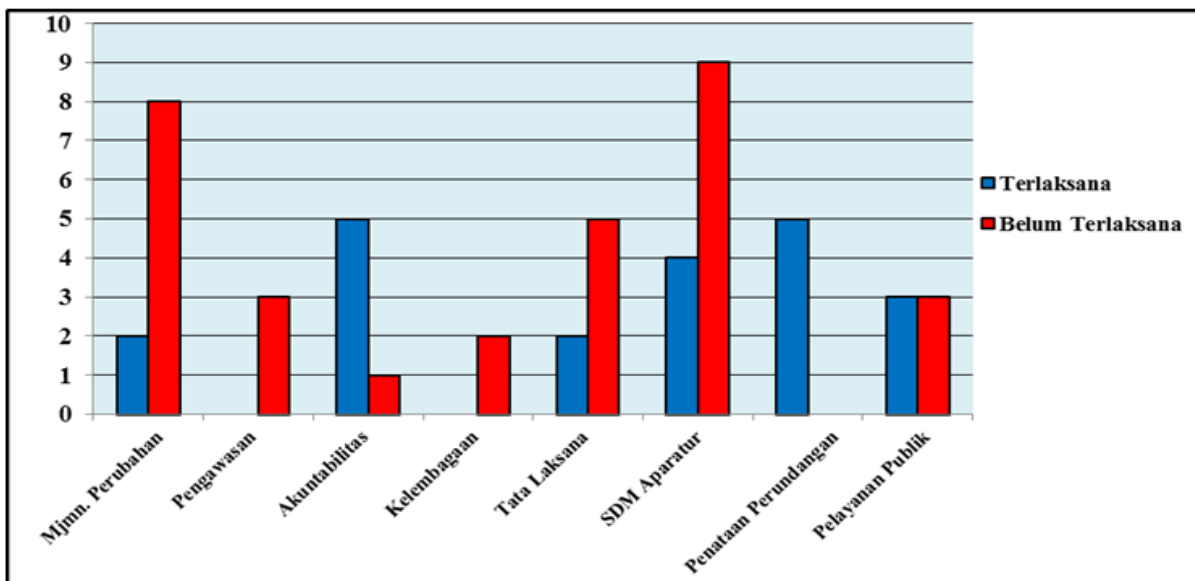


Sumber Grafik 1.1: Kementerian Keuangan 2015-2018 dihimpun dari berbagai portal berita nasional, diolah Penulis 2019.

Dalam konteks pelaksanaan reformasi birokrasi, di Setjen KESDM memiliki peran penting dalam proses reformasi birokrasi di seluruh unsur lingkungan KESDM. Artinya seluruh proses reformasi birokrasi yang dilakukan unit Eselon 1 di KESDM dari hulu sampai ke hilir, tidak mungkin terlepas dari adanya peran dan arahan dari Setjen. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Dwiyanto (2015:250) bahwa sekretariat jenderal merupakan pusat penggerak dan pengendali utama dalam pelaksanaan gerakan reformasi birokrasi di Instansinya masing-masing.

Oleh karena itu, setjen memiliki peran sentral dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan pelaksanaan strategi kebijakan reformasi birokrasi yang berlangsung dalam tataran pemerintahan nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi di Sekretariat Jenderal (Setjen) KESDM sendiri, ditetapkan dalam Keputusan Sekretariat Jenderal KESDM Nomor 5902 K/ 70/ SJN/ 2016 tentang RMRB Sekretariat Jenderal KESDM Tahun 2015-2019. Melihat strategi yang ada dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Setjen KESDM yang tertuang dalam RMRB Setjen KESDM, dirasakan masih belum optimal atau bahkan belum berjalan efektif. Hal ini seperti hasil *prestudies* yang terlihat dari gambar 1.1 di bawah ini menunjukkan bagaimana pencapaian pelaksanaan program delapan area perubahan implementasi kebijakan reformasi birokrasi.

**Gambar 1.1**  
**Pencapaian Pelaksanaan Delapan Area Reformasi Birokrasi Tahun 2018**



Sumber Gambar 1.1: hasil *prestudies* yang dilakukan dan diolah oleh Penulis, Oktober 2018

Pada gambar 1.1 nampak delapan area perubahan dari tahun 2015 s.d 2018 masih ada 31 (60%) program yang belum terlaksana sampai tahun 2018. Hasil *prestudies* tersebut di dapat dengan mewancarai 2 pejabat fungsional, 8 pejabat pengawas, dan 3 pejabat administrator di lingkungan Setjen KESDM. Belum terlaksananya beberapa agenda delapan area perubahan reformasi birokrasi tentunya tidak terlepas dari dua faktor kebijakan yang akan dianalisis dalam penelitian ini yaitu dari isi dan konteks kebijakan saat diimplementasikan. Padahal seharusnya berbagai delapan area reformasi birokrasi tersebut harus diselesaikan sampai dengan tahun 2019. Dari penjelasan di atas terlihat akan pentingnya menganalisis faktor penghambat baik itu dari faktor isi kebijakan maupun dari faktor konteks kebijakan. Masih banyaknya delapan area agenda perubahan yang belum terlaksana merupakan indikasi yang nampak dari belum implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Oleh karena itu, menjadi penting kiranya apabila penelitian mengenai analisis faktor penghambat dalam proses implementasi reformasi administrasi untuk dilakukan. Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis faktor penghambat yang di hadapi dalam strategi implementasi reformasi administrasi di Setjen KESDM.

## KERANGKA TEORI

### Reformasi Administrasi

Ada begitu banyak makna dari teori reformasi administrasi bila merujuk berbagai pendapat ahli, dimana mempunyai fungsi yang tidak tunggal, sehingga sebenarnya tidak ada definisi yang dapat diterima secara seragam (Mariana, dkk, 2010:10). Namun pada dasarnya reformasi administrasi berkaitan dengan upaya membangun pemerintahan agar benar-benar untuk memenuhi tujuannya, yakni mewujudkan kehidupan rakyat yang sejahtera, adil, dan bermartabat (Hamdi dan Khairi, 2014:76). Tahun 1968 seminar yang diselenggarakan oleh *Eastern Regional Organization For Public Administration (EROPA)* di Kuala Lumpur, telah menyepakati bahwa reformasi administrasi dilihat secara luas baik itu perubahan *mind set and culture set* para birokrat maupun perubahan struktur dan fungsi suatu organisasi (dalam Haning, 2015:18). Khan (1981:7) mengatakan bahwa reformasi administrasi sebagai *changing established bureaucratic practices, behaviours and structure*. Pendapat lain menyatakan bahwa reformasi administrasi merupakan sarana untuk meningkatkan kinerja sektor publik yang selalu diagendakan oleh pemerintahan nasional. Dimana tujuan dan instrumen reformasi administrasi sangat bervariasi dari waktu ke waktu (Gotz, et all, 2018:779). Selain itu menurut Kim dan Han (2015:695) menyebutkan bahwa reformasi administrasi merupakan upaya kolektif untuk meningkatkan kinerja sektor publik dengan merestrukturisasi organisasi

publik dan memperbaiki sebuah proses kebijakan publik, dimana kedua hal itu merupakan hal yang populer dan juga tantangan yang berat bagi setiap pemerintahan di seluruh dunia saat ini. Tujuan reformasi administrasi adalah untuk menyederhanakan proses bisnis, sistem investasi, perampingan lembaga pemerintah, pengurangan jumlah peraturan pemerintah, dan mengurangi korupsi, serta praktek buruk birokrasi (Guo, 2017: 357).

Sementara itu teori klasik dan termashyur dari Caiden (1969:8) mengatakan bahwa *administrative reform* sebagai *the artificial inducement of administrative transformation againts resistance*, yang dapat diartikan beberapa konsekuensi. **Pertama**, reformasi administrasi merupakan suatu proses kegiatan yang secara sengaja diciptakan oleh manusia, tidak bersifat serampangan atau sewaktu-waktu, baik itu otomatis maupun alamiah, dan dilaksanakan secara sadar. Hal ini berarti setiap perubahan dalam reformasi administrasi sesuatu yang direncanakan. **Kedua**, reformasi administrasi adalah bagian dari upaya untuk menciptakan pemerintahan yang bersih (perubahan yang fundamental). **Ketiga**, resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi. Ketiga implikasi itu merupakan tahapan perkembangan reformasi administrasi yang dilakukan dengan proses panjang.

Dalam hal ini perubahan yang terencana menandakan adanya persiapan yang menyangkut sumber daya, sistem, instrumen dengan prasyaratnya adalah adanya visi, misi, dan sasaran yang hendak tercapai secara terukur (Maksum, 2010:62). Lebih jauh reformasi administrasi juga diakui Caiden sebagai '*a never ending process*'. Sejalan dengan itu Kasim (1998:11) menyatakan bahwa reformasi administrasi adalah upaya perubahan melalui pendekatan dari atas kebawah (*top down*) dengan program reorganisasi, perampingan (*downsizing*), program penghematan biaya, dan program *reengineering*. Tidak salah kiranya, jika reformasi administrasi di negara sedang berkembang menjadi suatu keharusan atau *conditio sine quanon*, dan menjadi perhatian utama pemerintah negara sedang berkembang (Zauhar, 1994:4). Hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Farazmand (2002:2) bahwa reformasi administrasi di negara sedang berkembang dianggap suatu hal yang esensial dalam mengelola pemerintahan karena masalah akut yang di hadapi di negara sedang berkembang setiap hari membutuhkan fungsi reformasi administrasi untuk menangani masalah tersebut. Lebih jauh Pollit dan Bouckaert (2011:77) menyebutkan lima komponen inti untuk menjawab substansi apa dari reformasi administrasi. Tiga komponen inti untuk menjawab bagaimana reformasi administrasi di implementasikan. Kelima komponen inti untuk menjawab substansi apa yang harus dilakukan dari reformasi administrasi ialah keuangan, kepegawaian, organisasi, pengukuran kinerja, dan transparansi. Sedangkan bagaimana implementasi dijalankan dapat dijelaskan dalam tiga komponen inti yaitu: *top down vs bottom up*, peraturan perundangan, dan unit khusus.

Dari beberapa pendapat mengenai reformasi administrasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli diatas, Salomo (2006:74-75) menyimpulkan bahwa reformasi administrasi adalah perubahan yang terjadi dalam sistem administrasi publik yang dilakukan secara sengaja, bersifat fundamental atau radikal, terhadap sejumlah dimensi pemerintahan, mencakup sejumlah aspek dan dapat terjadi pada beberapa tingkatan pemerintahan serta mempunyai tujuan tertentu. Reformasi administrasi mencakup hubungan antara birokrasi dengan masyarakat, serta adanya kebutuhan yang datang dari faktor lingkungan yang terus berubah dan terdapat ketidakpastian.

### Faktor Implementasi Kebijakan

Dalam penelitian ini teori utama yang digunakan sebagai pisau analisis pembahasan adalah dengan menggunakan teori dari Grindle (1980) untuk menganalisis hambatan apa dalam implementasi reformasi administrasi di Setjen KESDM. Teori tersebut sebagaimana yang telah diturunkan menjadi operasionalisasi konsep pada bagian metode penelitian. Model Grindle (1980) dapat di jelaskan bahwa kesuksesan suatu kebijakan dipengaruhi oleh *content of policy dan context of policy*-nya. Dalam *content of policy* terdiri dari enam hal yang mempengaruhinya. Adapun keenam hal tersebut mencakup **Interested Affected**, setiap kebijakan yang akan diimplementasikan tidak terlepas dari beragam kepentingan yang menyelimutinya. Begitu kompleksnya beragam kepentingan tentunya sangat mempengaruhi implementasi kedepannya. Sehingga menjadi untuk penting diketahui kepentingan apa saja yang mempengaruhi dalam suatu implemementasi kebijakan. **Type of benefits**, dalam pengimpelementasian kebijakan dapat menunjukkan beragam jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang diharapkan. Sehingga tujuan kebijakan dapat terlihat dari beragam tipe. Tentunya beragam jenis kepentingan ini akan saling mempengaruhi satu dengan

yang lainnya. *Extend of change envision*, adanya ukuran yang jelas dalam mencapai suatu kebijakan yang hendak dilaksanakan. Artinya dalam implementasi kebijakan mempunyai ukuran dan *goal settings* yang sudah disusun saat formulasi. *Site of decision making*, menjelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan dilaksanakan. Hal ini menjadi penting bila ada kesalahan pengambilan keputusan, maka implementasi menjadi gagal. *Program implementors*, pelaksana program merupakan ujung tombak dari keberhasilan kebijakan. Sehingga para pelaksana seharusnya sudah mengetahui harus berbuat apa, kapan, dan bagaimana saat implementasi kebijakan. *Resources committed*, tidak ada keberhasilan kebijakan tanpa didukung oleh sumber daya yang saling bersinergi dalam melakukan implementasi kebijakan. Harmonisasi sumber daya yang ada menjadi hal penting dalam suatu implementasi kebijakan.

Sedangkan dalam *context of policy* terdiri dari tiga hal yang memengaruhinya. Ketiga hal tersebut mencakup *Power, interest, and strategy of actors involved* yaitu bagaimana memperhitungkan kekuatan, kepentingan serta strategi para aktor yang terlibat dalam mendorong implementasi kebijakan yang diharapkan. Perhitungan yang tepat dalam konteks ini dapat mengefektifkan pencapaian implementasi kebijakan yang hendak dicapai. *Institutions and regime characteristics*, yaitu faktor kelembagaan dan rezim yang berkuasa dalam melaksanakan kebijakan sangat mempengaruhi hasil pencapaian kebijakan yang sudah diformulasikan kemampuan lembaga dan faktor lingkungan dalam merespon suatu kebijakan sangat mempengaruhi. *Compliance and responsiveness*, berkaitan erat dengan kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam mengimplementasi kebijakan yang sudah ditetapkan. Bagaimana pelaksana dengan sigap memahami dan mengerti kebijakan yang sedang diimplementasikan. *Outcomes*, yang dihasilkan dari implementasi kebijakan ini berupa dampak yang dapat diraskan oleh masyarakat, kelompok, lembaga dan individu serta adanya perubahan yang lebih baik dan dapat diterima.

Model Grindle (1980), bila dicermati menunjukkan implementasi kebijakan yang holistik dan komprehensif akan konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan para pelaksana, pemanfaat, dan adanya konflik kepentingan yang sangat mungkin terjadi diantara para aktor implementasi serta kondisi-kondisi sumberdaya implementasi yang diperlukan (Nugroho, 2008: 445). Selain itu setelah memahami pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi atau konten dan lingkungan atau konteks yang diterapkan, maka nantinya dapat terlihat bahwa para pembuat kebijakan memiliki kemampuan dalam membuat kebijakan yang diharapkan, serta sejauhmana lingkungan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, sehingga tingkat perubahan yang diharapkan dapat terjadi (Agustino, 2006: 156).

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *post-positivism* dengan menggunakan metode pengumpulan data secara kualitatif. Pendekatan *post-positivism* digunakan karena penelitian ini menggunakan teori sebagai *guidance* dan dengan variabel yang jelas. Selain itu penggunaan pendekatan *post-positivism* dapat menghubungkan langkah secara logis, adanya keragaman perspektif dari para partisipan daripada suatu realitas tunggal (Cresswell, 2017:31). Pendekatan *post-positivism* dengan menggunakan metode pengumpulan data secara kualitatif melalui konsep teori Grindle (1980) menjadi teori utama dan sebagai pisau analisis yang dioperasionalkan dalam menganalisis penelitian ini. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data secara kualitatif, karena teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 10 (sepuluh) narasumber, studi *literature*, studi terhadap dokumen primer dan sekunder, dan penelitian langsung di Setjen KESDM. Pada tabel 1.2 di bawah ini menunjukkan operasionalisasi konsep penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.2 Operasionalisasi Konsep

| Konsep  | Variabel  | Dimensi/ Sub Variabel    | Indikator   |
|---|---|--------------------------|---|
| Faktor hambatan atau kendala yang mempengaruhi implementasi kebijakan   | Faktor hambatan atau kendala yang mempengaruhi implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi (Grindle, 1980) | <i>Content of Policy</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepentingan yang dipengaruhi oleh kebijakan/ karakteristik klien</li> <li>2. Tipe atau jenis manfaat yang dihasilkan</li> <li>3. Derajat perubahan yang diinginkan</li> <li>4. Kedudukan pembuat kebijakan dan pilihan kebijakan</li> <li>5. Siapa pelaksana program, tindakan pelaksana dan sikap pelaksana</li> <li>6. Sumber daya yang dilibatkan</li> </ol> |
|   |   | <i>Context of Policy</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat</li> <li>2. Karakteristik lembaga, struktur organisasi, dan kepemimpinan</li> <li>3. Kepatuhan serta daya tanggap pelaksana.</li> </ol>   |
| Sumber Tabel 1.2: Merilee S Grindle. <i>Politics and Policy Implementation in The Third World</i> , (1980) diolah oleh Penulis. |   |                          |   |

## HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### Hambatan Faktor Isi Kebijakan

Dalam faktor ini menjelaskan mengenai 6 (enam) indikator, yaitu kepentingan yang terpengaruh, manfaat yang diperoleh, perubahan yang diinginkan, posisi pengambilan keputusan, pelaksana program, dan sumber daya yang terlibat. Dari keenam indikator tersebut akan dianalisis apakah ditemui hambatan atau kendala yang terjadi dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### Kepentingan yang Terpengaruh

Dari indikator kepentingan yang terpengaruh akan dianalisis apakah dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM ditemukan hambatan dari banyaknya kepentingan yang dipengaruhi atau tidak. Selain itu akan melihat juga apakah hambatan dari kepentingan yang terpengaruh menjadi hambatan krusial dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Temuan di lapangan yang ada bahwa hambatan dari indikator berbagai kepentingan yang terpengaruh disebabkan oleh tiga hal. **(1) Kepentingan RB menjadi tugas sekretariat.** Adanya anggapan dari unit teknis atau unit diluar Biro Ortala bahwa implementasi reformasi administrasi sebatas pemenuhan administrasi dan itu harusnya dilakukan unit yang bukan unit teknis. Mengingat unit teknis memiliki tugas pokok fungsi yang berbeda dari unit di sekretariat. **(2) Belum menjadi kepentingan bersama.** Adanya anggapan bahwa reformasi birokrasi itu hanya menjadi tugas dan tanggungjawab Biro Ortala Sendiri. Belum dianggap menjadi tanggungjawab atau kepentingan bersama. Kedua hal tersebut lah yang menyebabkan kepentingan yang terpengaruh menjadi indikator penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Wajar saja kedua hal tersebut terjadi, karena para pemangku kepentingan, termasuk aparatur birokrasi akan memaknai reformasi birokrasi dari perspektifnya sendiri (Dwiyanto, 2015:234).

### Manfaat yang Dihasilkan

Diakui atau tidak kenaikan tukin merupakan manfaat yang paling dirasakan secara umum oleh pegawai dari implementasi reformasi birokrasi. Walaupun memang hal tersebut tidak sepenuhnya dapat diterima, karena manfaat lain yang lebih substantif seharusnya yang lebih dapat di kedepankan. *“Saya kira memang impact dari tukin itu yaa luar biasa, karena pegawai itu bener-bener sudah menerima itu baru seneng gitu jadi melaksanakannya. Jadi memang ini harus ada pemicunya, trigger nya (tukin).”* (wawancara dengan narasumber, 17 Januari 2019).

Temuan di lapangan yang ada bahwa hambatan dari indikator manfaat yang dihasilkan masih sebatas kenaikan tukin semata. Hal tersebut tentunya tidak terlepas dari tiga hal. **(1) Kenaikan tukin sebagai**

**manfaat utama.** Dampak kenaikan tukin itu secara nyata dan langsung dirasakan berbentuk adanya peningkatan pendapatan. Artinya, bila berbicara adanya kenaikan pendapatan, hal tersebut lah yang pertama untuk diingat. Padahal RB itu berbicara pengorbanan atau perpindahan dari zona nyaman. Jadi seharusnya tidak ada kaitannya antara perbaikan penghasilan dengan reformasi birokrasi (Dwiyanto, 2015:240). **(2) Minimnya internalisasi dan edukasi.** Belum optimalnya komunikasi yang dilakukan dalam menarasikan reformasi birokrasi secara substantial. Padahal hal tersebut akan bermuara pada aksi yang mendorong dan mengakselerasi reformasi birokrasi. Artinya, media komunikasi baik yang bersifat formal maupun informal belum dimaksimalkan secara masif. Kedua hal tersebutlah yang dianggap menjadi penyebab manfaat yang diinginkan menjadi indikator penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### Perubahan yang Diinginkan

Dalam menganalisis indikator perubahan yang diinginkan, ialah ingin menunjukkan apakah sudah ada visi yang jelas atau konsep yang matang dalam menentukan perubahan yang diinginkan serta apakah ada hambatan dari indikator tersebut. Beberapa narasumber menyoroti bahwa perencanaan sudah dilakukan dengan baik, akan tetapi perencanaan yang sudah disusun belum nampak terlihat perubahan apa yang hendak ingin dicapai yang lebih substantial dan kultural. Dalam indikator ini yang lebih ditekankan untuk dianalisis ialah lebih kepada perubahan yang diinginkan secara substantif bukan semata legal formal atau pemenuhan dokumen saja. Oleh karena itu, pentingnya visi dan *outcome* apa yang hendak dicapai menjadi krusial dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi. Paling tidak ada tujuan atau ada titik mana yang setiap waktu harus dituju dan dicapai secara bersama. *“Yang paling penting satu sebenarnya, arahnya RB ini mau dibawa kemana? Visi RB itu mau kemana? Mau ketitik apa?”* (wawancara dengan narasumber, 22 Januari 2019).

Dari apa yang disampaikan oleh narasumber di atas dan temuan di lapangan yang ada bahwa hambatan dari indikator perubahan yang diinginkan tidak terlepas dari dua hal. **(1) Perubahan masih dilaksanakan secara parsial.** Belum terlihat visi, *output*, dan *outcome* apa yang hendak dicapai secara substantif. Derajat perubahan yang diinginkan dalam delapan area perubahan dan *quick wins* belum terlaksana secara menyeluruh. Masih ada 31 (60%) area program dan 37 (70%) *quick wins* yang belum terlaksana sampai akhir 2018 dalam RMRB Setjen KESDM. Padahal seharusnya delapan area program dan *quick wins* tersebut dijadwalkan sudah selesai pada tahun 2019 ini **(2) Minimnya pemahaman bersama.** Belum terbangunnya kesepahaman bersama mengenai konsep reformasi birokrasi atau transformasi perubahan apa yang diinginkan dan dituju kedepannya. Belum adanya pemahaman yang sama dalam mengartikulasikan kegiatan atau program yang akan dicapai. Sebaik apapun derajat perubahan yang disusun tanpa ada visi, *output*, dan *outcome* serta pengawasan yang dilakukan berkala maka akan menjadi sulit untuk dicapai. Kedua hal tersebutlah yang dianggap menjadi penyebab perubahan yang diinginkan menjadi indikator penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Dalam hal ini telah terjadi disorientasi bahwa implementasi kebijakan reformasi birokrasi ini telah terjebak pada menjadikan kelengkapan dokumen sebagai hal yang lebih penting daripada substansi dan kualitas perubahan itu sendiri (Dwiyanto, 2015: 272).

#### D.1.4. Posisi Pengambilan Keputusan

Setelah menganalisis indikator perubahan yang diinginkan maka pembahasan selanjutnya mengenai indikator posisi pengambilan keputusan. Dalam menganalisis indikator posisi pengambilan keputusan akan nampak, siapa yang berbuat apa dan menjadi tanggungjawab siapa. Keberadaan Biro Ortala menjadi memang menjadi krusial dimana dari delapan area program perubahan empat diantaranya berada dalam struktur bagian di Biro Ortala. Dengan kata lain hal ini mempermudah pelaksanaan implementasi reformasi birokrasi. Apalagi dengan adanya bagian manajemen perubahan (M.P) yang merupakan ujung tombak dari pelaksanaan reformasi birokrasi. *“Kalau dari struktur kita sudah memegang empat area perubahan MP, Organisasi, Pelayanan Publik, dan Tata Laksana. Dari empat itu dalam menjalankan tugasnya berprinsip RB, dari delapan area setengahnya udah ada di Ortala.* (wawancara dengan narasumber, 18 Januari 2019). Oleh karena itu, dengan adanya kemudahan dari berubahnya status organisasi Biro Ortala dimana sebelumnya hanya bagian. Merupakan kesempatan dalam merumuskan dan mengeksekusi segala keputusan yang ada.

Sebuah langkah yang tepat dengan dibentuknya Ortala menjadi Biro untuk menjalankan fungsi-fungsi ke setjen yang dinamis seperti penataan kelembagaan, penataan tata laksana, pelayanan publik, dan manajemen perubahan. Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa dengan adanya Biro Ortala posisi pengambilan keputusan menjadi semakin jelas dalam implementasi reformasi birokrasi. Hal ini menjadi penting karena disitu akan terlihat siapa mengambil peran apa dan bertanggungjawab kepada siapa. Setidak-

tidaknya apa yang ada di dalam struktur organisasi Biro Ortala sudah mencerminkan empat area perubahan dalam reformasi birokrasi dan berfungsi juga dalam mengawal reformasi birokrasi serta posisi pengambilan keputusan menjadi jelas. Oleh karena itu, indikator posisi pengambilan keputusan bukan menjadi penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### **Pelaksana Program**

Setelah menganalisis indikator posisi pengambilan keputusan maka pembahasan selanjutnya mengenai indikator pelaksana program. Dalam menganalisis indikator pelaksana program ingin menganalisis apakah pelaksana program menjadi indikator penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Dari temuan di lapangan menunjukkan bahwa bahwa indikator pelaksana program belum optimal dalam mendorong dan mengakselerasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Pada tataran bawah atau pelaksana pada khususnya belum secara baik mengerti atau mengetahui pergerakan RB di Setjen KESDM atau memahami RB secara lebih substantif. Masih belum optimalnya pemahaman apa itu RB dan harus berbuat apa ketika RB itu dilaksanakan. *“Tapi kalau di tataran staff masih belum memahami jadi lain yaa. Tapi kalau yang dibawah itu kan bahkan sama sekali ga ngerti, bahkan sama sekali ga gerak”* (wawancara dengan narasumber, 28 Januari 2019).

Dari apa yang disampaikan oleh narasumber di atas dan temuan di lapangan terlihat jelas bahwa hambatan dari indikator pelaksana program jelas terlihat disebabkan oleh dua hal. **(1), Menjadi beban tambahan diluar tugas utama.** Adanya pandangan yang keliru bahwa reformasi birokrasi merupakan hal yang menambah pekerjaan saja dan reformasi birokrasi adalah bukan merupakan tugas pokok fungsi pelaksana. Adanya anggapan bahwa reformasi birokrasi yang diterima oleh sebagian pegawai adalah suatu yang tidak enak atau mengekang penuh dengan aturan yang kaku. **(2) kejenuhan implementasi kegiatan.** adanya kejenuhan dari pelaksana bahwa reformasi birokrasi tidak pernah selesai. Padahal reformasi birokrasi merupakan suatu proses yang memerlukan waktu yang tidak akan pernah berhenti (*it's never ending process*). Kedua hal tersebutlah yang dianggap menjadi penyebab pelaksana program menjadi indikator penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Wajar saja kedua hal tersebut dapat terjadi karena ASN di Indonesia pada umumnya tidak terlatih untuk melakukan transformasi dan terbiasa bekerja secara rutin dan memperlakukan segala sesuatunya *taken for granted* (Dwiyanto, 2015:257)

### **Sumber Daya**

Setelah menganalisis indikator pelaksana program maka pembahasan selanjutnya mengenai indikator sumber daya. Dalam menganalisis indikator sumber daya akan dinilai atau dilihat dari tiga hal yaitu anggaran, informasi, dan waktu. Dalam indikator sumber daya hal yang muncul ialah bagaimana sumber daya yang ada sudah sangat optimal dalam mendorong dan mengakselerasi reformasi birokrasi di Setjen. Artinya indikator sumber daya yang ada sudah sesuai dengan apa yang direncanakan. *“Oh bagus, bagus anggaran ada khusus di sediakan untuk RB, sumber daya manusia ada terstruktur lagi (Biro Ortala), lah dengan ada struktur kan otomatis waktu dan informasi udah khusus itu”* (wawancara dengan narasumber, 16 Januari 2019).

Dari penjelasan beberapa narasumber dan temuan lapangan menunjukkan dari indikator sumber daya yang dimana meliputi anggaran, waktu, dan informasi sangat cukup atau bukan menjadi sesuatu yang menghambat dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Tentunya hal ini tidak terlepas dari adanya fakta yang menunjukkan bahwa berubahnya status kelembagaan Ortala menjadi Biro dimana sebelumnya ialah Bagian maka hal tersebut berdampak pula dari adanya penyesuaian terhadap: anggaran, waktu dan informasi yang diperoleh Ortala. Oleh karena itu, indikator sumber daya yang meliputi anggaran, waktu, dan informasi bukan menjadi penghambat dalam faktor isi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### **Ringkasan Faktor Hambatan Isi Kebijakan**

Berdasarkan paparan di atas dan analisis temuan di lapangan bahwa faktor isi kebijakan menjadi faktor penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM yang disebabkan oleh empat indikator. **Pertama, kepentingan yang terpengaruh.** Indikator ini menunjukkan masih adanya anggapan dari unit teknis atau unit diluar Biro Ortala bahwa implementasi reformasi administrasi sebatas pemenuhan administrasi dokumen serta adanya anggapan bahwa reformasi birokrasi itu menjadi tugas dan tanggungjawab Biro Ortala sendiri. Belum adanya kesepakatan bersama bahwa reformasi birokrasi adalah



tanggungjawab bersama semua entitas organisasi. Kedepan sebaiknya reformasi birokrasi harus menjadi agenda utama semua unit. **Kedua, manfaat yang diperoleh.** Indikator ini menunjukkan bahwa belum adanya aksi bersama dalam memperoleh manfaat dari reformasi birokrasi yang lebih jauh seperti transformasi sumber daya manusia, bisnis proses, dan struktur kelembagaan. Jadi manfaat yang diperoleh hanya dianggap sebatas kenaikan tunjangan padahal ada manfaat yang substansial yang seharusnya dicapai, sehingga hal tersebut terlalu mendistorsikan manfaat yang seharusnya dicapai. Kondisi tersebut ditengarai belum optimalnya komunikasi yang dilakukan dalam menarasikan reformasi birokrasi secara substansial yang bermuara pada aksi yang mendorong dan mengakselerasi reformasi birokrasi. Artinya, media komunikasi baik yang bersifat formal maupun informal belum dimaksimalkan secara masif.

**Ketiga, derajat perubahan yang diinginkan.** Belum terlihatnya visi ke depan yang konkret terkait tujuan apa yang hendak dicapai secara substantif. Hal ini menyebabkan derajat perubahan yang diinginkan lebih ke sebatas pemenuhan dokumen reformasi birokrasi. Belum terbangunnya kesepahaman bersama mengenai konsep reformasi birokrasi atau transformasi perubahan apa yang diinginkan dan dituju kedepannya. Belum adanya pemahaman yang sama dalam mengartikulasikan kegiatan atau program yang akan dicapai. Sebaik apapun derajat perubahan yang disusun tanpa ada visi, *output*, dan *outcome* serta pengawasan yang dilakukan berkala maka akan menjadi sulit untuk dicapai. **Keempat, pelaksana program.** Masih adanya pandangan yang keliru (*mispersepsi*) bahwa reformasi birokrasi merupakan hal yang menambah pekerjaan saja dan reformasi birokrasi adalah bukan merupakan tugas pokok fungsi pelaksana. Para pelaksana dilapangan menganggap bahwa reformasi birokrasi belum dianggap sebagai kebutuhan. Jadi ketika implementasi reformasi birokrasi membutuhkan pengorbanan dari para pelaksana, maka hal tersebut dianggap menjadi beban semata. Padahal reformasi birokrasi merupakan suatu proses yang memerlukan waktu yang tidak akan pernah berhenti (*it's never ending process*). Selain itu belum optimalnya pemahaman yang substansial dari pelaksana program terkait implementasi reformasi birokrasi menyebabkan dalam tataran pelaksana menjadi sulit untuk menerjemahkan aksi apa yang harus dilakukan dalam implementasi reformasi birokrasi yang lebih substansial. Perubahan reformasi birokrasi yang selalu berkelanjutan menjadi hal yang membuat pelaksana program jenuh.

Temuan penelitian di lapangan menunjukkan bahwa empat (4) indikator tersebutlah yang coba untuk dikemukakan dalam hasil dan pembahasan terkait faktor isi kebijakan sebagai faktor penghambat implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Dari 6 (enam) indikator dalam faktor isi kebijakan hanya ada 2 (dua) yang tidak menjadi penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi yaitu (1) pada indikator posisi pengambilan keputusan dan indikator sumber daya.

### **Hambatan Faktor Konteks Kebijakan**

Dalam faktor konteks kebijakan akan mencoba untuk menjelaskan mengenai 3 (tiga) indikator, yaitu kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lingkungan organisasi atau rezim yang berkuasa, dan kepatuhan respon dari para pelaksana.

### **Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor**

Dari indikator kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat dalam konteks kebijakan akan ditunjukkan bagaimana aktor yang terlibat lebih dilihat dari komitmen dan keterlibatan pimpinan dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Hal ini berasal ketika kita berbicara kekuasaan, kepentingan, dan strategi maka dominasi ketiga hal tersebut sangat diwarnai oleh pucuk pimpinan yang terlibat dalam tersebut. Dengan kata lain peran pemimpin dalam menggunakan kekuasaan dan mengelola berbagai kepentingan serta kaitanya menggunakan strategi dalam implementasi reformasi birokrasi menjadi hal yang krusial. "*Jadi pimpinan (M1) sudah sangat baik, sampai ke Wamen, bahkan sampai ke Sekjen. Kalau kita lihat artinya begini sudah sangat baik dan kita wujudkan yang harus kita tingkatkan adalah ialah implementasi kebawahnya. Yaa artinya pimpinan udah punya begini kita turunkan ke bawahnya kan gitu*". (wawancara, 28 Januari 2019). Dalam hal ini Pak Menteri (M1) maupun Pak Wamen (M2) sudah sesuai harapan yang diinginkan. Keterlibatan nyata, ajakan baik, pesan baik, dan contoh teladan sudah dirasakan dari pimpinan dalam mendorong dan mengakselerasi reformasi birokrasi. "*Pesan baik sudah banyak, setiap lantai di setjen sudah banyak pesen baik. Pertemuan Wamen dengan para pejabat eselon 3, eselon 4 dengan para pegawai baru sering dilakukan, ya minimal setahun 2 kali di refresh oleh Wamen, Menteri atau Sekjen sekaligus*" (wawancara dengan narasumber, 18 Januari 2019). Hal ini sejalan bahwa upaya reformasi administrasi sejatinya memang membutuhkan *political commitment and political will* dari seluruh *elite* pemerintahan atau pimpinan organisasi tanpa kehadiran itu maka menjadi mustahil untuk berhasil (Prasojo, 2006; Kasim, 2011; Rasyid, 2013; Maksun, 2014; Dwiyanto, 2015 & 2016). Selain itu, konsistensi pada

tataran elite (kepemimpinan) dalam menciptakan mendorong reformasi administrasi juga menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan reformasi (Juwono, 2018:48)

Dari penjelasan beberapa narasumber di atas menunjukkan bahwa dari indikator kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dalam hal ini melihat kaitannya terhadap pimpinan sangat baik atau bukan menjadi sesuatu yang menghambat dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Tentunya hal ini dapat tercermin dari bagaimana pimpinan memberikan komitmen penuh dan keterlibatan nyata dalam setiap pelaksanaan reformasi birokrasi serta yang paling penting sudah dapat menjadi *role model* perubahan yang diinginkan. Oleh karena itu, indikator kekuasaan, kepentingan dan strategi yang dalam hal ini melihat kaitannya terhadap pimpinan bukan menjadi penghambat dalam faktor konteks kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### Lingkungan Organisasi dan Rezim Kekuasaan

Setelah menganalisis indikator kekuasaan, kepentingan dan strategi maka pembahasan selanjutnya mengenai indikator karakteristik lingkungan organisasi dan rezim yang berkuasa. Dalam menganalisis indikator karakteristik lingkungan organisasi dan rezim yang berkuasa akan dinilai atau dilihat bagaimana lingkungan dan rezim yang berkuasa dalam mendukung implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Hal yang ditemukan di lapangan tergambar bahwa dukungan dan dorongan dari seluruh unit Eselon 2 di Setjen terkait pelaksanaan reformasi birokrasi sudah berjalan dengan baik. Memang ini tidak terlepas dari pemahaman yang terdistorsi bahwa reformasi birokrasi lebih diartikan kepada perbaikan tunjangan kinerja (tukin) atau dianggap sebagai bentuk apresiasi pemerintah. "*Jadi ketika kita berbicara RB, di unit-unit itu persepsinya wah kita mau naik lagi nih. Dengan ada peningkatan indeks RB tadi dan tukin kita naik itu kan akan lebih gampang. Jadi ketika berdampak kepada kesejahteraan pegawai itu akan mendukung*" (wawancara dengan narasumber, 17 Januari 2019).

Dari kenaikan tukin tersebut merupakan *booster* dalam mendorong lingkungan untuk berlari kencang dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi, sehingga kendala koordinasi dan komunikasi realitive tidak di temui terkait reformasi birokrasi. Dalam hal ini dukungan dan dorongan dari lingkungan sudah ada dan dapat dikatakan cukup berjalan dengan baik. Walaupun memang dukungan yang diberikan tidak terlepas dari kerja bersama untuk bisa menaikkan indeks reformasi birokrasi yang bermuara kepada kenaikan tukin. Selanjutnya dari rezim yang berkuasa walaupun sudah di singgung sebelumnya bahwa peran pimpinan sudah optimal dan sesuai tentunya juga tidak terlepas bagaimana rezim yang berkuasa saat ini memainkan peran yang sangat konkret dalam menunjukkan upaya-upaya perbaikan lewat reformasi birokrasi. Dalam hal ini dukungan pimpinan sudah sangat nyata sekali dan *track record* seorang pimpinan sudah sangat jelas akan prestasinya. Hambatan atau kendala dari reformasi birokrasi akan terkikis lambat laun. Bahkan bahwa ESDM sangat beruntung memiliki pemimpin seperti Pak Jonan dan sebelumnya Pak SS (Sudirman Said) dalam mendorong perubahan atau *reform*. "*Kalau menurut saya selama ini kan hambatan atau kendala terbesar RB itu kan top leader. Yaaa sekarang kalau top leader-nya (Ignasius Jonan) itu seorang reformis dan apa yang beliau lakukan itu sudah proven di KAI itu bukan menjadi suatu yang menghambat sebenarnya.*" (wawancara dengan narasumber, 22 Januari 2019).

Dari penjelasan beberapa narasumber di atas menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan organisasi dan rezim yang berkuasa sudah sangat baik atau bukan menjadi sesuatu yang menghambat dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Tentunya hal ini dapat tercermin dari bagaimana lingkungan eksternal memberikan dukungan yang sesuai. Seperti cairnya komunikasi dan koordinasi yang dilakukan serta bagaimana rezim yang berkuasa saat ini pun menunjukkan kesungguhannya dalam melakukan upaya-upaya perbaikan. Oleh karena itu, dalam indikator karakteristik lingkungan organisasi dan rezim yang berkuasa bukan menjadi penghambat dalam faktor konteks kebijakan reformasi birokrasi di Setjen KESDM.

### Kepatuhan dan Respon para Pelaksana

Setelah menganalisis indikator karakteristik lingkungan organisasi dan rezim yang berkuasa maka pembahasan selanjutnya mengenai indikator kepatuhan dan respon para pelaksana. Apakah ditemui hambatan dari indikator kepatuhan dan respon para pelaksana saat mengimplementasikan reformasi birokrasi di lingkungan Setjen KESDM. Dalam menganalisis indikator kepatuhan dan respon para pelaksana akan dinilai dan dilihat berdasarkan bagaimana para pelaksana melaksanakan apa yang sudah ditetapkan dalam suatu kebijakan. Kepatuhan dan responsivitas pelaksana sudah cukup baik dalam pemenuhan kewajiban RB. "*Patuh iya, responsive juga tidak ada kendala dari situ apalagi kalau pemenuhan kewajiban RB responsive iya karena itu berimplikasi kepada tukin.*" (wawancara dengan narasumber, 16 Januari 2019).

Bila melihat kepatuhan dan respon para pelaksana dari konteks kebijakan memang dapat dikatakan sudah sesuai dengan apa yang di kehendaki. Hal ini di dasarkan pada kenyataan bahwa kepatuhan dan respon yang ada lebih kepada pemenuhan dokumen reformasi birokrasi yang dimana muaranya ialah untuk kenaikan tunjangan kinerja. Jadi perlu di bedakan juga dalam menganalisis bagaimana peran yang dimainkan pelaksana program dalam isi kebijakan maupun peran pelaksana program dalam konteks kebijakan. Dua hal itu merupakan hal yang berbeda untuk di analisis, bila dalam isi kebijakan melihat dalam tataran yang substansial. Dalam konteks kebijakan melihat dalam tataran legal formal.

### Ringkasan Faktor Konteks Kebijakan

Berdasarkan paparan di atas dan analisis di lapangan bahwa faktor konteks kebijakan bukan menjadi faktor penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Hal ini dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan tiga indikator di atas *Pertama*, kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat dalam hal ini melihat kaitannya terhadap pimpinan sangat baik atau bukan menjadi sesuatu yang menghambat dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Tentunya hal ini dapat tercermin dari bagaimanapun pimpinan memberikan komitmen penuh dan keterlibatan nyata dalam setiap pelaksanaan agenda reformasi birokrasi serta yang paling penting dimana pimpinan (*top leader*) sudah mampu menjadi *role model* perubahan yang diinginkan.

*Kedua*, karakteristik lingkungan organisasi atau rezim yang berkuasa. Hal ini dapat tercermin dari bagaimana lingkungan eksternal memberikan dukungan yang sesuai. Seperti cairnya komunikasi dan koordinasi yang dilakukan serta bagaimanapun rezim yang berkuasa saat ini pun menunjukkan kesungguhannya dalam melakukan upaya-upaya perbaikan. *Ketiga*, kepatuhan respon dari para pelaksana. Hal ini di dasarkan pada kenyataan bahwa kepatuhan dan respon yang ada lebih kepada pemenuhan dokumen reformasi birokrasi yang dimana muaranya ialah untuk kenaikan tunjangan kinerja. Oleh karena itu, faktor isi kebijakan bukan menjadi penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Dari analisis temuan di lapangan yang telah dijabarkan di atas menunjukkan bahwa dari faktor konteks kebijakan bukan menjadi faktor penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi di Setjen KESDM. Hal ini di dasari dari 3 (tiga) indikator yang ada dari konteks kebijakan yaitu kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lingkungan organisasi atau rezim yang berkuasa, dan kepatuhan respon dari para pelaksana sudah sesuai dengan apa yang di laksanakan di lapangan. Artinya ketiga indikator tersebut sudah mencerminkan atau menunjukkan hal-hal hendak dicapai kedepannya.

## PENUTUP

### Simpulan

Penelitian dengan judul “Analisis Faktor Penghambat Kebijakan Reformasi Administrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral” berkesimpulan pada faktor isi kebijakan, dari 6 (enam) indikator dalam faktor isi kebijakan hanya ada 2 (dua) yang tidak menjadi penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi yaitu pada indikator posisi pengambilan keputusan dan indikator sumber daya. Sisanya 4 (empat) indikator menjadi penghambat seperti kepentingan yang terpengaruh, manfaat yang diperoleh, perubahan yang diinginkan, dan pelaksana program menjadi indikator penghambat dari faktor isi kebijakan. Sedangkan, pada faktor konteks kebijakan dari 3 (tiga) indikator yang ada dari konteks kebijakan yaitu kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lingkungan organisasi atau rezim yang berkuasa, dan kepatuhan respon dari para pelaksana sudah sesuai dengan apa yang di laksanakan di lapangan. Artinya ketiga indikator tersebut sudah mencerminkan atau menunjukkan hal-hal yang sebagaimana dituju.

### Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dilakukan, peneliti berusaha untuk mencoba merekomendasikan saran sebagai berikut ialah pada faktor penghambat kebijakan, yang menjadi penghambat ialah terutama pada faktor isi kebijakan.

1. Intensifkan dan masifkan pelaksanaan dari forum bersama yang ada (sosialisasi, internalisasi, dan edukasi) dalam mendiskusikan atau mendudukan kembali manfaat yang diperoleh, perubahan yang diinginkan, dan penyatuan berbagai kepentingan yang ada serta pemahaman pelaksana program

terkait reformasi birokrasi ke arah yang lebih substansial dan kultural. Terutama internalisasi dan edukasi kepada para pelaksana dibawah

2. Ciptakan urgensitas yang tepat bahwa reformasi birokrasi harus yang menjadi agenda utama dan prioritas oleh seluruh entitas organisasi. Dengan kata lain tumbuhkan pemahaman bahwa reformasi birokrasi merupakan tanggungjawab bersama dan menjadikan sebagai gerakan perubahan bersama setiap entitas organisasi. Dengan pemahaman bersama setiap entitas organisasi akan menyadari bahwa implementasi reformasi birokrasi secara substansial dan kultural menjadi prioritas
3. Implementasikan secara berkala atau periodik monitoring dan evaluasi (monev) dalam melihat sejauh mana capaian implementasi reformasi birokrasi setiap tahunnya. Pemberian *feed back* positif dan alternatif solusi yang konstruktif perlu di lakukan secara baik. Pengawasan dan pemberian *feedback* positif penting untuk dikembangkan untuk menilai kapasitas dari program-program reformasi birokrasi dalam mewujudkan perubahan-perubahan (*outcomes*) yang hendak dicapai dan berusaha untuk menghindari kesalahan yang sama dalam mengimplementasikan kegiatan atau program yang seharusnya diimplementasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku dan Jurnal:

- Agustino, Leo. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Cresswell, John W (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Terj). Achmad Fawaid. Edisi Keempat. Cet-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. London: Allen Lane The Penguin Press.
- Caiden, Gerald E. (1991). *Administrative Reform Comes Of Age*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dwiyanto, Agus. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual: Kembali Ke Jalur Yang Benar*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2016). *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintahan Catatan Seorang Kritis Seorang Akademisi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Farazmand, Ali. (Eds). (2002). *Administrative Reform in Developing Nations*. Westport: Praeger Publisher.
- Eastern Regional Organization For Public Administration (EROPA), *Seminar on Administrative Reform and Innovations*, Vol.2: (Kuala Lumpur, Juni 1968).
- Gotz, Alexander, Florian Gotz, dan Till Weber. (2018). "Party government and administrative reform: evidence from The German Lander". *Journal of Administration & Society*. Vol 50. Issue: 6. Page 778-811.
- Guo, Baogang. (2017). "China's administrative governance reform in the era of "new normal". *Journal of Chinese of Political Science*. Vol 22. Page 357-373.
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in Third World*. New Jersey: Princetown University.
- Hamdi, Muchlis dan Halilul Khairi. (2014). "Reformasi Birokrasi: Menuju Peningkatan Pelayanan Publik, dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Edisi 45, Agustus 2014
- Haning, Mohamad Tharir. (2015). *Reformasi Birokrasi: Desain Organisasi yang Mendukung Pelayanan Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Ilmu Giri.
- Juwono, Vishnu. (2018). *Melawan Korupsi Sejarah Pemberantasan Korupsi di Indonesia 1945-2014*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Kasim, Azhar. (2011). "Kerangka Dynamics Governance Bagi Reformasi Administrasi Negara". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Publik*. Vol 1. No.1. Hal.7-13.
- Kasim, Azhar. (1998). *Reformasi Administrasi Negara sebagai Prasyarat Upaya Peningkatan Daya Saing Nasional*. Pidato Pengukuhan Guru Besar, FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta: FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta, 21 Maret 1998.
- Kim, Sunhyuk dan Chonghee Han. (2015). "Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy". *International of Administrative Science*. Vol 8. Issue: 4. Page: 694-712.
- Khan, M. (1981). *Administrative Reform and Theoretical Perspective*. Dacca: Centre For Administrative Studies.

- Maksum, Irfan Ridwan. (2010). *Organisasi Negara Amuba: Jalinan Sistemik Administrasi Publik, Reformasi Administrasi dan Pemerintahan Daerah*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi-FISIP UI.
- Maksum, Irfan Ridwan (2014). "Strategi Reformasi dalam Pemerintahan Republik Indonesia, dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Edisi 45, Agustus 2014.
- Mariana, Dede, dkk. (2010). "Reformasi Birokasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia", dalam Fahih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto, ed, *Revitalisasi Administrasi Negara Reformasi Birokrasi dan E-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nugroho, Riant. (2008). *Public Policy*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Pollit, Christopher dan Geert Bouckaert. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and The Neo Weberian State. Third Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Prasojo, Eko. (2006). "Reformasi Birokrasi di Indonesia: Beberapa Catatan Kritis". *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*. Vol. XIV. No. 1. Hal 295-304
- Rasyid, M. Ryaas. (2013). "Membangun Pemerintahan Yang Baik Melalui Reformasi Administrasi dan Birokrasi", dalam Adriana Elisabeth, dkk, ed, *Evaluasi Reformasi Birokrasi Di Indonesia*. Jakarta: AIPU.
- Salomo, Roy Valiant. (2006). *Scenario Planing Reformasi Administrasi Pemerintah Subnasional di Indonesia: Sebuah Grand Strategy Menuju Tahun 2025*. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.
- Turner Mark dan David Hulme. (1997). *Governance, Administration, and Development: Making the State Work*. London: Macmillan Press Ltd.
- Zauhar, Soesilo. (1994). *Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

**Sumber Website:**

- [http://ebtke.esdm.go.id/post/2016/12/08/1470/kementerian.esdm.raih.pnbp.awards.2016\\_kategori.kontribusi.pnbp.terbesar](http://ebtke.esdm.go.id/post/2016/12/08/1470/kementerian.esdm.raih.pnbp.awards.2016_kategori.kontribusi.pnbp.terbesar). diakses pada tanggal 15 Maret 2018 pukul 13.22 WIB
- <https://finance.detik.com/energi/d-3795674/jonan-hampir-50-pnbp-2017-dari-kementerian-esdm> diakses pada tanggal 15 Maret 2018 pukul 13.30 WIB).
- (<http://www.tribunnews.com/kilas-kementerian/2018/10/31/kementerian-esdm-raih-penghargaan-pengelola-pnbp-terbaik> diakses pada tanggal 4 Januari 2019 pukul 10.00 WIB).
- <https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/index.php/2017/04/11/memperbaiki-daya-saing-indonesia/> diakses pada tanggal 13 Maret 2019 pukul 09.08 WIB.
- <https://www.inews.id/finance/makro/ini-penyebab-peringkat-daya-saing-indonesia-turun/133025> diakses pada tanggal 13 Maret 2019 pukul 09.15 WIB.
- <http://poskotanews.com/2018/12/21/kemnaker-korupsi-dan-birokrasi-hambat-daya-saing-nasional/> diakses pada tanggal 13 Maret 2019 pukul 09.20 WIB.
- <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190104192143-85-358599/pnbp-sektor-esdm-lampaui-target-tembus-rp2175-triliun> diakses pada tanggal 13 Maret 2019 Pukul 10.00 WIB.
- WEF (World Economic Forum). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.
- WEF (World Economic Forum). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Geneva: World Economic Forum.

**Peraturan Perundang-undangan:**

- Republik Indonesia, Peraturan Presiden Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi tahun 2010-2025.
- Republik Indonesia, Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 4573 K/ 70/ MEM/2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi (RMRB) KESDM Tahun 2015-2019
- Republik Indonesia, Keputusan Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 5902 K/ 70/ SJN/ 2016 tentang *Road map* Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal KESDM Tahun 2015-2019.