

REFORMASI BIROKRASI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN LEBAK PROVINSI BANTEN

Oleh :

Rusito

lekasotdespbmb@gmail.com

ABSTRAK

Penulisan ini bertitik tolak dari permasalahan yang mengindikasikan lambatnya perubahan dalam reformasi birokrasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak Provinsi Banten. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai area perubahan reformasi birokrasi. Acuan yang digunakan yaitu delapan area perubahan reformasi birokrasi sebagaimana buku pedoman Menpan RB (2018:9). Penelitian menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi belum berjalan maksimal yang dilakukan melalui delapan area perubahan yaitu perubahan organisasi, tatalaksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, akuntabilitas, pelayanan publik dan budaya organisasi.

Kata kunci : Rreformasi, Birokrasi, Delapan Area Perubahan.

ABSTARCT

This research has a starting point from the problems that indicate the slow pace of changes in bureaucratic reform at the Department of Transportation, Lebak Regency, Banten Province. The purpose of this study is to gain a deep understanding of the areas of change in bureaucratic reform. The references used are eight areas of change in bureaucratic reform in the Menpan RB guidebook (2018: 9). The study used a qualitative research design with a qualitative descriptive analysis method. The results of the study concluded that bureaucratic reform was carried out through eight areas of change, namely changes in organization, management, human resources of the apparatus, laws and regulations, accountability, public services and organizational culture.

Keywords: reform, bureaucracy, eight areas of change.

PENDAHULUAN

Sebagaimana di lansir Media Indonesia 15 April 2021 bahwa Indonesia dalam Global Competitiveness Index masih rendah. Pada tahun 2013-2014 Indonesia berada pada posisi ke 38 dan

pada tahun 2014-2015 meningkat 4 posisi menjadi 34 dari 144 negara. Demikian juga daya saing Indonesia dibandingkan negara-negara Asia Tenggara lainnya juga masih rendah, sebagai contoh Singapura di posisi 2, Malaysia diposisi 20 dan

Thailand diposisi 30. Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya daya saing Indonesia dibandingkan negara-negara lain yaitu efisiensi birokrasi. Untuk itu reformasi birokrasi harus sejalan dengan realitas dan harus langsung dapat dirasakan oleh rakyat. Reformasi birokrasi harus dapat menjawab isu-isu mutakhir yang kita hadapi seperti pelayanan publik sehingga masyarakat harus langsung bisa merasakan. Birokrasi sebagai mesin untuk menjalankan kebijakan negara telah mendapat perhatian serius dari Presiden Joko Widodo oleh karena itu reformasi birokrasi menjadi salah satu program kerja utama Presiden. Tanpa reformasi birokrasi maka setinggi apapun cita-cita perubahan terhadap suatu negara jika birokrasi belum berjalan dengan baik maka hal tersebut tak akan terwujud. Sebagus apapun angan-angan Nawacita tetap birokrasi yang menjalankan, betapa pun bagus masterplan tetap birokrasi yang menjalankan untuk itu maka penekanannya yaitu reformasi birokrasi menjadi hal yang sangat penting agar dapat tercapai visi dan misi presiden untuk melaksanakan pembangunan nasional dalam masa jabatannya.

Cita-cita untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program kerja lima tahunan harus didukung oleh birokrasi yang profesional. Untuk itu maka pada periode ke-2 Presiden Joko Widodo menetapkan salah satu visi yaitu reformasi birokrasi. Visi reformasi birokrasi dicanangkan dalam pidato pelantikan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Maruf Amin periode 2019-2024. Salah satu arahan dari lima arahan Presiden Joko Widodo yang telah menjadi visi ke-4 Presiden pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2019-2024 yaitu mereformasi birokrasi. Reformasi birokrasi diarahkan pada reformasi struktural agar lembaga

semakin sederhana, semakin simpel, semakin lincah, mengubah mindset, kecepatan, melayani, kecepatan memberi izin. Target visi Presiden dalam reformasi birokrasi tahun 2024 yaitu terwujudnya ASN profesional, berintegritas, dan netral yang ditandai dengan indeks sistem merit kategori baik ke atas pada kementerian/lembaga 85%, provinsi: 85%, dan kabupaten/kota: 75%. Target kedua yaitu terwujudnya kelembagaan yang efektif dan berbasis prioritas pembangunan yang ditandai dengan indeks maturitas Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) kategori baik yaitu kementerian/lembaga 100%, provinsi 80% dan kabupaten/kota: 50%. Target ketiga yaitu terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif yang ditandai dengan Indeks Pelayanan Publik (IPP) rata-rata 3,75.

Tantangan reformasi birokrasi di Indonesia yaitu masih banyaknya penyakit birokrasi atau sering disebut patologi birokrasi. Penyakit birokrasi sebagaimana diuraikan dalam buku Reformasi Birokrasi Kiprah Kementerian PAN-RB (2018:3-4) yaitu : (1) Belanja operasional yang lebih besar daripada belanja pembangunan; (2) Praktik korupsi; (3) Inefektivitas dan inefisiensi pengelolaan pembangunan; (4) Kualitas Aparatur Sipil Negara; (5) Organisasi pemerintah yang cenderung gemuk; (6) Kualitas pelayanan; dan (7) Profesionalisme dari ASN. Penyakit birokrasi terutama di daerah yaitu terkait dengan alokasi belanja operasional yang besar daripada belanja publik yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Kondisi seperti ini menjadi salah satu penyebab pemerintah daerah tak mampu memberikan pelayanan yang baik kepada publik karena hanya sibuk mengurus persoalan internal sehingga urusan pelayanan kepada publik terabaikan. Praktik korupsi merupakan

permasalahan birokrasi, penyakit menahun ini sepertinya terus menggerogoti birokrasi di tanah air. Hal ini terlihat dari adanya sejumlah kepala daerah yang ditangkap KPK melalui Operasi Tangkap Tangan (OTT). Mereka yang tertangkap diduga tersangkut penyuaipan dalam kaitan dengan menjual promosi jabatan, penerimaan fee proyek tertentu, pengesahan RAPBD, dan gratifikasi untuk memperoleh perizinan. Penyakit birokrasi inefektivitas dan inefisiensi pengelolaan pembangunan dapat diketahui dari praktek di lapangan bahwa masih banyak perencanaan pembangunan dilakukan secara serampangan bahkan hanya copy paste dari tahun-tahun sebelumnya. Perencanaan pembangunan tidak fokus pada outcome yang ingin dicapai, kegiatan yang dirancang sengaja hanya untuk memperoleh tambahan penghasilan atau memberikan keuntungan pribadi, penggelembungan biaya, dan lainnya. Akibatnya, banyak penggunaan anggaran yang tidak tepat sasaran dan boros.

Penyakit birokrasi dalam aspek kualitas aparatur sipil negara (ASN) yaitu masih belum optimal dalam mendukung kinerja pemerintah. Padahal, jumlah ASN yang dimiliki pemerintah saat ini mencapai 4,35 juta orang. Dari segi kuantitas, sebenarnya jumlah ini sudah cukup untuk melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan. Namun, bila dilihat dari sisi kualitas, mayoritas ASN adalah golongan II ke bawah dengan latar belakang pendidikan SMA ke bawah. Dengan kualitas ASN seperti ini maka tidak mudah untuk mewujudkan birokrasi yang berkualitas. Penyakit birokrasi selanjutnya yaitu organisasi pemerintah yang cenderung gemuk. Baik di pusat maupun di daerah, pemerintah cenderung memperbesar struktur tanpa melihat kebutuhan di lapangan, ketersediaan

sumber daya yang dimiliki, kondisi terkini yang dihadapi, serta cakupan wilayah pelayanan. Jarang sekali terjadi upaya untuk menyederhanakan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan nyata. Selain itu, terdapat kecenderungan terjadinya pembentukan lembaga nonstruktural yang tugasnya berhimpitan atau beririsan dengan instansi fungsional. Penyakit birokrasi dari aspek kualitas pelayanan publik yang masih belum memenuhi harapan publik. Padahal, pelayanan publik yang umumnya berbentuk perizinan, pelayanan dasar, ataupun pelayanan jasa, menjadi bukti kehadiran pemerintah di masyarakat. Maka, bukan hal yang aneh bila pelayanan publik yang buruk akan memberikan kesan bahwa pemerintah tidak memerhatikan kebutuhan masyarakat. Perkara ini memang tidak adil juga bila menafikan upaya perbaikan dan inovasi yang dilakukan oleh sebagian instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam memberikan pelayanan terbaik pada publik. Namun dengan semakin maju tingkat kehidupan masyarakat, menyebabkan sikap masyarakat semakin kritis dan semakin tinggi pula tuntutan kualitas serta kebutuhan pelayanan yang diharapkan oleh publik. Penyakit birokrasi lainnya yang juga harus segera disembuhkan adalah perilaku ASN yang belum profesional. Padahal SDM ASN merupakan unsur terpenting dalam birokrasi. SDM yang dimaksud bukan hanya dalam pengertian fisik, melainkan menyangkut seluruh aspek yang melekat pada pegawai yang bersangkutan, mulai dari perilaku, kompetensi, pengetahuan, kreativitas atau soft skill lainnya. Masih banyak ASN yang berpikir bukan sebagai pelayan masyarakat, melainkan sebagai penguasa dan minta dilayani.

Di tingkat daerah reformasi birokrasi terus dilakukan salah satunya

pada organisasi perangkat daerah Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak sebagai obyek studi. Berbagai kegiatan yang telah dilakukan dalam reformasi birokrasi meliputi delapan area perubahan namun dalam prakteknya ditemukan berbagai permasalahan yaitu pelaksanaan kegiatan dari setiap area perubahan belum meningkat karena adanya pengaruh berbagai faktor. Delapan area perubahan tersebut menyangkut aspek organisasi, tata laksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan budaya kerja aparatur. Penulisan ini membahas hal-hal yang terkait dengan reformasi birokrasi yang terjadi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak. Fokus reformasi birokrasi yang dilakukan menyangkut delapan area perubahan birokrasi yang harus dilakukan dalam rangka mewujudkan birokrasi yang profesional, transparan dan akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Pembahasan difokuskan menyangkut upaya-upaya yang sudah dilakukan dan permasalahannya dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penulisan ini adalah bagaimana reformasi yang telah dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak ? Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kegiatan reformasi yang telah dilakukan dan permasalahan yang terjadi. Hasil penelitian ini diharapkan memperoleh manfaat teoritis dan praktis.

METODE PENELITIAN

Obyek atau fokus penulisan ini

adalah reformasi birokrasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak Provinsi Banten, yaitu kegiatan yang telah dilakukan dan permasalahannya menyangkut delapan area perubahan yaitu : organisasi, tata laksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan budaya kerja aparatur. Prosedur yang digunakan meliputi : desain penelitian, informan penelitian, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, teknik analisis data, teknik pengujian keabsahan dan penafsiran data dan jadwal pelaksanaan penelitian.

Penelitian ini menggunakan desain penulisan kualitatif dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Teknik yang digunakan di dalam penulisan ini yaitu observasi atau pengamatan, wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan terhadap key informan dan pembuatan catatan lapangan mengenai peristiwa-peristiwa yang ditemui Penulis di lapangan dan studi dokumentasi. Informan dalam penulisan ini yaitu sekretaris dinas, kasubag, para kepala bidang, kepala seksi dan pelaksana di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak. Selain itu informan diambil dari non government yaitu perusahaan penyelenggara parkir dan perwakilan masyarakat yang mempunyai kaitan dengan pelayanan bidang perhubungan.

Analisis data dalam penulisan ini dilakukan secara simultan (bersamaan), yaitu kegiatan pengumpulan data, interpretasi data dan penulisan draft hasil penulisan. Dalam prosesnya, analisis data dalam penulisan ini menggunakan model interaktif yaitu reduksi data (data reduction), penyajian data (data display) dan verifikasi (verification). Pengujian data dalam penulisan ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi dan

deskripsi rinci (thick description). Jadwal pelaksanaan penelitian dilakukan selama kurang lebih tiga bulan yaitu Bulan Januari, Februari, Maret 2021.

PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dilaksanakan dalam delapan area perubahan yaitu aspek organisasi, tata laksana, sumber daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan budaya kerja aparatur. Hal tersebut sebagaimana buku pedoman yang diterbitkan Menpan RB (2018:9) bahwa delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi yaitu (1) Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing); (2) Tatalaksana menyangkut sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance; (3) Sumber daya manusia aparatur yaitu SDM aparatur yang berintegritas, netral, komitmen, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera; (4) Peraturan perundang-undangan yaitu regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif; (5) Pengawasan dimaksudkan untuk meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; (6) Akuntabilitas dilakukan untuk meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi; (7) Pelayanan publik yaitu pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat; dan (8) Budaya kerja aparatur (cultur set dan mind set) yaitu birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.

Di bawah ini akan diuraikan kegiatan dalam rangka reformasi birokrasi, permasalahan dan faktor-faktor yang berkaitan.

1. Organisasi.

Organisasi merupakan wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Demikian pula pada organisasi perangkat daerah yaitu Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak merupakan wadah kerjasama sekelompok pegawai dalam rangka mencapai visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati Lebak tahun 2019-2024 dibidang perhubungan. Susunan organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang Pengendalian Operasional Lalu Lintas, Kepala Bidang Keselamatan Lalu Lintas dan Kepala Bidang Angkutan Terminal Parkir. Sekretaris terdiri dari Kasubag Umum dan Kepegawaian, dan Kasubag Keuangan dan Program. Kepala Bidang Pengendalian Operasional Lalu Lintas terdiri dari Kepala Seksi Manajemen Rekayasa dan Pengawasan Lalu Lintas, Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum dan Kepala Seksi Sarana Prasarana Lalu Lintas. Kepala Bidang Keselamatan Lalu Lintas terdiri dari Kepala Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor, Kepala Seksi Data dan Informasi, dan Kepala Seksi Analisis Dampak Lalu Lintas. Kepala Bidang Angkutan Terminal Parkir terdiri dari Kepala Seksi Angkutan, Kepala Seksi Terminal dan Kepala Seksi Perparkiran. (Perbup Lebak No. 118/2020)

Perubahan organisasi dilakukan pada bidang keselamatan sesuai perbup sebelumnya semula terdiri dari Kepala Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor, Kepala Seksi Keselamatan dan Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum, yaitu Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum dirubah menjadi Kepala Seksi

Pengujian Kendaraan Bermotor, Kepala Seksi Data Dan Informasi Dan Kepala Seksi Analisis Dampak Lalu Lintas. Dengan struktur baru maka Kepala Bidang Keselamatan Lalu Lintas mempunyai tugas pokok merencanakan, mengelola, mengoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi dan melaporkan kegiatan keselamatan lalu lintas yang meliputi pengujian kendaraan bermotor, mengelola data dan informasi dan melakukan evaluasi dokumen analisis dampak lalu lintas dan pengawasan pelaksanaan komitmen pengembang atas hasil analisis dampak lalu lintas.

Alasan pembentukan Kepala Seksi Data dan Informasi yaitu untuk mendorong peningkatan jumlah kendaraan yang tidak melakukan pengujian. Selama ini seksi yang melaksanakan tugas melakukan kegiatan urusan pengujian kendaraan bermotor adalah seksi pengujian kendaraan bermotor yang dijabat oleh seorang kepala seksi. Dengan hanya level seksi maka masalah pengujian kendaraan bermotor bagi kendaraan wajib uji yang tidak melakukan uji berkala tidak tertangani padahal jumlahnya kurang lebih 70% dari jumlah kendaraan yang ada di Kabupaten Lebak. Kegiatan penanganan pengujian kendaraan tidak hanya melakukan pengujian kendaraan yang datang ke tempat pengujian tetapi harus mampu memberikan penyadaran kepada masyarakat yang memiliki kendaraan bermotor wajib uji untuk mau melakukan pengujian berkala kendaraan bermotor setiap enam bulan sekali sesuai UU No. 22/2009.

Kegiatan pada urusan pengujian berkala kendaraan

bermotor harus dilakukan secara terprogram mulai dari pengelolaan data kendaraan wajib uji, sosialisasi, tindakan penegakan di jalan dan pelaksanaan pengujian berkala kendaraan bermotor. Untuk itu pelaksanaan kegiatan urusan pengujian kendaraan bermotor tidak hanya diurus oleh seksi yang melaksanakan pengujian kendaraan saja tetapi perlu ada seksi lain yang membantu dalam melakukan pengelolaan data kendaraan wajib uji, melakukan sosialisasi kepada para pemilik kendaraan wajib uji dan melakukan penegakan hukum bagi kendaraan yang beroperasi di jalan tetapi tidak memenuhi kewajiban melakukan pengujian berkala kendaraan bermotor setiap enam bulan.

Perubahan kedua pada struktur organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak sesuai perbup sebelumnya yaitu Kepala Bidang Pengendalian Operasional Lalu Lintas yang tadinya terdiri dari Kepala Seksi Sarana Prasarana Lalu Lintas, Kepala Seksi Manajemen Rekayasa Lalu Lintas dan Kepala Seksi Pengawasan dengan perbup baru dirubah namanya menjadi Kepala Seksi Sarana Prasarana, Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum dan Kepala Seksi Manajemen Rekayasa Lalu Lintas. Kepala Seksi pengawasan lalu lintas dengan struktur baru melebur menjadi Kepala Seksi Manajemen Rekayasa dan Pengawasan Lalu Lintas. Dengan demikian dengan struktur baru maka Kepala Bidang Pengendalian dan Operasional Lalu Lintas mempunyai tugas pokok perencanaan pengendalian dan pengawasan lalu lintas sebagai wujud pelaksanaan manajemen rekayasa

dan pengawasan lalu lintas, penyediaan penerangan jalan umum dan perencanaan penyediaan sarana prasarana perlengkapan jalan.

Alasan digesernya jabatan Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum dari Bidang Keselamatan Lalu Lintas ke Bidang Pengendalian dan Operasional Lalu Lintas yaitu sesuai Permendagri No. 90/2020 tentang klasifikasi, kodifikasi dan nomenklatur perencanaan pembangunan dan keuangan di daerah maka penerangan jalan umum termasuk dalam sarana jalan. Selanjutnya dasar pertimbangan penggabungan Kepala Seksi Pengawasan menjadi Kepala Seksi Manajemen Rekayasa dan Pengawasan Lalu Lintas yaitu dalam rangka efisiensi dan efektivitas karena kegiatan pengawasan merupakan bagian dari kegiatan manajemen rekayasa lalu lintas.

Perubahan organisasi akan menjadi lebih ramping ketika sudah diberlakukan pemangkasan pejabat eselon III dan eselon IV. Berdasarkan surat Mendagri Nomor 130/1970/otda tanggal 26 Maret 2021 pada bulan Juni 2021 pemangkasan jabatan harus sudah selesai dan pejabatnya harus sudah dilantik. Beberapa alternatif yang akan dipilih dalam pemangkasan birokrasi yaitu perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional dilakukan pada jabatan kepala bidang/administrator menjadi jabatan fungsional madya dan pada jabatan kepala seksi/pengawas menjadi jabatan fungsional muda. Pilihan kedua perubahan jabatan struktural kepada jabatan fungsional hanya dilakukan untuk jabatan kepala seksi/pengawas pada sekretariat dan

masing-masing bidang. Alternatif kedua ini dalam segi tingkatan hierarki tidak ada perbedaan karena secara defacto/kondisi eksisting sebagian besar kepala sub bagian atau kepala seksi setingkat eselon IV atau pejabat pengawas selama ini bekerja tanpa dibantu oleh staf.

2. Tata Laksana

Kegiatan reformasi birokrasi pada area perubahan tatalaksana dilakukan dengan menyusun dan melaksanakan proses bisnis dan menyusun peta relasi. Proses bisnis menggambarkan mekanisme kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak melalui kepala bidang dan kepala seksi sedangkan peta relasi menggambarkan relasi atau mitra kerja yang perlu dikoordinasikan oleh Dinas Perhubungan dalam melaksanakan proses bisnis.

Proses bisnis pada Dinas Perhubungan disusun dalam rangka menjabarkan indikator kinerja utama (IKU) Pemerintah Daerah Kabupaten Lebak yaitu menurunkan angka kecelakaan lalu lintas. Proses bisnis dilakukan dengan mengacu pada indikator kinerja utama Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu (1) Meningkatkan ketaatan pengguna jalan; dan (2) Meningkatnya kualitas layanan angkutan. Untuk melaksanakan indikator kinerja tersebut dilakukan kegiatan yaitu (1) Pengelolaan administrasi dan umum; (2) Pengelolaan SDM aparatur; (3) Pengelolaan akuntabilitas kinerja; (4) Pengelolaan sistem pengendalian dan pengawasan; (5) Pengelolaan keuangan dan anggaran; (6) Penyusunan kebijakan dan regulasi; (7) Pengadaan dan pemeliharaan

sarana jalan; (8) Manajemen rekayasa lalu lintas dan pengawasan; (9) Pengujian kendaraan bermotor; (10) Evaluasi dokumen analisis dampak lalu lintas dan pengawasan komitmen pelaksanaan hasil analisis dampak lalu lintas; (11) Penyelenggaraan penerangan jalan umum; (12) Penyelenggaraan parkir, terminal dan angkutan.

Dalam melaksanakan proses bisnis kegiatan pengelolaan administrasi umum, pengelolaan SDM aparatur, pengelolaan akuntabilitas kinerja, pengelolaan sistem pengendalian dan pengawasan, pengelolaan keuangan dan anggaran, penyusunan kebijakan dan regulasi maka Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak melakukan kerjasama dan koordinasi dengan instansi terkait. Instansi tersebut yaitu Sekretariat Daerah, Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Kepegawaian dan Pendidikan Pelatihan, Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah, Badan Pendapatan Daerah dan Inspektorat Daerah. Dalam melaksanakan kegiatan pelayanan kepada masyarakat Dinas Perhubungan melakukan koordinasi dengan dinas/instansi terkait yaitu Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, Dinas Lingkungan hidup, Badan Perijinan Satu Pintu, Satuan Polisi Pamong Praja, Satuan Lalu Lintas Polri, kecamatan dan desa. Koordinasi juga dilakukan dengan dinas perhubungan kabupaten lain, dinas perhubungan provinsi, kementerian perhubungan dan kementerian lain yang terkait dengan tugas-tugas dibidang perhubungan.

Dalam melaksanakan proses bisnis kegiatan pengadaan dan pemeliharaan sarana jalan maka kegiatan kerjasama dan koordinasi dilakukan dengan instansi yang berkaitan dengan pengadaan dan pemeliharaan prasarana jalan. Sarana jalan bidang perhubungan meliputi rambu, marka dan penerangan jalan umum yang dipasang pada jalan kabupaten. Pengadaan dimulai dengan melakukan koordinasi dengan Unit Lembaga Pengadaan (ULP) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lebak dan pendampingan hukum oleh lembaga penegak hukum. Untuk efektivitas dan efisiensi dalam pengawasan lampu penerangan jalan umum telah dibebankan kepada para camat. Dengan demikian maka camat di wilayahnya masing-masing berkewajiban untuk melaporkan kondisi lampu yang mati untuk dilaporkan kepada Bupati melalui Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak. Pengawasan lampu penerangan jalan umum dilakukan untuk keperluan pemeliharaan karena saat ini terdapat lampu penerangan jalan umum yang mati sekitar 30 % dari jumlah titik yang ada di Kabupaten Lebak. Jumlah lampu penerangan jalan umum yang mati tersebut kemungkinan tidak dapat dilakukan perbaikan seluruhnya karena keterbatasan anggaran.

Proses bisnis kegiatan manajemen rekayasa lalu lintas dan pengawasan yang dilakukan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yang dianggap paling menonjol yaitu kegiatan pengawasan angkutan barang bahan galian. Beberapa contoh kegiatan yang sangat memerlukan koordinasi dengan instansi lain yaitu kegiatan razia

kendaraan angkutan pasir dan angkutan tanah. Dalam kegiatan penertiban angkutan bahan galian pasir dan tanah Dinas Perhubungan berkoordinasi dengan Satuan Lalu Lintas Polri, Detasemen Polisi Militer, Dinas Lingkungan Hidup dan Satuan Polisi Pamong Praja. Terkait dengan penertiban usaha galian pasir dan galian tanah sampai kepada pengangkutan sebenarnya kegiatan penertiban harus dimulai dari kegiatan di hulu baru ke hilir. Kegiatan di hulu menyangkut pengurusan ijin usaha galian, antisipasi dampak lingkungan, kebersihan ketertiban keindahan (K3), sedangkan kegiatan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dalam penertiban angkutan bahan galian yang dilakukan di jalan raya merupakan kegiatan hilir.

Proses bisnis dalam pengujian kendaraan bermotor dilakukan dengan melakukan pengujian kendaraan bermotor terhadap kendaraan wajib uji yang meliputi kendaraan angkutan umum penumpang dan angkutan barang. Masih rendahnya jumlah kendaraan yang melakukan pengujian baru sekitar 25% menunjukkan bahwa selama ini petugas penguji hanya melakukan pengujian terhadap kendaraan yang datang dengan kesadarannya sendiri artinya petugas masih pasif menunggu. Rendahnya angka pengujian kendaraan bermotor disebabkan belum tingginya kesadaran masyarakat memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, kepedulian akan keselamatan dan jauhnya jarak pelayanan dari desa ke tempat pengujian yang ada di ibu kota kabupaten mengingat luas wilayah Kabupaten Lebak yang sangat luas

yaitu 34% dari wilayah Provinsi Banten. Disamping itu kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh petugas dan belum melibatkan peran camat dan kepala desa serta tidak tersajikannya data kendaraan yang tidak melakukan pengujian. Dengan demikian peta relasi dalam kegiatan pengujian kendaraan bermotor belum dijalankan yaitu melakukan koordinasi dengan Camat, Kepala Desa, Kantor Bersama, Satuan Lalu Lintas dan Detasemen Polisi Militer untuk melakukan operasi terhadap kendaraan yang tidak melakukan pengujian berkala.

Proses bisnis pada kegiatan evaluasi dokumen analisis dampak lalu lintas, kapasitas Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak sebagai ketua tim evaluasi dengan anggota dari unsur Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, Badan Perijinan Terpadu, Satuan Lalu Lintas Polri, Satuan Polisi Pamong Praja dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Kegiatan evaluasi dokumen sampai dengan penerbitan rekomendasi sudah dilakukan sesuai dengan tahapan namun yang belum dilakukan secara maksimal yaitu dalam pengawasan kegiatan pembangunan. Kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh Tim maka poin-poin yang telah disepakati biasanya tidak dilaksanakan padahal poin-poin tersebut merupakan kesanggupan pengembangan untuk dipenuhi seperti pemasangan rambu, pemasangan lampu yang bertujuan untuk menjaga keamanan, keselamatan, kelancaran dan ketertiban pengguna jalan sebelum, pada saat dan pasca kegiatan pembangunan.

Proses bisnis pada kegiatan pelayanan angkutan, terminal dan perparkiran telah dilakukan namun belum maksimal. Dalam pelayanan angkutan kegiatan yang telah dilakukan yaitu menetapkan jalur trayek dan menerbitkan surat rekomendasi ijin trayek karena surat ijin trayek diterbitkan oleh Badan Perijinan Satu Pintu. Permasalahan yang muncul dalam penetapan jalur trayek dan penerbitan surat ijin trayek yaitu terdapat angkutan umum yang tidak sesuai dengan jalur trayek yang telah ditetapkan, masih terdapat angkutan umum yang tidak dilengkapi dengan surat ijin trayek, ijin trayek mati, tidak ada buku/kartu uji berkala, buku/kartu uji berkala mati, bentuk kendaraan yang tidak layak, STNK dan SIM mati bahkan terdapat pengemudi yang tidak mempunyai SIM. Kondisi ini terjadi karena kurangnya pembinaan secara rutin/berkala, terpadu, terus menerus dan berkesinambungan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan dan instansi terkait lainnya.

Dalam proses bisnis pelayanan terminal kegiatan yang dilakukan yaitu melakukan sosialisasi agar semua kendaraan angkutan penumpang masuk terminal dan membayar retribusi terminal, melakukan kebersihan terminal, pemeliharaan sarana prasarana terminal dan pembinaan pengurus paguyuban warga terminal. Kegiatan tersebut dilakukan dengan melakukan koordinasi dengan pengurus angkutan, warga terminal dan juga memintah bantuan camat dan unsur pimpinan kecamatan dalam melakukan penertiban terminal. Proses bisnis dari kegiatan perparkiran yang dilakukan yaitu

penyusunan regulasi daerah, penetapan lokasi parkir, seleksi dan penetapan pengelola dan target pendapatan retribusi parkir, monitoring dan evaluasi. Peta relasinya yaitu melakukan koordinasi dan kerjasama dengan Bapenda, koordinasi dengan camat dan kepala desa di lokasi parkir dan melakukan pembinaan dengan pengelola parkir.

3. Sumber Daya manusia Aparatur

Bahasan area perubahan sumber daya aparatur dalam reformasi birokrasi menyangkut kondisi sumber daya aparatur baik secara kuantitas dan kualitas. Secara kuantitas tingkat ketercukupan SDM dapat diketahui dari jumlah pegawai yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dibandingkan dengan kegiatan yang harus dilakukan. Secara kualitas SDM dilihat dari status kepegawaian, tingkat pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan teknis fungsional yang telah dilakukan, pengalaman kerja, penilaian prestasi kerja pegawai, kompetensi dan kondisi kesehatan. Informasi data SDM tersebut sangat penting terutama berguna dalam penempatan pegawai baik sebagai pejabat struktural, pelaksana administrasi dan pelaksana teknis/lapangan.

Menurut UU No. 5/2014 bahwa jabatan terdiri dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional, jabatan administrasi terdiri dari jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan pelaksana. Jabatan pimpinan tinggi pratama setingkat eselon II yaitu Kepala Dinas Perhubungan, jabatan administrator setingkat eselon III yaitu sekretaris dan para

kepala bidang, jabatan pengawas setingkat eselon IV yaitu kepala sub bagian dan kepala seksi. Kualitas SDM aparatur juga berkaitan dengan penempatan jabatan sesuai dengan kompetensinya untuk itu setiap pejabat yang diangkat dalam jabatan pimpinan tinggi maupun jabatan administrasi harus memenuhi persyaratan. Jabatan pimpinan tinggi ditetapkan dengan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan. Persyaratan untuk diangkat dalam jabatan administrator sebagai berikut yaitu berstatus PNS, memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV, memiliki integritas dan moralitas yang baik, memiliki pengalaman pada jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau jabatan fungsional yang setingkat dengan jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas jabatan yang akan diduduki. Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil ecalusia oleh Tim Penilai kinerja PNS di instansinya, sehat jasmani dan rohani. Persyaratan untuk menduduki jabatan pengawas sama dengan jabatan administrator, adapun persyaratan yang berbeda yaitu memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara dan memiliki pengalaman dalam jabatan pelaksana aling singkat 4 tahun atau jabatan fungsiona setingkat jabatan pelaksana

sesuai dengan bidang tugas jabatan yang akan diduduki. Kompetensi teknis yang dimaksud diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis. Kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan, kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Persyaratan untuk menduduki jabatan tinggi pratama yaitu memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV, memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi jabatan yang ditetapkan, memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun, sedang atau pernah menduduki jabatan administrator atau jabatan fungsional jenjang ahli madya paling singkat dua tahun, memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik, usia paling tinggi 56 tahun dan sehat jasmani dan rohani.

Kondisi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak secara kuantitas berjumlah 165 orang terdiri dari 43 orang berstatus pegawai negeri sipil dan 12 orang calon pegawai negeri sipil dan 114 orang berstatus pegawai kontrak. Jumlah tersebut dirasa sudah cukup baik untuk ditempatkan pada jabatan struktural, pelaksana administrasi dan pelaksana teknis/lapangan hanya penyebarannya yang belum

proporsional misalnya jumlah pegawai lebih banyak pada Bidang Pengendalian Operasional Lalu Lintas dan Bidang Keselamatan dibandingkan dengan Bidang Angkutan Terminal dan Perparkiran.

Secara kualitas kondisi SDM pejabat struktural Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dapat diketahui dari tingkat pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan manajerial, pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dan masa kerja dalam jabatan. Diketahui pejabat Kepala Dinas mempunyai pendidikan D3 Pemerintahan, S1, S2, S3 Administrasi Publik, diklatpim tingkat 3 dan baru menjabat selama 1 tahun. Pendidikan Sekretaris S1 dan S2 Teknis Sipil, diklatpim tingkat 3 baru menjabat selama 6 bulan. Pendidikan Kasubag Umum dan Kepegawaian S1 ekonomi, diklatpim 4 baru menjabat selama 6 bulan, pendidikan Kasubag Keuangan dan Program yaitu S1 teknik industri baru menjabat selama 2 tahun.

SDM para kepala bidang dan para kepala seksi yaitu Kabid Pengendalian Operasional Lalu Lintas S1 dan S2 Administrasi Publik, pendidikan Penyidik PNS, Kepala Seksi Manajemen Rekayasa Lalu Lintas dan Pengawasan S1 Administrasi Negara Penyidik Pegawai Negeri Sipil menjabat lebih dari 3 tahun. Kepala Seksi Sarana Prasarana S1 Ekonomi baru menjabat selama 6 bulan. Kepala Seksi Penerangan Jalan Umum S1 Pendidikan dan S2 Administrasi Publik menjabat lebih dari 5 tahun. Kepala bidang keselamatan D3 Lalu Lintas Angkutan jalan S1, S2 administrasi publik pelatihan P3 dan diklat penguji kendaraan bermotor. Kepala Seksi Pengujian Kendaraan Bermotor S1 Pendidikan menjabat baru 3 bulan.

Kepala Seksi data dan informasi pendidikan S1 ekonomi baru menjabat 3 bulan. Kepala Seksi Analisis Dampak Lalu Lintas pendidikan S1 ekonomi S2 manajemen menjabat lebih dari 5 tahun. Kepala Bidang Angkutan Terminal Parkir pendidikan D3 Pengujian Kendaraan Bermotor dan S1 Ekonomi telah mengikuti diklat Penyidik Pegawai Negeri Sipil dengan lama jabatan lebih dari 5 tahun. Kepala Seksi Angkutan S1 Ekonomi S2 Administrasi baru menjabat selama 6 bulan. Kepala Seksi Terminal S1 Pemerintahan telah menjabat lebih dari 5 tahun. Kepala Seksi Parkir S1 Kesehatan masyarakat dengan lama menjabat lebih dari 5 tahun.

Dari data di atas diketahui bahwa para pejabat dalam jabatan kepala dinas dan sekretariat dalam kompetensi manajerial telah memenuhi kriteria. Pada jabatan kepala bidang dan kepala seksi sebagian besar jabatan yang diemban dengan pendidikan formal tidak sesuai, demikian pendidikan dan pelatihan teknis fungsional sebagian besar belum mengikuti. Para pejabat struktural sebagian besar telah lama menjabat pada jabatan yang ada sekarang sehingga dari segi pengalaman telah mumpuni dan memahami permasalahan dalam melaksanakan tugasnya. Namun dengan terlalu lamanya menjabat terjadi kejenuhan sehingga kurang mempunyai motivasi dan inovasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sebagai akibat dari adanya kebijakan penempatan pejabat yang hanya mempertimbangkan pangkat tanpa mempertimbangkan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan serta kurangnya kesempatan pejabat

untuk mengikuti diklat manajerial dan diklat teknis fungsional.

Berdasarkan data di atas jumlah tenaga kontrak di Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak cukup banyak hal ini untuk memenuhi kebutuhan tenaga sebagai petugas lapangan. Hanya saja pengelolaan pegawai kontrak belum mengikuti prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dari mulai rekrutmen, penugasan, kesejahteraan, peningkatan kapasitas, penghargaan dan hukuman serta pemberhentian. Diketahui rekrutmen tenaga kontrak dilakukan tidak melalui seleksi yaitu melalui jalur nepotisme karena hubungan keluarga dan pertemanan yang dilakukan secara tertutup tidak berdasarkan kebutuhan organisasi akibatnya banyak tenaga kontrak yang tidak efektif melaksanakan tugas. Baru pada tahun 2020 penerimaan dilakukan dengan seleksi terbatas yaitu rekrutmen dilakukan oleh masing-masing bidang kemudian wawancara untuk mengetahui identitas pribadi dan minat untuk bekerja di Dinas Perhubungan. Setelah dinyatakan memenuhi syarat dan diterima para tenaga kontrak mengikuti orientasi tugas selama satu minggu dengan demikian pada saat bertugas telah siap mengemban tugas yang dilakukan oleh pimpinan.

Mutasi internal pada jabatan administrasi yang mengelola retribusi perlu dilakukan untuk penyegaran tempat tugas disamping untuk mengurangi praktek negatif seperti kolusi dengan penerima pelayanan, pungutan liar dan praktek percaloan. Di Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak rotasi berkala telah dilakukan untuk jabatan kepala terminal,

anggota tim pemungut retribusi terminal dan petugas pengatur lalu lintas di terminal sementara untuk petugas administrasi pada seksi pengujian kendaraan bermotor belum dilakukan.

4. Peraturan Perundang-undangan

Area perubahan dalam reformasi birokrasi yaitu bidang peraturan perundang-undangan yang merupakan kebijakan publik, hal ini sesuai dengan salah satu fungsi dan tugas birokrasi yang diatur dalam undang-undang aparatur sipil negara. Fungsi aparatur sipil negara yaitu pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa, sedangkan tugasnya yaitu : (1) melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (2) memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan (3) mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. (UU No, 5/2014)

Dalam melaksanakan kewenangan urusan perhubungan di daerah setidaknya terdapat tiga undang-undang pokok yang perlu menjadi pedoman yaitu Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang pajak dan retribusi daerah dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kebijakan-kebijakan teknis bidang perhubungan mengacu pada undang-undang teknis dan peraturan pelaksanaannya dibidang perhubungan namun dalam pelaksanaannya di daerah terikat juga

dengan kebijakan otonomi daerah yaitu harus tunduk dan patuh kepada undang-undang yang mengatur tentang pemerintahan daerah. Demikian pula dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah maka dalam pelayanan bidang perhubungan harus mengacu pada undang-undang yang mengatur tentang pajak dan retribusi daerah.

Dengan mempertimbangkan ketiga undang-undang tersebut di atas maka Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dalam melaksanakan kewenangan dibidang perhubungan seharusnya mengacu pada kebijakan pemerintah daerah dengan dasar kebijakan yang telah ditetapkan kementerian perhubungan. Banyak kebijakan yang telah dicanangkan Kementerian Perhubungan namun pada pelaksanaan di tingkat daerah tidak dapat dilaksanakan karena tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari politik lokal di daerah. Hal ini berkaitan dengan kondisi regulasi yang ada pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak bahwa ternyata belum ada kebijakan kementerian perhubungan yang telah ditindaklanjuti dengan kebijakan daerah sehingga terjadi keraguan dalam implementasinya. Hal ini perlu dimaklumi karena secara hierarki kepala Dinas Perhubungan dalam pelaksanaan tugasnya bertanggungjawab langsung kepada kepala daerah melalui Sekretaris Daerah.

Sehubungan dengan minimnya regulasi daerah bidang perhubungan yang telah ditetapkan maka area perubahan reformasi birokrasi pada aspek peraturan perundang-undangan di Dinas Perhubungan

Kabupaten Lebak tidak dimaksudkan untuk membenahi peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih atau penyederhanaan peraturan namun lebih kepada bagaimana menyusun bahan kebijakan untuk ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian. Kebijakan yang ditetapkan baru menyangkut organisasi dan kepegawaian yaitu peraturan daerah tentang organisasi perangkat daerah, peraturan bupati tentang susunan organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak dan peraturan bupati tentang pakaian dinas di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak. Dengan tidak adanya regulasi teknis bidang perhubungan di tingkat daerah sebagaimana dijelaskan di atas maka terjadi kurang percaya diri bagi Kepala Dinas untuk melakukan pembenahan, penertiban dan penegakan. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak sedang menyusun bahan kebijakan untuk ditetapkan melalui peraturan bupati. Beberapa kebijakan kementerian yang perlu ditetapkan dengan kebijakan daerah antara lain : (1) Pengawasan angkutan barang; (2) Tata cara uji berkala kendaraan bermotor; (3) Tata cara evaluasi dokumen analisis dampak lalu lintas dan pengawasan komitmen pengembang terhadap hasil analisis dampak lalu lintas; (4) Pengelolaan terminal; dan (5) Pengelolaan parkir.

Kebijakan tentang pengawasan barang, dimaksudkan untuk memberikan pedoman kepada para petugas dalam melaksanakan pengawasan angkutan barang misalnya angkutan pasir basah dan

tanah merah. Dalam kebijakan tersebut antara lain diatur tata cara angkutan dan jam angkutan. Kebijakan tentang tata cara uji berkala kendaraan bermotor antara lain diatur peran camat dan kepala desa dalam membantu melakukan sosialisasi agar para pemilik kendaraan wajib uji melakukan pengujian. Kebijakan tata cara evaluasi dokumen analisis dampak lalu lintas diatur antara lain tata cara pengawasan terhadap komitmen pengembang dalam melaksanakan hasil analisis dampak lalu lintas yang sudah disetujui. Kebijakan tentang pengelolaan terminal yang diatur antara lain tanggungjawab kebersihan, pembentukan paguyuban warga terminal dan penertiban ijin penggunaan fasilitas terminal. Kebijakan pengelolaan parkir yang diatur antara lain kriteria lokasi parkir tepi jalan, mekanisme penetapan pengelola parkir, juru parkir, sarana prasarana perparkiran dan parkir luar tepi jalan umum yang dilakukan oleh pihak non pemerintah.

5. Pengawasan

Pengawasan yang efektif diharapkan dapat mengurangi deviasi terhadap hal-hal yang telah direncanakan. Pengawasan adalah membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan dengan rencana yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahan. Farland dalam Handayingrat (1982:143) menyatakan bahwa *Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinates to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives or policies*. Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui

apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Dalam pengertian ini pengawasan dititikberatkan pada kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya, yang kedua kegiatan pengawasan yaitu membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan rencana/perintah/tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan. Pendapat lain pengawasan ditekankan untuk menjadikan agar semua pekerjaan yang telah direncanakan dilaksanakan. Pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. (Siagian: : 2003:112) Agar hasil pengawasan dapat menjamin kegiatan sesuai dengan rencana maka hasil pengawasan harus dapat dijadikan bahan bagi pimpinan yang mempunyai kewenangan untuk mengoreksi dan meluruskan hasil kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana untuk itu maka pimpinan mempunyai kewenangan untuk melakukan pengendalian.

Hampir semua bentuk pengawasan telah dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu : (1) Pengawasan melekat (Waskat); (2) Pengawasan fungsional (Wasnal); (3) Pengawasan internal; (4) Pengawasan eksternal; (5) Pengawasan masyarakat (Wamas); dan (6) Pengawasan legislatif. (Usman :2012, 536-539) Pengawasan melekat telah dilakukan secara berjenjang dari kepala dinas kepada

sekretaris, kepala sub bagian dan pelaksana, dari kepala dinas kepada kepala bidang, kepala seksi sampai dengan pelaksana. Pengawasan fungsional yang telah dilakukan yaitu pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Lebak. Pengawasan internal dilakukan dengan membentuk tim pengawas internal, pengawasan eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan aparat penegak hukum. Pengawasan masyarakat dilakukan oleh masyarakat penerima pelayanan seperti pemilik kendaraan bermotor wajib uji, pengemudi kendaraan angkutan penumpang, kendaraan pengguna parkir tepi jalan, lembaga swadaya masyarakat dan masyarakat umum. Pengawasan legislatif dilakukan oleh DPRD terutama pada saat pembahasan APBD dan dengar pendapat.

Area perubahan pada aspek pengawasan dilakukan pada Dinas Perhubungan yaitu pada pengawasan internal dan pengawasan fungsional. Pengawasan internal dilakukan dengan membentuk Tim Pengawas Internal Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yang fokus untuk mengawasi kegiatan pelayanan yang berkaitan dengan penerimaan retribusi daerah yaitu pengujian kendaraan bermotor, terminal dan perparkiran. Jenis kegiatan pengawasan internal yang dilakukan yaitu meminta laporan harian, pengawasan bebas pungli, pendaftaran *online* dan pembayaran non tunai. Pengawasan fungsional dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Lebak dalam pemeriksaan khusus penerimaan retribusi pengujian berkala kendaraan bermotor untuk mengantisipasi adanya tindakan

diluar ketentuan. Pengawasan internal juga dilakukan dengan melakukan uji petik penerimaan retribusi terminal dan parkir oleh Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak bekerjasama dengan perguruan tinggi setempat.

6. Akuntabilitas

Pertanggungjawaban (*accountability*) merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh semua instansi pemerintah dalam pelaksanaan kewenangannya. Dalam perspektif akademis tanggungjawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban/tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggungjawab (*responsibility*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan (*accountability*). (Hasibuan:2016:70)

Pertanggungjawaban kinerja atau akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Penguatan akuntabilitas ini dilaksanakan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yaitu rangkaian sistemik dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penentuan dan pengukuran,

pengumpulan data pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penyelenggaraan sakis meliputi : rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, rewiu dan evaluasi kinerja. (Perpres No. 29/2014)

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu Rencana strategis Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak telah disusun untuk tahun 2019-2024 sebagai penjabaran Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Lebak tahun 2019-2024, penyusunan perjanjian kerja, laporan keuangan per Desember 2020 dengan serapan anggaran sebesar 97,39% dan penyusunan indikator kinerja individu 2020. Dalam tahun anggaran berjalan laporan-laporan yang wajib dilakukan sebagai bentuk akuntabilitas yaitu laporan realisasi anggaran yang dilakukan setiap bulan ke BPKAD, laporan monitoring dan evaluasi ke Bagian Administrasi Pembangunan Setda dan BPKAD dan laporan rencana kerja tahun berjalan yang berisi tentang capaian target dan anggaran perbulan dan per triwulan.

Bentuk akuntabilitas di Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yang perlu mendapat perhatian yaitu perjanjian kerja dan indikator kinerja individu. Perjanjian kerja antara atasan dan bawahan dalam capaiannya sangat tergantung pada ketersediaan anggaran. Pada pelaksanaan kegiatan tahun 2020 sebagian besar perjanjian kerja tidak tercapai karena banyaknya kegiatan yang dilakukan refokusing

atau dihilangkan karena kondisi pandemi *Covid-19* realisasi pendapatan dana transfer maupun pendapatan asli daerah tidak mencapai target sebagaimana ditetapkan dalam APBD. Demikian juga pada realisasi kinerja individu hasilnya belum menjadi acuan dalam memberikan tunjangan kinerja pegawai. Hal tersebut disebabkan kebijakan pemberian besarnya tunjangan kinerja hanya berdasarkan tingkat kehadiran pegawai belum berdasarkan bukti aktivitas pegawai sehingga besarnya tunjangan kinerja setiap bulan sama (*flat*). Tingkat kehadiran pegawai dibuktikan dengan bukti absensi sidik jari dan tingkat kehadiran apel. Kebijakan tersebut menimbulkan anggapan para pegawai yang penting bekerja itu melakukan apel dan absen kemudian setiap bulan menerima tunjangan kinerja yang besarnya sama (*flat*) tanpa ada potongan apabila pegawai yang bersangkutan telah melakukan absen dan apel sesuai dengan jumlah hari dinas setiap bulannya.

7. Pelayanan Publik

Sebagai organisasi publik maka Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak merupakan institusi pemerintah tugas utamanya yaitu melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan menurut kamus artinya perihal atau cara melayani, usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang), suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apayang diperlukan orang lain. Dari pengertian tersebut terdapat dua pihak yaitu pihak yang melayani dan pihak yang dilayani, pihak yang melayani harus berusaha menyiapkan/mengurus

apayang diperlukan pihak yang dilayani dengan demikian maka pihak yang melayani harus banyak mengerti karakter, selera, keinginan dan sebagainya dari pihak yang dilayani. Dengan singkat kata pihak yang melayani harus yang siap berkorban karena tujuan pelayanan adalah memuaskan dan atau menguntungkan pihak yang dilayani.

Pelayanan yang dilakukan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu usaha melayani kebutuhan masyarakat atau suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apayang diperlukan masyarakat dibidang perhubungan. Dalam pemberian pelayanan terdapat dua pihak yaitu pihak yang melayani dan pihak yang dilayani, pihak melayani yaitu pegawai Dinas Perhubungan dan pihak yang dilayani yaitu masyarakat yang mempunyai kepentingan dalam urusan perhubungan. Para pegawai Dinas Perhubungan sebagai pihak yang melayani harus berusaha menyiapkan/mengurus apayang diperlukan masyarakat yang mempunyai kepentingan dalam urusan perhubungan sebagai pihak yang dilayani dengan demikian maka pegawai dinas perhubungan sebagai pihak yang melayani harus banyak mengerti karakter, selera, keinginan dan sebagainya dari masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Para pegawai dinas perhubungan sebagai pihak yang melayani harus siap berkorban karena tujuan pelayanan adalah memuaskan dan atau menguntungkan masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

Pelayanan publik adalah aktivitas yang dilakukan pemerintah untuk memenuhi permintaan masyarakat dalam bidang kehidupan

tertentu yang bersifat kolektif untuk kepentingan umum. Pelayanan publik tidak dapat dimonopoli oleh seseorang atau kelompok tertentu karena titik tolak pelayanan adalah kebutuhan masyarakat secara keseluruhan. Pelayanan publik bersifat proses kegiatan yang bersifat jasa untuk menyelenggarakan atau mengadakan sesuatu yang semula tidak ada tetapi karena menjadi kebutuhan masyarakat harus terus diperjuangkan sehingga kebutuhan itu menjadi kepentingan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi dan harus masuk agenda *setting* pemerintah dan diprioritaskan untuk mengadakan atau menyediakan tuntutan tersebut. (Kotler, dalam Rusli: 2013, 165) Pelayanan publik bidang perhubungan adalah aktivitas yang dilakukan pemerintah daerah melalui dinas perhubungan untuk memenuhi permintaan masyarakat dalam bidang perhubungan yang bersifat kolektif untuk kepentingan umum. Dengan demikian pelayanan publik bidang perhubungan juga tidak dapat dimonopoli oleh seseorang atau kelompok tertentu karena titik tolak pelayanan bidang perhubungan adalah kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

Fokus Dinas Perhubungan kabupaten Lebak yaitu terwujudnya keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran ketaatan lalu lintas angkutan jalan dan sebagai dinas penghasil retribusi daerah maka beberapa pelayanan Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu meningkatnya pendapatan retribusi daerah. Beberapa pelayanan yang menjadi fokus yaitu pelayanan yang dapat meningkatkan pendapatan retribusi seperti pelayanan pengujian

berkala kendaraan bermotor. Selain itu fokus kegiatan Dinas Perhubungan yaitu melakukan pelayanan yang benar-benar mendapat perhatian masyarakat yaitu penyediaan penerangan jalan umum dan pengawasan angkutan barang terutama angkutan pasir basah dan tanah merah.

Jenis pelayanan publik Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak antara lain yaitu : (1) Pelayanan manajemen rekayasa lalu lintas dan pengawasan; (2) Pelayanan keselamatan lalu lintas; (3) Pelayanan pengujian kendaraan bermotor; (4) Pelayanan surat keterangan tanpa andalalin dan evaluasi dokumen andalalin dan surat keterangan pengesahan analisis dampak lalu lintas; (5) Pelayanan ijin trayek, terminal dan perparkiran.

Dalam kegiatan pelayanan manajemen rekayasa lalu lintas dan pelayanan kegiatan yang dilakukan yaitu melakukan pengalihan arus karena adanya jembatan yang sedang diperbaiki dan jalan rusak karena longsor. Pelayanan pengalihan arus merupakan pelayanan yang tidak dapat direncanakan karena dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan terutama penyebab bencana alam yang menyebabkan jalan longsor dan jembatan ambruk. Pengalihan arus karena perbaikan atau pemeliharaan jembatan yang dilakukan secara rutin sebenarnya bisa direncanakan namun karena kurangnya koordinasi dari pihak yang berwenang sehingga pengawasan tersebut dilakukan secara tidak terjadwal. Kegiatan lainnya yang dilakukan yaitu pengawasan angkutan pasir, angkutan tanah merah dan bintonik. Pengawasan ini merupakan

kegiatan hilir yang dapat diantisipasi jika pelayanan hulu seperti penertiban perijinan atau penutupan usaha galian yang tidak berijin dilakukan oleh instansi yang berwenang. Disamping itu kewenangan untuk melakukan tindakan yang dilakukan Dinas perhubungan sangat terbatas hanya di jembatan timbang dan terminal. Namun ketika terjadi angkutan barang yang tidak tertib di jalan yang selalu disalahkan adalah dinas perhubungan padahal ada instansi lain yang berwenang, hal ini karena kurangnya koordinasi diantara instansi yang berwenang untuk melakukan kegiatan secara terpadu.

Pelayanan keselamatan lalu lintas dilakukan dengan penyediaan rambu, marka dan penerangan jalan umum. Dalam pelayanan sarana seperti rambu dan marka di Dinas Perhubungan mengalami kendala akibat pandemi *Covid-19* maka berdampak pada berkurangnya kapasitas fiskal termasuk yang dialokasikan di Dinas Perhubungan. Hal ini berdampak pada target-target sebagaimana sudah ditetapkan dalam Rencana Jangka Menengah Daerah yang berkurang. Demikian pula dampak dari pandemi Covid 19 yang berimplikasi pada menurunnya anggaran daerah mengakibatkan pada berkurangnya alokasi untuk pemeliharaan penerangan jalan umum. Rencana pengadaan rambu dan marka mengacu pada RPJMD 2019-2024 setiap tahun direncanakan pengadaan 100 buah, sampai dengan tahun 2021 baru 115 titik. Sementara pengadaan baru penerangan jalan umum target setiap tahun 100 titik realisasi sampai dengan tahun 160 buah, demikian pula akibat

keterbatasan anggaran maka pemeliharaan penerangan jalan umum dilakukan kurang maksimal. Berdasarkan hasil pendataan oleh Camat pada 28 kecamatan se-Kabupaten Lebak kondisi lampu penerangan jalan umum yang mati sekitar 30%.

Pelayanan pengujian kendaraan bermotor pada Dinas Perhubungan sejak awal tahun 2020 telah dilakukan dengan online dan pembayaran non tunai. Dampak kebijakan ini berpengaruh pada meningkatnya retribusi yang diperoleh. Namun bila dilihat dari persentase jumlah kendaraan yang melakukan pengujian baru sekitar 30% yang melakukan pengujian sehingga masih terdapat sekitar 70% yang belum melakukan pengajuan. Dengan banyaknya kendaraan yang belum melakukan pengujian dilakukan berbagai upaya yaitu penerbitan surat edaran bupati kepada para camat untuk diteruskan kepada seluruh desa di Kabupaten Lebak, sosialisasi kepada pemilik kendaraan bermotor wajib uji, melakukan raja kendaraan yang tidak melakukan pengujian. Dalam jangka menengah permasalahan banyaknya kendaraan yang belum melakukan pengujian yang jumlahnya cukup besar dilakukan dengan pengadaan kir keliling dan membangun unit pengujian di wilayah selatan.

Pelayanan administrasi penerbitan surat keterangan analisis dampak lalu lintas merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh pengembang dalam mengurus ijin mendirikan bangunan. Penerbitan surat keterangan/rekomendasi tersebut terdiri dari dua jenis yaitu surat keterangan tanpa analisis dampak lalu lintas dan surat

rekomendasi hasil analisis dampak lalu lintas. Surat keterangan tanpa analisis dampak lalu lintas diberlakukan bagi bangunan yang luasan atau risikonya relatif kecil menurut ketentuan peraturan perundang-undangan. Perlu penulis kemukakan bahwa analisis dampak lalu lintas hanyalah merupakan salah satu persyaratan dalam pengurusan ijin mendirikan bangunan yang juga merupakan kegiatan yang dapat menambah rumitnya proses perijinan. Dengan pelayanan perijinan yang belum satu pintu sering kali pemohon perijinan harus mendatangi semua instansi yang berkaitan dengan perijinan, banyaknya permintaan dokumen persyaratan dari semua instansi penerbit rekomendasi perijinan dan banyaknya kegiatan survey dan rapat yang belum terprogram yang dilakukan sendiri-sendiri oleh instansi penerbit rekomendasi.

Pelayanan dalam penerbitan ijin trayek dilakukan oleh organisasi perangkat daerah yang menangani perijinan terpadu dengan demikian Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak hanya mengeluarkan surat rekomendasi. Dirasakan oleh masyarakat dalam pengurusan ijin trayek cukup rumit dibandingkan dengan sebelumnya ketika masih ditangani Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak. Hal ini disebabkan belum adanya pelayanan satu pintu dalam artian satu tempat dan satu berkas, karena pada prakteknya pelayanan masih dilakukan dengan dua pintu, kurangnya sosialisasi yang dilakukan petugas dan kesiapan masyarakat untuk mengikuti prosedur dengan menggunakan pelayanan *online*.

Pelayanan terminal termasuk katagori kurang baik karena permasalahan yang ada hampir disemua terminal kondisinya rusak dan tidak terawat dengan baik, hal ini karena faktor keterbatasan anggaran dan karena kurangnya personil yang bertugas untuk melaksanakan tugas kebersihan. Kurang terawatnya terminal juga disebabkan karena kesadaran dari warga terminal seperti pengurus angkutan umum dan para pedagang penghuni kios yang kurang peduli pada kebersihan terminal dan kurangnya kerja manajerial dari kepala satuan terminal untuk mengajak warga terminal untuk melakukan kegiatan kebersihan secara swadaya. Faktor lain yaitu faktor eksternal perkembangan global dimana dengan perkembangan moda transportasi seperti motor, mobil pribadi, ojek online maka usaha dibidang angkutan umum sudah menurun sehingga berkurangnya penumpang dan jumlah kendaraan berdampak pada keberadaan terminal kurang berfungsi.

Pelayanan perparkiran di Kabupaten Lebak dilakukan melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Proses penetapan pihak ketiga sudah dilakukan melalui tahapan ekspose rencana kerja yang akan dilakukan selama satu tahun anggaran, penilaian hasil ekspose, penetapan calon pengelola parkir dan penandatanganan kontrak kerja. Hasil pengamatan di lapangan pihak ketiga belum memenuhi sarana parkir dan atribut juru parkir sehingga tidak dapat dibedakan antara lokasi resmi dan juru parkir resmi. Permasalahan lain penerimaan retribusi parkir oleh Juru Parkir tidak menggunakan karcis dan kondisi kendaraan belum tertib

dan lancar karena dilokasi parkir masih terdapat kemacetan lalu lintas. Dengan demikian maka pengelolaan parkir outputnya baru sebatas penerimaan retribusi belum berdampak pada ketertiban dan kelancaran lalu lintas.

8. Budaya Kerja Aparatur (*culture set* dan *mind set*)

Budaya organisasi memberikan pedoman bagi para pegawai untuk bersikap dan berperilaku dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengertian budaya sebagaimana pendapat Burnett dalam Ndraha (2010:43) bahwa *Culture or civilization, taken in its wide thecnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, moral, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.* Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemamuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Dari pengertian tersebut maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk ilmu pengetahuan yang diperlukan dalam menjalankan organisasi tersebut, seni memimpin, etika, adat istiadat dan kebiasaan yang ada pada suatu organisasi, ketentuan/peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi tertentu.

Untuk mengenal budaya dalam suatu organisasi dapat diketahui dari unsur-unsur budaya organisasi, yaitu asumsi dasar, keyakinan yang dianut, pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi, pedoman mengatasi masalah, pertukaran nilai (*sharing of*

value), pewarisan (learning process) dan penyesuaian (adaptasi). Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota kelompok dalam organisasi untuk berperilaku (Tika:2005:5).

Nilai-nilai yang seharusnya dianut oleh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak yaitu nilai integritas, profesionalisme dan akuntabel, nilai integritas yaitu dalam melakukan setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian. Nilai profesionalisme yaitu dalam menyelesaikan setiap tugas selalu menyelesaikan secara baik, tuntas dan sesuai dengan kompetensi/keahlian, nilai akuntabel yaitu dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil. Nilai-nilai yang dianuti menjadi sikap dan harus menjadi perilaku sehari-hari yang berujung pada meningkatnya kinerja organisasi.

Dari hasil pengamatan nilai integritas yang dimiliki pegawai masih dalam tingkat sedang sampai dengan kurang. Nilai kurang yaitu pada nilai disiplin. Nilai disiplin menurun karena adanya perubahan pola pendisiplinan pegawai dimana apel di tiadakan, absen sidik jari ditiadakan, rapat-rapat dikurangi dan dibatasi karena semua kegiatan harus mengikut protokol kesehatan dalam masa pandemi Covid-19. Nilai profesionalisme relatif sedang karena faktor lamanya menjabat sehingga diperoleh pengalaman kerja yang cukup meskipun pendidikan formal yang tidak sesuai dan pendidikan dan pelatihan fungsional yang belum diikuti. Pengalaman kerja yang terlalu

lama juga berdampak jenuhnya pejabat dalam melaksanakan kegiatan apalagi kegiatan yang bersifat rutinitas sehingga kurangnya inisiatif dan inovasi. Pengalaman kerja yang terlalu lama juga dapat berakibat terjadinya perilaku yang negatif karena pengaruh lingkungan kerja yang kurang sehat seperti pungutan liar dan praktek percaloan terutama terjadi pada pelayanan yang mewajibkan masyarakat melakukan pembayaran retribusi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam reformasi birokrasi pada Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak Provinsi Banten dilakukan meliputi delapan area perubahan yaitu perubahan organisasi, tatalaksana, sumber daya manusia, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik dan budaya kerja. Pada aspek organisasi telah dilakukan perubahan pada fungsi organisasi untuk meningkatkan pelayanan. Pada aspek tata laksana sistem, proses dan prosedur kerja relatif masih belum jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*. Pada aspek sumber daya manusia aparatur, kondisi SDM aparatur masih perlu ditingkatkan karena faktor kurangnya pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dan pengelolaan SDM yang belum memenuhi kaidah manajemen sumber daya manusia terutama pada pegawai kontrak. Pada aspek peraturan perundang-undangan belum adanya regulasi di tingkat daerah untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh pejabat pada unsur lini organisasi. Pada

aspek akuntabilitas dinilai masih kurang karena faktor kebijakan kesejahteraan pegawai yang belum berorientasi pada kinerja individu. Pada aspek pelayanan publik masih dianggap rumit terutama pada pelayanan rekomendasi perijinan karena pada prakteknya belum dilakukan pelayanan satu pintu. Pada aspek budaya organisasi menunjukkan penurunan terutama pada nilai disiplin kerja karena pengaruh perubahan pola pembinaan pegawai akibat situasi pandemi *Covid-19*.

Berdasarkan dari kesimpulan di atas, maka penulis memberikan saran teoritis bahwa perlu penelitian dan pengkajian lebih lanjut terhadap aspek lain dalam reformasi birokrasi yang belum dibahas dalam penelitian ini. Birokrasi adalah sebuah konsep, untuk itu diharapkan pihak-pihak yang terkait dalam melakukan perubahan dalam reformasi birokrasi

harus memahami dan memiliki pengetahuan yang memadai menyangkut konsep-konsep yang menjadi dasar dalam melakukan reformasi birokrasi menyangkut aspek-aspek yang perlu dilakukan perubahan secara mendasar untuk meningkatkan birokrasi yang profesional, transparan dan akuntabel.

Saran praktisnya yaitu agar segera melakukan percepatan perampingan birokrasi melalui perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional bidang perhubungan. Penyusunan regulasi daerah bidang perhubungan, peningkatan SDM melalui pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dan pelayanan perijinan satu pintu serta peningkatan disiplin kerja dengan tetap melaksanakan protokol kesehatan masa pandemi Covid-19 sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang berorientasi pada *outcome*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Handyaningrat, Soewarno.1991. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta. Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu SP. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2018. *Reformasi Birokrasi*. Jakarta.
- Ndraha. Taliziduhu. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta. Rineka. Cipta.
- Rusli, Budiman. 2013. *Kebijakan Publik Membangun Pelayanan Publik yang Responsif*. Bandung. Hakim Publishing.
- Siagian, Sondang. P. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta. PT. Gunung Agung.
- Tika. Moh Pabundu. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*

Perusahaan. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Usman, Husaini.2013. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.

Peraturan dan Sumber lain

- Media Indonesia. <https://mediaindonesia.com> (15/4/2021)
- Peraturan Bupati Lebak nomor 118 tahun 2020 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Lebak.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 90 tahun 2020 tentang Klasifikasi Kodefikasi dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan di Daerah.
- Peraturan Presiden nomor 2009 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Undang-Undang nomor 22 tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.

Undang-Undang nomor 28 tahun 2009
tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

Undang-Undang nomor 5 tahun 2014
tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang nomor 23 tahun 2014
tentang Pemerintahan Daerah.