REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU

Bunga Chintia Utami, S.IP., ME

Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru, Indonesia, 28 265 Tel: (0761) 53108-53236; Fax (0761) 52 248

E-mail: bunga.chintiautami@unilak.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Riau. Reformasi Birokrasi gelombang kedua berdasarakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2015-2019 menjadi sebuah tantangan bagi seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Salah satunya dialami oleh Pemerintah Provinsi Riau. Sejak ditetapkan hingga saat ini (gelombang kedua reformasi birokrasi), Provinsi Riau belum mempunyai pedoman Reformasi birokrasi dalam bentuk Roadmap Reformasi Birokrasi. Namun dalam pelaksanaannya, Reformasi Birokrasi Provinsi Riau telah dilakukan dalam 8 area Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan dan Reformasi Birokrasi, Provinsi Riau berada pada level CC atau kurang baik. Oleh karena itu menarik untuk membahas Implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang mengkaji implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Riau. Untuk itu peneliti menggunakan teori strategi Reformasi Birokrasi menurut Sofian Efendi(Miftah Thoha 2017, 18), Reformasi Birokrasi dapat dilihat dari kelembagaan reformasi birokrasi, manajemen berbasis kinerja, kapasitas aparatur dan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan implementasi reformasi birokrasi telah memiliki kelembagaan yang tertuang dalam SOTK Setda Provinsi Riau berupa Subbagian Biro organisasi, telah memiliki manajemen berbasis kinerja dengan memiliki perjanjian kinerja hingga eselon IV . Namun dari sisi kapasitas aparatur dan organisasi masih kurang baik.

A. LATAR BELAKANG

Tahun 1998 adalah titik tolak penyelenggaraan pemerintahan, yang disebut sebagai era reformasi. Dalam perkembangannya reformasi 1998 yang lebih mengarah pada reformasi politik dan sistem pemerintahan berangsur mengarah kepada reformasi Birokrasi. Perubahan dan reformasi dapat dilakukan dengan 3 tipe yaitu topdown, bottom up dan institusional (Evan M. Berman (Eds) 2009). Reformasi bersifat topdown merupakan reformasi yang muncul dari elite maupun organisasi pusat kemudian diarahkan agar elite /organisasi dibawahnya untuk melakukan perubahan. Hal ini dapat terjadi akibat dorongan sosial,ekonomi maupun politk. Sedangkan reformasi bottom-up adalah sebagai berikut:

“Bottom-up reforms are most pushed upward by popular pressures demanding change and genuine reforms in a system plagued by corruption, repression, or simply inefficiency. Whatever the motivation, bottom-up reforms and changes are most of the time reformist at best and not revolutionary, as once the motivation loses heat, business as usual starts to creep in. (Evan M. Berman (Eds) 2009)”

Gabungan kedua tipe tersebut dan dinilai menjadi tipe yang ideal adalah tipe institusional/kelembagaan. Reformasi kelembagaan lebih komprehensif dan merangkul banyak aspek seperti beberapa organisasi atau instansi, sistem institusi, sistem orang, budaya, dan nilai. Pemerintah Indonesia saat ini telah mencoba menerapkan reformasi tipe institusional. Dalam paparan Pemerintah Indonesia dalam Policy Discussion on bureaucratic reform 2013 menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia dapat dilihat dari segi Suprastructure yang digambarkan seperti dibawah ini.

Gambar 1. Suprastruktur Reformasi Birokrasi Indonesia

B. KONSEP DAN TEORI REFORMASI BIROKRASI

Menurut Sofian Efendi , untuk menciptakan birokrasi yang efisien, efektif, dan responsive dalam rangka mendukung tata pemerintahan yang demokratis serta ekonomi nasional, pemerintah seharusnya menerapkan strategi kelembagaan reformasi birokrasi yang bertujuan a. Memantapkan kelembagaan reformasi birokrasi; b. Meningkatkan pelayanan publik dengan menerapkan manajemen berbasis kinerja; c. Membangun kapasitas aparatur negara untuk menciptakan pelayanan publik yang maksimal; d. Organisasi dan sumber daya manusia aparatur

yang professional,apolitikal, netral, transparan, dan akuntabel (Miftah Thoha 1991). Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) membagi area perubahan ke dalam 8 area perubahan yaitu area mental aparatur, Perundang-undangan, organisasi, tatalaksana, SDM, akuntabilitas, pengawasan, pelayanan publik(KEMENPAN-RB 2015).

C. METODOLOGI

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan, memahami dan menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan reformasi birokrasi dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian ini menggunakan kualitatif. Penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono 2011). Peneliti memilih dan memutuskan untuk Ruang lingkup dan luas pengamatan di Pemerintah Daerah Provinsi Riau. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Riau ditandai dengan ditetapkannya Keputusan Gubernur Riau Nomor Kpts. 1300/X/2015 tentang pembentukan tim reformasi birokrasi pemerintah provinsi riau. Berdasarkan pertanyaan dan tujuan penelitian, fokus penelitian ini adalah kelembagaan reformasi birokrasi, manajemen berbasis kinerja, kapasitas aparatur dan organisasi

C. REFORMASI BIROKRASI PROVINSI RIAU

Berdasarkan Surat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor B/109/D.I PANRB –UPRBN/3/2016 tentang Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan beberapa point penting yaitu :

1. Indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Riau adalah 37,66 atau kategori “C”
Indeks Reformasi Birokrasi ini merupakan persentasi dari capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Riau dengan rincian dapat dilihat pada table dibawah ini.

Tabel 1. capaian pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Riau Tahun 2015

No	Komponen Penilaian	Nilai Maks	Nilai 2015	% Capaian
1	Manajemen perubahan	5,00	0,82	16,37
2	Penataan perundang-undangan	5,00	2,09	41,75
3	Penataan dan penguatan Organisasi	6,00	1,17	19,44
4	Penataan Tata Laksana	5,00	1,71	34,13
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15,00	8,68	57,89
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	1,88	31,27
7	Penguatan Pengawasan	12,00	3,61	30,12
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	2,64	44,02
Total Komponen Pengungkit		60,00	22,59	37,66

Sumber : Biro Organisasi, 2016

Pemerintah Provinsi Riau dinilai telah melakukan berbagai upaya untuk kemajuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Provinsi Riau. Upaya tersebut menghasilkan beberapa kemajuan. Namun masih ada beberapa catatan penting Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam Rangka meningkatkan kualitas Birokrasi Pemerintah Provinsi Riau yang perlu disempurnakan, yaitu :

1. Tim RB yang dibentuk belum melaksanakan tugas sesuai rencana dan belum melaksanakan monitoring dan evaluasi rencana kerja tim.
2. Pemerintah Provinsi Riau harus menyusun Road Map Reformasi Birokrasi 8 area perubahan dan Quickwin
3. Melakukan evaluasi terhadap organisasi untuk menganalisis kemungkinan duplikasi dan tumpang tindih instansi
4. Provinsi Riau perlu membuat peta bisnis
5. Melakukan pengembangan pegawai berbasis kompetensi dan promosi jabatan pimpinan tinggi secara terbuka
6. Menyusun pedoman akuntabilitas kinerja dan sistem pengukuran kinerja.

Berdasarkan rekomendasi tersebut maka pemerintah Provinsi Riau pada Tahun 2015 telah membentuk tim Reformasi Birokrasi dan menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah

Provinsi Riau. *Road Map* Reformasi Birokrasi merupakan bentuk operasionalisasi Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan reformasi birokrasi selama lima tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Secara umum *road map* reformasi birokrasi Pemerintah Provinsi Riau berisi uraian mengenai gambaran kondisi pemerintah Provinsi Riau saat ini, kondisi yang diharapkan dalam lima tahun mendatang, permasalahan yang dihadapi serta agenda pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi serta dalam rangka mewujudkan sasaran reformasi birokrasi.

D. KELEMBAGAAN REFORMASI BIROKRASI

Berdasarkan arahan KEMENPAN-RB menjelaskan Arah kebijakan dan strategi yang ditempuh untuk Restrukturisasi kelembagaan birokrasi pemerintah (KEMENPAN-RB 2015), melalui strategi:

- a) penyempurnaan desain kelembagaan pemerintah;
- b) penataan kelembagaan internal pemerintah pusat dan daerah;
- c) penguatan sinergitas antar lembaga baik di pusat maupun di daerah

Pemerintah Provinsi Riau untuk menunjang arah dan kebijakan tersebut sudah melakukan beberapa upaya dalam penataan kelembagaan instansi pemerintah yang tepat ukuran, tepat fungsi, dan sinergis.

Penanggungjawab pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah provinsi Riau berada pada tingkat eselon 3 yaitu Kepala Bagian Reformasi Birokrasi dan Kinerja dan eselon IV yaitu Kepala Subbagian Reformasi Birokrasi. Penetapan kelembagaan tersebut tercantum dalam Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Organisasi Sekretariat Daerah Dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau dan uraian tugas tercantum dalam Peraturan Gubernur Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Rincian tugas, fungsi dan tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Organisasi sifatnya dinamis, selalu berubah, mengikuti perkembangan lingkungan yang juga dinamis. Agar fungsi-fungsi kelembagaan Reformasi Birokrasi dapat berjalan sebagaimana mestinya maka perlu ditingkatkan dari segi kelembagaan. Upaya peningkatan yang dilakukan

pemerintah Provinsi Riau dengan menetapkan tim pengarah dan tim pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Riau yang tercantum dalam Surat keputusan gubernur nomor 1300/x/2015 Tentang pembentukan tim reformasi birokrasi pemerintah provinsi Riau. Rincian dapat dilihat dari tabel dibawah ini.

Tabel 2. Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Provinsi Riau.

NO	JABATAN	INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	GUBERNUR RIAU	PEMERINTAH PROVINSI RIAU	KETUA
2	WAKIL GUBERNUR RIAU	PEMERINTAH PROVINSI RIAU	WAKIL KETUA
3	ASISTEN ADMINISTRASI UMUM	SETDA PROVINSI RIAU	ANGGOTA
4	STAF AHLI BIDANG HUKUM DAN POLITIK	SETDA PROVINSI RIAU	ANGGOTA
5	STAF AHLI BIDANG PEMERINTAHAN	SETDA PROVINSI RIAU	ANGGOTA

Tabel 3. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Provinsi Riau

NO	NAMA/JABATAN	INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	SEKRETARIS DAERAH PROVINSI RIAU	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU	KETUA
2	KEPALA BIRO ORGANISASI	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU	SEKRETARIS
3	KEPALA BIRO HUKUM DAN HAM	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENATAAN PERATURAN PERUNDANG- UNDANGAN
4	KEPALA BIRO ORGANISASI	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI
5	KEPALA BIRO ADMINISTRASI PEMERINTAHAN UMUM	SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENATAAN KETATALAKSANA

			AN
	KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH	BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM APARATUR
	INSPEKTUR	INSPEKTORAT PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENGUATAN PENGAWASAN
	KEPALA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH	BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH	KETUA POKJA PENGUATAN AKUNTABILITAS
	KEPALA BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU	BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU PROVINSI RIAU	KETUA POKJA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
	KEPALA BADAN PERENCANAAN DAN PEMBANGUNAN	BADAN PERENCANAAN DAN PEMBANGUNAN PROVINSI RIAU	KETUA POKJA POLA PIKIR DAN BUDAYA KERJA
	INSPEKTUR	INSPEKTORAT PROVINSI RIAU	KETUA POKJA MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN

E. MANAJEMEN BERBASIS KINERJA

Manajemen berbasis kinerja telah diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014 Tentang Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat SAKIP, adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Kemenpan RB telah melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja pada Pemerintah Provinsi Riau. Evaluasi ini berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Riau memperoleh nilai 54,73 atau predikat CC. Penilaian tersebut menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dibandingkan dengan capaian kinerjanya, kualitas pembangunan budaya kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada hasil di Pemerintah Provinsi Riau sudah menunjukkan hasil yang cukup memadai namun masih memerlukan banyak perbaikan (Menpan-RB, 2015). Rincian penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Riau

	Komponen Yang Dinilai	2014		2015	
		Bobot	Nilai	Bobot	Nilai
1.	Perencanaan Kinerja	35	20,54	30	20,62
2.	Pengukuran Kinerja	20	11,30	25	7,77
3.	Pelaporan Kinerja	15	9,92	15	9,56
4.	Evaluasi Internal	10	7,18	10	5,10
5.	Capaian Kinerja	20	12,51	20	11,68
	Nilai Hasil Evaluasi	100	61,45	100	54,73
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		CC		CC	

Dalam mendukung pelaksanaan manajemen berbasis kinerja terutama sebagai upaya meningkatkan komponen perencanaan kinerja, Pemerintah Provinsi Riau telah mengatur dalam peraturan Gubernur Riau Nomor 44 Tahun 2016 tentang Pedoman Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Peraturan ini berisi tentang implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan mekanisme

penyampaian laporan akuntabilitas kinerja. Implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah menjelaskan ruang lingkup SAKIP yang terdiri dari RPJMD, Renstra, Indikator Kinerja Utama (IKU), Perjanjian Kinerja Dan Laporan Kinerja. Prosedur sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Provinsi Riau dapat dilihat dari gambar dibawah ini.

Gambar 1. Prosedur sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Provinsi Riau

Pemerintah Provinsi Riau juga telah berupaya dalam meningkatkan komponen pengukuran kinerja dengan menetapkan Indikator kinerja Utama SKPD dalam Keputusan Gubernur Riau Nomor 865/XII/2014 Tanggal tentang Indikator Kinerja Utama SKPD Provinsi Riau Periode 2014 s/d 2019. Pemerintah Provinsi Riau juga telah menetapkan Indikator kinerja Utama Provinsi Riau dalam Peraturan Gubernur nomor 28 Tahun 2016 tentang Indikator kinerja Utama Provinsi Riau TAHUN 2016-2019.

Dalam pelaksanaan jangka pendek IKU dijabarkan dalam perjanjian kinerja Pemerintah Provinsi Riau. Perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja (Permenpan RB 53, 2014). Pemerintah Provinsi Riau telah mengarahkan seluruh SKPD untuk membuat Perjanjian

Kinerja hingga eselon IV melalui surat Sekretaris Daerah nomor 060/ORG/ 63.06 tentang Perjanjian Kinerja tingkat eselon III dan IV serta rencana aksi SKPD. Namun masih belum semua SKPD dilingkungan pemerintah Provinsi Riau membuat sebagaimana arahan tersebut.

F. SUMBER DAYA APARATUR

Permasalahan aparatur erat kaitannya dengan Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) belum seluruhnya berdasarkan kompetensi jabatan, Disiplin dan etos kerja PNS belum optimal, Distribusi pegawai belum seluruhnya proporsional sesuai beban kerja dan Pengembangan profesionalisme PNS belum optimal (Permenpan RB 11, 2015).

Jumlah PNS diprovinsi Riau berjumlah 7.882 (BPS, 2013). Sumber Daya Manusia Aparatur berada dibawah koordinasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah (BKP2D) Provinsi Riau. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKP2D) tahun 2015 sebagai berikut :

1. Diklat Teknis Pelayanan Publik Yang Prima Dan Berwawasan Good Governance
2. Diklat Pengembangan E-Government
3. Diklat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)
4. Pelatihan Dan Peningkatan Kapasitas Assesor Provinsi Riau
5. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Dan Keuangan
6. Beasiswa Tugas Belajar Aparatur Sipil Negara
7. Bimtek Pengembangan Dan Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian
8. Bimtek Penyusunan Formasi Pengadaan Pns Provinsi Riau
9. Bimbingan Teknis Managemen Kontrak Bagi Aparatur Pemerintah Provinsi Riau
10. Bimbingan Teknis Manajemen Kontruksi Bagi Aparatur Pemerintahan Provinsi Riau
11. Bimtek Pelaksanaan PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil PNS.
12. Sosialisasi Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Bagi PNS Provinsi Riau
13. Sosialisasi Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010
14. Sosialisasi UU Aparatur Sipil Negara
15. Assessment Center Provinsi Riau

16. Koordinasi Dan Sinkronisasi Pengembangan SIMPEG Di Pemerintahan Provinsi Riau Dan Kab/kota Se Provinsi Riau
17. Pengadaan E Government Manajemen Kepegawaian Provinsi Riau
18. Pengembangan Dan Pemeliharaan Tata Naskah Dinas Elektronik Kepegawaian (e-document)
19. Pengelolaan Dan Penyusunan Standar Operasional Prosedur Dan Standar Pelayanan Publik di BKP2D Provinsi Riau

Kapasitas Aparatur terhadap pemahaman reformasi birokrasi dinilai masih kurang. Masih banyak PNS pemerintah provinsi Riau yang tidak memahami reformasi birokrasi dan contoh-contoh/aplikatif sederhana yang bisa diterapkan. Beberapa temuan menunjukkan bahwa sudah ada beberapa SKPD yang menerapkan Reformasi Birokrasi tetapi masih ditemukan PNS yang tidak mengetahui bahwa yang mereka lakukan adalah bentuk-bentuk dari reformasi birokrasi.

Pemerintah Provinsi Riau terus berupaya meningkatkan pemahaman aparatur terkait reformasi birokrasi melalui kegiatan Fasilitasi Reformasi Birokrasi dan Rapat Koordinasi Reformasi Birokrasi yang sudah dilaksanakan sejak tahun 2014 dan berkelanjutan direncanakan hingga tahun 2018. Namun keterbatasan anggaran dan waktu sehingga peserta yang dapat diakomodir hanya sekitar 300 orang/tahun. Harapannya adalah peserta menjadi *agent of change* yang dapat menyebarkan semangat reformasi birokrasi.

G. ORGANISASI

Selain itu, Pemerintah Provinsi Riau telah melakukan beberapa kegiatan sebagai upaya memperbaiki penataan organisasi. Penataan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tepat fungsi serta tepat sasaran (*Right Sizing*) menjadi sasaran utama. Kegiatan yang dilakukan diantaranya adalah :

1. Penyesuaian organisasi pemerintah daerah sesuai dengan Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah melalui Kegiatan Rapat Koordinasi Kelembagaan Provinsi dan Kab/Kota se Provinsi Riau diharapkan dapat mewujudkan kelembagaan pemerintah yang right sizing
2. Permasalahan Kebutuhan Struktur Organisasi Pemerintah Provinsi Riau direspon melalui dikeluarkannya Peraturan Daerah nomor 1, 2 dan 3 Tahun 2014.
3. Selain itu, diadakan juga diadakan kegiatan Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Organisasi perangkat Daerah (OPD) Kab/Kota se Provinsi Riau. Kegiatan ini bertujuan agar aparatur dapat memahami pelaksanaan urusan Wajib dan Pilihan Pemerintah Daerah dan dapat mengoptimalkan pelaksanaannya.
4. Terkait dengan Belum lengkapnya penjabaran tugas dan fungsi detail dari struktur organisasi yang baru maka pemerintah Provinsi Riau telah melakukan Kegiatan Sosialisasi dan Analisis Beban Kerja, Peta Jabatan, Formasi

Tantangan kedepan adalah Organisasi Perangkat Daerah dalam proses penyesuaian dengan PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, sebagai pengganti PP Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Mengingat adanya perubahan SOTK tersebut maka kemungkinan akan terjadi perubahan terhadap lembaga penanggungjawab Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Selain itu, tantangan mendasar adalah komitmen pimpinan baik komitmen Gubernur sebagai pimpinan tertinggi maupun Kepala SKPD.

H. Kesimpulan

Pemerintah Provinsi Riau sudah meningkatkan perhatiannya terhadap Reformasi Birokrasi baik dari segi kelembagaan, manajemen berbasis kinerja, organisasi dan aparatur. Namun perlu perhatian lebih terhadap organisasi dan aparatur. Pemerintah Provinsi Riau sudah merancang kelembagaan reformasi birokrasi melalui aturan yang mengikat. Sehingga Penanggung jawab

Reformasi birokrasi sebagai koordinator mempunyai kewenangan dalam merencanakan dan mengatur. Sedangkan dari sisi manajemen kinerja, Pemerintah Provinsi Riau juga telah membuat aturan yang mengikat terkait sistem akuntabilitas kinerja. Sehingga seluruh SKPD bertujuan hasil/*outcome*. Namun tantangan kedepannya adalah perubahan paradigma aparatur, dari sebelumnya berorientasi *output* menjadi *outcome*.

Daftar Pustaka

Evan M. Berman (Eds), 2009. *Bureaucracy and Administration*.

KEMENPAN-RB, 2015. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015 - 2019. Available at: <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/4999-permenpan-2015-no-011>.

Miftah Thoha, 1991. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Yogyakarta: Media Widya Mandala.

Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D. *Bandung: Alfabeta*, p.90.

Bureaucracy, Administration, and Politics: An Introduction. 2009. United States of America : CRC Press

Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for survival in the 21st century. *Public Administration Review* 69(6): forthcoming.

Kuntoro Mangkusubroto. 2011. Bureaucracy Reform: International Knowledge Management Forum, Shangri-la, 9 November 2011

Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi nBirokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama

Prasojo, Irfan R Maksum dan Teguh Kurniawan. 2008. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah: Antara Model Demokrasi Lokal & Efisiensi Struktural*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP-UI.

Thoha, Miftah. 1991. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Yogyakarta: Media Widya Mandala.

Evan M. Berman (Eds), 2009. *Bureaucracy and Administration*.

KEMENPAN-RB, 2015. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015 - 2019. Available at: <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/4999-permenpan-2015-no-011>.

Miftah Thoha, 1991. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Yogyakarta: Media Widya Mandala.

Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D. *Bandung: Alfabeta*, p.90.