

PENYUSUNAN ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH KOTA PEKANBARU TAHUN 2012-2017

Oleh

Cintia Pratiwi, Erman M,

*adalah mahasiswa dan dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau

ABSTRACT

This study , entitled " Preparation of Road Map Pekanbaru City Government Reforms Year 2012 - 2017 " This research is motivated by the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No. 96 Year 2013 on the Establishment of Regional Pilot Project Reforms supported by the Local Government and Regulation of the Minister of Administrative Reform state No. 37 Year 2013 on Guidelines for Preparation of Road Map for local Government reforms , which in the regulation states that the Government of Pekanbaru City designated as one of the Bureaucratic Reform Pilot Project , and each region Pilot Project including Pekanbaru required to prepare Road Map reforms for term the next 5 years . Issues contained in this paper are still poor face Pekanbaru city government bureaucracy , lack of Quick Wins program in the preparation of the Road Map , lack of socialization Road Map bureaucratic reform and not the establishment of a special regional regulations governing the Road Map Pekanbaru City Government Reforms of 2012 -2017 . The method used in this study is a qualitative method that describes the descriptive data . Data collection techniques used were interviews , observation and document tracking . While the source of the data used is primary data obtained from the study site and supported by secondary data .

Based on the results of research conducted there is some obstacle in the preparation of the Road Map is one of them happens tug of interest, lack of a strong commitment to the structures involved in the implementation of bureaucratic reform , there is a bottleneck in terms of the budget in the absence of specific regulations governing the area of the Road Map reform bureaucracy , having compiled a lack of socialization both internally and universal , the lack of quick wins in the Road Map , so that the step or action plan contained in the Road Map are repeat or hamier most of it is still the same as the program that has been done previously Pekanbaru city government .

Keywords :reform bureaucracy , Road Map

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2012 - 2017” Penelitian ini dilatarbelakangi dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan Daerah *Pilot Project* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah dan didukung oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, yang mana pada peraturan tersebut menyebutkan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru ditunjuk sebagai salah satu daerah *Pilot Project* Reformasi Birokrasi, dan setiap daerah *Pilot Project* termasuk Pekanbaru diwajibkan menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi untuk jangka 5 tahun ke depan. Permasalahan yang terdapat di dalam skripsi ini yaitu masih buruknya wajah birokrasi pemerintah kota Pekanbaru, minimnya program *Quick Wins* dalam penyusunan *Road Map*, tidak adanya sosialisasi *Road Map* reformasi birokrasi serta tidak dibentuknya Peraturan Daerah yang khusus mengatur tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2012-2017. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang menjelaskan data secara deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan penelusuran dokumen. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari lokasi penelitian dan didukung oleh data sekunder.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat beberapa faktor penghambat dalam penyusunan *Road Map* yaitu salah satunya terjadi tarik ulur kepentingan, tidak adanya komitmen kuat struktur yang terlibat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, terdapat hambatan dari segi anggaran karena tidak adanya peraturan daerah yang mengatur khusus mengenai *Road Map* reformasi birokrasi, setelah disusun kurangnya sosialisasi baik secara internal maupun universal, minimnya *quick wins* dalam *Road Map*, sehingga langkah ataupun rencana aksi yang terdapat pada *Road Map* bersifat mengulang atau hampir sebagian besarnya masih sama dengan program yang telah dilakukan Pemerintah kota Pekanbaru sebelumnya.

Keyword: Road Map, Reformasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Birokrasi pemerintah pada dasarnya dibentuk untuk aktualisasi tugas pemerintah dalam memberikan dan memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat, sehingga aparat birokrasi mempunyai kewajiban untuk menjadi pelayanan bagi kepentingan masyarakat. Pelayanan birokrasi adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, seperti yang dikemukakan dimana sebenarnya aparat pemerintah yang memiliki sebutan abdi masyarakat dan abdi negara itu memiliki tanggung jawab yang besar untuk memberikan pelayanan yang seadil-adilnya kepada masyarakat. Pada kenyataan justru terbalik, masyarakat yang ingin menerima pelayanan malah menjadi pelayan terhadap keinginan dari aparat pemerintah¹.

Gerakan reformasi 1998 yang seharusnya menjadi tonggak reformasi birokrasi Indonesia dalam tataran praktisnya sulit diwujudkan. Banyak kendala dan tantangan yang membuat reformasi birokrasi masih menjadi wacana dan kalaupun dilakukan sangat parsial. Realitasnya birokrasi Indonesia masih menghadapi peliknya reformasi kelembagaan dan tarikan politik yang tak jarang membuat institusi birokrasi menjadi ajang tarik-menarik kepentingan politik partai-partai. Lebih dari itu, gerakan reformasi birokrasi juga memunculkan pluralism birokrasi karena format kebijakn lebih merupakan hasil dari kompetisi actor-aktor dan tuntutananya ketimbang monopoli negar. Salah satu indikasinya adalah terbukanya peluang untuk mempengaruhi kebijakan public dan relative meningkatnya tanggung jawab birokrasi terhdap masalah-masalah social dan tekanan social.

Pentingnya reformasi birokrasi tersebut pada dasarnya merupakan konsekuensi logis dari *realitas* birokrasi Indonesia, baik di pusat maupun di daerah, yang masih jauh dari professional dan netral. Pengabaian tentang hal ini akan sangat membahayakan nasib Indonesia ke depan karena kondisi birokrasi sebagai pelaku/pelaksana pembangunan yang carut-marut menghambat kemajuan Indonesia. Begitu pentingnya reformasi birokrasi dalam mengatasi problematika ditubuh birokrasi yang begitu pelik pada saat ini, membuat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi mencanangkan adanya reformasi birokrasi disetiap lini.

Arah dan kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, sedangkan operasionalisasinya ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Berdasarkan arahan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan sejalan dengan proses pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian/Lembaga, pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah dilaksanakan mulai tahun 2012.

Untuk memastikan keberhasilan reformasi birokrasi, maka pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah diawali dengan ditetapkannya pemerintah daerah yang menjadi *pilot project*. Bersamaan dengan itu, pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah dapat dilakukan pada pemerintah daerah *nonpilotproject*.

¹ Siagian, Sondang, P. 1994. "*Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi, dan Terapinya*". Jakarta: Ghalia Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut dikeluarkanlah Keputusan MenpanRB No 96 Tahun 2013 Tentang Penetapan Pilot Project Reformasi Birokrasi pada Pemerintahan Daerah. Berdasarkan Keputusan MenpanRB tersebut, untuk provinsi Riau ditunjuklah *kota Pekanbaru dan kabupaten Siak sebagai Pilot Project*. Khusus untuk Kota Pekanbaru sendiri, merupakan kota sebagai pilot project yang cepat dalam penyusunan *Road Map Reformasi Birokrasi*. Selain memenuhi persyaratan sebagai daerah pilot project Reformasi Birokrasi, penunjukkan Kota Pekanbaru tersebut juga dilatarbelakangi oleh beberapa fenomena birokrasi yang terjadi. Fenomena tersebut dapat kita gambarkan melalui Indeks Persepsi Korupsi, Integritas Pelayanan Publik, Peringkat Kemudahan Berusaha, Indeks Efektivitas Pemerintahan, serta Instansi Pemerintahan yang Akuntabel².

Jika dilihat dari Indeks Persepsi Korupsi (IPK), dari hasil survey terakhir yang dilakukan oleh Transparency International pada tahun 2010, Kota Pekanbaru dianggap bermasalah dikarenakan mendapatkan skor terendah yaitu 3,6³. Di kota dengan skor terendah, Pekanbaru, pemberitaan media lokal maupun nasional memang dipenuhi oleh kasus-kasus korupsi yang dilakukan oleh aparat di sana (infokorupsi.com).

Hal ini tentunya sangat mempengaruhi persepsi para pelaku bisnis di sana. Sedangkan jika dilihat dari Integritas Pelayanan Publik, Kota Pekanbaru berdasarkan Survey KPK (16 Desember 2013) menempati posisi keempat terburuk pelayanan

birokrasinya⁴. Pemerintah kota Pekanbaru menempati peringkat 57. Bahkan indikasi pungli dan gratifikasi masih terendus oleh lembaga pengawasan dan masyarakat⁵. Untuk peringkat kemudahan berusaha, Pemerintahan Kota Pekanbaru berada pada posisi 16 dari 20 Kabupaten/Kota di Indonesia⁶. Survei tersebut dilakukan pada tahun 2012 oleh Komite Pemantau Pelaksanaan Otonomi Daerah (KPPOD) bekerja sama dengan Doing Business Subnational yang melibatkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN&RB).

Disisi lain, dalam hal instansi pemerintah yang akuntabel, akuntabilitas kinerja Kota Pekanbaru masih belum bisa dikatakan baik karena masih memiliki nilai CC yang artinya perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar. Hal ini didapat dari hasil penilaian akuntabilitas Kinerja tahun 2012 per provinsi yang dilakukan oleh MenpanRB. Dimana didapat hasil bahwa dari 12 jumlah Kabupaten/Kota di provinsi Riau yang dievaluasi, 2 mendapatkan nilai CC, 8 mendapatkan nilai C, dan 2 mendapatkan nilai D⁷.

Hal tersebut menandakan bahwa hampir keseluruhan Kabupaten/Kota di provinsi Riau termasuk Pekanbaru, akuntabilitasnya masih kurang baik dan perlu perbaikan baik yang mendasar ataupun tidak. Berdasarkan peraturan yang telah menunjuk Kota Pekanbaru sebagai pilot project Reformasi Birokrasi, maka Kota Pekanbaru wajib untuk menyusun *Road Map* reformasi birokrasi sebagai peta jalan untuk mewujudkan Grand Design reformasi birokrasi pada tahun 2025 yang telah dicanangkan oleh Menteri

²Sasaran dan Indikator Keberhasilan Reformasi Birokrasi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (website menpan)

³<http://pekanbaru.tribunnews.com/2013/12/30/fitra-kaget-pekanbaru-pelayananpublikterburukke-4-secara-nasional>

⁴<http://riaufakta.com/terendah-dari-kota-lain-pelayanan-publik-pemko-pekanbaru-dapatrapor-merah/>

⁵<http://www.riapos.co/13324-berita-pekanbaru-urutan-16-perizinan-usaha.html>

⁶<http://www.riapos.co/13324-berita-pekanbaru-urutan-16-perizinan-usaha.html>

⁷www.rejalebongkab.go.id

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenpanRB). Penyusunan *Road Map* sebagai upaya percepatan reformasi birokrasi khususnya di kota Pekanbaru terdapat beberapa masalah mulai dari tidak dilibatkannya pihak akademisi hingga tidak dipublikasikannya *Road Map* reformasi birokrasi melalui peraturan walikota, hal ini memberikan ketertarikan sendiri bagi penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai proses penyusunan serta strategi dan kerangka penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi di Kota Pekanbaru.

Bertitik tolak dari permasalahan di atas, maka peneliti memberi judul penelitian "*Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru tahun 202-20173?*".

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengarah pada penggunaan metode penelitian kualitatif. Peneliti menggunakan konsep dan kerangka konseptual yang mana peneliti meninjau secara langsung objek penelitian, mencari data dan memecahkan masalah yang sedang berlangsung atau dihadapi saat ini. Berdasarkan faktor yang tampak untuk kemudian dianalisis sehingga dapat menghasilkan rekomendasi yang dapat menjawab dan mengatasi permasalahan yang ada. Lokasi penelitian adalah di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, dalam lingkup lebih kecil pada Sekretariat Daerah Bagian Organisasi dan Tatalaksanaan Pemerintah Kota Pekanbaru sebagai leading sector dalam penyusunan *Road Map* reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dan sesuai dengan jenis penelitian, digunakan jenis penelitian deskriptif, peneliti memberikan uraian atau gambaran mengenai fenomena atau gejala sosial yang diteliti dengan mendeskripsikan variabel mandiri.

Pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu: wawancara, observasi, serta penelusuran dokumen. Observasi yang dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah observasi dimana peneliti terjun langsung ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian. Wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang melakukan wawancara dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Dokumentasi dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen tertulis, gambar, foto atau benda-benda lainnya yang berkaitan dengan aspek-aspek yang diteliti.

Analisis data, dalam menganalisis data pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Hal itu dilatarbelakangi bahwa dari proses penelitian dan pengumpulan data lebih tepat dianalisis secara kualitatif dengan menjabarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori-teori yang sesuai. Penelitian ini memusatkan perhatian secara intensif terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus, membahas fenomena yang telah terjadi kemudian membandingkan dengan suatu kriteria atau standar yang telah ditetapkan yaitu kriteria yang menjadi tujuan, selanjutnya akan dianalisis dengan langkah-langkah seperti reduksi data, pengorganisasian terhadap data dan kemudian data tersebut diinterpretasi secara mendalam dan tajam dengan berbagai sumber, termasuk temuan-temuan lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI SEBAGAI LANGKAH AWAL PELAYANAN YANG BAIK

A. Kebijakan Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru tahun 2012-2017

Kedaaan birokrasi kota Pekanbaru saat ini jauh dari apa yang diinginkan masyarakat. Masih banyak problematika yang kini terjadi di tubuh birokrasi kota Pekanbaru. Seperti yang telah penulis paparkan pada pendahuluan bahwa saat ini dalam hal pelayanan publik, kota Pekanbaru masih termasuk lamban dalam pengerjaannya, dan masih banyaknya PNS yang tidak disiplin yang mangkir pada saat jam kerja masih berada pada posisi 16 dari 20 Kabupaten/Kota dalam hal kemudahan perizinan berusaha serta akuntabilitas yang masih memiliki nilai CC yang artinya perlu banyak perbaikan yang tidak mendasar.

Selain itu, Birokrasi kota pekanbaru masih perlu penyempurnaan dalam hal berbagai bidang, masih harus melakukan penyempurnaan terutama dalam hal perubahan SOTK yang mengikuti dari struktur pemerintah pusat.”

Selain itu Sekretariat Daerah kota Pekanbaru Bagian Organisasi dan Tatalaksana yang dalam posisi ini merupakan leading sector dalam hal membenahan birokrasi di kota Pekanbaru mengatakan bahwa masih ada beberapa permasalahan yang kini dihadapi birokrasi kota Pekanbaru:

“Saat ini birokrasi kota Pekanbaru masih menghadapi berbagai permasalahan yang berpengaruh pada kualitas pelayanan public yang diberikan kepada masyarakat, misalnya : Masih ditemuinya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi, baik internal maupun di eksternal SKPD yang

ada, Belum ditetapkan dan diterapkannya Standar Pelayanan sebagai pedoman kerja bagi SKPD dalam memberikan pelayanan public, Belum optimalnya kualitas pelayanan administrasi kepegawaian, Lemahnya mekanisme pelaksanaan pengelolaan dan pengawasan keuangan dan asset, Belum seluruh SKPD yang melakukan survei kepuasan masyarakat, Masih terdapatnya SKPD yang melaksanakan fungsi pelayanan belum disertifikasi sesuai Standar Manajemen Mutu, Masih belum optimalnya penyelenggaraan pengaduan masyarakat di SKPD dan unit pelayanan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.”

Problematika yang terjadi saat ini di tubuh birokrasi Pemerintah kota Pekanbaru disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut⁸:

- a. Karena belum adanya Standar Kompetensi Jabatan sebagai pedoman dalam promosi, mutasi dan pendidikan struktural maupun fungsional untuk pengembangan karier PNS;
- b. Kurangnya perencanaan, evaluasi/monitoring terhadap pelaksanaan pembinaan kepegawaian;
- c. Belum optimalnya pemenuhan akan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai baik struktural, fungsional maupun teknis;
- d. Belum terpenuhinya secara proporsional, kuantitas, kualitas, distribusi dan komposisi SDM Aparatur sesuai kebutuhan organisasi;
- e. Belum adanya pengembangan sistem data base kepegawaian melalui penerapan Teknologi Informasi.
- f. Belum berjalannya Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- g. Masih minimnya jumlah Sumber Daya Manusia Aparatur yang memiliki

⁸Hasil wawancara dngan sekretaris Sekretariat Daerah bagian Organisasi dan Tatalaksana dalam hal ini Bapak Wage Suprpto pada tanggal 23 Mei 2014.

- pengetahuan bidang pengawasan (auditor).
- h. Tidak optimalnya penyelenggaraan pelayanan perizinan dan non perizinan pada BPT sebagai lembaga PTSP
 - i. Belum seluruh kewenangan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan didelegasikan kepada Badan Pelayanan Terpadu sebagai lembaga PTSP;
 - j. Masih terdapatnya SKPD yang melaksanakan fungsi pelayanan belum disertifikasi sesuai Standar Manajemen Mutu
 - k. Belum adanya nilai-nilai utama yang disepakati bersama sebagai landasan bekerja bagi pegawai Pemerintah Kota Pekanbaru
 - l. Kurangnya komitmen dan strategi untuk mengelola akan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur.

Pada dasarnya birokrasi masih mengalami berbagai permasalahan dan masih jauh dari kepuasan masyarakat dilaterbelakangi oleh factor utama yaitu mind set dan culture set aparatur birokrasi, yang masih belum bisa memahami bagaimana pelayanan public yang baik dan apa sebenarnya fungsi birokrasi itu sendiri. Selain itu selama ini aparatur birokrasi masih banyak bertindak sebagai “majikan” yang ingin dilayani dan dihormati bukan bertindak sebagai ”pelayan” public sesuai dengan tugas birokrasi itu sendiri.

Dalam menanggapi atau merespon permasalahan pelayanan birokrasi di lingkungan pemerintah kota Pekanbaru, telah dilaksanakan beberapa upaya guna memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Beberapa tindakan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemerintah kota Pekanbaru telah melakukan Penyusunan dan Penerapan Standard Operating Procedures
2. Penerapan *e-Government* pada Pelayanan Pengadaan Barang dan Jasa

3. Melakukan Penyusunan, Penetapan dan Penerapan serta Pencapaian Standar Pelayanan Minimal
4. Melakukan Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan
5. Melakukan Analisa Jabatan dan Analisa Beban Kerja Dalam Rangka Penataan/ Evaluasi Organisasi Perangkat Daerah
6. Melakukan perbaikan dari segi peraturan perundang-undangan
4. Melakukan perbaikan dari segi Sumber Daya Manusia Aparatur
5. Berkaitan dengan pengawasan telah dilakukan monitoring, evaluasi dan perbaikan terhadap pelaksanaan penyelenggaraan tugas dan fungsi SKPD, namun hal ini masih terbatas pada kegiatan pengelolaan anggaran yang belum dilakukan dengan efektif.
6. Melakukan peningkatan kinerja dalam hal Akuntabilitas
7. Peningkatan dalam Pelayanan Publik
8. Melakukan perubahan pada Pola Pikir (*Mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*) Aparatur

1. Perencanaan

Dalam tahap perencanaan, penyusunan *Road Map* dimulai dari pembentukan tim reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru. Pembentukan tim reformasi birokrasi dibentuk pada Maret 2013 dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 30 tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi pada Pemerintahan Daerah. Melalui Surat Keputusan Walikota nomor 110 tahun 2013 tentang tim reformasi birokrasi pemerintah kota pekanbaru, yang terdiri dari tiga bagian yaitu Tim Pengarah, Tim Pelaksana, dan Kelompok Kerja.

Pihak lain yang terlibat dalam penyusunan roadmap Reformasi Birokrasi adalah Tim Ahli dan akademisi. Sedangkan keikutsertaan DPRD Kota Pekanbaru berupa persetujuan atas dokumen roadmap Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru.

Dalam buku pedoman penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi, Permenpan Rb No. 37 Tahun 2013, memang tidak secara gamblang ditetapkan bahwa pihak akademisi harus diikutsertakan dalam penyusunan *Road Map*. Namun, dalam penyusunan standar pelayanan didalam *Road Map* harus melibatkan unsur masyarakat salah satunya akademisi, dengan begini, standar pelayanan merupakan hasil konsensus dengan pemangku kepentingan. Ketiadaan proses pelibatan masyarakat dalam hal ini akademisi ini hanya akan mengulang kegagalan perencanaan standar pelayanan tradisional yang tidak bisa seutuhnya menangkap aspirasi masyarakat sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan mereka.

Setelah membentuk tim reformasi birokrasi, pemerintah kota Pekanbaru menetapkan peraturan-peraturan sebagai pedoman dalam penyusunan serta pelaksanaan *Road Map* reformasi Birokrasi. Dimana pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru berpedoman pada :

1. Undang-undang no. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
2. Undang-undang no. 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
3. Perpres no. 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
4. Permenpan & RB no. 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014

5. Permenpan & RB no.9 tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah
6. Permenpan & RB no.10 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan
7. Permenpan & RB no.11 tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi
8. Permenpan & RB no.12 tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*)
9. Permenpan & RB no. 13 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*;
10. Permenpan & RB no.14 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)
11. Permenpan & RB no. 1 tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
12. Permenpan & RB nomor 30 tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Daerah.
13. Permenpan & RB no. 31 tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Online.

Setelah membentuk tim dan meletakkan peraturan sebagai pedoman dalam penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi, selanjutnya tim melaksanakan beberapa kali pertemuan guna menyusun *Road Map* reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru. Pada tanggal 4 juni 2013 bertempat di ballroom hotel aryaduta pekanbaru dilaksanakan sosialisasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada pemerintah kota pekanbaru untuk membangun kesamaan persepsi, komitmen dan konsistensi pelaksanaan reformasi birokrasi terhadap seluruh unsur pimpinan

dan SKPD serta unsur pimpinan DPRD kota Pekanbaru dengan narasumber dari kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.

Selain itu pemerintah kota Pekanbaru juga telah beberapa kali melaksanakan rapat konsolidasi pelaksanaan reformasi birokrasi, Pada tanggal 30 September 2013, 27 September 2013 di Ruang Rapat BAPPEDA lantai II. Serta melakukan Focus Group Discussion (FGD) bersama tenaga ahli dalam penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi pada tanggal 9 Januari 2013.

Dalam proses perencanaan atau lebih tepatnya pada hal penyusunan, melalui rapat koordinasi serta FGD disusunlah *Road Map* reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru dengan memperhatikan usulan-usulan dari berbagai pihak yang terlibat, dimana dalam hal ini leading sektornya adalah Sekretariat Daerah Bagian Organisasi dan Tatalaksana Pemerintah Kota Pekanbaru. Keterlibatan SKPD dalam hal penyusunan sebatas menyampaikan usulan mengenai reformasi birokrasi sesuai dengan tugasnya dalam kelompok kerja penyusunan *Road Map*.

Setelah melakukan beberapa tahap rapat konsolidasi, FGD, serta setelah melewati proses revisi yang dilakukan oleh Ortal sebagai leading sector, maka *Road Map* reformasi Birokrasi telah selesai disusun pada November 2013. Melalui *Road Map* yang telah disusun sedemikian rupa terdapat beberapa rencana aksi dan langkah-langkah pemerintah kota Pekanbaru dalam menjalankan reformasi birokrasi untuk jangka 5 tahun kedepan 2013-2017, sebagai berikut:

Dalam *Road Map* reformasi birokrasi terdapat 8 (delapan) area perubahan, yaitu Organisasi, Tatalaksana, Peraturan Perundang-Undangan, Sumber Daya Manusia Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik, Pola Pikir dan Budaya Kerja

2. Sumber Daya Manusia

Dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh kapasitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia Aparaturnya, adapun daftar tingkat pendidikan dan jumlah PNS pada Pemerintah Kota Pekanbaru tahun 2012 menurut data BKD tahun 2012 mayoritas SKPD pemerintah kota Pekanbaru masih berda di tingkat pendidikan S1 dan SMU, dan masih minim tenaga ahli atau aparatur yang sudah memiliki pendidikan S3. Hal ini tentunya akan berpengaruh pada kualitas kinerja seseorang, dimana tingkat pendidikan akan memengaruhi pola pikir dan kualitas kerja seseorang.

3. Perencanaan Anggaran

Anggaran yang dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan 9 (sembilan) program dan kegiatan dari 8 (delapan) area perubahan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru, dialokasikan melalui APBD Kota Pekanbaru sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Pekanbaru.

Rencana Aksi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru terkait dengan tujuan, program dan kegiatan, indikator kinerja program (*outcome*) dan kegiatan (*output*) serta target tahun kinerja pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi serta proyeksi pembiayaan yang didukung SKPD penanggung jawab pelaksana penulis lampirkan pada skripsi ini. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan bahwa dalam pelaksanaan *Road Map* reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru, Hambatan yang saat ini dihadapi dalam perwujudn reformasi birokrasi yaitu dalam hal anggaran. Tidak adanya peraturan daerah atau peraturan walikota mengenai *Road Map* Reformasi Birokrasi merupakan salah satu alasan kenapa program reformasi birokrasi masih

belum dianggarkan secara khusus. Hal ini juga sangat tidak sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi Nomor 37 tahun 2012, pada BAB II bagian B nomor 4g, dinyatakan bahwa provinsi/kabupaten/kota pilot project reformasi birokrasi menetapkan *Road Map* dengan peraturan gubernur/bupati/walikota.

B. Monitoring Pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru 2012 - 2017

Dalam hal kebijakan penyusunan *Road Map* dukungan struktur bisa dikatakan cukup baik, dimana struktur yang terlibat dalam penyusunan memberikan masukan, pandangan, serta tanggapan dalam penyusunan *Road Map* reformasi birokrasi. Namun, dalam hal pelaksanaan setelah *Road Map* rampung disusun, bentuk dukungan itu jauh dari predikat baik. Setiap kelompok kerja maupun Ortal sebagai leading sector terkesan tidak memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Masing-masing SKPD berjalan masing-masing.

Quick Wins (program percepatan) masih minim bahkan bisa dikatakan tidak ada dalam *Road Map* reformasi birokrasi Pemko Pekanbaru. Hal ini tidak sejalan dengan Permenpan nomor 37 Tahun 2011 mengenai pedoman penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang menyatakan bahwa dalam penyusunan harus terdapat program *Quick Wins* sebagai langkah kongkrit dan langkah cepat dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Tidak adanya *Quick Wins* menggambarkan setiap struktur masih belum sepenuhnya bekerja keras dalam melaksanakan program reformasi birokrasi, hanya sekedar usulan perubahan yang bersifat abstrak tanpa adanya langkah kongkrit.

Dari segi political will, peneliti mengakui masih minimnya kemauan

berbagai pihak dalam hal reformasi birokrasi. Saat ini walaupun *Road Map* telah selesai disusun namun belum ada implementasi terutama dalam hal sosialisasi. Kita tau bahwa obat dari patologi birokrasi itu sendiri adalah implementasi daripada *Road Map*. Selain itu *Road Map* tidak hanya sekedar disusun, namun juga harus disosialisasikan serta diimplementasikan. Sosialisasi tidak hanya bersifat internal atau hanya sekedar sosialisasi dikalangan satker tapi juga sosialisasi secara menyeluruh yang melibatkan masyarakat. Karena hasil reformasi birokrasi ini memang tidak dapat dengan instan dinikmati keberhasilannya, karena menyangkut perilaku manusia. Selain itu, jika ingin melaksanakan reformasi birokrasi segera bentuklah peraturan daerah. Dengan demikian, pelaksanaan program ini mengikat dan dari segi anggaran pun terbantu. Dalam hal ini kerjasama peran anatar eksekutif dan legislative sangat diperlukan karena terkait permasalahan anggaran.

Dukungan struktur sangat dibutuhkan baik dalam hal penyusunan maupun dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru seperti yang tertuang dalam rancangan *Road Map* reformasi birokrasi Pemko Pekanbaru, adapun penanggung jawab pelaksana program dan kegiatan reformasi birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terkait dengan pelaksanaan program reformasi birokrasi sesuai tugas pokok dan fungsinya, sebagai Ketua Tim Pengarah adalah Walikota Pekanbaru, Wakil Ketua dijabat oleh Wakil Walikota Pekanbaru dan Sekretaris Tim Pengarah dijabat oleh Sekretaris Daerah serta anggotanya adalah Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Staf Ahli Bidang Pembangunan. Dalam melaksanakan program dan kegiatan pada agenda rencana aksi pelaksanaan reformasi birokrasi yang menjadi tanggung jawab

SKPD/ unit kerja terkait sebagaimana yang telah ditetapkan, apabila terjadi perubahan pada struktur organisasi dan tata kerja yang mengakibatkan terjadinya perubahan kewenangan serta tugas pokok dan fungsi, maka program dan kegiatan agenda rencana aksi pelaksanaan reformasi birokrasi dilaksanakan sesuai dengan perubahan kewenangan SKPD/unit kerja tersebut.

Jika dilihat dari langkah yang dilakukan Pemerintah Kota Pekanbaru selama ini dalam merespon kondisi *real* pelayanan birokrasi dengan Kebijakan *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru Tahun 2013-2017 memiliki keterkaitan dan sejalan. Namun jika dianalisis lebih lanjut program atau rencana aksi yang akan dilaksanakan dalam upaya implementasi reformasi birokrasi yang tertuang di dalam *Road Map*, sebagian besarnya merupakan langkah-langkah atau program yang sebelumnya telah dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Pekanbaru sendiri jauh sebelum ditetapkannya Pekanbaru sebagai Pilot Project Reformasi Birokrasi. Lalu, kenapa masih terjadi problematika birokrasi?.

Wajah birokrasi di Indonesia secara umum dan Pekanbaru secara khusus masih menggambarkan kekurangan dari beberapa bagian. Prilaku aparat birokrasi yang masih belum sepenuhnya memahami makna serta tugas dan fungsi birokrasi itu sendiri. Birokrasi yang merupakan kunci dalam kemajuan suatu Negara dan sangat berhubungan serta tidak lepas dari kehidupan sehari-hari masyarakat, saat ini banyak mendapat kritikan atas kinerja aparaturnya yang berdampak pada enggannya masyarakat untuk bersentuhan dengan birokrasi.

Selain beberapa permasalahan birokrasi kota Pekanbaru yang telah penulis sampaikan, dari sudut pandang lain, Problematika pada tubuh birokrasi kota Pekanbaru pada dasarnya dikarenakan

belum tumbuhnya budaya kota Pekanbaru dalam hal kebijakan. Pekanbaru tidak berusaha untuk menampilkan sisi lain dari budaya kota yang pada sisi lainnya membantu pemerintah kota sendiri dalam hal pembenahan birokrasi serta dalam hal pembuatan serta pengawasan kebijakan. Seperti yang sebelumnya telah dilakukan di salah satu kota besar di Indonesia, Bandung yang mana kota tersebut memiliki Komunitas Budaya Masyarakat Kota yang sangat mempunyai andil dalam hal dasar kebijakan serta pengawasan dalam hal implementasi kebijakan. Dari segi Ilmu Pemerintahan, dapat dikatakan bahwa pemerintah kota Pekanbaru masih belum berfungsi jika kita lihat dari fungsi-fungsi pemerintah. Serta kekuatan diuar pemerintah (ex:preman) lebih kuat saat ini daripada kekuatan pemerintah kota Pekanbaru itu sendiri. Selain itu, problematika pada tubuh birokrasi kota Pekanbaru pada dasarnya bukan karena kelemahan system atau lainnya, namun dikarenakan adanya factor X dalam menjalankan tugas birokrasi (semisalnya, “segan terhadap si A dikarenakan adanya factor relasi diluar ikatan dinas/pekerjaan). Hal ini berkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh eberpa ahli mengenai prilaku aparat birokrasi di dunia ketiga.”

Pada saat ini birokrasi Indonesia dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih belum sesuai dengan teori yang ada. Dimana birokrasi yang sesungguhnya merupakan organisasi yang modern-rasional yang mempunyai nilai dasar efisien dan efektif. Pada saat ini baik Indonesia secara umum ataupun Pekanbaru secara khusus, prilaku aparat birokasinya masih bersifat tradisional yang tidak bebas nilai dan hanya berorientasi pada kepentingan. Nilai dalam hal ini, yaitu birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru maupun Indonesia masih disandarkan pada nilai-nilai persaudaraan, kelompok, partai, daerah, bukan berdasarkan nilai-nilai yang berkaitan dengan keterampilan. Hal inilah yang

menyebabkan birokrasi tidak berjalan secara efektif dan efisien. Produk dan sasaran birokrasi di Indonesia pun hingga saat ini belum jelas. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia masih belum modern, hanya merk birokralnya saja yang modern tapi dari segi aplikatifnya belum, karena belum memenuhi nilai dasar birokrasi yaitu efisien, efektif, dan rasional.”

Sinkronisasi antar *Road Map* Reformasi Birokrasi dan Langkah Pemerintah Kota Pekanbaru dalam merespon kondisi *real* pelayanan birokrasi sudah terwujud dan saling berhubungan dan sejalan, namun yang perlu digarap bawahi adalah bukan hanya sinkronisasi yang dibutuhkan namun komitmen dari semua pihak untuk melaksanakan perubahan kearah yang lebih baik dan lebih inovatif dalam menyusun *Quick Wins* sebagai langkah percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Melalui program reformasi birokrasi ini diharapkan Birokrasi melakukan perubahan dalam rangka menjadi pelayan yang baik bagi masyarakat, birokrasi yang menjalankan tugas dan fungsinya dengan bertanggung jawab dan birokrasi yang tangguh serta siap menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal. Sedangkan birokrasi di Pemerintah Kota Pekanbaru pada masa yang akan datang mampu memberikan pelayanan publik yang transparan dan akuntabel menuju Kota Metropolitan Yang Madani. Birokrasi kota Pekanbaru harus netral, mengutamakan kepentingan publik, dan jangan dikaitkan dengan unsur politik.

Birokrasi yang baik, profesional, efisien, efektif serta rasional merupakan dambaan setiap pihak. Namun hal itu tidak akan bisa terwujud jika hanya sekedar harapan dalam hal ucapan, tetapi juga harus disertai dengan keinginan yang kuat untuk berubah dan perubahan pola pikir aparatur birokrasi. Kunci dalam merubah

birokrasi ialah pimpinan. Karena dengan adanya kekuasaan, perubahan terhadap birokrasi akan cepat terlaksana.”

Pelaksanaan reformasi birokrasi dengan berpedoman pada *Road Map* yang telah disusun harus segera dilaksanakan dan diimplementasikan, karena kunci perwujudan dari *good governance* yaitu reformasi birokrasi. Seperti yang disampaikan Mustopadidjaja, bahwa jika proses reformasi birokrasi dijalankan dengan baik, maka akan terwujudlah *good governance* di dalam birokrasi di Indonesia yang selanjutnya bisa dijadikan alat untuk melakukan pembangunan masyarakat madani. Dalam asumsi teoritik itu menggambarkan betapa luasnya cakupan reformasi birokrasi itu parallel dengan luasnya dampak atau pengaruh yang ditimbulkannya terhadap perbaikan tata kelola sebuah pemerintahan (*good governance*).⁹

Road Map reformasi birokrasi pemerintah kota Pekanbaru telah disusun sedemikian rupa untuk jangka 5 tahun kedepan dengan periode 2013-2017, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak wage masih perlu pendalaman dan penyempurnaan. Keberhasilan penyusunan sosialisasi, serta implementasi *Road Map* pada akhirnya akan mempercepat keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintah kota Pekanbaru.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari uraian analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan, bahwa penulis dapat menyimpulkan bahwa;

1. Kondisi *real* pelayanan birokrasi di pemerintah kota Pekanbaru masih mengalami banyak masalah dan masih kurang efektif dan efisien dalam pemberian pelayanan. Prilaku aparatur birokrasi juga masih jauh dari kata profesionalitas, kurang disiplin serta

⁹*ibid.* Hal: 167.

lambannya aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan merupakan kondisi *real* birokrasi Pemerintah Kota Pekanbaru saat ini

2. Langkah Pemerintah Kota Pekanbaru dalam merespon kondisi *real* pelayanan birokrasi, sudah dapat dikatakan baik, namun masih belum mampu mewujudkan pelayanan birokrasi yang sesuai harapan masyarakat yang rasional, efisien dan efektif.
3. Kebijakan Pemerintah kota Pekanbaru dalam menyusun *Road Map* reformasi birokrasi telah dilaksanakan, *Road Map* reformasi birokrasi telah rampung disusun namun masih terdapat beberapa kekurangan seperti tidak adanya *Quick Wins*, belum adanya peraturan daerah ataupun peraturan walikota yang khusus mengatur tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi, kurangnya koordinasi dan dukungan antar struktur, minimnya sosialisasi baik internal maupun universal, serta minimnya political will struktur dalam melaksanakan reformasi birokrasi dikarenakan belum adanya perubahan mind set aparatur birokrasi.
4. *Road Map* reformasi birokrasi dengan langkah Pemko Pekanbaru dalam merespon kondisi *real* pelayanan birokrasi sudah memiliki sinkronisasi yang baik, namun masih bersifat kontinyu. Maksudnya adalah, rencana aksi yang terdapat pada *Road Map* mayoritas adalah langkah-langkah yang sebelumnya telah dilakukan oleh Pemko Pekanbaru. Belum terlalu nampaknya langkah-langkah kongkrit serta rencana aksi yang inovatif dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

Buku dan Jurnal

- Arif, Mirrian Sjoftyan, dkk. 2010. *"Manajemen Pemerintahan"*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Badan Pusat Statistik. "Pekanbaru Dalam Angka, 2013".
- Hasan, Erliana. *"Reformasi Birokrasi Kajian dengan Pendekatan Filosofi dan Praktis Manajemen Pemerintahan"*. Dalam Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah Vol. II Edisi keenam 2005 "Reformasi Birokrasi Pemerintahan". Jatinangor: Program Pascasarjana STPDN/IPDN DEPDAGRI RI.
- Mustafa, Delly. 2013. *"Birokrasi Pemerintahan"*. Bandung: Alfabeta.
- Namawi, Zaidan. 2013. *"Manajemen Pemerintahan"*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ndraha, Talizudhuhu. 2005. *"Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)"*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- R. Siti Zuhro. "Good Governance dan Reformasi Birokrasi di Indonesia". Dalam Jurnal Penelitian Politik Vol. 7 No. 1, 2010 "Good governance dan Korupsi". Jakarta: LIPI.
- Sedarmayanti. 2003. *"Good governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah"*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiyono, Budi. 2012. *"Birokrasi dalam Perspektif Politik dan Administrasi"*. Bandung: Nuansa Cendekia.
- Siagian, Sondang, P. 1994. *"Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi, dan Terapinya"*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Suaedi, Falih. 2004. *"Reformasi Birokrasi dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi*

DAFTAR PUSTAKA

Daerah: Suatu Tinjauan Teori Kultur Administrasi". Dalam jurnal Administrasi Publik, Vol.1 No.2, Oktober 2004.

Subarsono. 2005. *"Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori, dan Aplikasi"*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2011. *"Memahami Good governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia"*. Yogyakarta: Gava Media.

Suryadinata, Ermaya. 1998. *"Organisasi dan Manajemen Pemerintahan Dalam Era Globalisasi"*. Bandung: CV Ramadhan.

Toha, Miftah. 2008. *"Birokrasi Pemerintahan Indonesia di Era Reformasi"*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Tjokroamidjojo, Bintoro. 2004. *"Reformasi Nasional Penyelenggaraan Good gavernancedan Perwujudan Masyarakat Madani"*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

William N. Dunn. 2002. *"Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)"*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 37 tahun 2013 yang merupakan perubahan dari Permenpan RB Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan *Road Map* Reformasi Birokrasi K/L dan Pemerintah Daerah

Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins*;

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 tahun 2012 tentang Pedoman Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Daerah.

Peraturan Presiden Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan *Pilot Project* Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Daerah

Internet

<http://pekanbaru.tribunnews.com/2013/12/30/fitra-kaget-pekanbaru-pelayanan-publik-terburuk-ke-4-secara-nasional>

<http://riaufakta.com/terendah-dari-kota-lain-pelayanan-publik-pemko-pekanbaru-dapat-rapor-merah/>

<http://www.riapos.co/13324-berita-pekanbaru-urutan-16-perizinan-usaha.html>

<http://www.ti.or.id/index.php/publikation/2010/11/11/indeks-persepsi-korupsi-kota-kota-indonesia-2010>

www.menpan.go.id

www.rejalebongkab.go.id

Riau Pos, 26 Februari 2013. “PNS Mangkir saat Jam Kerja”.