



**DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA
DENGAN PELAKSANAAN *GOOD GOVERNANCE*
(STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI
BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN RI)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Hukum pada Universitas
Negeri Semarang**

Oleh

**HENDRY SYAHRIAL
8111409162**

**FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

2015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan tema "DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN *GOOD GOVERNANCE* (STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN RI)" telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi

Hari :

Tanggal : 7/4/2015

Menyetujui,
Pembimbing



Arif Hidayat S.H.L., M.H
NIP.195308251982031003

Mengetahui,
Pembantu Dekan Bidang Akademik



Drs. Subadi S.H., M.Si
NIP.196711161993091001

PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Hukum (FH) Universitas Negeri Semarang (Unnes) pada:

Hari :

Tanggal : 25.15.

Panitia :

Ketua



Drs. Sartono Sahlan, M.H.
NIP. 19530825 198203 1 003

Sekretaris



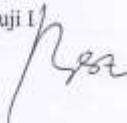
Drs. Suhadi, S.H., M.Si.
NIP. 19671116 199309 1 001

Penguji Utama



Drs. Sartono Sahlan, M.H.
NIP. 19530825 198203 1 003

Penguji I



Ristina Yudhanti, S.H., M.Hum
NIP. 197410262009122001

Penguji II



Arif Hidayat, S.H.I., M.H.
NIP. 195308251982031003

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, April 2015

Penulis



Hendry Svahrial

NIM. 8111409162

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Berusahalah untuk berkata dan berperilaku jujur. (penulis)

Kepercayaan adalah hal yang terpenting, untuk itulah jaga dengan keyakinan dan penuh kejujuran. (penulis)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada ALLAH S.W.T., yang telah mengaruniakan kehidupan dan akal pikiran kepada penulis. Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta ayahanda Johansyah dan ibunda Mujiyati yang tiada henti memberikan doa dan dukungan baik moral maupun material, tanpa keduanya mungkin tidak ada skripsi ini.
2. Adikku Andhika Priambudi dan Okky Syachruddin yang selalu memberikan semangat tanpa henti.
3. Sahabat-sahabatku yang menamakan diri sebagai SPARTAN; Denny Septiadi Nugroho, Nito Prabowo, Hendy W Putra, Mukti Eka Tama, Ricco Himawan, M. Riansyah K, Joko Saksono, terimakasih atas dukungannya selama kurang lebih 12 Tahun ini.
4. Teman-teman seperjuangan angkatan 2009 Fakultas Hukum Unnes.
5. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
6. Almamaterku

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillahirobbil'alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-NYA kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: "Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Pelaksanaan *Good Governance* (Studi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI)". Skripsi diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan berbagai pihak, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi pada Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Sartono Sahlan, M.H. Dekan Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang dan Sebagai Penguji Utama Skripsi yang telah memberikan ujian yang membangun atas penulisan penelitian skripsi ini.
3. Drs. Suhadi, S.H., M.Si. Pembantu Dekan Bidang Akademik Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang.
4. Arif Hidayat, S.H.I., M.H Dosen Pembimbing yang dengan sabar dan tulus serta bersedia meluangkan banyak waktu di tengah kesibukannya untuk memberikan saran, masukan dan bimbingan kepada penulis hingga selesainya penulisan skripsi ini.

5. Ristina Yudhanti, S.H., M.Hum. Dosen Penguji I yang telah memberikan saran dan perbaikan dalam penulisan skripsi ini untuk lebih baik.
6. K. Seno Pamungkas Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN yang telah memberikan data dan kemudahan-kemudahan dalam penelitian ini beserta seluruh staff Kementerian BUMN yang memperlakukan saya dengan amat baik.
7. Seluruh Dosen Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ilmunya untuk penulis, yang akan menjadi bekal hidup penulis dimasa depan.
8. Keluarga White House dan Atong, mas wafda, mbak eka, febri, mas aan, mas david, mas rafael, mas botel, wisnu, bang yansen, kang delta, dini, ahmat, hadi, riska, cesar, nandhi, dwiman, ayu, april, kamal miftha, mutiara deskam, wuri, dera, mirza, rouf, riki, suprojo, baskoro dan kawan-kawan seperjuangan organisasi
9. Semua teman-temanku Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang Angkatan 2009 dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan dapat dikembangkan lebih baik lagi diwaktu yang akan datang. Disadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, maka dari itu sangat diharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Penulis

ABSTRAK

Hendry Syahril. 2014. Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Pelaksanaan Good Governance (Studi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI). Skripsi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Arif Hidayat, S.Hi., M.H

Kata Kunci: Permen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010 dan PerPres Nomor 81 Tahun 2010, Reformasi Birokrasi, dan *Good Governance*

Permen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi dibangun agar mampu mengatasi persoalan-persoalan yang sering terjadi pada birokrasi dan terhadap pelayanan kepada masyarakat, permulaannya untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dan prima dihadirkan peraturan tersebut agar memperbaiki atau mereformasikan birokrasi untuk lebih mengedepankan nilai nilai *good governance*

Masalah penelitian dalam penelitian ini meliputi: (1) Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN Tahun 2010-2013 (2) Implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013 (3) Strategi percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *good governance* di Kementerian BUMN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan pendekatan yuridis sosiologis. Penelitian ini mengambil lokus penelitian di Kementerian BUMN RI. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, studi kepustakaan, observasi. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber kombinasi. Selanjutnya data dianalisis melalui teknik deskriptif analisis.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN sebagian telah dibuat dan sebagian dalam proses penyusunan dan yang telah dibuat mulai dilaksanakan bertahap dimulai dari perubahan pola pikir kepada *stakeholder* dan *shareholder* dalam Kementerian BUMN (2) Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013 telah banyak mengalami perubahan bertahap dengan membentuk Tim RB dan menjadikannya sebagai bentuk pengawasan yang *independent* yang mana laporan langsung diberikan kepada Kementerian Pemberdayagunaan Aparatur Negara dan menghasilkan 8 bentuk fokus perubahan dimulai dengan adanya sosialisasi secara aktif dan pasif serta masiv. (3) Strategi percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *good governance* di Kementerian BUMN telah bentuk 2 cara yaitu strategi perubahan manajemen dan strategi komunikasi dan kedua hal ini membentuk satu pola yang berakhir pada pencapaian *good governance*.

Adapun saran dari penelitian ini adalah kesadaran dan kemauan untuk berubah serta kepatuhan pada regulasi yang ada, saling berkomunikasi dan menciptakan budaya kerja yang kompetitif yang bertujuan untuk menciptakan *good governance*.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah.....	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
1.6 Sistematika Penulisan Skripsi.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13

2.2	Landasan Teori	16
2.2.1	Eksistensi Kelembagaan Eksekutif di Indonesia.....	16
2.2.1.1	Fungsi Pengaturan/ Regular	17
2.2.1.2	Fungsi Pelayanan Kepada Masyarakat.....	17
2.2.1.3	Fungsi Pemberdayaan Masyarakat.....	18
2.2.1.4	Fungsi Pengelolaan Asset/ Kekayaan Negara.....	18
2.2.2	Kementerian Badan Usaha Milik Negara.....	20
2.2.3	Definisi Birokrasi.....	22
2.2.4	Reformasi Birokrasi.....	23
2.2.5	Reformasi Birokrasi di Indonesia.....	24
2.2.6	Definisi Good Government, Good Governance, dan Good Corporate Governance.....	25
2.2.6.1	Government.....	25
2.2.6.2	Good Governance.....	26
2.2.6.3	Good Corporate Governance.....	28
BAB III METODE PENELITIAN		31
3.1	Dasar Penelitian.....	31
3.2	Definisi Operasional.....	32

3.2.1	Kementerian BUMN32
3.2.2	Reformasi Birokrasi33
3.2.3	<i>Good Governance</i>34
3.3	Lokus Penelitian34
3.4	Fokus Penelitian34
3.5	Sumber Data Penelitian35
3.5.1	Sumber Data Primer35
3.5.2	Sumber Data Sekunder36
3.5.7	Sumber Data Tersier37
3.6	Teknik Pengumpulan Data37
3.6.1	<i>Library Research</i> (studi kepustakaan)37
3.6.2	Dokumentasi39
3.6.3	Wawancara39
3.7	Validasi Data40
3.8	Analisis data40
3.8.1	Kerangka Pemikiran42
3.8.2	Penjelasan Bagan Kerangka Pemikiran43

3.8.2.1 Input	43
3.8.2.2 Proses	45
3.8.2.3 Output.....	46
3.8.2.4 Outcome	47
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Gambaran Umum	48
4.1.1 Kementerian BUMN	48
4.1.1.1 Unit Eselon II	48
4.1.1.2 Menjadi Unit Eselon II.....	49
4.1.1.3 Jadi Kementerian.....	49
4.1.2 Landasan Hukum Kementerian BUMN	50
4.1.3 Visi dan Misi Kementerian BUMN	51
4.1.4 Struktur Organisasi Kementerian BUMN	53
4.1.5 Pejabat Kementerian BUMN	54
4.1.6 Tugas Pokok dan Fungsi	54
4.1.6.1 Tugas	54
4.1.6.2 Fungsi.....	55

4.2	Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN dan Proses Berjalannya Reformasi Birokrasi sesuai Permen PAN RB 20 Tahun 2010	55
4.2.1	Manajemen Perubahan (Pola Pikir dan Budaya Kerja).....	59
4.2.2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan.....	61
4.2.3	Penataan dan Penguatan Organisasi.....	62
4.2.4	Penataan Tata Laksana.....	63
4.2.5	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur.....	64
4.2.6	Penguatan Pengawasan.....	66
4.2.7	Penguatan Akuntabilitas Kinerja.....	67
4.2.8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	68
4.3	Grand Desain Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN sesuai Permen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010 dan Evaluasi Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN	71
4.4	Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN dengan Desain Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN dan di sesuaikan dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	80
4.4.1	Program dan Kegiatan Kementerian BUMN	80
4.4.1.1	Sumber Daya Manusia.....	80
4.4.1.2	Bisnis Proses serta Organisasi.....	81
4.4.1.3	Tata Laksana	83

4.4.2	Fleksibilitas APBN.....	84
4.4.3	Pengawasan Reformasi Birokrasi.....	85
4.4.4	Pelayanan Publik.....	85
4.5	Strategi Percepatan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN.....	88
4.5.1	Strategi Perubahan.....	88
4.5.2	Strategi Komunikasi.....	92
BAB V PENUTUP		96
5.1	Simpulan	96
5.2	Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA		102

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Pejabat Kementerian BUMN	54
Tabel 4.2.1 Manajemen Perubahan (Pola Pikir)	59
Tabel 4.2.2 Penataan Peraturan Perundang-undangan	61
Tabel 4.2.3 Penataan dan Penguatan Organisasi	62
Tabel 4.2.4 Penataan Tata Laksana	63
Tabel 4.2.5 Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	64
Tabel 4.2.6 Penguatan Pengawasan	66
Tabel 4.2.7 Penguatan Akuntabilitas Kerja	68
Tabel 4.2.8 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	69
Tabel 4.3 Status Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN	72
Tabel 4.4.1 Restrukturisasi Organisasi	82
Tabel 4.4.2 Kriteria Opini Oleh BPK	87

DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 3.8 Analisis Data Kualitatif	42
Bagan 3.9 Kerangka Pemikiran	43
Bagan 4.1 Struktur Organisasi Kementerian BUMN	53
Bagan 4.2 Fokus Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN	58
Bagan 4.3 Hasil Survey Keteladanan	91
Bagan 4.4 Hasil Survey Media Komuniasi Yang Baik	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.2 Hubungan antar sektor	26

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 SK Dosen Pembimbing
- Lampiran 2 Formulir Bimbingan Skripsi
- Lampiran 3 Formulir Selesai Bimbingan Skripsi
- Lampiran 4 Surat Ijin Penelitian ke Kementerian BUMN RI
- Lampiran 5 Surat Balasan Ijin Kementerian BUMN RI ke Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang
- Lampiran 6 Kartu Nama Responden dan Foto Hasil Penelitian
- Lampiran 7 Data Laporan Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN RI
- Lampiran 8 Instrumen Penelitian
- Lampiran 9 Peraturan Menteri PAN RB Nomor 20 Tahun 2010
- Lampiran 10 Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dasar keberadaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah Pasal 33 ayat 2 Undang-Undang Dasar (UUD) Tahun 1945 yang menyatakan bahwa “*Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara*”. Dalam melaksanakan tugas konstitusional tersebut, Negara melakukan penguasaan atas seluruh kekuatan ekonomi melalui regulasi sektoral yang merupakan kewenangan menteri teknis dan kepemilikan negara pada unit unit usaha milik negara yang menjadi kewenangan Menteri Negara BUMN. Sebagai turunan dari UUD Tahun 1945 tersebut, kebijakan pembinaan BUMN dituangkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Selain itu, dalam pengelolaan usahanya, BUMN juga tunduk pada UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, protokol pasar modal (paket UU Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya khusus bagi BUMN yang tercatat di Bursa Efek Indonesia), paket UU Keuangan Negara dan Paket UU Pemeriksaan dan Pengawasan.

Dalam rangka pembinaan dan pengelolaan BUMN, terdapat pembagian kewenangan antara menteri keuangan dengan menteri BUMN. Kewenangan menteri keuangan dalam kedudukannya sebagai pengelola kekayaan negara terkait dengan urusan permodalan/kepemilikan. Sedangkan kewenangan Menteri BUMN terkait dengan urusan operasional/manajerial yang dalam hal ini dilakukan dalam

kedudukannya selaku Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada Persero dan selaku pemilik modal pada Perusahaan Umum (Perum), berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas, dan Kewenangan Menteri Keuangan Pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) Kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Secara skema, posisi keberadaan BUMN, dikaitkan dengan landasan hukum pengelolaan, serta landasan operasional pembinaan BUMN Tahun 2010–2014.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara PAN Nomor PER/15/M. PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010–2014 serta Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, seluruh instansi/lembaga Pemerintah diwajibkan untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi guna menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih (*good governance*). Terkait dengan hal tersebut, Kementerian BUMN pada dasarnya telah mulai melaksanakannya sejak Tahun 2007 yang dimulai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap jabatan di Kementerian BUMN. Selanjutnya, untuk menindaklanjuti ketentuan dalam peraturan tersebut, maka pada Tahun 2009 secara khusus telah dibentuk Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Negara BUMN dan beberapa tim lain guna mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN. Reformasi Birokrasi yang dilakukan telah menghasilkan beberapa *output* antara lain *Standard Operating Procedure*

aktivitas Kementerian BUMN, kode etik, dan manajemen SDM. Khusus mengenai organisasi, Kementerian BUMN merencanakan akan melakukan perampingan dalam rangka meningkatkan efisiensi kerja sehingga dapat mempercepat *business process*. Hal tersebut diatas juga harus disesuaikan dengan rencana *rightsizing* BUMN yang diarahkan pada perampingan untuk mendapatkan jumlah BUMN yang paling ideal dan optimal.

Selain itu terdapat pula mengenai tata laksana kerja Kementerian BUMN dimana hasil analisis beban kerja Kementerian BUMN yang dilakukan pada Tahun 2007, diperoleh hasil rata-rata pemakaian jam kerja sebesar 60,14% dari jam kerja standar (renstra BUMN). Hal ini berarti bahwa SDM yang dimiliki oleh Kementerian BUMN belum diberdayakan secara optimal. Kondisi ini merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian dari internal Kementerian BUMN. Aspek lain yang perlu diperbaiki di Kementerian BUMN antara lain meliputi konsolidasi internal untuk mengoptimalkan rencana kerja dan anggaran, serta pembuatan dan penyempurnaan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang mengatur tatalaksana pekerjaan (alur kerja) di Kementerian BUMN. Fleksibilitas Pengelolaan Dana APBN, alokasi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kementerian BUMN yang disediakan dari APBN saat ini hanya digunakan untuk membiayai kegiatan-kegiatan operasional Kementerian BUMN dalam rangka pelaksanaan tugas pembinaan BUMN. Alokasi kebutuhan dana APBN yang dapat digunakan untuk pelaksanaan restrukturisasi BUMN saat ini hanya dapat dilakukan melalui mekanisme penambahan Penyertaan Modal Negara (PMN). Kebijakan PMN pun

dibatasi hanya diberikan kepada BUMN yang melakukan kegiatan yang berhubungan langsung dengan kebijakan pemerintah seperti halnya KUR.

Sementara itu,selama ini BUMN telah memberikan sumbangan kontribusi kepada APBN melalui dividen yang dalam kurun waktu lima Tahun terakhir terus menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan. Di masa mendatang Kementerian BUMN seharusnya dapat memanfaatkan sebagian setoran dividen BUMN untuk digunakan sebagai dana restrukturisasi (pembentukan BUMN *Fund*). Optimalisasi sumber daya yang dimiliki tersebut akan diarahkan untuk penciptaan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas pembinaan BUMN. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMN selain tunduk pada UU BUMN, juga harus mengikuti UU Perseroan Terbatas, paket UU bidang Keuangan Negara, paket UU bidang Pemeriksaan dan Pengawasan, serta peraturan perundang-undangan sektoral yang dalam pelaksanaannya terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kegiatan operasional BUMN saling berbenturan dengan peraturan lainnya. Hal ini dapat menyebabkan adanya perbedaan penafsiran yang akan berpengaruh terhadap kepastian hukum di bidang pengurusan, pengawasan dan pembinaan BUMN.

Di samping itu, gencarnya desentralisasi dan otonomi daerah membawa *euforia* yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan usaha BUMN di daerah. Persepsi Pemerintah Daerah yang masih menganggap BUMN sebagai institusi publik memunculkan kebijakan-kebijakan yang justru sering menghambat BUMN untuk beroperasi sebagaimana layaknya korporasi. Tantangan lainnya yang perlu mendapatkan perhatian adalah

Kementerian BUMN tidak lagi merupakan Kementerian yang memonopoli pembinaan BUMN, mengingat adanya badan lain yang menyerupai BUMN yang tidak di bawah pembinaan BUMN. Badan tersebut berupa Badan Layanan Umum (BLU), Badan Hukum Milik Negara (BHMN), dan Badan Usaha Milik Negara lain yang baru dibentuk. Keberadaan badan-badan ini merupakan faktor pemicu bagi Kementerian BUMN untuk berprestasi lebih baik lagi.

Upaya pembinaan dan pengawasan BUMN juga tidak dapat dilepaskan dari isu deregulasi sektoral. Beberapa BUMN yang selama ini menikmati fasilitas perlindungan usaha dari pemerintah harus mulai berbenah dan meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi persaingan usaha. Ke depan, diperlukan adanya harmonisasi kebijakan baik dengan para pengambil kebijakan pada tataran pusat (nasional) maupun dengan pemerintah daerah.

BUMN sebagai entitas yang bergerak di dunia usaha, perkembangannya sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi baik nasional, regional dan global, dalam hal ini keterkaitannya adalah kinerja BUMN dipengaruhi oleh resiko fiskal. Beberapa hal yang mempengaruhi risiko fiskal bagi BUMN dividen BUMN, privatisasi BUMN, dan pungutan pajak ekspor dan retribusi daerah. Oleh karena itu berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER-15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010–2014 serta Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025, setiap instansi Pemerintah

diwajibkan untuk melaksanakan program Reformasi Birokrasi yang menitikberatkan pada penatakelolaan birokrasi yang efektif dan efisien.

Kementerian BUMN sebagai salah satu instansi pemerintah wajib memenuhi ketentuan tersebut. Menjadikan organisasi Kementerian BUMN yang efektif dan efisien yang akan meningkatkan kualitas pembinaan kepada BUMN. Terdapat sebagian BUMN yang belum menerapkan mekanisme pengelolaan perusahaan yang baik. Dengan demikian, salah satu tugas dan fungsi Kementerian BUMN adalah memastikan pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di BUMN sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN. Hal ini perlu dilakukan untuk menjawab tuntutan masyarakat luas terkait terealisasinya prinsip-prinsip GCG yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.

Kementerian BUMN memiliki komitmen yang kuat untuk terus memacu implementasi GCG pada BUMN secara berkesinambungan. Penatakelolaan perusahaan yang baik akan mengurangi asimetri informasi antara pengurus perusahaan dengan pihak luar, dan tentunya akan menciptakan kepercayaan publik secara lebih luas yang pada akhirnya meningkatkan keberhasilan usaha. Setelah Reformasi Birokrasi dan tata kelola yang baik pada BUMN dapat diterapkan, maka tantangan berikutnya adalah peningkatan profesionalisme dan integritas pengurus BUMN.

Tantangan yang harus dihadapi adalah memantapkan mekanisme seleksi pengurus BUMN (Direksi dan Dewan Komisaris) dan pengukuran kinerja pada

pengurus BUMN melalui penerapan *Key Performance Indicators* (KPI). Selanjutnya untuk meningkatkan motivasi pengurus BUMN yang profesional, dibutuhkan penyesuaian sistem remunerasi yang dapat menciptakan suatu sistem penghasilan yang seimbang dengan tanggungjawab yang diberikan serta menyesuaikan dengan sistem penghasilan di sektor usaha sejenis. Oleh karena itu, penetapan penghasilan dilakukan dengan memperhatikan faktor pencapaian target (KPI), tingkat kesehatan, kemampuan keuangan, tingkat inflasi, perbandingan dengan sektor usaha sejenis, dan faktor lain yang relevan.

Dari uraian tersebut diatas, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti tentang: “Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Pelaksanaan *Good Governance* (Studi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI)”

1.2 Identifikasi Dan Pembatasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Latar belakang di atas memberikan gambaran permasalahan yang dapat diidentifikasi tentang Desain Reformasi Birokrasi dan relevansinya dengan pelaksanaan *good governance* di Kementerian BUMN RI sebagai berikut;:

1. Regulasi/Peraturan Perundang-undangan di Kementerian BUMN masih banyak yang tumpang tindih
2. Subkoordinasi Kementerian BUMN tidak serta merta dijalankan oleh Kementerian BUMN namun tumpang tindih kewenangan dengan Kementerian lain yang terkait

3. Kementerian BUMN dalam menerapkan Reformasi Birokrasi dan menciptakan *good governance* tidak didukung dengan anggaran yang sesuai sehingga masih banyak permasalahan dalam Kementerian BUMN yang harus diselesaikan termasuk mengenai kinerja dan kesejahteraan aparatur Negara di Kementerian BUMN.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN Tahun 2010-2013 dan Relevansinya dengan *Good Governance*

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka ditemukan beberapa permasalahan yang menarik untuk dikaji. Permasalahan tersebut adalah :

1. Apa saja kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN Tahun 2010-2013?
2. Bagaimana implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013?
3. Bagaimana strategi percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *good governance* di Kementerian BUMN?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan skripsi ini mencakup tujuan secara umum dan tujuan secara khusus

1.4.1 Tujuan Umum

Secara umum penulisan skripsi ini bertujuan untuk melengkapi syarat-syarat yang diperlukan untuk mencapai gelar Sarjana dalam bidang Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Negeri Semarang.

1.4.2 Tujuan Khusus

Dalam melakukan pembahasan permasalahan yang sesuai dengan judul skripsi, berikut tujuan khusus yang diharapkan dapat dicapai melalui pembahasan dalam skripsi diantaranya:

1. Untuk mengidentifikasi bentuk kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013
2. Untuk mengetahui implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013
3. \Untuk mendeskripsikan/menjelaskan strategi dalam percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *good governance* di Kementerian BUMN

1.5 Manfaat Penelitian

Rancangan Skripsi ini diharapkan dapat memberi manfaat atau kegunaan bagi banyak pihak diantaranya:

1.5.1 Manfaat teoritis :

1. Untuk mengembangkan konsep pemikiran secara lebih logis, sistematis dan rasional dalam meneliti permasalahan terkait Implementasi Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan *Good Governance*.

2. Sebagai media pembelajaran metode penelitian hukum sehingga dapat menunjang kemampuan individu mahasiswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.
3. Menambah pengetahuan bagi masyarakat umumnya dan bagi peneliti khususnya terhadap Kementerian BUMN agar apa yang diharapkan sebagai Reformasi Birokrasi yang sesuai dengan *good governance* dapat tercapai sehingga meningkatkan kesejahteraan bagi Negara dan Rakyat Indonesia.
4. Dapat dijadikan acuan atau referensi untuk penelitian berikutnya

1.5.2 Manfaat praktis :

Memberi saran berbasis penelitian kepada Kementerian/Lembaga (K/L) dan lebih khusus di Kementerian BUMN agar lebih meningkatkan kinerjanya yang telah diamanatkan dalam PER-15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010–2014 serta Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami tugas akhir serta memberikan gambaran yang menyeluruh secara garis besar, sistematika tugas akhir dibagi menjadi tiga bagian. Adapun sistematikanya adalah :

1.6.1 Bagian Awal Skripsi

Bagian awal skripsi mencakup halaman sampul depan, halaman judul, abstrak, halaman pengesahan, motto dan persembahan, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar table, dan daftar lampiran.

1.6.2 Bagian Isi Skripsi

Bagian isi skripsi terdiri dari lima (5) bab yaitu, pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan serta penutup.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis menguraikan latar belakang, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan, manfaat, penegasan istilah dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini pembahasan tinjauan pustaka meliputi: (1) Penelitian Terdahulu, (2) Landasan Teori, berisi tentang teori yang memperkuat penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi tentang lokasi penelitian, alat dan bahan yang digunakan, variable penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data dan pengolahan data serta kerangka berfikir.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis membahas tentang Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Pelaksanaan *Good Governance* (Studi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI)

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini merupakan bab terakhir yang berisi simpulan dan saran dari pembahasan yang diuraikan diatas.

1.6.3 Bagian Akhir Skripsi

Bagian akhir dari skripsi ini sudah berisi tentang daftar pustaka dan lampiran. Isi daftar pustaka merupakan keterangan sumber literatur yang digunakan dalam penyusunan skripsi. Lampiran dipakai untuk mendapatkan data dan keterangan yang melengkapi uraian skripsi.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tesis yang dibuat oleh Myrna Nurbarani (Undip, Semarang, 2009); dengan judul “Reformasi Birokrasi di Kota Surakarta”, pada tesis tersebut menyimpulkan kunci pelaksanaan Reformasi Birokrasi di kota Surakarta adalah: (1) Pemerintah Kota Surakarta menggunakan pendekatan *partisipatory* di dalam pengambilan keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan publik. Karena dengan pendekatan ini masyarakat sebagai bagian dari *stakeholder* mendapatkan peran untuk ikut menentukan masa depan kota mereka sekaligus menentukan nasib mereka sendiri. Pendekatan yang demokratis ini akan membuat masyarakat ikut merasa memiliki semua kebijakan yang dibuat; (2) Kemampuan kepala daerah untuk menciptakan program-program yang besar dan dampaknya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Kemampuan ini berkaitan dengan bagaimana Walikota (kepala daerah) *manage* sumber daya yang dimilikinya.

Tesis yang dibuat oleh Abdul Hamid Tamoe (Unsrat, Manado, 2012); dengan judul “Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* Ditinjau dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010” , menyimpulkan bahwa Pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebagaimana yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010 secara umum belum mencapai hasil yang sangat memuaskan. Asas/prinsip *good*

governance belum diterapkan dengan baik pada indikator ukuran keberhasilan Reformasi Birokrasi. Perlunya dilakukan penataan sistem, struktur, dan kultur birokrasi agar aparat birokrasi dapat bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan tanpa harus masuk pada wilayah politik pemimpin organisasi birokrasi sebagaimana yang dipraktekkan pada masa orde baru dan bahkan sampai sekarang pun upaya tersebut masih dilakukan pada tingkat pemerintahan pusat hingga daerah. Dilakukan kontrol/pengawasan terhadap aparat birokrasi oleh suatu lembaga yang independen di luar dari struktur birokrasi sehingga aparat birokrasi dalam menjalankan tugasnya dapat mengimplementasikan prinsip/asas *good governance* dengan baik.

Tesis yang dibuat oleh Agus Wijayanto (Undip, Semarang, 2010); dengan judul “Strategi Penegakan Hukum Disiplin Anggota Polri Guna Mewujudkan *Good Governance* dan *Clean Governmnet* di Internal Polri Dalam Rangka Memantapkan Citra Polri” , menyimpulkan hasil sebagai berikut:

- (1). Program Jangka Pendek (1 Tahun). melaksanakan kegiatan sebagai berikut:
 - a. Peningkatan kualitas Penyidik Provos Polda,
 - b. Meningkatkan kesadaran dan kepatuhan anggota Polri terhadap disiplin.
 - c. Pengadaan dan pengelolaan sarana pendukung tugas penegakan Hukum Disiplin.

- d. Membangun pemahaman masyarakat tentang pelaksanaan penegakkan hukum disiplin anggota Polri sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas kinerja Polri kepada masyarakat.
- (2). Program Jangka Sedang (3 Tahun) dilaksanakan secara paralel dengan pelaksanaan kegiatan pada program Jangka Pendek, dengan melaksanakan kegiatan sebagai berikut:
- a. Membangun dan memelihara komitmen Pimpinan Polri untuk tegaknya disiplin, anggota Poiri.
 - b. Melakukan kerja sama dengan Lembaga Kompolnas dalam rangka mempersiapkan dan mendukung peran Kompolnas tidak hanya sebatas pemberi saran kepada Presiden tentang kinerja Polri, akan tetapi juga sebagai kontrol sekaligus mitra bagi Polri dengan saling tukar informasi.
 - c. Memelihara dan meningkatkan hubungan kerja sama dengan media sehingga dapat berperan sebagai kontrol bagi anggota Polri, untuk tetap berpartisipasi aktif secara proporsional dengan penyebaran informasi yang tidak tendensius bahkan mengarah kepada fitnah dalam penegakkan hukum disiplin anggota Polri.
 - d. Memelihara dan meningkatkan motivasi/dedikasi penegak hukum disiplin Polri.
- (3). Program Jangka Panjang (5 Tahun) dilaksanakan secara Paralel bersamaan dengan Pelaksanaan kegiatan pada program Jangka Pendek dan Jangka Sedang, dengan melaksanakan kegiatan sebagai berikut :

- a. Perbaiki atau merevisi aturan hukum disiplin.
- b. Mengimplementasikan nilai-nilai paradigma baru Polri sebagai polisi yang berwatak sipil dan nilai-nilai reformasi Polri dalam proses penegakkan hukum disiplin anggota Polri seperti
- c. Membangun dan memelihara hubungan kerja sama dengan pihak kontrol eksternal lainnya seperti DPR, Komnasham maupun BPK dengan maksud saling bertukar informasi secara proporsional dalam kaitan peningkatan penegakan hukum disiplin anggota Polri.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Eksistensi Kelembagaan Eksekutif di Indonesia

Menurut teori Montesquieu (*Trias Politica*), Kekuasaan Negara terdiri dari: kekuasaan legislatif (parlemen), kekuasaan eksekutif (pemerintah), dan kekuasaan yudikatif (peradilan) serta ditambah satu kekuasaan lagi yaitu: kekuasaan auditif (pengawasan/pemeriksaan) guna mengawasi penyelenggaraan pemerintahan negara. Untuk menyelenggarakan Kekuasaan Negara dibentuk organ-organ negara. Salah satu organ negara adalah lembaga eksekutif (pemerintah dalam arti sempit). Rewansah (2011:133) mengemukakan ada 5 (lima) fungsi utama (*main function*) eksekutif (pemerintah), yaitu: (1) Fungsi pengaturan/regulasi; (2) Fungsi pelayanan pada masyarakat (*public service*); (3) Fungsi pemberdayaan pada masyarakat (*empowering people*); (4) Fungsi pemberdayaan asset/kekayaan Negara; (5) Fungsi keamanan, pengamanan dan perlindungan. Masing-masing fungsi pemerintahan ini, lebih rinci dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1.1 Fungsi Pengaturan/Regulasi

Dari berbagai fungsi pemerintah sebagaimana tersebut diatas, maka pengaturan/regulasi (penetapan kebijakan publik/ Negara) adalah fungsi yang tak dapat didelegasikan, dipindahkan ataupun diprivatisasikan kepada organisasi atau lembaga lain diluar pemerintahan. Sesuai UUD 1945 pasal 1 ayat (3) ditetapkan bahwa Negara Indonesia adalah Negara Hukum, maka segala aspek kehidupan dalam bidang kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan termasuk pemerintahan harus senantiasa berdasarkan hukum (diatur dalam peraturan perundang-undangan). Dengan kata lain, segala sikap, perilaku dan perbuatan/tindakan penyelenggaraan Negara atau Aparatur Negara harus mempunyai pijakan atau landasan hukum.

2.2.1.2 Fungsi Pelayanan Kepada Masyarakat

Menurut Ryaas Rasyid dalam bukunya Makna Pemerintahan: Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan (2002).

“Ada tiga fungsi hakiki pemerintahan, yaitu: pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Penggolongan fungsi seperti ini mirip pembagian fungsi Kepala Wilayah di zaman Orde Baru.”

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 1974, pasal 80, ditetapkan bahwa Kepala Wilayah Berfungsi memimpin Pemerintahan, mengkoordinasikan pembangunan, dan membina masyarakat di segala bidang. Beranjak dari ketentuan ini, orang membedakan pemerintahan dengan pembangunan dan pembinaan masyarakat. Sedangkan Ndhara (2003:26) mengemukakan bahwa:

“Pemerintah memiliki dua fungsi dasar yaitu: fungsi primer (pelayanan) yaitu fungsi pemerintah sebagai penyedia (*provider*) jasa-jasa pelayanan publik yang tidak diprivatisasikan termasuk

jasa hankam, layanan civil dan layanan birokrasi. Sedangkan Fungsi sekunder (pemberdayaan) yaitu sebagai *provider* kebutuhan dan tuntutan warga masyarakat akan barang dan jasa yang mereka tidak mampu penuhi sendiri, karena masih lemah dan tak berdaya (*powerless*), penyediaan seperti jasa/layanan sebuah rumah sakit, ;pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dan lain-lain.”

2.2.1.3 Fungsi Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan masyarakat adalah fungsi yang berhubungan secara negatif dengan kondisi ekonomi, politik dan sosial warga masyarakat, dalam arti: semakin tinggi taraf hidup warga masyarakat, semakin kuat posisi tawar (*bargaining position*), dan semakin integratif masyarakat

2.2.1.4 Fungsi Pengelolaan Asset/Kekayaan Negara

Aset/kekayaan Negara merupakan segala sesuatu yang bernilai ekonomi baik berupa fisik dan Non fisik maupun berupa uang, surat-surat berharga dan kekayaan alam (sumber daya alam) yang terdapat dibumi Nusantara. Asset/kekayaan Negara termasuk Barang Milik Negara (BMN) yang diperoleh/diadakan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang digunakan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan (diatur dalam PP. No.6 jo PP Nomor 38 Tahun 2008 tentang pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah). (Delly Mustafa, 2013:88-96).

Menurut Jimly assiddiqie dalam bukunya sengketa kewenangan Antar Lembaga Negara, beliau menyatakan “jika sebelumnya UUD 1945 memang menganut faham pembagian kekuasaan, maka setelah perubahan keempat, prinsip pembagian kekuasaan yang bersifat *vertical* itu tidak lagi dianut UUD 1945. Sekarang, meskipun bukan dalam pengertian *trias politica* ala Montesquiue, UUD

1945 menganut paham pemisahan kekuasaan berdasarkan prinsip *check and balances* (saling mengawasi dan mengontrol) antar lembaga-lembaga Negara, buktinya adalah:

1. Adanya pergeseran kekuasaan legislatif dari tangan presiden ke DPR, (bandingkan sebelum dan sesudah perubahan);
2. Dikenal sistem pengujian konstitusional oleh MK;
3. Diakuinya lembaga pelaku kedaulatan rakyat yang tidak terbatas pada MPR;
4. MPR bukan lagi sebagai pemegang kedaulatan rakyat tertinggi;
5. Hubungan antar lembaga Negara seimbang dan saling mengandalkan.

Memang spirit pemisahan kekuasaan ala Montesquieu sedikit banyak telah mempengaruhi arah perubahan UUD 1945, namun tentu saja pengaruh tersebut tidak dapat diartikan bahwa Konstitusi Indonesia seratus persen meniru teori pemisahan kekuasaan dalam negara ala Montesquieu. Pernyataan tegas yang menyatakan bahwa lembaga-lembaga negara pemegang kekuasaan eksekutif, legislatif, dan yudikatif sebagaimana dikehendaki Montesquieu dapat terlihat dalam pasal 4 ayat (1), pasal 20 ayat (1), dan pasal 24 ayat (1) UUD 1945 (perubahan). Bandingkan ketentuan tersebut dengan pasal 4, pasal 5, pasal 20, pasal 24 ayat (1) UUD 1945 sebelum amandemen. (Martitah, 2008 : 49-50)

2.2.2 Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Kementerian BUMN merupakan transformasi dari unit kerja Eselon II Departemen Keuangan (1973-1993) yang kemudian menjadi unit kerja Eselon I (1993-1998 dan 2000-2001). Tahun 1998-2000 dan Tahun 2001 sampai sekarang, unit kerja tersebut menjadi Kementerian BUMN.^[1]

Kementerian BUMN memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan pembinaan terhadap perusahaan negara/BUMN di Indonesia. Kementerian BUMN telah ada sejak Tahun 1973, yang awalnya merupakan bagian dari unit kerja di lingkungan Departemen Keuangan. Selanjutnya, organisasi tersebut mengalami beberapa kali perubahan dan perkembangan. Dalam periode 1973 sampai dengan 1993, unit yang menangani pembinaan BUMN berada pada unit setingkat Eselon II. Awalnya, unit organisasi itu disebut Direktorat Persero dan PKPN (Pengelolaan Keuangan Perusahaan Negara). Selanjutnya terjadi perubahan nama menjadi Direktorat Persero dan BUN (Badan Usaha Negara). Terakhir kalinya pada unit organisasi setingkat Eselon II, organisasi ini berubah menjadi Direktorat Pembinaan BUMN sampai dengan Tahun 1993.

Selanjutnya, seiring dengan meningkatnya kebutuhan untuk mengoptimalkan pengawasan dan pembinaan terhadap BUMN, dalam periode 1993 sampai dengan 1998, organisasi yang awalnya hanya setingkat Direktorat/Eselon II, ditingkatkan menjadi setaraf Direktorat Jenderal/Eselon I, dengan nama Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Usaha Negara (DJ-PBUN).

Mengingat peran, fungsi dan kontribusi BUMN terhadap keuangan Negara sangat signifikan, pada Tahun 1998 sampai dengan 2000, pemerintah Indonesia mengubah bentuk organisasi pembina dan pengelola BUMN menjadi setingkat Kementerian. Awal dari perubahan bentuk organisasi menjadi Kementerian terjadi di masa pemerintahan Kabinet Pembangunan VI, dengan nama Kantor Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN/Kepala Badan Pembinaan BUMN.

Pada Tahun 2000 sampai dengan Tahun 2001, struktur organisasi Kementerian ini dihapuskan dan dikembalikan lagi menjadi setingkat Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan. Namun, di Tahun 2001, ketika terjadi suksesi/pergantian kepemimpinan, organisasi tersebut dikembalikan lagi fungsinya menjadi setingkat Kementerian dengan nama Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara. Pada Tahun 2009, mengikuti perubahan Nomenklatur seluruh Kementerian, Kementerian ini pun berganti Nomenklatur menjadi Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Di Indonesia, definisi BUMN menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah.

“Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Sejak Tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri BUMN. BUMN di Indonesia berbentuk perusahaan perseroan, perusahaan umum, dan perusahaan jawatan.” (<http://kementerianbumn.go.id/landasan-hukum-kementerian-bumn.htm>; diakses tanggal 8 maret 2014)

2.2.3 Definisi Birokrasi

Kata birokrasi berasal dari dua akar kata, yaitu *bureau* (kain penutup meja) dan *cracy, ruler* (pengatur). Sekurang-kurangnya ada tiga macam arti birokrasi, yaitu:

1. Birokrasi, diartikan sebagai “*government by bureaus*” yaitu pemerintahan biro oleh pegawai yang diangkat oleh pemegang kekuasaan, pemerintah atau pihak atasan dalam sebuah organisasi

formal, baik publik maupun privat. *Pemerintahan birokratik* adalah pemerintahan tanpa partisipasi warga masyarakat (pemangku kepentingan masyarakat dan masyarakat konsumen).

2. Birokrasi diartikan sebagai sifat atau perilaku pemerintah, “*yaitu sifat kaku, macet, berbelit-belit, berliku-liku*”. Dan segala tuduhan/stigma negatif terhadap birokrasi pemerintahan;
3. Birokrasi sebagai *tipe ideal* sebuah organisasi yang bermula dari teori Max Weber. Menurut Firtz Morstein Marx yang dikutip Santosa (2008:2), mendefinisikan birokrasi sebagai tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang bersifat spesialisasi, dilaksanakan dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparat pemerintah. (Delly Mustafa;2013;142)

2.2.4 Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antar unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas. Perubahan pada satu elemen kiranya dapat mempengaruhi unsur lain dalam sistem itu sendiri. Struktur berhubungan dengan tatanan yang tersusun secara teratur dan sistematis. Sedangkan perubahan struktur mencakup mekanisme dan prosedur, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, organisasi dan lingkungannya dalam kerangka pencapaian tujuan efisiensi penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Perubahan tersebut “meliputi keseluruhan aspek yang memungkinkan birokrasi memiliki kemampuan yang

memadai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya. Kegagalan birokrasi dalam melayani selama ini sekaligus menggambarkan buruknya penyelenggaraan pemerintahan baik di level pemerintah pusat maupun daerah.” (Delly Mustafa;2013;143)

Upaya Reformasi Birokrasi merupakan bagian dari *grand desain* penciptaan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Konsep ini diharapkan mampu menjembatani suatu kondisi pemerintahan yang buruk (*bad governance*) ke arah terbentuknya pemerintahan yang baik (*good governance*). Tentu saja birokrasi pemerintahan sebagai instrumen pelaksana menjadi fokus utama yang mesti diperbaiki melalui kebijakan Reformasi Birokrasi. (Delly Mustafa;2013;144)

2.2.5 Reformasi Birokrasi di Indonesia

Guru Besar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisipol) Universitas Gajah Mada (UGM), Miftah Thoha. Menurutnya Reformasi Birokrasi di Indonesia baru dua kali terjadi , yakni pada masa pemerintahan Soekarno dan Soeharto. Perombakan organisasi pemerintahan pada Zaman Orde Baru dilakukan, karena Soeharto mempunyai visi jauh ke depan dengan sasaran ekonomi. Oleh karena itu, Soeharto membangun organisasi pemerintahan yang kokoh, stabil, dan sentralistik untuk mewujudkan keberhasilan ekonomi. Lebih dari tiga dekade, pola pemerintahan tersebut digunakan dan sampai sekarang masih belum sepenuhnya dilepaskan.

Reformasi Birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang lain.

Direktur Eksekutif Institut Manajemen Prastya Mulya, Dr. Djisman Simanjuntak, (dalam Santosa, 2008:118) kelemahan birokrasi Indonesia antara lain karena banyak kegiatan yang tidak perlu dilakukan, tetapi tetap dipaksakan untuk dijalankan oleh pemerintah. “ibarat seorang supir yang membawa bus besar, tetapi penumpangnya hanya tiga orang.

”Dalam Seminar “Penentuan Prioritas Reformasi Birokrasi” yang diselenggarakan Lembaga Administrasi Negara (2004), terungkap bahwa

“Pemerintah bisa mengawali Reformasi Birokrasi dengan mengubah budaya aparatur Negara yang menganut tradisi lisan. Namun, untuk mengubah budaya birokrasi memang tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama, sehingga pemerintah pun harus segera memulainya. Selain itu, birokrasi kita menganut tradisi lisan, suka omong-omong di seminar atau di berbagai forum tanpa ada keputusan yang konkret. Akibatnya, tidak ada satu orang pun yang bisa diminta pertanggungjawabannya”. (Delly Mustafa;2013;146-147)

2.2.6 Definisi *Government*, *Good Governance* dan *Good Corporate*

Governance

2.2.6.1 *Government*

C.S.T, Kansil (dalam, Arif Hidayat; 2008 : 1-2). Istilah negara yang dikenal sekarang ini mulai timbul pada zaman renaissance di Eropa abad ke-15. Pada masa itu orang telah mulai menggunakan istilah “*Lo stato*” (berasal dari bahasa Italia) yang kemudian menjelma menjadi perkataan “*L’Etat*” dalam bahasa Perancis, “*The State*” dalam bahasa Inggris atau “*Der Staat*” dalam bahasa

Jerman dan “*De Staat*” dalam bahasa Belanda. Adapun istilah “*Lo Stato*” yang pertama kali diperkenalkan oleh Niccolò Machiavelli, pada mulanya digunakan untuk menyebutkan pihak yang diperintah, namun istilah tersebut kemudian bergeser maknanya menjadi “Pemerintah” (*Government*). Hal ini nampak dari perkataan Raja Louis XIV (Perancis), “*L’Etat Cest Moi*”, yang artinya Negara adalah saya.

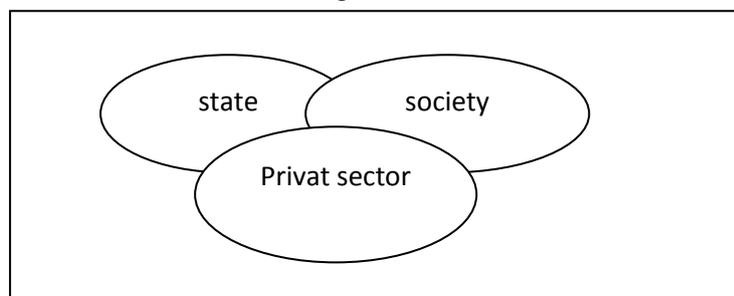
Pemerintah (*Government*), berarti “pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah Negara, Negara bagian, Kota dan sebagainya”. Atau bisa juga berarti “lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan Negara, Negara bagian, atau kota dan sebagainya”. (Delly Mustafa;2013;185)

2.2.6.2 *Good Governance*

Secara umum, *Governance* diartikan sebagai kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang dilayani dan dilindungi, *Governance* mencakup 3 (tiga) domain yaitu *state* (Negara/Pemerintahan), *private sectors* (sektor swasta/dunia usaha), dan *society* (masyarakat). (Sedarmayanti,;2012;2)

Gambar 2.1

Hubungan antar sektor



Sumber: Lembaga Administrasi Negara, *Akuntabilitas dan Good Governance*. 2000.

Secara sederhana, *good governance* pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Yang dimaksud dengan kata “baik” disini adalah mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *good governance*. Sebagian kalangan mengartikan *good governance*. Sebagai penerjemah konkret demokrasi dengan meniscayakan adanya *civic culture* sebagai penopang sustainabilitas demokrasi itu sendiri.

World Bank mendefinisikan *good governance*. Sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab serta sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara penciptaan *legal* dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha. (Delly Mustofa;2013;186).

Berikutnya, United Nation Development Program (UNDP,1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik, meliputi:

1. Partisipasi (*Participation*). Setiap orang atau warga masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung, maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.
2. Aturan hukum (*Rule of law*): kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak asasi manusia.
3. Transparansi (*Transparency*): Transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi.

4. Daya Tanggap (*Responsiveness*): setiap intitusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).
5. Berorientasi Konsesus (*Consesus Orientation*): Pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
6. Berkeadilan (*Equity*): Pemerintahan yang baik akan memberi kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya
7. Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*): Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia.
8. Akuntabilitas (*Accountability*): Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik (*stakeholders*).
9. Visi Strategis (*Strategic Vision*): Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia,

bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut. (Delly Mustafa;2013;190).

2.2.6.3 Good Corporate Governance (GCG)

Pengertian *Corporate* dan *Corporate Governance* (Tjager, et al, 2003): *A corporation is a mechanism established to allow different parties to contribute capital, expertise, and labor, for their mutual benefit.* (Hunger & Loheelen). (Korporasi adalah mekanisme yang dibangun agar berbagai pihak dapat memberikan kontribusi berupa modal, keahlian, dan tenaga, demi manfaat bersama).

Corporate Governance:

“.....seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).” (Forum for Corporate Governance in Indonesia/FCGI). (.Sedarmayanti;2012;52).

Berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, maka ditetapkan bahwa: *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap

memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika, sedangkan *stakeholders* adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan BUMN, baik langsung maupun tidak langsung yaitu pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas, direksi karyawan serta pemerintah, kreditur, dan pihak berkepentingan lainnya. (Sedarmayanti;2012;54).

BAB 3

METODE PENELITIAN

Skripsi atau bentuk karya ilmiah lain merupakan “bentuk laporan dari satu jenis evaluasi terhadap pernyataan empirik, kenyataan objektif yang ditelusuri melalui penelitian” (Fathoni, 2006 : 127), maka hal-hal yang dapat membantu untuk memperlancar penyusunan skripsi ini diperlukan adanya suatu data-data. Untuk memperoleh data-data ini diperlukan beberapa metode sebagai pedoman, karena metode penelitian ini merupakan unsur yang penting dalam penelitian. Metodologi pada hakekatnya memberi pedoman tentang cara-cara seorang ilmuwan mempelajari, menganalisa dan memahami lingkungan yang dihadapi.

Metode penelitian digunakan penulis dengan maksud untuk memperoleh data yang lengkap dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Adapun metode penelitian yang akan penulis gunakan adalah Metode Kualitatif dengan pendekatan sosio *legal riset* (penelitian sosial yuridis).

3.1. DASAR PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian hukum dengan spesifikasi penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong) yang dimaksud “penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati” (Moleong, 2007: 4).

Metode kualitatif digunakan karena beberapa pertimbangan, pertama, “menyelesaikan metode kualitatif akan lebih mudah apabila berhadapan dengan

kenyataan ganda; kedua, metode ini menggunakan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden; dan ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyelesaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi” (Moleong, 2007: 9-10).

Penelitian non doktrinal, yaitu penelitian berupa studi-studi empiris untuk menemukan teori-teori mengenai proses terjadinya dan mengenai proses bekerjanya hukum di dalam masyarakat (Lihat juga; Bambang Sunggono, *Metodologi Penelitian Hukum*, Rajawali Pers, Jakarta, 2001, hlm. 43.)

3.2 DEFINISI OPERASIONAL

3.2.1. Kementerian BUMN

Menurut Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Negara yang dipisahkan. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Sejak Tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri BUMN. BUMN di Indonesia berbentuk perusahaan perseroan, perusahaan umum, dan perusahaan jawatan

Tugas Kementerian BUMN sesuai Perpres Nomor 47 Tahun 2009 tentang pembentukan dan organisasi Kementerian Negara, tugas Kementerian BUMN adalah membidangi urusan pemerintah di bidang pembinaan badan usaha milik negara dalam pemerintahan untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 2, Kementerian BUMN menyelenggarakan fungsi;

- a. Perumusan dan penetapan kebijakan di bidang pembinaan badan usaha milik negara;
- b. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan badan usaha milik negara;
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian BUMN; dan
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas dilingkungan Kementerian BUMN.

3.2.2. Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antar unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas. Perubahan pada satu elemen kiranya dapat mempengaruhi unsur lain dalam sistem itu sendiri. Struktur berhubungan dengan tatanan yang tersusun secara teratur dan sistematis. Sedangkan perubahan struktur mencakup mekanisme dan prosedur, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, organisasi dan lingkungannya dalam kerangka pencapaian tujuan efisiensi penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Perubahan tersebut meliputi keseluruhan aspek yang memungkinkan birokrasi memiliki kemampuan yang

memadai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya. (Delly Mustofa;2013;146)

3.2.3. Good Governance

Good governance pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Yang dimaksud dengan kata “baik” disini adalah mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *good governance*. (Delly Mustofa;2013;186)

3.3 LOKUS PENELITIAN

Peneliti mengambil lokus penelitian dengan observasi di Kementerian BUMN Republik Indonesia guna mendukung data-data yang diperlukan dalam penelitian terkait dengan Desain Reformasi Birkorasi dan Relevansinya dengan *Good Governance*

3.4 FOKUS PENELITIAN

Menurut Moleong (1991 : 55) Fokus dasarnya adalah masalah yang bersumber dari pengalaman penelitian atau melalui pengetahuan yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui pengetahuan yang bersumber dari pengalaman peneliti. Melalui pengetahuan yang diperolehnya, melalui kepustakaan ilmiah atau kepustakaan. Penentuan fokus penelitian memiliki 2 (dua) tujuan yaitu:

- a. Penentuan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus penentuan tempat menjadi layak.

- b. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang masuk. Mungkin data cukup menarik, tetapi jika tidak dipandang relevan maka data itu tidak dipakai (Moleong, 1991 : 27).

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus adalah:

1. Bentuk kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013
2. Implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN RI Tahun 2010-2013
3. Strategi dalam percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *good governance* di Kementerian BUMN

3.5 SUMBER DATA PENELITIAN

Secara rinci sumber data penelitian ini adalah:

3.5.1 Sumber data primer

Sumber data yang diperoleh dari lapangan dimana penelitian itu dilaksanakan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode wawancara. Data ini diperoleh dari hasil jawaban informan yang terkait.

Data primer yang dipilih oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

- 1) Undang Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 2
- 2) Undang Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN

- 3) Peraturan Menteri Negara PAN Nomor PER/15/M. PAN/7/208 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- 4) Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010–2014
- 5) Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025

3.5.2 Sumber data sekunder

Bahan Hukum sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi kepustakaan dengan menelaah buku-buku literature, Peraturan perundang-undangan, tulisan-tulisan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan landasan teoritis dan informasi yang jelas. Bahan Hukum sekunder mempunyai ruang lingkup yang sangat luas, sehingga meliputi surat-surat pribadi, buku-buku harian, sampai pada dokumen-dokumen resmi yang dikeluarkan oleh pemerintah.

Bahan penelitian hukum sekunder yang digunakan penulis adalah penjelasan dari tiap-tiap peraturan perundang-undangan sebagaimana telah disebutkan di atas sebagai bahan hukum sekunder yang menjadi pertimbangan penting bagi penulis, dikarenakan penjelasan dari tiap-tiap peraturan perundang-undangan menggambarkan maksud dan tujuan pembentukan peraturan perundang-undangan oleh subyek-subyek pembentuknya, buku-buku yang terkait dengan materi/bahasan, hasil-hasil penelitian, renstra Kementerian BUMN, artikel

majalah dan koran, pendapat pakar hukum maupun makalah-makalah yang berhubungan dengan topik penulisan ini.

3.5.3 Sumber data tersier

Bahan hukum tersier yaitu bahan hukum yang memberikan petunjuk maupun penjelasan mengenai bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Data tersier yang peneliti pilih untuk memperkuat data primer dan sekunder adalah hasil wawancara dari Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN.

3.6 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian hukum Normatif atau kepustakaan teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka terhadap bahan-bahan hukum, baik bahan hukum primer, sekunder dan atau bahan hukum Non hukum.

Menurut Fajar dan Achmad (2010:160) “penelusuran bahan-bahan ukum tersebut dapat dilakukan dengan membaca, mendengarkan, maupun sekarang banyak dilakukan dengan media internet.” Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

3.6.1 library research (Studi Kepustakaan)

Tekhnik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan studi kepustakaan, yaitu dengan cara pengumpulan data dengan sumber pada bahan-bahan pustaka. Studi ini akan menganalisis objek penelitian dengan menggunakan data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian dan kajian bahan-bahan pustaka. Bahan-bahan pustaka yang dimaksud adalah sebagaimana tercantum dalam daftar pustaka yang berada di bagian akhir

proposal ini. Sebagai suatu penelitian hukum, data sekunder yang dipergunakan terdiri dari:

- 1) Bahan hukum primer, dalam penelitian hukum terdiri “peraturan undang-undang, yurisprudensi atau keputusan pengadilan, dan perjanjian internasional;
- 2) Bahan hukum sekunder, menjadi pertimbangan penting bagi penulis, dikarenakan penjelasan dari tiap-tiap peraturan perundang-undangan menggambarkan maksud dan tujuan pembentukan peraturan perundang-undangan oleh subyek-subyek pembentuknya, buku-buku yang terkait dengan materi/bahasan, hasil-hasil penelitian, renstra Kementerian BUMN, artikel majalah dan koran, pendapat pakar hukum maupun makalah-makalah yang berhubungan dengan topik penulisan ini, dan
- 3) Bahan hukum tersier, yang hasil wawancara dari Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN serta ketentuan hukum dan undang-undang yang mengikat dan berkaitan dengan studi ini.

3.6.2 Dokumentasi

Dokumentasi ialah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen resmi, baik internal berupa UU, Keputusan, memo, pengumuman, instruksi dan lain-lain, maupun eksternal berupa pernyataan, majalah resmi dan berita resmi.

Dokumen dalam penelitian ini adalah dokumen resmi dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN Sedangkan kepustakaan yang dipilih

adalah berupa buku-buku hukum, jurnal hukum dan ketentuan-ketentuan hukum perundang-undangan baik berupa Peraturan Menteri sebelum dan sesudah perubahan, maupun undang-undang tentang pembentukan Kementerian BUMN serta peraturan lainnya yang terkait.

3.6.3 Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban di berikan oleh yang di wawancarai (Fathoni 2006:105)

Wawancara ini diadakan secara langsung kepada Menteri BUMN serta para pihak yang berkompeten untuk menyampaikan informasi yang diperlukan peneliti yakni Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN.

3.7 VALIDITAS DATA

Untuk mengabsahkan data diperlukan teknik pemeriksaan data. "Teknik keabsahan data atau biasa disebut validitas data didasarkan pada empat kriteria yaitu kepercayaan, keterlatihan, ketergantungan, dan kepastian" (Moleong 2004: 324). "Teknik triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu" (Moleong 2004:330).

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber. Triangulasi yang digunakan antara lain sebagai berikut:

- 1) Triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dan mengecek baik kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dalam metode kualitatif.
- 2) Memanfaatkan pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data dari pemanfaatan pengamat akan membantu mengurangi bias dalam pengumpulan data.

3.8 ANALISIS DATA

Analisis data adalah “proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam konstruksi yuridis, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditentukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data” (Moleong 1990: 103).

Setelah data sudah terkumpul cukup diadakan penyajian data lagi yang susunannya dibuat secara sistematis sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan berdasarkan data tersebut. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dalam empat tahap yaitu:

- a. Pengumpulan Data

Peneliti mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi.

- b. Reduksi Data

“Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis lapangan” (Miles 2007: 16).

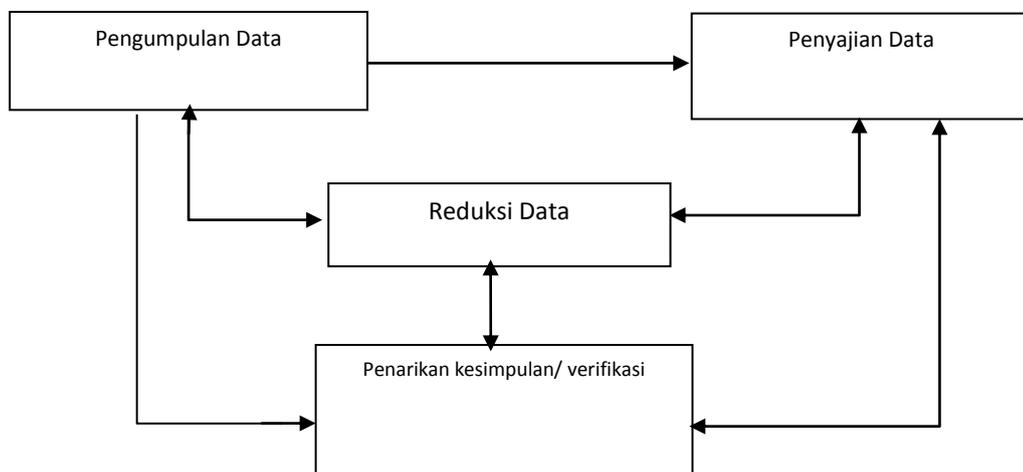
c. Penyajian Data

“Sajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang diberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan” (Miles 2007: 17).

d. Pengambilan Keputusan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Dalam penarikan kesimpulan ini, didasarkan pada “reduksi data dan sajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian” (Miles 1992: 92).

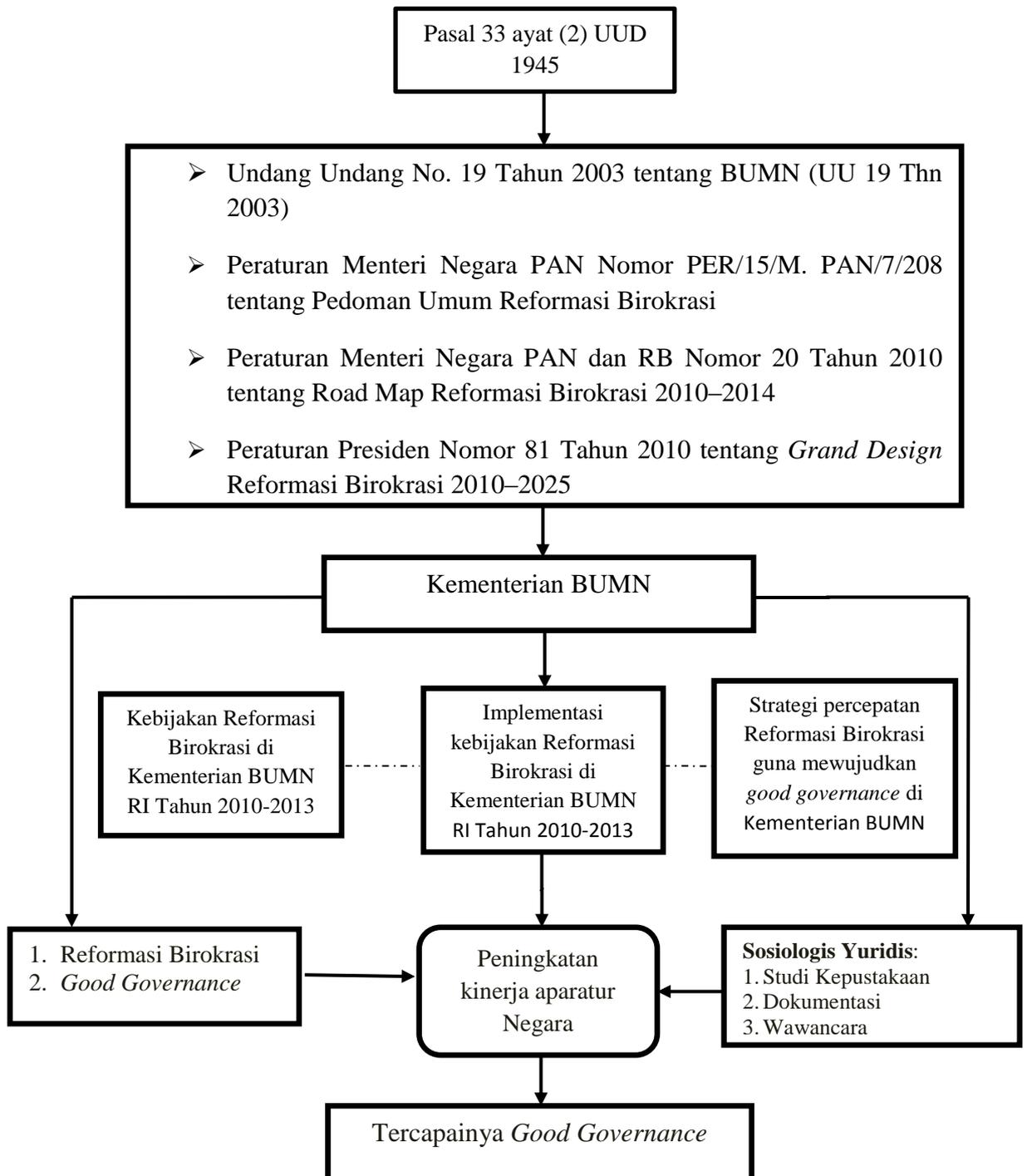
Bagan 3.8
Berikut ini adalah analisis data kualitatif:



Sumber : Analisis Data Kualitatif

3.8.1 Kerangka Pemikiran

Bagan 3.9 Kerangka Pemikiran



3.8.2 Penjelasan Bagan Kerangka Pemikiran

3.8.2.1 Input:

Peneliti mendasarkan penelitian ini pada dasar-dasar hukum. Pasal 33 ayat 2 Undang-Undang Dasar (UUD) Tahun 1945 yang menyatakan bahwa “Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara”.

Dengan lahirnya Undang-Undang 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara Dalam melaksanakan tugas konstitusional tersebut, Negara melakukan penguasaan atas seluruh kekuatan ekonomi melalui regulasi sektoral yang merupakan kewenangan Menteri Teknis dan kepemilikan Negara pada unit-unit usaha milik negara yang menjadi kewenangan Menteri Negara BUMN. Namun dalam pengelolaan usahanya, BUMN juga tunduk pada UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, protokol pasar modal (paket UU Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya khusus bagi BUMN yang tercatat di Bursa Efek Indonesia), paket UU Keuangan Negara dan Paket UU Pemeriksaan dan Pengawasan.

Dalam rangka pembinaan dan pengelolaan BUMN, terdapat pembagian kewenangan antara Menteri Keuangan dengan Menteri BUMN. Kewenangan Menteri Keuangan dalam kedudukannya sebagai pengelola kekayaan Negara terkait dengan urusan permodalan/kepemilikan. Sedangkan kewenangan Menteri BUMN terkait dengan urusan operasional/manajerial yang dalam hal ini dilakukan dalam kedudukannya selaku Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada Persero dan selaku pemilik modal pada Perusahaan Umum (Perum), berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor: 41 Tahun 2003 tentang

Pelimpahan Kedudukan, Tugas, dan Kewenangan Menteri Keuangan Pada Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Jawatan (Perjan) Kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Secara skema, posisi keberadaan BUMN, dikaitkan dengan landasan hukum pengelolaan, serta landasan operasional pembinaan BUMN Tahun 2010–2014.

Daripada maksud diatas Kementerian BUMN tidak memiliki kewenangan penuh atas BUMN karena Kementerian BUMN hanyalah operasional/dan manajerial semata sehingga keputusan Kementerian BUMN tidaklah final terhadap BUMN, oleh sebab itu adanya Reformasi Birokrasi menjadi cara mengatur ulang peraturan dan mengenai kewenangan Kementerian BUMN yang seharusnya dipisah dan tidak dibagi wewenangnya dengan Kementerian lain terkait BUMN agar dapat menciptakan pola kinerja yang efisien, efektif, dan fleksibel. Dengan adanya PerMen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi dan PerPres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjadi dasar perubahan baru kearah yang lebih baik tentunya dengan kesepakatan semua pihak terutama internal Kementerian BUMN dan BUMN sendiri.

3.8.2.2 Proses

Yang mana kemudian peraturan dan data diatas menjadi patokan bahwasannya Kementerian BUMN membutuhkan dukungan dan pengawasan dalam menjalankan amanat dari PerMen PAN RB Nomor 20 Tahun 2010 dan PerPres Nomor 81 Tahun 2010, peneliti juga menggunakan studi dokumen-dokumen penting dari Kementerian BUMN dan mendapatkan bahasan yaitu

dengan mengedepankan Reformasi sebagai visi dan misi Kementerian BUMN untuk menciptakan suatu Nilai Tambah dan menjadikan hal tersebut sebagai slogan bagi Kementerian BUMN, selain itu dengan membentuk Tim RB sebagai peninjau dan pengawasan terhadap hal-hal yang masuk atau terkait dalam pelaksanaan RB Kementerian BUMN. Peneliti juga mengembangkan penelitian ini dengan teknik observasi wawancara dengan Tim RB Kementrian BUMN dan mendapat data yaitu, menjelaskan siapa saja pemangku kepentingan (stakeholders) di Kementerian BUMN agar jelas nantinya dalam pengambilan keputusan mengenai bentuk kebijakan terhadap BUMN, kemudian membuat strategi percepatan manajemen RB karena Kementerian BUMN dan BUMN berperan alam iklim usaha dan itu berarti sebuah persaingan dengan BUMS atau pasar Nasional maupun Internasional tidak mengalami ketertinggalan atau kemunduran, dan diharapkan menjadi pioner bagi Negara dalam persaingan atau berkompetisi dalam dunia Usaha dan Bisnis yang mengedepankan kesejahteraan bagi Bangsa dan Negara

3.8.2.3 Output

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi kebijakan, implementasi, dan strategi percepatan Reformasi Birokrasi di kementrian BUMN untuk menciptakan pemerintahan yang baik (good governance) sesuai PermenPan RB Nomor 20 Tahun 2010 dan PerPres Nomor 81 Tahun 2010 sebagai upaya birokrasi meningkatkan pembangunan bangsa dan negara melalui sektor usaha yang mana bertujuan meningkatkan nilai tambah bagi Negara untuk terciptanya Negara yang makmur

3.8.2.4 Outcome

Dapat dijadikan sebagai referensi penelitian selanjutnya, menambah pengetahuan kita tentang Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Good Governance (studi implementasi di Kementerian BUMN), membantu memberi solusi akan penegakan hukum ketatanegaraan yang strategis guna mencapai keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

BAB V

Penutup

5.1 Simpulan

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kebijakan Reformasi Birokrasi sesuai PermenPAN RB Nomor 20 Tahun 2010 menempatkan K/L pada program tingkat mikro yang dijabarkan sebagai berikut: a) Manajemen Perubahan. b) Penataan Peraturan Perundang-undangan. c) Penataan dan Penguatan Organisasi. d) Penataan Tatalaksana. e) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur. f) Penguatan Pengawasan. g) Penguatan Akuntabilitas Kinerja. h) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. i) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan. Kementerian BUMN melaksanakan kebijakan tersebut dengan sesuai dan memfokuskan 3 pilar utama yaitu Sumber Daya Manusia, Bisnis Proses, serta Organisasi sebagai bentuk arah dan tujuan karakteristik Kementerian BUMN sendiri, dari hal tersebut Kementerian BUMN sendiri telah membentuk TIM Reformasi Birokrasi dengan surat keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP-104/MBU/2010, dan hasil yang dicapai ialah i) Konsep struktur organisasi Kementerian BUMN. ii) Konsep uraian jabatan Kementerian BUMN. iii) Konsep prosedur operasional standar Kementerian BUMN.

- iv) Hasil Indeks Kepuasan Masyarakat. Hal-hal yang disebutkan menjadikan bentuk panduan kepada 9 area perubahan.
2. Pada dasarnya Kementerian BUMN memiliki 3 pilar utama sebagai karakteristik Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN yaitu perubahan SDM, bisnis proses, dan organisasi, ke 3 hal ini berjalan beriringan dalam pelaksanaan 8 agenda perubahan yang di haruskan oleh PerMen PAN RB no 20 Tahun 2010 dan dari masing masing agenda perubahan memiliki 3 karakteristik dari 3 pilar utama yang di rencanakan oleh Kementerian BUMN, pada a) manajemen perubahan (pola pikir dan budaya kerja) dengan membentuk Tim Reformasi Birokrasi dan sosialisasi tentang Reformasi Birokrasi dikalangan pegawai Kementerian BUMN; b) Penataan peraturan perundang-undangan yang telah dilakukan ialah inventarisasi peraturan perundang-undangan, dan penyesuaian peraturan perundang-undangan yang tidak sinkron; c) penataan dan penguatan organisasi dan yang telah dilakukan melakukan survei dan evaluasi kelembagaan pada seluruh unit kerja di Kementerian BUMN dan penyempurnaan pada struktur organisasi Kementerian BUMN; d) penataan tata laksana yang dilakukan dengan mengeluarkan SK-/MBU/.2013 tentang SOP dan Tupoksi Kementerian BUMN, dibangun banyak akses portal seperti OA, portal publik, dan portal aset; e) penataan sistem manajemen aparatur dibuat dengan adanya dokumen uraian jabatan, dokumen evaluasi jabatan, penetapan peraturan kelas jabatan, dan assesmen

standar kompetensi jabatan di Kementerian BUMN; f) penguatan pengawasan diterapkan SPIP secara berkelanjutan, penguatan unit Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan, pengawasan intern melalui inspektorat Kementerian BUMN; g) penguatan akuntabilitas kinerja dilakukan dengan implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), mengembangkan Indikator Kinerja Utama (IKU), dan menetapkan IKU melalui KEP-436/MBU/2012 tentang IKU; h) peningkatan kualitas pelayanan publik belum menyusun draft, namun masih menggunakan cara partisipasi langsung melalui biro umum, asdep riset dan informasi di Kementerian BUMN; i) monitoring dan evaluasi dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi pada dwi mingguan dan evaluasi dilakukan juga oleh Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN. Dari ke semua agenda tersebutlah yang menunjang 3 pilar utama Kementerian BUMN dapat terlaksana.

3. Startegi percepatan Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN dilakukan dengan memperhatikan dua bentuk strategi yaitu; 1. Startegi perubahan yang mana menitik beratkan pada pendekatan perubahan dalam 4 jenis yaitu; *a. Empirical rational*, *b. Normative reeducative*, *c. Power coercive*, *d. Enviromental adaptive* dan perubahan tidak hanya dilakukan dengan pendekatan saja, dengan adanya perbedaan lingkungan serta perubahan yang dikehendaki oleh organisasi sering kali pendekatan dilakukan organisasi merupakan gabungan dari beberapa pendekatan. 2. Startegi komunikasi, dalam hal ini dilihat dari

awalnya adalah bentuk survey indeks kesiapan perubahan dimana yang dimanfaatkan menjadi strategi ini adalah dengan mengoptimalkan berbagai sarana komunikasi seperti; a. *Instant messege*, b. *Website* KBUMN, c. Spanduk, leaflet, buku saku, pamflet, dll, d. Media penerbitan internal, c. Forum internal, d. Event-event sosialisasi, e. Rapat formal pimpinan-staff, f. surat resmi, g. *Website*; www.bumn.go.id, h. Email yang mana hal-hal tersebut yang dilakukan sifatnya interaktif dua arah, dan media-media dalam bentuk tulisan sebagai bentuk kampanye-kampanye yang dinilai efektif untuk mengoptimalkan penggunaannya dalam perubahan komunikasi.

5.2 Saran

Berdasarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan diatas Peneliti menyarankan:

1. Kebijakan PermenPAN RB no 20 Tahun 2010 dan PerPres no 81 Tahun 2011 adalah program panjang hingga 2025 yang menjadi panduan bagi K/L untuk menuju Reformasi Birokrasi dan seyogyanya dalam pelaksanaannya lebih mensosialisasikan mengenai agenda ini kepada masyarakat luas sehingga dapat memahami dan bisa turut serta dalam pengawasan untuk menciptakan pola *good governance* dan Kementerian PAN RB dapat menjembatani itu dengan lebih mensosialisasikan dan memberikan kewenangan pengawasan atau andil dalam perubahan birokrasi melalui satu peraturan atau tata cara yang diatur oleh Kementerian PAN RB.

2. Didalam Kementerian BUMN pelaksanaan kebijakan Reformasi Birokrasi dikawal oleh Tim Reformasi Birokrasi dan ini menjadi penting ketika Kementerian BUMN mencanangkan Reformasi Birokrasi menjadi fokus utama didalam tubuh Kementerian, oleh sebab itu dalam sosialisasi dan pelaksanaannya Tim Reformasi Birokrasi harus memiliki personil yang lebih untuk dapat mengawasi dan mengontrol sikap dan pola perubahan dikalangan Kementerian BUMN dan itu diberikan pada tiap tiap unit kerja di struktur keorganisasian Kementerian BUMN, dan juga didalam hal ini diberikan akses dengan kerjasamanya terhadap inspektorat Kementerian BUMN dalam tingkat pengawasan kinerja dan bersifat independent yang mana dibawah langsung oleh Menteri PAN RB
3. Kebijakan dan kewenangan menjadi masalah yang membebani Kementerian BUMN terhadap pengelolaan BUMN yaitu adanya campur tangan K/L lainnya dalam pengelolaan dan kewenangan terhadap BUMN dan ini menjadi tugas pemerintah untuk menciptakan suasana yang relevan terhadap kewenangannya masing-masing sehingga kinerja dan proses bisnis berjalan sesuai dan efektif serta efisien, dalam hal ini kembali pemerintah harus merumuskan suatu peraturan dalam hal permodalan, dan pengelolaan terhadap BUMN agar tidak terjadinya tumpang tindih kewenangan, dan kesewenang-wenangan terhadap BUMN

Daftar Pustaka

Literatur Buku

- Afifudin, dan B.A. Saebani. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Renika Cipta.
- Bambang Sunggono.2001.*Metodologi Penelitian Hukum*, Jakarta :Rajawali Pers
- Effendi, Sofian. “*Reformasi Kelembagaan untuk Mewujudkan Cita-cita Bangsa*”. Jurnal Demokrasi & HAM, The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006.
- Effendi, Taufiq. “*Upaya Pemerintah Meningkatkan Pelayanan Publik: Standar Pelayanan Minimal*”. Jurnal Demokrasi & HAM.
- Fakultas Hukum UNNES. 2010. *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Hukum*. Semarang: Fakutas Hukum.
- Fajar, M. dan Y. Achmad. 2010. *Dualisme Penelitian Hukum Normatif dan Empiris*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hidayat, Arif. 2008. *Buku Ajar Perbandingan Hukum Tata Negara*.Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Komarudin, “*Korupsi dan Reformasi Birokrasi di Indonesia*”. Jurnal Demokrasi & HAM,The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006.
- Manan Bagir. 2000. *Teori dan Politik Konstitusi*. Jakarta. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional
- Martitah. 2008. *E-book Hukum Tata Negara*. Semarang. PKUPT UNNES.
- Moleong, Lexy. 1988. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- M. Plau, Peter & Marshall W. Mayer.2000. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern*.Prestasi Pustakaraya:Jakarta
- Mustafa Delly. 2013. *Birokrasi Pemertintahan*. Bandung. Alfabeta
- Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pandji Santosa. 2008. *Administrasi Publik. Teori dan Aplikasi Good Governance*. PT. Refita Aditama. Bandung.

- R. Koesoemahatmadja Etty Utju. 2011. *“HUKUM KORPORASI” Penegakan Hukum Terhadap Pelaku Economic Crimes dan Perlindungan Abuse of Power*. Bogor. Ghalia Indonesia
- Sedarmayanti. 2012. *GOOD GOVERNANCE “Kepemerintahan Yang Baik” & GOOD CORPORATE GVERNANCE “Tata Kelola Perusahaan yang Baik”*, CV. Mandar Maju, Bandung. Bagian ketiga, Edisi Revisi
- Soekanto, Soerjono. 1981. *Pengantar Penulisan Hukum*. Jakarta: UI Press.
- Suharso dan Ana Retnoningrum, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, CV. Widya Karya, Semarang, cetke V.
- Tauda A. Gunawan. 2012. *Komisi Negara Independen “Eksistensi Independent Agencies sebagai Cabang Kekuasaan Baru dalam Sistem Ketatanegaraan*. Yogyakarta. GENTA Press
- The Habibie Center, Volume 5 Nomor 3, Tahun 2006. www.reformasibirokrasi.com.
- Zaubar Soesilo. 1996. *Reformasi Administrasi “Konsep, Dimensi dan Strategi”*. Jakarta. BUMI AKSARA

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 dalam satu naskah.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *GrandDesign* Reformasi Birokrasi 2010–2025.
- Permenpan RB nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Literatur Non Buku

- <http://hukumislam-iii.blogspot.com/2009/05/pengertian-good-governance-dan-clean.html>. Diakses pada Tanggal 9 Februari 2014. Pukul 19.00 WIB

<http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/3879-permenpan-2013-no-020-lampiran>. Diakses pada Tanggal 24 Februari 2014. Pukul 23.00 WIB

<http://www.scribd.com/doc/111761457/Teori-Birokrasi>. Diakses pada Tanggal 5 Maret 2014. Pukul 20.00

http://id.wikipedia.org/wiki/Birokrasi_di_Indonesia#cite_ref-5. Diakses pada Tanggal 5 Maret 2014. Pukul 21.15 WIB

<http://armanpakombong.blogspot.com/2013/06/teori-birokrasi-max-webber.html>. Diakses pada Tanggal 15 April 2014. Pukul 15.00 WIB

<http://birokrasi.kompasiana.com/2011/10/04/reformasi-birokrasi-di-indonesia-398477.html>. Diakses pada Tanggal 15 April 2014. Pukul 17.00 WIB

<http://bumn.go.id/2014/10/04/struktur-organisasi-kementerian-bumn-39766.html>. Diakses pada Tanggal 15 April 2014. Pukul 19.00 WIB

<http://bumn.go.id/2014/10/04/pejabat-kementerian-bumn-39776.html>. Diakses pada Tanggal 15 April 2014. Pukul 19.00 WIB

LAMPIRAN 1



KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
Nomor: 160/P/2013

Tentang
**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI/TUGAS AKHIR SEMESTER
GASAL/GENAP
TAHUN AKADEMIK 2012/2013**

- Menimbang : Bahwa untuk memperlancar mahasiswa Jurusan/Prodi Ilmu Hukum/Ilmu Hukum, S1 Fakultas Hukum membuat Skripsi/Tugas Akhir, maka perlu menetapkan Dosen-dosen Jurusan/Prodi Ilmu Hukum/Ilmu Hukum, S1 Fakultas Hukum UNNES untuk menjadi pembimbing.
- Mengingat : 1. SK Rektor UNNES No. 164/O/2004 tentang Pedoman penyusunan Skripsi/Tugas Akhir Mahasiswa Strata Satu (S1) UNNES;
2. SK Rektor UNNES No.162/O/2004 tentang penyelenggaraan Pendidikan UNNES;
3. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Tambahan Lembaran Negara RI No.4301, penjelasan atas Lembaran Negara RI Tahun 2003, Nomor 78)
- Menimbang : Usulan Ketua Jurusan/Prodi Fiska/Pendidikan Fisika Tanggal 11 Juli 2013

MEMUTUSKAN

Menetapkan :
PERTAMA :

Menunjuk dan menugaskan kepada:

Nama : **A. Hidayat, S.H.I, M.H.**
NIP : **197907222008011008**
Pangkat/Golongan : **III/B**
Jabatan Akademik : **Lektor**
Sebagai Pembimbing

Untuk membimbing mahasiswa penyusun skripsi/Tugas Akhir :

Nama : HENDRY SYAHRAL
NIM : 8111409162
Jurusan/Prodi : Ilmu Hukum/Ilmu Hukum, S1
Topik : DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN GOOD GOVERNENCE (STUDY PELAKSANAAN KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN JAKARTA)

KEDUA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

- Tembusan
1. Pembantu Dekan Bidang Akademik
2. Ketua Jurusan
3. Dosen Pembimbing
4. Petinggal

8111409162
940_AKD-24/Rev. 00

DITETAPKAN DI : SEMARANG
PADA TANGGAL : 18 Juli 2013
DEKAN


Dr. Sartono Sahlan, M.H.
NIP 195306251982031003



Formulir Usulan Topik Skripsi
FM-1-AKD-24/rev.00
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

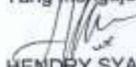
Usulan topik skripsi ini diajukan oleh:

Nama : HENDRY SYAHRAL
NIM : 8111409162
Jurusan : Ilmu Hukum
Program Studi : Ilmu Hukum, S1
Topik : DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN GOOD GOVERNANCE (STUDY PELAKSANAAN KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN JAKARTA)

Menyetujui
Ketua Jurusan

Tri Sulistyono, SH.MH
NIP. 197505242000031002

Semarang, 2 Oktober 2013
Yang mengajukan,


HENDRY SYAHRAL
NIM. 8111409162





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
FAKULTAS HUKUM
JURUSAN ILMU HUKUM

Gedung C4, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229
Telepon: (024) 8507691
Laman: fh.unnes.ac.id, surel: fh.unnes@yahoo.co.id

Nomor : 8226/UN.37.18/PP/2013
Lamp. :
Hal : Usulan Pembimbing

Yth. Dekan Fakultas Hukum
Universitas Negeri Semarang

Merujuk Keputusan Rektor Unnes Nomor 164/O/2004 tentang Pedoman Penyusunan Skripsi Mahasiswa Program S1 pasal 7 mengenai penentuan pembimbing, dengan ini saya usulkan

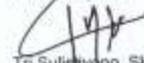
Nama : Arif Hidayat, S.H.I, M.H.
NIP : 197907222008011008
Pangkat/Golongan : III/B
Jabatan Akademik : Lektor
Sebagai Dosen Pembimbing

Dalam penyusunan Skripsi/Tugas Akhir untuk mahasiswa

Nama : HENDRY SYAHRIAL
NIM : 8111409162
Program Studi : Ilmu Hukum, S1
Topik : DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN GOOD GOVERNENCE (STUDY PELAKSANAAN KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN JAKARTA)

Untuk itu, mohon diterbitkan surat penetapannya.

Semarang, 23 September 2013
Ketua Jurusan


Tri Sulistyono, SH.MH
NIP. 197505242000031002

Si
23/9



LAMPIRAN 2



Formulir Pembimbingan Penulisan Skripsi/Tugas Akhir
FM-04-AKD-24/rev.02
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Nama : HENDRY SYAHRAL
NIM : 8111409162
Program Studi : Ilmu Hukum, S1
Topik : DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN GOOD GOVERNANCE (STUDI PELAKSANAAN KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN RI)
Dosen Pembimbing : Arif Hidayat, S.H.I, M.H.

Tgl	Topik/Bab	Saran
2013-12-25	proposal skripsi	revisi kerangka pikir
2013-12-30	revisi proposal skripsi	Proposal disetujui dengan catatan perbaikan tat...
2014-01-20	pengesahan proposal skripsi	Disetujui dengan berbagai perbaikan.
2014-02-06	bab 1 skripsi	Revisi tata tulis dan sinkronissikan latar bel...
2014-02-12	Bab 2 skripsi	Sesuaikan dengan kebutuhan teoritik untuk menye...
2014-02-26	bab 3 skripsi dan persiapan	Bab 1-3 diperbaiki terlebih dahulu, bab IV meny...
2014-04-22	revisi bab 1,2,3	Revisi Tata Tulis
2014-04-25	Bab 4 skripsi	Konstruksi pembahasannya disesuaikan dengan teo...
2014-05-02	Bab 4 skripsi hasil penelitian	Uraikan dengan hasil observasi dan wawancara...
2014-05-29	penelitian bab 4	Revisi tata tulis dan penguatan analisis...
2014-07-02	bab 4 hasil wawancara dan o	Revisi uraian birokrasi harus juga ditampik...
2014-08-05	revisi bab 5 dan sistem pen	Mohon simpulan dan rekomendasi sesuai hasil pen...
2014-09-23	revisi	Rekomendasinya diperjelas adressat lawnya, untu...
2014-10-21	perbaikan simpulan dan sar	Begera dilengkapi dengan dokumen pendukung dan ...
2014-11-13	perlengkapan sadah dipenu	Rapitkul diperkas dan perbaiki abstrak dan tata t...
2015-04-08	Pak mohon untuk di validasi	Bilengkap utcahikan

LAMPIRAN 3

LAMPIRAN 4



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG (UNNES)
FAKULTAS HUKUM**
Kampus Sekaran Gunungpati, Gedung C.4. Telp. (024) 8507891, Semarang
Fax : (024) 8507891, Email : fn_unnes@yahoo.co.id, Website :
www.unnes.ac.id



Certificate ID: 107394
Certificate ID: 107394-01

SURAT IZIN PENELITIAN

No. Dokumen HNS-AKD-24	No. Revisi 01	Hal 1 dari 1	Tanggal Terbit 1 Desember 2013
---------------------------	------------------	-----------------	-----------------------------------

: 10675/UN37.1.8 / PP / 2013
: Ijin Penelitian

kepada

Asdep Riset dan Informasi Kementerian BUMN Jakarta Pusat
Di Jakarta Pusat

Dengan hormat,

Bersama ini, kami mohon ijin pelaksanaan penelitian untuk penyusunan skripsi/Tugas Akhir
seseorang mahasiswa sebagai berikut:

Nama : **HENDRY SYAHRIAL**
NIM : 8111409162
Prodi : Ilmu Hukum
Judul : **Desain Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan Pelaksanaan Good
Governance (Studi Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di
Kementerian BUMN RI)**
Waktu : Januari - Selesai

perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih

Semarang, 24 Desember 2013



Drs. Sartono Sahlan, M.H.
NIP. 195308251982031

Tembusan :
1. Arsip
Fakultas Hukum Unnes

LAMPIRAN 5

LEMBAR KETERANGAN PENELITIAN

Dengan ini saya,

Nama : K. Seno Pamungkas
Pendidikan Terakhir : S-1
Tempat Tanggal lahir : Rejang Lebong, 29 November 1984
Alamat Kantor/Instansi : Kantor Kementerian BUMN
Jl. Medan Merdeka Selatan No 13,
Jakarta Pusat, 10110
No. Telpn : 08-111-802-903

Benar-benar telah memberikan keterangan dan juga data-data kepada:

Nama : Hendry Syahrial
NIM : 8111409162
Fakultas/ PT : Hukum, Universitas Negeri Semarang

Gunakan untuk membantu penyelesaian skripsi dengan judul "DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN *GOOD GOVERNANCE* (STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN BUMN RI)".

Semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 3 Juni 2014



K. Seno Pamungkas
NIP. 19841129 200602 1 002

LAMPIRAN 6



Pintu masuk Kementerian BUMN; disana banyak berbagai kalangan masyarakat dari berbagai golongan



Salah satu spanduk Reformasi Birokrasi untuk menumbuhkan dan memupuk menjadi suatu kebiasaan para pegawai Kementerian BUMN



Setelah wawancara bersama K. Seno Pamungkas, dari TIM RB Kementerian BUMN dan setelah penyerahan data dan laporan yang diminta Penulis.

LAMPIRAN 7



Status RB Kementerian BUMN sesuai PerMenPAN No. 20 Tahun 2010 (1/6)

Program dan Kegiatan	Hasil yang Diinginkan	KBUMN
A. MANAJEMEN PERUBAHAN		
1. Pembentukan Tim Manajemen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> Tim Manajemen Perubahan KBUMN 	<ul style="list-style-type: none"> Sudah dibentuk Tim Manajemen Perubahan KBUMN yang merupakan bagian dari Tim Reformasi Birokrasi KBUMN
2. Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi K/L	<ul style="list-style-type: none"> Strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi KBUMN serta terbangunnya komitmen, partisipasi, dan perubahan perilaku yang diinginkan 	<ul style="list-style-type: none"> Telah disusun strategi manajemen perubahan
3. Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka RB	<ul style="list-style-type: none"> Terbangunnya kesamaan persepsi, komitmen, konsistensi, serta keterlibatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan RB pada seluruh pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi tentang reformasi birokrasi telah dilakukan dan telah tercipta kesamaan persepsi dan komitmen dari pimpinan maupun pegawai. Reformasi Birokrasi telah membangun keterlibatan aktif dari seluruh pegawai.

1



RB Kementerian BUMN

PROGRAM DAN KEGIATAN	YANG TELAH DILAKUKAN/ DISUSUN
A. MANAJEMEN PERUBAHAN	<ol style="list-style-type: none"> Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-138/MBU/2013 tentang Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN Behen FGD Penyusunan Strategi Manajemen Perubahan Dokumen Strategi Manajemen Perubahan Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN Survey Kesiapan Perubahan Pegawai Kementerian BUMN Survey Kepuasan Pegawai Kementerian BUMN Survey Ketelelahan Kementerian BUMN Behen internalisasi Reformasi Birokrasi kepada pegawai Kementerian BUMN Workshop/ Rakor tingkat Kementerian/ per Eselon I Kampanye RB (banner, spanduk, logo, website, pin, jingle, poster) aspek kepemimpinan (kolom buletin, display absensi) Media penyampian informasi (buletin, push email, BBM Grup) SK Pendelegasian wewenang Menteri kepada Eselon I Budaya Inovatif (Eselon III keatas wajib membuat tulisan ilmiah, perpustakaan) Menghargai kinerja individu (penugasan pegawai di BUMN berdasarkan kinerja) Menciptakan budaya yg berorientasi kinerja : sharing knowledge BUMN, peningkatan nilai LAKIP, diskusi/ bedah buku. Jingle, pin dan Slogan RB Kementerian BUMN SK 236/2011 tentang Pendelegasian wewenang Menteri BUMN kepada Eselon I dan Dewan Komisaris BUMN. Surat Menteri S-88/MBU/S/2013 ttg Tulisan ilmiah Pendukung Manajemen Pengetahuan
B. PENATAAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN	<ol style="list-style-type: none"> Hasil inventarisasi PUU yang pernah diterbitkan Kodifikasi PUU BUMN Buku Seku PUU BUMN Download PUU melalui portal publik Peraturan Menteri No 18/2012 tentang Pedoman Penyusunan SOP di lingkungan Kementerian BUMN Identifikasi SOP Prioritas Kementerian BUMN terkait dengan kepegawaian, tata laksana dan proses bisnis.

2

LAMPIRAN 8

B

Instrumen Observasi

PEDOMAN OBSERVASI

DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN
GOOD GOVERNANCE
(STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN
BUMN RI)

1. Landasan teoritis dan yuridis Kebijakan Reformasi Birokrasi dan relevansinya dengan *Good Governance* di Kementerian BUMN
2. Tim Reformasi Birokrasi Kementerian BUMN
3. Prosedur Pengawasan Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN
4. Proses Pembentukan Kebijakan Reformasi Birokrasi

Yang dibutuhkan dalam penelitian di Kementerian BUMN

1. Meminta profil Kementerian BUMN (tupoksi)
2. Meminta struktur kelembagaan Kementerian BUMN
3. Referensi mengenai Kebijakan Reformasi Birokrasi
4. Referensi/dokumen terkait mengenai *Good Governance* dan *Good Corporate Governance*

A

Instrumen Informan

INFORMAN

PEDOMAN WAWANCARA

DESAIN REFORMASI BIROKRASI DAN RELEVANSINYA DENGAN PELAKSANAAN
GOOD GOVERNANCE
(STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN
BUMN RI)

I. IDENTITAS INFORMAN :

NAMA :
JABATAN :
INSTANSI :

II. PERTANYAAN

2.1. Bentuk kebijakan Reformasi Birokrasi di Kementerian BUMN

1. Apa saja bentuk Kebijakan RB di Kementerian BUMN ?
2. Siapakah yang membuat regulasi kebijakan RB di Kementerian BUMN ?
3. Bagaimana mekanisme pembuatan kebijakan RB di Kementerian BUMN ?
4. Aspek apa saja yang menjadi kriteria atau ketentuan dalam satu kebijakan RB di Kementerian BUMN ?

2.2. Implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi dan Relevansinya dengan *Good Governance*

1. Apakah kebijakan RB di Kementerian BUMN sudah terlaksana sesuai yang diharapkan?
2. Bagaimanakah relevansinya dengan *good governance* dalam implementasi kebijakan RB di Kementerian BUMN
3. Apa kendala implementasi kebijakan RB di Kementerian BUMN ?

2.3. Strategi percepatan Reformasi Birokrasi guna mewujudkan *Good Governance* dan *Good Corporate Governance* di Kementerian BUMN

1. Bagaimanakah langkah percepatan RB guna mewujudkan GG dan GCG di Kementerian BUMN ?
2. Bagaimana peran serta BUMN dalam mewujudkan RB?
3. Apa output yang diharapkan dari percepatan RB ?

LAMPIRAN 9



**PERATURAN
MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 20 TAHUN 2010

**TENTANG
ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2010-2014**

**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI
BIROKRASI,**

- Menimbang : bahwa sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dipandang perlu menetapkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014;
- Mengingat
1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
 2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);

LAMPIRAN 10



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : 81 TAHUN 2010

TANGGAL : 21 Desember 2010

GRAND DESIGN
REFORMASI BIROKRASI 2010-2025

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

Untuk mewujudkan hal itu, telah ditetapkan beberapa Tap MPR RI, di antaranya:

- Tap MPR RI Nomor X/MPR/1998 tentang Pokok-Pokok Reformasi Pembangunan dalam rangka Penyelamatan dan Normalisasi Kehidupan Nasional;
- Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang ditindaklanjuti dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- Tap MPR RI Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa;

• Tap...