

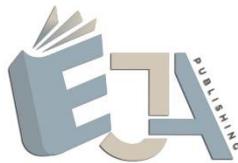
Reformasi Birokrasi dan Administrasi

(Konsep dan Patologi Dalam Birokrasi)

A. Muh. Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P

Dr. Safaruddin, S.Sos., M.A.P

A. Ariyadi, S.Sos., M.A.P



REFORMASI BIROKRASI DAN ADMINISTRASI (Konsep dan Patologi Dalam Birokrasi)

Penulis : A. Muh.Ishak Ismail S.A.P, M.A.P
Dr. Safaruddin, S.Sos, M.A.P
A. Ariyadi, S.Sos, M.A.P
Editor & Tata Letak : Fatmawati S.IP, M.AP
Desain Sampul : Ahmad Ardanil

Diterbitkan oleh

CV. Penerbit Eja

Jln. Tala'salampang No 4, Kelurahan Gunungsari,
Kecamatan Rappocini, Kota Makassar. Sulawesi Selatan
Email : ejapublishing21@gmail.com
<https://penerbiteja.com/>

Cetakan pertama: Agustus 2023
viii + 180 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-99587-8-7

Hak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku Reformasi Birokrasi dan Administrasi. Melalui Buku referensi ini, agar birokrasi dan terutama aparatur dapat berkualitas lebih baik lagi. Reformasi birokrasi kini benar-benar menjadi kebutuhan bagi para aparatur pemerintahan. Keberhasilan reformasi birokrasi bukan pada dokumentasi, namun harus mampu dirasakan oleh seluruh masyarakat. Penulis menyadari bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi ini masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan masyarakat dan kinerja aparatur yang belum optimal, oleh karena itu perlu mengevaluasi pelaksanaan program reformasi birokrasi secara periodik dan berkesinambungan.

Buku ini membahas pengertian dan konsep dasar reformasi birokrasi, reformasi birokrasi dalam pemerintahan, perkembangan metodologi dalam reformasi birokrasi, patologi dan permasalahan dalam birokrasi pemerintahan, paradigma dalam reformasi birokrasi, visi, misi, dan strategi reformasi birokrasi, arah kebijakan, sasaran, manajemen perubahan, ruang lingkup, dan penataan peraturan perundang-undangan, arah perubahan

reformasi birokrasi mengenai penataan dan penguatan organisasi, arah perubahan reformasi birokrasi dalam penerapan *good governance* dan pelayanan publik dalam organisasi pemerintahan, fokus perubahan reformasi birokrasi dalam bidang penataan tata laksana, arah perubahan reformasi birokrasi dalam penataan sistem Sumber Daya Manusia (SDM), arah perubahan reformasi birokrasi dalam akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan fokus perubahan reformasi birokrasi dalam penguatan pengawasan.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga juga penulis haturkan kepada semua pihak-pihak yang turut membantu dalam menyelesaikan buku reformasi birokrasi dan Administrasi ini.

Barru, 15 Juli 2023

Penulis

Sambutan

Assoc. Prof. Dr. H. Kamaruddin Hasan, M.Pd.

(Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al Gazali Barru)



Membangun sebuah konstruksi membutuhkan pondasi yang menjadi tumpuan beban bidang bangunan. Konstruksi merupakan sebuah objek bangun yang terdiri dari berbagai struktur sebelum menjadi bangunan utuh. Sementara pondasi yang menjadi struktur dasar konstruksi bangunan memiliki peran penting, karena sumber kekuatan sebuah bangunan terdapat pada pondasi tersebut. Untuk memperoleh keberhasilan dalam pelaksanaan konstruksi, perencanaan matang juga perlu diperhatikan secara terperinci seperti metode penentuan pembangunan, biaya, keselamatan kerja, dan lain sebagainya.

Jika diibaratkan sebuah Negara, konstruksi bisa dianalogikan sebagai sistem pemerintahan dengan birokrasi sebagai pondasinya. Birokrasi memang sebuah kata yang tidak asing untuk didengar, namun sulit untuk didefinisikan secara harfiah. Birokrasi sendiri berasal dari bahasa Inggris, yaitu *bureau* dan *cracy* yang bisa diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan struktur berbentuk piramida dengan maksud mengorganisasi secara teratur sesuatu melalui sebuah sistem guna mencapai tujuan tertentu.

Sementara Maximilian Weber, atau lebih dikenal dengan Max Weber, seorang ahli ekonomi politik dan sosiolog dari Jerman, yang juga merupakan salah satu pendiri ilmu sosiologi dan administrasi negara, menerjemahkan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Birokrasi dimaksudkan sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai peraturan.

Selain itu, birokrasi juga dimaksudkan untuk mengorganisir secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang banyak.

Sebagai pondasi dalam sistem pemerintahan, dalam birokrasi terdapat aparatur yang menjalankan roda pemerintahan. Namun birokrasi tidak bisa hanya dilihat dari segi aparatur yang menjadi abdi negara, melainkan harus dilihat secara keseluruhan sebagai sebuah sistem yang sangat kompleks sebagai pendorong jalannya roda pemerintahan.

Reformasi birokrasi merupakan bagian dari proses yang harus dilakukan oleh birokrasi itu sendiri sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap lingkungan. Perkembangan teknologi dan informasi serta meningkatnya pemahaman serta kepedulian dan tuntutan masyarakat terhadap pemerintah semakin meningkat. Masyarakat menghendaki adanya perubahan pada birokrasi kearah terwujudnya birokrasi yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik Aparatur Negara.

Reformasi birokrasi merupakan kunci kemajuan pemerintahan. Kita sadar, mereformasi birokrasi bukan pekerjaan yang mudah, hal ini menyangkut sistem, pola pikir, dan pola kerja ribuan orang pegawai. Selain itu banyak kendala dan permasalahan yang akan dihadapi. Oleh karena itu, perlu adanya komitmen dan kesungguhan semua pihak, terutama para pimpinan, dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Saat ini masyarakat sudah pintar dan sangat kritis dalam menilai kinerja instansi pemerintah dan juga terhadap pelayanan yang diberikan. Masyarakat yang menilai apakah instansi pemerintah sudah reform atau belum.

Hal terpenting bagi masyarakat dari pemerintah adalah pelayanan publik berkualitas baik yang dapat dirasakan langsung dampaknya oleh masyarakat. Buku ini memberikan arah bagi Pemerintah dalam melaksanakan reformasi birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kota serta memberikan informasi

mengenai sasaran, proses perubahan dan rencana pencapaian serta anggaran.

Saya berharap buku ini dapat memberikan dampak positif dalam pengembangan konsep, teori, referensi khususnya dalam Reformasi birokrasi dan Administrasi secara umum, serta pengembangan dan semangat dosen dalam melakukan pengkajian materi dalam peningkatan karya tulis ilmiah khususnya di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al Gazali Barru. Demikian, semoga buku ini memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada Kita semua. Amien YRA...

Daftar Isi

Kata Pengantar _____	ii
Sambutan _____	iv
Daftar Isi _____	vii
Bab I : Pengertian Dan Konsep Dasar Reformasi Birokrasi ____	1
Bab II : Reformasi Birokrasi Dalam Pemerintahan _____	6
Bab III : Perkembangan Metodologi Dalam Reformasi Birokrasi _____	12
Bab IV: Patologi Dan Permasalahan Dalam Birokrasi Pemerintahan _____	15
Bab V : Paradigma Dalam Reformasi Birokrasi _____	28
Bab VI : Visi, Misi, Dan Strategi Reformasi Birokrasi _____	51
Bab VII: Arah Kebijakan, Sasaran, Manajemen Perubahan, Ruang Lingkup, Dan Penataan Peraturan Perundang-Undangan _____	59
Bab VIII: Arah Perubahan Reformasi Birokrasi Mengenai Penataan Dan Penguatan Organisasi _____	86
Bab IX : Arah Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Penerapan <i>Good Governance</i> Dan Pelayanan Publik Dalam Organisasi Pemerintahan _____	99
Bab X : Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Bidang Penataan Tata Laksana _____	118
Bab XI : Arah Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Penataan Sistem Sumber Daya Manusia _____	124
Bab XII: Arah Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Akuntabilitas Kinerja ASN _____	139
Bab XIII: Fokus Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Penguatan Pengawasan _____	150
Daftar Pustaka _____	163
Biografi Penulis _____	177



BAB I

PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR REFORMASI BIROKRASI

A. Pengertian Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah upaya perbaikan sistem birokrasi melalui perubahan atau pembaharuan pada struktur, mekanisme, regulasi, serta sumber daya manusia di dalam birokrasi itu sendiri, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang lebih baik. Reformasi birokrasi bertujuan untuk memperbaiki sistem manajemen birokrasi, memberikan layanan publik yang lebih baik, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta mengurangi birokrasi yang berbelit-belit dan korupsi.

Menurut Mardiasmo (2015), reformasi birokrasi adalah suatu konsep yang memiliki arti perubahan sistem birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, berorientasi pada pelayanan publik dan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan kemajuan bangsa.

Sementara itu, menurut Rahardjo dan Rijanto (2018), reformasi birokrasi adalah suatu upaya perbaikan sistem birokrasi melalui perubahan atau pembaharuan pada struktur organisasi, mekanisme kerja, regulasi, dan sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mengurangi birokrasi yang berbelit-belit.

Berikut ini adalah definisi dan referensi dari beberapa ahli mengenai reformasi birokrasi:

1. Menurut T. Balakrishnan (2014), reformasi birokrasi adalah suatu proses restrukturisasi atau perubahan dalam pengaturan

dan manajemen birokrasi untuk menciptakan organisasi yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

2. Menurut Ali Farazmand (2015), reformasi birokrasi merupakan upaya restrukturisasi dan modernisasi sistem birokrasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan responsivitas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat.
3. Menurut John-Mary Kauzya (2013), reformasi birokrasi adalah suatu proses perubahan dan transformasi sistem birokrasi untuk mengurangi korupsi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, serta memperbaiki kinerja pelayanan publik.

Reformasi birokrasi terdiri dari beberapa tahapan, antara lain:

1. Penataan ulang organisasi pemerintahan, dengan menghilangkan duplikasi tugas dan fungsi antar lembaga, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan anggaran.
2. Perbaikan regulasi dan prosedur, dengan menyederhanakan prosedur administrasi, mempercepat pelayanan publik, dan mengurangi birokrasi yang berbelit-belit.
3. Pengembangan sumber daya manusia, dengan meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai negeri sipil (PNS) melalui pendidikan dan pelatihan, serta mengimplementasikan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas.
4. Peningkatan pengawasan dan pengendalian, dengan memperkuat tata kelola pemerintahan, mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi, dan mengintensifkan pengawasan terhadap tindakan korupsi dan nepotisme di dalam birokrasi.

B. Konsep Dasar Reformasi Birokrasi

Konsep reformasi birokrasi dengan melakukan upaya untuk memperbaiki kinerja dan tata kelola birokrasi agar menjadi lebih efektif, efisien, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan publik.

Beberapa langkah dalam reformasi birokrasi antara lain pengembangan sistem informasi manajemen, penguatan pengawasan, pengembangan SDM, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penerapan *good governance*. Reformasi birokrasi juga melibatkan perubahan sistem administrasi dan manajemen organisasi pemerintah.

Reformasi birokrasi di Indonesia telah dilakukan sejak tahun 1998. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas birokrasi, termasuk dengan membuat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi birokrasi.

Konsep dasar reformasi birokrasi mencakup beberapa hal, antara lain:

1. Merampingkan struktur organisasi birokrasi pemerintah harus meninjau ulang struktur organisasi birokrasi dan mengeliminasi unit kerja yang tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini bertujuan untuk mengurangi birokrasi yang tidak perlu dan meningkatkan produktivitas.
2. Memperbaiki prosedur kerja dan pengambilan keputusan pemerintah harus membuat prosedur kerja dan pengambilan keputusan yang jelas, transparan, dan mudah dipahami oleh masyarakat. Hal ini akan mempercepat pelayanan publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.
3. Mengembangkan sumber daya manusia pemerintah harus memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai birokrasi agar memiliki kompetensi yang cukup untuk

melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, pemerintah juga harus memastikan bahwa pegawai birokrasi memiliki integritas yang tinggi dan tidak terlibat dalam praktik korupsi.

4. Menerapkan teknologi informasi pemerintah harus memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Teknologi informasi dapat digunakan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, memudahkan akses informasi, dan meminimalkan birokrasi.

Reformasi birokrasi menjadi penting dilakukan di Indonesia karena birokrasi yang kurang efektif dan efisien telah menjadi salah satu hambatan utama bagi pembangunan nasional. Konsep reformasi birokrasi di Indonesia meliputi beberapa aspek, diantaranya:

1. Peningkatan akuntabilitas dan transparansi birokrasi
2. Peningkatan efektivitas pelayanan publik
3. Peningkatan profesionalisme birokrasi
4. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan publik
5. Peningkatan koordinasi antara lembaga pemerintah

Dalam reformasi birokrasi perlu adanya pengembangan reformasi birokrasi terkhusus dalam proses perbaikan dan penyempurnaan struktur, sistem, dan kultur organisasi birokrasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat.

Pembentukan kebijakan dan regulasi yang jelas dapat membuat kebijakan dengan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam birokrasi dengan langkah awal dalam pengembangan reformasi birokrasi. Hal ini akan sangat membantu menyele-

saikan masalah dan kebingungan yang sering terjadi dalam pelaksanaan tugas para birokrat.

Pelaksanaan sistem merit merupakan prinsip dasar dalam reformasi birokrasi. Sistem merit ini memastikan bahwa setiap pegawai yang diterima dalam suatu lembaga birokrasi harus melalui proses seleksi yang adil dan obyektif berdasarkan kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan.

Sistem penghargaan dan sanksi akan memotivasi pegawai birokrasi untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Sistem ini juga akan memastikan bahwa pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik akan mendapatkan sanksi yang sesuai.

Program pelatihan dan pengembangan akan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini akan membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Penggunaan teknologi informasi dapat membantu mempercepat dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Penggunaan teknologi informasi juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas.

Partisipasi masyarakat peningkatan dalam pengambilan keputusan dapat membantu meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam birokrasi. Partisipasi masyarakat juga dapat membantu mengidentifikasi masalah yang dihadapi dan mempercepat penyelesaian masalah. Pengembangan reformasi birokrasi sangat membutuhkan proses yang panjang dan membutuhkan dukungan dan kerjasama dari semua pihak yang terlibat.



BAB II REFORMASI BIROKRASI DALAM PEMERINTAHAN

A. Birokrasi Pemerintah Daerah

Birokrasi pemerintah daerah adalah sistem organisasi dan tata kelola yang digunakan oleh pemerintah daerah untuk mengelola urusan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya. Birokrasi pemerintah daerah bertujuan untuk mempercepat pembangunan, meningkatkan pelayanan publik, meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya yang tersedia.

Birokrasi pemerintah daerah terdiri dari berbagai lembaga dan unit organisasi yang bertugas untuk melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, seperti dinas-dinas, badan-badan, kecamatan, dan desa. Setiap lembaga dan unit organisasi ini memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda dalam mengelola urusan pemerintahan di daerahnya.

Birokrasi pemerintah daerah juga memiliki berbagai aturan dan regulasi yang mengatur bagaimana pemerintah daerah harus beroperasi. Regulasi ini meliputi peraturan perundang-undangan, kebijakan, dan pedoman yang harus diikuti oleh seluruh pegawai pemerintah daerah.

Salah satu tantangan dalam birokrasi pemerintah daerah adalah memastikan bahwa sistem tersebut berjalan efektif dan efisien. Hal ini dapat dicapai dengan memastikan bahwa pegawai pemerintah daerah memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, serta adanya sistem pengawasan dan pengendalian yang ketat untuk mencegah

penyalahgunaan kekuasaan atau tindakan korupsi. Kegagalan birokrasi pemerintah karena beberapa faktor antara lain :

1. Kurangnya kemampuan manajemen: Banyak pejabat di birokrasi pemerintah daerah yang kurang memahami manajemen dan kepemimpinan yang efektif, sehingga sulit untuk menjalankan tugas mereka dengan baik. Hidayat, N. (2018).
2. Terlalu banyak regulasi dan prosedur: Terlalu banyak regulasi dan prosedur yang kompleks dan tidak efektif seringkali memperlambat proses birokrasi dan membuat pelayanan publik menjadi kurang efisien. Alatas, S. F. (2019).
3. Kurangnya akuntabilitas dan transparansi: Birokrasi pemerintah daerah seringkali kurang akuntabel dan transparan dalam menjalankan tugas mereka, sehingga sulit untuk memastikan bahwa dana publik digunakan dengan tepat. Siregar, H. M., & Hidayat, R. (2020).

Berbagai studi dan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan birokrasi pemerintah dalam beradaptasi dengan pelaksanaan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, sumber daya manusia, dan regulasi yang ada. Misalnya, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hanifah dan Sari (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung reformasi, kepemimpinan yang visioner, sumber daya manusia yang berkualitas, dan regulasi yang jelas dan konsisten merupakan faktor kunci dalam keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

Pemerintahan daerah saat ini mengalami perubahan yang signifikan dalam hal reformasi birokrasi. Pemerintah Indonesia meluncurkan program reformasi birokrasi sejak tahun 1998 yang diikuti dengan beberapa undang-undang seperti UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Salah satu implementasi reformasi birokrasi adalah dengan menerapkan Sistem Pengelolaan Kinerja (SPK) yang dikelola oleh



BAB III PERKEMBANGAN METODOLOGI DALAM REFORMASI BIROKRASI

A. Perkembangan Metodologi

Di Indonesia, perkembangan metodologi dalam reformasi birokrasi telah mengalami perubahan seiring waktu. Berikut adalah gambaran perkembangan tersebut:

1. Awal 2000-an: Pada awal tahun 2000-an, Indonesia mengadopsi pendekatan Manajemen Berbasis Kinerja (MBK) sebagai salah satu metodologi dalam reformasi birokrasi. MBK mengedepankan pengukuran kinerja dan pencapaian hasil sebagai dasar evaluasi kinerja birokrasi.
2. Tahun 2010-an: Pada tahun 2010-an, Indonesia memperluas metodologi reformasi birokrasi dengan memasukkan *Total Quality Management* (TQM) dan *Lean Management*. TQM diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui perbaikan terus-menerus. Sementara itu, Lean Management digunakan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional.
3. Akhir 2010-an hingga saat ini: Pada periode ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memainkan peran penting dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Pemerintah Indonesia telah meluncurkan berbagai inisiatif e-government dan digitalisasi administrasi untuk meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan transparansi dalam pelayanan publik.

Selain itu, pemerintah juga terus mendorong pengembangan kapasitas pegawai melalui program-program pelatihan dan pembinaan. Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi dan profesio-

nalisme pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Perkembangan metodologi dalam reformasi birokrasi di Indonesia terus berlangsung sejalan dengan perubahan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Pemerintah terus mencari pendekatan terbaik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat akuntabilitas birokrasi.

Perkembangan metodologi reformasi birokrasi didorong oleh beberapa latar belakang yang meliputi:

1. Kompleksitas dan Tantangan Perubahan: Birokrasi sering kali dihadapkan pada kompleksitas tugas dan tantangan yang beragam, seperti perubahan kebijakan, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, dan perkembangan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan metodologi reformasi birokrasi diperlukan untuk mengatasi perubahan ini dengan cara yang sistematis dan efektif.
2. Meningkatnya Tuntutan Publik: Masyarakat memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kualitas pelayanan publik. Mereka menginginkan pelayanan yang lebih cepat, efisien, transparan, dan berkualitas. Metodologi reformasi birokrasi dapat membantu memenuhi tuntutan ini dengan meningkatkan kinerja dan efektivitas birokrasi.
3. Peningkatan Akuntabilitas: Reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan tingkat akuntabilitas birokrasi terhadap masyarakat. Metodologi yang baik dapat membantu dalam mengukur, memantau, dan melaporkan kinerja birokrasi secara terbuka dan transparan.
4. Perbaikan Efisiensi dan Produktivitas: Birokrasi yang efisien dan produktif sangat penting untuk penggunaan sumber daya yang optimal dan penyediaan pelayanan publik yang berkualitas. Metodologi reformasi birokrasi membantu mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan, pemborosan, dan proses yang tidak efisien.

5. Perkembangan Teknologi: Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi memberikan peluang besar untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas dalam birokrasi. Metodologi reformasi birokrasi memasukkan pemanfaatan teknologi ini dalam pembaruan sistem dan proses kerja birokrasi.

Pengembangan metodologi reformasi birokrasi memainkan peran penting dalam menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Metodologi ini membantu memperbaiki kinerja birokrasi, memenuhi harapan masyarakat, dan mencapai tujuan pembangunan yang lebih baik.

B. Perubahan Metodologi Penilaian Reformasi birokrasi



Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi birokrasi merupakan instrument penilaian kemajuan pelaksanaan Reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri oleh Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah. Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi birokrasi didasarkan atas PermenPAN RB Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi birokrasi Instansi Pemerintah.

Dalam peraturan tersebut metodologi PMPRB akan berubah dari PMPRB 2.0 menjadi PMPRB 2.5. Berikut perbedaan kedua metodologi tersebut:



BAB IV PATOLOGI DAN PERMASALAHAN DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN

A. Pengertian Patologi Birokrasi

Patologi Birokrasi adalah sebuah penyakit yang menggerogoti sendi-sendi kehidupan dalam birokrasi. Penyakit ini bukan sesuatu yang datang dengan tiba-tiba, tetapi sudah ada dan terpelihara sejak lama. Birokrasi sudah terbiasa menjadi simbol kemakmuran dan kerajaan bagi aparatnya untuk mendapatkan pelayanan dari masyarakat. Kultur pangreh praja (rakyat mengabdikan pada pemerintah/raja) sudah ada dan bersemayam di birokrasi zaman kerajaan-kerajaan nusantara, dan birokrasi yang diciptakan untuk melayani penguasa sudah terjadi sejak zaman penjajahan Belanda sampai dengan sekarang (era reformasi).

Membangun sistem kontrol dan akuntabilitas publik menjadi signifikan dalam memerangi patologi birokrasi. Sebagai “*eksekutor*” kekuasaan birokrasi sangat mudah terbuai dan tergoda untuk melakukan “*abuse of power*”. Untuk itu dalam menghadapi berbagai gejala empirik patologi dalam birokrasi, sudah saatnya diupayakan agar birokrasi memiliki daya tahan yang semakin tinggi terhadap berbagai penyakit yang menyerangnya, juga reformasi birokrasi harus dilakukan secara radikal dan komprehensif, karena pada dasarnya patologi birokrasi yang terjadi tidaklah berdiri sendiri, melainkan juga melibatkan para penegak hukum para politisi dan yang lainnya.

Pada mulanya, istilah “patologi” hanya dikenal dalam ilmu kedokteran sebagai ilmu tentang penyakit. Namun belakangan hari analogi ini dikenal dalam birokrasi, dengan makna agar

birokrasi pemerintahan mampu menghadapi berbagai tantangan yang mungkin timbul dan terjadi, baik yang bersifat politis, ekonomi, sosio-kultural dan teknologi, berbagai penyakit yang mungkin sudah dideritanya atau mengancam akan menyerangnya perlu diidentifikasi untuk kemudian dicarikan terapi pengobatan yang paling efektif. Harus diakui bahwa tidak ada birokrasi yang sama sekali bebas dari patologi birokrasi. Sebaliknya tidak ada birokrasi yang menderita “penyakit birokrasi sekaligus” (Teruna, 2007).

Dalam Paradigma Actonian dinyatakan bahwa *power tends to corrupt, but absolute power corrupts absolutely* (kekuasaan cenderung korup, tapi kekuasaan yang absolut pasti korup) secara implisit juga menjelaskan birokrasi dalam hubungannya dengan kekuasaan akan mempunyai kecenderungan untuk menyelewengkan wewenangnya (Ismail, 2009).

B. Ruang Lingkup Patologi Birokrasi

Ruang lingkup patologi birokrasi menurut Smith (1988) dalam Ismail (2009) dapat dipetakan dalam dua konsep besar, yaitu:

1. *Disfunctions of bureaucracy*, yakni berkaitan dengan struktur, aturan, dan prosedur atau berkaitan dengan karakteristik birokrasi atau birokrasi secara kelembagaan yang jelek, sehingga tidak mampu mewujudkan kinerja yang baik, atau erat kaitannya dengan kualitas birokrasi secara institusi.
2. *Mal-administration*, yakni berkaitan dengan ketidakmampuan atau perilaku yang dapat disogok, meliputi: perilaku korup, tidak sensitif, arogan, misinformasi, tidak peduli dan bias, atau erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusianya atau birokrat yang ada di dalam birokrasi.

Bentuk patologi birokrasi yang ditinjau dari perspektif perilaku birokrasi merefleksikan bahwa birokrasi sebagai pemilik kewenangan menyelenggarakan pemerintahan tentu memiliki

kekuasaan “relatif” yang sangat rentan terhadap dorongan untuk melakukan hal-hal yang menguntungkan diri dan kelompoknya yang diformulasikan atau diwujudkan dalam berbagai perilaku yang buruk.

Suatu perilaku dikatakan baik, bila secara universal semua orang bersepakat mengakui suatu perbuatan yang menunjukkan tingkah laku seseorang memang baik, sedangkan sebaliknya suatu perilaku dikatakan buruk, bila secara universal semua orang bersepakat menyatakan bahwa tingkah laku seseorang itu buruk. Karena hakikatnya hanya dua jenis perilaku yang ada dalam diri manusia, yaitu perilaku baik dan perilaku buruk, yang kesemuanya itu tergantung dari manusianya sendiri. Dikaitkan dengan patologi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam perspektif perilaku, maka yang dijadikan indikator adalah berbagai perilaku buruk dari birokrasi itu sendiri.

Birokrasi diharapkan dapat mewujudkan suatu tata pemerintahan yang mampu menumbuhkan kepercayaan publik, karena bagaimana pun pada akhirnya pelayanan publik produk dari suatu pemerintahan adalah terciptanya kepercayaan publik. Birokrasi tidak hanya sekedar melaksanakan kekuasaan, tetapi juga memiliki tujuan moral, sebuah birokrasi yang menghargai hak-hak masyarakat (Teruna, 2007).

Proses patologi birokrasi yang akut di Indonesia ini bukan sesuatu yang datang tiba-tiba, tetapi terpelihara sejak lama. Birokrasi sudah terbiasa menjadi simbol kemakmuran dan kerajaan bagi aparatnya untuk mendapat pelayanan dari masyarakat. Kultur pangreh praja (rakyat mengabdikan pada pemerintah/raja) ada di birokrasi zaman kerajaan-kerajaan di nusantara, dan birokrasi yang diciptakan untuk melayani penguasa terjadi di zaman penjajahan.

Membangun sistem kontrol dan akuntabilitas publik menjadi signifikan dalam memerangi patologi birokrasi. Sebagai “*eksekutor*” kekuasaan birokrasi sangat mudah tergoda untuk melakukan *abuse of power*. Dalam penelitian Teruna (2007) dinyatakan bahwa salah

satu ruang yang rentan terhadap patologi birokrasi berkenaan dengan proses pembangunan, khususnya penjabaran program ke dalam proyek-proyek pembangunan atau dikenal dengan istilah pengadaan barang dan jasa, seperti: tindakan *mark up*, pengge-lapan, manipulasi, suap, penyunatan dan sebagainya.

Selanjutnya Siagian (1994) mengelompokkan patologi birokrasi ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu:

1. Patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat dilingkungan birokrasi, seperti: penyalahgunaan wewenang dan jabatan; persepsi atas dasar prasangka; mengaburkan masalah; menerima sogok; pertentangan kepentingan; cenderung mempertahankan *status quo*; *empire building*; bermewah-mewah; pilih kasih; takut pada perubahan, inovasi, dan resiko; penipuan; sikap sombong; ketidakpedulian pada kritik dan saran; tidak mau bertindak; takut mengambil keputusan; sifat menyalahkan orang lain; tidak adil; intimidasi; kurang komitmen; kurang koordinasi; kurang kreativitas; kredibilitas trendah; kurangnya visi yang imajinatif; kedengkian; nepotisme; tindakan tidak rasional; bertindak diluar wewenang; paranoid; patronase; keengganan mendelegasikan; ritualisme; keengganan pikul tanggung jawab; dan xenophobia.
2. Patologi yang disebabkan karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, seperti: ketidakmampuan menjabarkan kebijaksanaan pimpinan; ketidaktelitian; rasa puas diri; bertindak tanpa berpikir; kebingungan; tindakan yang tidak produktif; tidak adanya kemampuan berkembang; mutu hasil pekerjaan yang rendah; kedangkalan; ketidakmampuan belajar; ketidaktepatan tindakan; inkompetensi; ketidakcekan; ketidakteraturan; melakukan tindakan yang tidak relevan; sikap ragu-ragu; kurangnya imajinasi; kurangnya prakarsa; kemampuan rendah; bekerja tidak produktif; ketidakrapian; dan stagnasi.

3. Patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundangundangan yang berlaku, seperti: penggemukan biaya; menerima sogok; ketidakjujuran; korupsi; tindakan kriminal; penipuan; kleptokrasi; kontrak fiktif; sabotase; tata buku tidak benar; dan pencurian.
4. Patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsi atau negatif, seperti: bertindak sewenangwenang; pura-pura sibuk; paksaan; konspirasi; sikap takut; penurunan mutu; tidak sopan; diskriminasi; dramatisasi; sulit dijangkau; sikap tidak acuh; tidak disiplin; kaku; tidak berperikemanusiaan; tidak peka; tidak sopan; tidak peduli tindak; salah tindak; semangat yang salah tempat; negativisme; melalaikan tugas; tanggungjawab rendah; lesu darah; paparazi; melaksanakan kegiatan yang tidak relevan; utamakan kepentingan sendiri; suboptimal; imperatif wilayah kekuasaan; tidak profesional; sikap tidak wajar; melampaui wewenang; vested interest; dan pemborosan.
5. Patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan, seperti: penempatan tujuan dan sasaran yang tidak tepat; kewajiban sosial sebagai beban; eksploitasi; tidak tanggap; pengangguran terselubung; motivasi yang tidak tepat; imbalan yang tidak memadai; kondisi kerja yang kurang memadai; pekerjaan tidak kompatibel; tidak adanya indikator kinerja; miskomunikasi; misinformasi; beban kerja yang terlalu berat; terlalu banyak pegawai; sistem pilih kasih; sasaran yang tidak jelas; kondisi kerja yang tidak nyaman; sarana dan prasarana yang tidak tepat; dan perubahan sikap yang mendadak.

C. Terapi Patologi Birokrasi

Salah satu resep obat untuk menanggulangi penyakit birokrasi, walaupun dengan obat ini penyakit tersebut tidak akan sembuh secara keseluruhan, tetapi dapat mengurangi atau mencegah dan menghambat timbulnya penyakit tersebut.

Kutipan Lord Acton: "*power tends to corrupt, absolute power corrupt absolutely*" bahwa secara implisit menjelaskan hubungan bagaimana seseorang yang berkuasa terlalu lama akan mempunyai kecenderungan untuk menyelewengkan kekuasaannya, memani-festasinya dalam bentuk Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Sehingga langkah strategi pertama yang harus diambil adalah menempatkan para birokrat yang sudah terlalu lama berkuasa di dalam urusan pelayanan ke posisi yang lain (*tour of duty*), baik itu rotasi horizontal maupun promosi vertikal.

Langkah strategi yang kedua adalah dengan sedini mungkin mengenalkan teknologi informasi di lingkungan pemerintah. Yaitu dengan cara menghindarkan interaksi/transaksi uang *cash* antara pelanggan dan pelayan. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa semakin sering seseorang mengadakan kontak langsung dengan uang tunai, semakin besar pula kesempatan orang tersebut untuk mengadakan/berbuat korupsi, kolusi dan nepotisme. Contoh konkrit yang bisa diaplikasikan adalah dengan pengadaan mesin pencetak perangko ataupun kupon sebagai pengganti uang tunai seperti yang telah dilaksanakan di Negara Jepang. Maksudnya adalah, setiap formulir aplikasi permohonan pelayanan hanya butuh selebar perangko atau kupon bertuliskan besaran biaya yang dibutuhkan untuk proses penyelesaiannya. Hal ini akan membawa konsekuensi bahwa seseorang yang bertugas melayani pelanggan tidak akan disibukkan atau direpotkan dengan urusan uang tunai disekitar loket mereka. Mereka hanya akan berkonsentrasi disepertan urusan administrasi pengurusan saja, tidak ada yang lain. Hal ini cukup efektif dalam menekan angka kolusi di Negara Jepang yang biasa disebut dalam ungkapan "*shuden no shita*" artinya lengan baju bawah baju kimono (Wordpress. Com/2023).

Cara pengobatan yang lain terhadap patologi birokrasi dengan pendekatan *good governance*. Asumsi dan keyakinan konsep ini bisa menyembuhkan atau setidaknya dapat mengurangi penyakit birokrasi.



BAB V PARADIGMA DALAM REFORMASI BIROKRASI

A. Pentingnya Paradigma dalam Perubahan Sistem Birokrasi

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda penting dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan serta pelayanan publik di banyak negara. Birokrasi yang tidak responsif, korup, lambat, dan tidak efisien telah menjadi hambatan dalam mencapai pembangunan yang berkelanjutan dan mensejahterakan masyarakat. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi suatu kebutuhan mendesak dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah.

Namun, untuk berhasil melakukan perubahan yang substansial, tidak cukup hanya melakukan perubahan teknis atau struktural semata. Diperlukan pula paradigma yang mendasari reformasi birokrasi. Paradigma merupakan kerangka berpikir, pandangan, dan prinsip-prinsip yang menjadi dasar dalam merancang kebijakan dan mengimplementasikan tindakan perubahan. Paradigma yang tepat menjadi kunci dalam merubah sistem birokrasi yang terbelenggu oleh kebiasaan lama dan resistensi terhadap perubahan.

Caiden berpendapat bahwa, "paradigma dalam reformasi birokrasi berperan penting dalam merancang dan mendorong perubahan yang substansial dalam sistem birokrasi. Paradigma yang tepat memberikan panduan dan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dan mengubah cara kerja birokrasi menuju pelayanan yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat" (Caiden, 2003, p. 27).

B. Paradigma Kepemimpinan Transformasional: Memahami Peran Kepemimpinan yang Kuat dan Berintegritas dalam Merubah Birokrasi.

Dalam proses reformasi birokrasi, peran kepemimpinan yang kuat dan berintegritas menjadi faktor penting dalam mendorong perubahan dan transformasi yang substansial. Paradigma kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya kepemimpinan yang visioner, inspirasional, dan mampu memotivasi serta menggerakkan para pegawai birokrasi menuju perubahan yang positif. Melalui kepemimpinan yang efektif, birokrasi dapat menjadi lebih responsif, inovatif, dan melayani masyarakat dengan lebih baik.

Pendapat Bass dan Riggio, "kepemimpinan transformasional membawa perubahan melalui pengaruh yang kuat dan inspirasional. Kepemimpinan tersebut menciptakan visi yang jelas, membangkitkan semangat dan motivasi di antara para pegawai, serta memperkuat hubungan dan kepercayaan dalam organisasi. Dengan kepemimpinan yang berintegritas, birokrasi dapat menghadapi tantangan perubahan dengan keyakinan dan berkomitmen untuk mencapai perbaikan yang berkelanjutan" (Bass & Riggio, 2006, hal. 3).

Akhir-akhir ini isu reformasi birokrasi mulai mencuat kembali ke permukaan, terutama setelah berbagai permasalahan strategis timbul akibat kelemahan sistem organisasi pemerintahan ini. Diawali oleh krisis multidimensi yang berlarut-larut akibat arus globalisasi yang tak terbendung, kemudian berlanjut dengan krisis ekonomi, isu korupsi, lemahnya pelayanan publik, dan berbagai permasalahan yang mengganggu keharmonisan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sebagai *'an organization with a certain position and role in running the government administration of a country'* (Mustopadidjaja, 2002), wajar apabila birokrasi dianggap paling bertanggungjawab atas timbulnya permasalahan sosial tersebut.

Namun, kita ketahui bahwa sampai sekarang pemerintah belum merumuskan suatu *grand strategy* terhadap reformasi

birokrasi. Undang-Undang Pelayanan Publik memang akan segera diterbitkan (Effendi, 2005), akan tetapi masih saja belum ada kejelasan tentang grand scenario yang akan dimainkan pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi. Tidak heran kalau berbagai ahli dan praktisi menggagas berbagai konsep pembaharuan birokrasi.

Soebhan (2005) mengemukakan bahwa prioritas pertama yang perlu dilakukan adalah mengenalkan konsep kewirausahaan di lingkungan birokrasi guna mendongkrak kebangkitan ekonomi. Pendapat ini selaras dengan Deklarasi Seoul yang dicetuskan para praktisi dan ahli pemerintahan dunia dalam Global Forum VI pada 27 Mei 2005 lalu, yang merekomendasikan perlunya implementasi *reinventing government* yang berorientasi pada transparansi, partisipatori, inovasi, akuntabilitas, dan *making small head quarter and bigger branches* (Thoha, 2005).

Gintings (2005) sepakat dengan langkah pemerintah untuk mengawali reformasi birokrasi melalui perbaikan pelayanan publik. Sebagaimana yang dilakukan di berbagai negara yang mengalami perubahan dari sistem otoritarian ke sistem politik demokrasi, perbaikan pelayanan publik akan secara lebih langsung dirasakan oleh masyarakat sebagai perbedaan yang signifikan dari sistem sebelumnya.

Dalam kesempatan yang sama, Zuhro (2005) berpendapat bahwa reformasi birokrasi harus dilakukan dengan memperbaiki seluruh sistemnya agar kinerja lembaga pemerintahan dapat segera ditingkatkan. Tiga hal yang perlu dilakukan adalah (1) mengubah pola pikir abdi negara, yang disalah artikan sebagai pengabdian kepada penguasa atau partai politik yang berkuasa, menjadi abdi masyarakat; (2) mengubah pola kerja birokrasi, yang selama ini dianggap sebagai kewajiban rutin yang linear menjadi lebih profesional; (3) memperbaiki hubungan birokrasi dengan masyarakat, yang selama ini jauh agar menjadi lebih dekat.

Banyaknya gagasan tentang model reformasi birokrasi mengingatkan kita tentang perlunya dibentuk suatu komisi refor-

masi birokrasi. Komisi ini terdiri dari para ahli dan praktisi birokrasi dan diberi tugas, seperti dikatakan Gerald Caiden (1976), untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam praktek birokrasi, membuat laporan dan mensosialisasikan temuan-temuan mereka, dan selanjutnya menyusun suatu rencana strategis untuk diajukan kepada pemerintah sebagai rekomendasi kebijakan reformasi. Dalam kaitan ini Miftah Thoha (2005) menambahkan bahwa kajian yang dilakukan komisi ini diharapkan dapat menghasilkan model kelembagaan birokrasi pemerintah yang berbeda dengan lembaga 'birokrasi' pemerintah orde baru. Dengan demikian, praktek-praktek korupsi dan perilaku feodal pejabat pemerintah dapat dirubah menjadi lebih bersih, transparan, profesional, partisipatif, inovatif, dan akuntabel.

Kepemimpinan birokrasi semacam inilah yang mengilhami penulisan artikel ini. Berdasarkan studi empirik dan kajian teori-teori yang terkait, artikel ini mencoba untuk membahas tentang transformasi kepemimpinan birokrasi, sebagai bagian dari upaya untuk melakukan reformasi birokrasi secara sistemik.

1. Mengapa Transformasi Kepemimpinan Perlu dilakukan?

Alasan utama yang mendasari gagasan untuk melakukan transformasi kepemimpinan birokrasi adalah karena para pejabat birokrasi pemerintahan kita pada umumnya masih menerapkan model kepemimpinan transaksional (Weber, 1987), sementara berbagai permasalahan strategis perlu segera diselesaikan. Kita tahu, perkembangan global yang terjadi akhir-akhir ini telah menyebabkan semakin meningkatnya perubahan dalam berbagai dimensi kehidupan, perkembangan ilmu dan teknologi, persaingan ekonomi global, pengangguran tenaga terdidik, demasalisasi pasar, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, dan krisis keuangan yang hebat dan berkepanjangan (Osborne & Plastrik, 1997).

Salah satu contoh perkembangan global tersebut yang berdampak langsung pada dimensi ekonomi dan sosial adalah kenaikan harga minyak mentah dunia yang terjadi tahun lalu.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), Indeks Harga Konsumen (IHK) pada September 2022 mengalami inflasi sebesar 1,17% (mtm) setelah pada bulan sebelumnya mengalami deflasi sebesar 0,21% (mtm). Inflasi terutama bersumber dari peningkatan harga kelompok *administered prices*, di tengah penurunan inflasi inti dan deflasi pada kelompok *volatile food*. Dengan perkembangan tersebut, inflasi IHK September 2022 tercatat 5,95% (yoy), lebih tinggi dibandingkan dengan inflasi pada bulan sebelumnya sebesar 4,69% (yoy). Ke depan, tekanan inflasi IHK diperkirakan meningkat, akibat dampak lanjutan (*second round effect*) dari penyesuaian harga Bahan Bakar Minyak (BBM) bersubsidi, menguatnya tekanan inflasi dari sisi permintaan, dan masih tingginya harga energi dan pangan global. Berbagai perkembangan tersebut diperkirakan mendorong inflasi tahun 2022 melebihi batas atas sasaran $3,0 \pm 1\%$, dan karenanya diperlukan sinergi kebijakan yang lebih kuat antara Pemerintah Pusat dan Daerah dengan Bank Indonesia baik dari sisi pasokan maupun sisi permintaan untuk memastikan inflasi kembali ke sarasinya pada paruh kedua 2023.

Lambatnya pertumbuhan perekonomian ini juga merupakan salah satu indikator penyempitan lapangan pekerjaan di Indonesia, karena selama ini pertumbuhan lebih besar didorong oleh konsumsi (Sugiyanto, 2005). Tidak mengherankan, kalau angka pengangguran semakin bertambah setiap tahun. "Pertumbuhan ekonomi turut memberikan dampak positif terhadap penurunan tingkat pengangguran terbuka," kata (Edy Mahmud, Deputi Bidang Neraca dan Analisis Statistik BPS, 2023) bahwa Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) adalah persentase jumlah pengangguran terhadap jumlah total angkatan kerja (penduduk berusia 15 tahun ke atas yang bekerja, atau punya pekerjaan tapi sementara tidak bekerja dan pengangguran). Adapun jumlah total angkatan kerja Indonesia pada Februari 2023 mencapai 146,62 juta orang, bertambah 2,61 juta orang dibanding Februari 2022. Kendati angka pengangguran Februari 2023 berkurang dari tahun lalu, jumlahnya masih lebih tinggi ketimbang sebelum pandemi. Jika

dibandingkan dengan posisi Februari 2019, jumlah pengangguran pada awal tahun ini bertambah sekitar 1,2 juta orang.

Krisis ekonomi dan sosial seperti dicontohkan di atas, serta krisis-krisis lain pada berbagai dimensi kehidupan berbangsa dan bernegara, merupakan isyarat betapa birokrasi pemerintahan kita kurang mampu mengantisipasi dan menanggulangi perubahan global. Salah satu sebabnya adalah karena sistem birokrasi pemerintahan kita masih mengikuti konsep birokrasi Weber, yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) pelaksanaan berbagai kegiatan reguler diatur secara jelas dan dianggap sebagai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi; (b) kelembagaan diatur secara hierarkis, unit yang lebih rendah berada di bawah pengawasan unit yang lebih tinggi; (c) standar pelaksanaan kerja diterapkan secara ketat dan spesifik; (d) pola karir diatur melalui sistem senioritas atau prestasi, atau kombinasi antara keduanya; dan (e) kepemimpinan dilaksanakan secara impersonal, tanpa kebencian atau empati, tanpa entusiasme atau afeksi (Weber, 1987). Penerapan secara konsep tersebut tentu akan menghasilkan suatu lembaga hierarki yang penuh dengan jenjang jabatan, cara bekerja yang lamban, dan tata aturan yang kaku dan berliku-liku.

Oleh karena itu, wajarlah kalau lembaga birokrasi pemerintahan seringkali diartikan sebagai *official dome* atau kerajaan pejabat, yang penuh dengan pimpinan unit yang bekerja pada tatanan hierarki dengan kompetensi yang spesifik. Di dalam lembaga terdapat yurisdiksi dimana setiap pejabat memiliki *official duties*, sementara komunikasi dilakukan secara formal dengan menggunakan dokumen tertulis (Fauziah, 2006). Karena kekuasaan hierarkis yang diperoleh, pola kepemimpinan birokrasi yang diikuti para pejabat pun cenderung berubah menjadi kepemimpinan feodal (Weber, 1947). Seperti seorang raja, pimpinan birokrasi semacam ini mendasarkan hubungan atasan-bawahan (*patron-client*) pada loyalitas, nepotisme, dan politik.

Sayangnya, justru karakteristik semacam inilah yang banyak dijumpai pada pemimpin birokrasi pemerintah kita,



BAB VI VISI, MISI, DAN STRATEGI REFORMASI BIROKRASI

Istilah “visi” dan “misi” seringkali kita dengar dalam kehidupan bermasyarakat, akan tetapi mengenai hal tersebut perlu kita pahami secara mendalam apa itu visi dan misi, dan sangat penting diadakan dalam diri seseorang, organisasi, dan juga perusahaan. Visi adalah harapan tentang masa depan birokrasi yang realistis, bisa dicapai dan menarik. Visi dapat juga dijabarkan sebagai tujuan kemana birokrasi harus menuju, masa depan yang lebih baik dan sukses. Adapun kegunaan visi yaitu :

1. Visi yang benar menarik dan menumbuhkan komitmen pejabat birokrasi pemerintahan;
2. Visi yang benar menumbuhkan kebermaknaan dalam hidup pejabat birokrasi pemerintahan;
3. Visi yang benar memotivasi pejabat birokrasi pemerintahan untuk bekerja dengan kualitas prima dan;
4. Visi yang benar akan menjadi jabatan bagi masa depan birokrasi yang lebih efisien, efektif dengan layanan prima.

Berdasarkan kegunaan visi tersebut dapat pula dilihat ciri sistem visi birokrasi yang efektif

1. Terfokus dan jelas;
2. Mengandung sesuatu yang sangat mulia;
3. Peluang sukses untuk mencapainya cukup besar.
4. Cocok untuk organisasi birokrasi dalam memajukan kehidupan bangsa
5. Menumbuhkan strandard keprimaan
6. Membuat tujuan pemerintahan mudah dicapai

7. Menumbuhkan antusiasme dan komitmen pejabat dalam bekerja
8. Statemen yang jelas, mudah dimengerti dan diingat
9. Memberikan nuansa keunikannya, kompetensinya, dan idealismenya
10. Menumbuhkan ambisi bagi pejabat birokrasi pemerintahan untuk mencapainya

Dengan adanya visi dan misi maka proses dalam menjalani kehidupan akan semakin tertata jelas, jika kita mengacu pada peraturan perundang-undangan di Indonesia. Misi merupakan turunan atau penjabaran langkah-langkah dari suatu visi. Penjabaran mengenai kedudukan visi dan misi terdapat dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pasal 1 Ayat 11, dan Ayat 12.

Pasal 1 Ayat 12

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan.

Pasal 1 Ayat 13

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi

Beberapa ahli menuturkan bahwa visi merupakan turunan atau penjabaran langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai misi yang telah ditentukan. Maka dapat diartikan bahwa, misi merupakan abstrak dari visi. Jika misi merupakan abstrak dari visi, untuk menjabarkan visi ke dalam suatu aktivitas yang lebih konkret dibutuhkan strategi kemudian kebijakan, selanjutnya program, proyek, dan terakhir adalah dalam bentuk kegiatan.

A. Visi Reformasi birokrasi

Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia Tahun 2025”. Visi tersebut tertuang dalam Peraturan

Presiden Republik Indonesia tentang *Grand Design* Reformasi birokrasi. Visi tersebut selanjutnya menjadi pedoman bersama kementerian, lembaga negara non-pemerintah, dan pemerintah daerah untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia. Birokrasi kelas dunia menekankan pada terciptanya pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat serta manajemen pemerintahan yang demokratis.

B. Misi Reformasi birokrasi

Visi di atas dapat dijabarkan melalui misi-misi sebagai langkah untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu sebagai berikut :

- a) Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mindset* dan *cultur set*;
- c) Mengembangkan mekanisme control yang afektif;
- d) Mengelolah sengketa administrative secara efektif dan efisien.

C. Strategi Reformasi birokrasi

Reformasi birokrasi adalah upaya perbaikan sistem birokrasi melalui pengubahan atau pembaharuan pada struktur, mekanisme. Strategi adalah cara untuk mencapai *goal* jangka panjang pemerintahan daerah. Strategi reformasi birokrasi pemerintahan daerah adalah upaya serta langkah memperkuat daerah dan untuk menjawab tantangan di era globalisasi. Reformasi birokrasi bukan hanya menyederhanakan struktur birokrasi tetapi mengubah pola pikir dan budaya kerja dalam birokrasi khususnya dalam manajemen administrasi pemerintahan daerah. Strategi reformasi birokrasi pemerintahan daerah merupakan salah satu cara atau upaya untuk memperkuat daerah dalam rangka menjalankan roda pemerintahannya sekaligus memperkuat peran pemerintah daerah

dalam menjalankan konsep desentralisasi sesuai dengan amanat ekonomi daerah. Untuk mencapai hasil yang maksimal pemerintah daerah harus dapat memproses dan melaksanakan hak dan kewajiban berdasarkan asas-asas pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk mewujudkan *good governance* dibutuhkan komitmen dan konsistensi dari semua pihak baik itu aparatur pemerintah, masyarakat maupun pihak swasta. Dalam pelaksanaannya menuntut adanya koordinasi yang baik dari berbagai pihak, memiliki sifat profesionalisme yang tinggi dan memiliki etos kerja dan moral yang tinggi. Dalam strategi reformasi birokrasi ini juga perlu adanya perubahan perilaku yang sesuai dengan dimensi-dimensi etika pemerintahan, penggerak hukum yang efektif serta pengembangan dan penerapan sistem pertanggung jawaban yang tepat, jelas dan nyata sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna dan berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab sesuai dengan konsep *good governance* tersebut.

Strategi reformasi birokrasi ini pada dasarnya merupakan transformasi berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi, hubungannya adalah strategi reformasi birokrasi merupakan jawaban atas tuntutan terhadap pemerintahan yang berdaya guna dan berhasil guna dan bertanggung jawab serta menciptakan pemerintahan yang bersih. Hal ini tentunya memerlukan strategi reformasi birokrasi dan sumber daya manusia yang memiliki integritas, kompetensi, dan konsistensi dalam menjalankan roda pemerintahan termasuk pemerintahan daerah kita Sendiri. Dalam rangka memastikan pencapaian tujuan dan sasaran *road map* reformasi birokrasi 2020-2024 tercapai, strategi pelaksanaan reformasi birokrasi harus ditetapkan sebaik mungkin. *Road map* reformasi birokrasi 2020-2024 ini menetapkan hal-hal baru yang tidak ada pada *road map* periode sebelumnya, namun juga tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *road map* periode sebelumnya. Penambahan hal baru tersebut misalnya adalah ditetapkannya sasaran dan indikator program yang terukur agar ketercapaian perubahan pada setiap area dapat lebih dimonitor secara riil. Adapun diantara hal yang masih tetap



BAB VII ARAH KEBIJAKAN, SASARAN, MANAJEMEN PERUBAHAN, RUANG LINGKUP, DAN PENATAAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

A. Arah Kebijakan Reformasi birokrasi

Arah kebijakan adalah rangkaian prioritas kerja yang menjadi pedoman dan dasar rencana untuk pelaksanaan yang akan dicapai pada sebuah periode. Arah kebijakan yang sudah dirumuskan menjadi sebuah pedoman dimaksudkan untuk mengarahkan strategi dan implementasi pembangunan agar lebih sinergi dan berkesinambungan dalam mencapai target sasaran selama periode 5 (lima) tahun, dengan demikian di harapan memberikan *output* hasil pembangunan yang lebih optimal. Rumusan arah kebijakan merasionalkan pilihan strategi agar memiliki fokus dan sesuai dengan pengaturan pelaksanaannya. Dinamika pelaksanaan dan capaian program reformasi birokrasi menjadi pertimbangan dalam perbaikan beberapa kebijakan umum reformasi birokrasi. Salah satu isu yang sering muncul dari pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi yaitu terkait dengan sinkronisasi aturan di tingkat pusat. Dalam penyusunan kebijakan *road map* ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi telah melibatkan berbagai instansi di tingkat pusat dalam rangka mendapat masukan dan sinkronisasi berbagai kebijakan. Kebijakan yang dinilai terlalu detail atau kaku telah diperbaiki dengan tujuan memberikan ruang yang lebih bagi masing-masing instansi untuk menyusun program reformasi birokrasi dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing.

Kebijakan yang tertera dalam *road map* ini bersifat sebagai panduan umum dalam rangka menyediakan sebuah indikator yang minimum perlu dicapai oleh setiap instansi. Aspek ini menjadi pertimbangan mengingat kemampuan masing-masing daerah tidak sama sehingga perlu penyesuaian target capaian Reformasi birokrasi. Lebih dari itu, sinkronisasi kebijakan, kontekstualisasi bagi kebutuhan pengguna, pengelolaan pengetahuan berbasis virtue yang mapan, serta pengarusutamaan inovasi merupakan komponen resep perubahan tata kelola pemerintahan yang diperlukan bagi menyiapkan pemerintah dan masyarakat menjalani era digital, Revolusi Industri 4.0. Dalam *road map* ini terdapat indikator yang telah disinkronkan dengan RPJMN dan target capaian dari setiap sasaran reformasi birokrasi. Indikator yang disusun juga mempertimbangkan hasil evaluasi dari masyarakat sebagai objek sekaligus subjek dari program Reformasi birokrasi. Hal ini berangkat dari paradigma *governance* yang menjadi salah satu kunci sukses pelaksanaan reformasi birokrasi, terutama di Pemerintah Daerah. Penggunaan paradigma *governance* menuntut kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk melibatkan aktor-aktor di luar pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan program-program reformasi birokrasi. Dengan demikian, pelibatan masyarakat secara lebih intens menjadi salah satu agenda prioritas dalam setiap kebijakan reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi didasarkan pada beberapa arah kebijakan Pemerintah diantaranya:

1. Agenda Prioritas Nasional (NAWACITA)

Di dalam Visi Misi Presiden secara spesifik memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi (RB), yaitu dengan menekankan pada 5 (lima) prioritas utama dalam reformasi birokrasi dan pelayanan publik, diantaranya:

- a) Penetapan payung hukum yang lebih kuat dan berkesinambungan bagi agenda reformasi birokrasi;
- b) Restrukturisasi kelembagaan yang cenderung gemuk;
- c) Menjalankan secara konsisten Undang-Undang Aparatur Sipil Negara;

- d) Berkomitmen memberantas korupsi di kalangan aparatur sipil negara;
 - e) Melakukan aksi-aksi bagi perbaikan kualitas pelayanan publik.
2. Agenda Pembangunan Nasional
- Dari lima agenda pembangunan nasional, dua diantaranya secara spesifik terkait dengan tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif, yaitu:
- a) Membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan, dan
 - b) Menyempurnakan dan meningkatkan kualitas reformasi birokrasi nasional.
3. Isu Strategis – Agenda Prioritas 2015–2019
- Beberapa isu strategis yang dijadikan arah kebijakan pelaksanaan RB, diantaranya:
- a) Lemahnya penegakan hukum;
 - b) Rendahnya komitmen pencegahan dan pemberantasan korupsi;
 - c) Aparat Pengawas Internal Pemerintah masih lemah;
 - d) Kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah masih rendah;
 - e) Pengadaan barang dan jasa masih belum dapat diselenggarakan secara efisien;
 - f) Organisasi gemuk, *fragmented* dan tumpang tindih fungsi;
 - g) Penerapan *e-government* belum maksimal;
 - h) Integritas PNS yang masih rendah;
 - i) Kualitas pelayanan publik masih rendah.
4. Pengarusutamaan 2015–2019
- Kebijakan pengarusutamaan, sebagaimana dimuat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang RPJMN 2015–2019, merupakan landasan operasional bagi seluruh pelaksanaan pembangunan, yang diarahkan untuk dapat tercermin dalam *output* pada kebijakan pembangunan di setiap program/kegiatan Kementerian/Lembaga. Pengarusutamaan diarahkan untuk memperkuat kapasitas birokrasi dan mendorong partisipasi masyarakat sipil, melalui:

- a) Peningkatan keterbukaan informasi dan komunikasi publik;
- b) Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan;
- c) Perluasan agenda reformasi birokrasi;
- d) Peningkatan kualitas pelayanan publik.

Arah program reformasi birokrasi tersebut dilaksanakan dalam rangka upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan kualitas kebijakan dan penerapan *good governance* dengan melaksanakan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, efektif dan efisien.

B. Sasaran Reformasi birokrasi

Sasaran adalah suatu objek yang akan dicapai oleh tindakan tertentu pada periode yang telah ditetapkan. Sasaran merupakan penjabaran dari tujuan yang telah ditetapkan atau merupakan tujuan antara. Ini berarti bahwa tujuan akan tercapai apabila sasaran bisa terpenuhi atau dengan kata lain berhasil. Sasaran reformasi birokrasi merupakan titik yang akan dicapai pada waktu yang telah ditentukan dengan upaya yang dilakukan. Sasaran reformasi birokrasi adalah birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan, serta penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik.

Sasaran reformasi birokrasi adalah birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dengan penguatan kelembagaan dan manajemen pelayanan, serta penguatan kapasitas pengelolaan kinerja pelayanan publik. Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai, sedangkan sasaran adalah tindakan spesifik dan langkah terukur yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, dijelaskan bahwa sasaran reformasi birokrasi meliputi tiga poin penting yaitu:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN);
2. Meningkatnya kualitas pelayanan publik bagi masyarakat; dan
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Sementara itu, Sedarmayanti (2013:75) mengatakan bahwa sasaran reformasi, yaitu:

1. Terwujudnya birokrasi yang professional, tidak tebang pilih (netral), dan sejahtera, mampu memosisikan diri sebagai pelayanan negara dan masyarakat agar tercipta pelayanan prima;
2. Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang proporsional, fleksibel, efektif, dan efisien;
3. Terwujudnya pelayanan publik yang lebih cepat, tidak berbelit, mudah, dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Adapun Reformasi birokrasi Sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2017 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2017-2021 merupakan sarana untuk mencapai tujuan pembangunan daerah yakni menghadirkan tata kelola pemerintahan yang baik. Terdapat tiga belas sasaran reformasi birokrasi, yaitu: meningkatnya kualitas produk hukum daerah, meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintahan daerah, terwujudnya efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah, meningkatnya kapabilitas aparat pengawas internal pemerintah; meningkatnya pembangunan zona integritas; meningkatnya kualitas pengadaan barang jasa; terwujudnya pelayanan administrasi pengelolaan keuangan, organisasi ketatalaksanaan dan kehumasan; terwujudnya penyelenggaraan *e-government* yang menjamin keterbukaan informasi; terwujudnya tata kelola kearsipan yang baik; menghadirkan keselarasan perencanaan pembangunan daerah; terwujudnya pembaharuan tata kelola pemerintahan yang baik; meningkatnya kualitas dan kapasitas birokrat pemerintahan daerah; dan meningkatkan kualitas dan kebermanfaatan

pelayanan publik. Tiga Belas sasaran reformasi birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sasaran reformasi birokrasi berfokus pada terwujudnya birokrasi yang sehat, yaitu birokrasi yang bebas dari Tindakan KKN, profesional, berkualitas, dan akuntabel. Jika birokrasi yang sehat terwujud, maka dapat mengikis dan mengobati kejengahan masyarakat selama ini serta dapat mengembalikan kepercayaan publik/masyarakat kepada birokrasi.

1. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah alat, proses dan juga teknik untuk mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam sebuah organisasi. Perilaku Individu atau organisasi juga bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu manajemen perubahan. Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi serta pola pikir dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Manajemen perubahan bertujuan untuk mentransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsif, profesional, dan berintegritas sehingga dapat memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat. Kondisi yang ingin dicapai pada area perubahan ini adalah:

- a. Semakin konsistennya keterlibatan pimpinan dan seluruh jajaran pegawai dalam melaksanakan reformasi birokrasi;
- b. Perubahan pola pikir dan budaya kerja kementerian yang semakin meningkat, khususnya dalam merespon perkembangan zaman;



BAB VIII

ARAH PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI MENGENAI PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI

Organisasi publik pada dasarnya memerlukan adanya keutuhan elemen-elemen organisasi dalam desain dasarnya. Elemen-elemen dasar dari organisasi bekerja secara bersama-sama dalam alur yang berbeda, yaitu alur kewenangan, alur materi/ bahan kerja, alur informasi dan alur proses keputusan. Oleh karenanya organisasi sebagai sebuah sistem, dapat dilihat dari berbagai segi, yaitu:

1. Organisasi sebagai sebuah sistem kewenangan formal.
2. Organisasi sebagai sebuah sistem alur yang teratur
3. Organisasi sebagai sebuah sistem-sistem komunikasi informal
4. Organisasi sebagai sebuah sistem kontelerasi kerja.
5. Organisasi sebagai sebuah sistem proses keputusan.

Berdasarkan alur tersebut, desain organisasi pemerintah dirancang dengan memperhatikan kapasitas kelembagaan yang telah diuraikan sebelumnya. Yang dimaksud dengan definisi kapasitas dalam hal ini adalah kemampuan seorang individu, sebuah organisasi atau sebuah sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi dan mencapai tujuan-tujuan secara efektif dan efisien. Hal ini harus didasarkan pada suatu tinjauan yang terus-menerus terhadap kondisi-kondisi kerangka kerja dan pada penyesuaian dinamis dari fungsi-fungsi dan tujuan.

A. Struktur Organisasi Birokrasi

Secara konseptual, dalam menyusun dan menata pelembagaan tugas dan fungsi organisasi pemerintah ada dua

variabel yang dapat dijadikan pertimbangan untuk menentukan jenis kelembagaannya. Variabel pertama adalah *political significance* yaitu derajat pentingnya suatu bidang atau masalah secara politik. Suatu bidang yang memiliki signifikan politik tinggi harus dipimpin oleh Menteri. Sedangkan bidang dengan derajat signifikansi lebih rendah maka biasanya tidak perlu dipimpin oleh pejabat politik. Variabel yang kedua adalah metode *of provision* yaitu pola pengaturan melalui mana pemerintah menjawab masalah-masalah publik yang dianggap penting secara politik. Pola politik dibedakan menjadi dua yang bersifat hirarkis dan non-hirarkis. Secara hirarkis berarti pengaturan dilakukan oleh satu *agency* atau birokrasi pemerintah yang cukup besar dengan formalisasi pengaturan yang tinggi. Sedangkan sifat non-hirarkis, pengaturan dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan melibatkan banyak pihak.

Berdasarkan pemetaan struktur organisasi dalam 5 elemen tersebut di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa jenis struktur organisasi berdasarkan dominasi atau peran kunci dari masing-masing elemen tersebut. Jenis yang pertama adalah *simple structure* (struktur sederhana). Bagian kuncinya adalah *strategic apex*. Karakter dari struktur sederhana ini adalah tidak rumit, kompleksitasnya rendah, sedikit formalisasi dan kewenangan yang terpusat. Pengambilan keputusan biasanya bersifat informal. Contohnya adalah sebuah *took retail* yang memiliki beberapa divisi penjualan. Biasanya kewenangan pengambilan keputusan hanya ada ditangan pemilik *took* tersebut, sehingga rentang kendalinya cukup lebar.

Jenis yang kedua dikenal dengan nama birokrasi mesin (*machine bureaucracy*). Bagian kuncinya adalah *techno structure*. Karakter penting dari birokrasi mesin adalah standarisasi. Dari mulai bank, *department store*, sampai pada kantor pemerintah, semua menyandarkan proses kerja yang distandarisasi untuk koordinasi dan kontrol. Birokrasi mesin ini mempunyai tugas operasi rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat di formalisasi, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam depart-

temen fungsional, wewenang yang di sentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dengan struktur administrasi yang rumit.

Struktur ketiga dikenal dengan nama birokrasi profesional (*professional bureaucracy*). Bagian kuncinya adalah *operating core*. Pada dasarnya birokrasi profesional adalah konfigurasi yang menggabungkan standarisasi dan desentralisasi. Perbedaannya dengan birokrasi mesin bahwa konfigurasi birokrasi profesional lebih menyandarkan proses kerjanya pada spesialisasi sosial dibanding spesialisasi fungsional, yang artinya bahwa spesialisasi didasarkan atas kemampuan individual, bukan atas dasar pembagian kerja

Adapun struktur yang keempat adalah struktur divisional (*divisionalized form*). Bagian kuncinya adalah *middle line*. Pada struktur divisional, kekuasaan terletak pada manajemen tingkat menengah. Jadi sebenarnya struktur divisional ini adalah kumpulan sejumlah unit-unit yang memiliki otonomi sendiri. Oleh karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, maka manajemen tingkat menengah mempunyai control yang cukup besar. Divisi-divisi ini pun mirip dengan perusahaan-perusahaan kecil dengan struktur menyerupai birokrasi mesin, dimana terdapat di dalamnya diorganisasikan ke dalam kelompok.

Menurut Max Weber, birokrasi adalah suatu bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Birokrasi tersebut dimaksudkan sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai macam peraturan untuk mengorganisir pekerjaan yang dilakukan banyak orang. Dengan kata lain, birokrasi sangat berkaitan erat dengan sistem dalam suatu organisasi atau lembaga dan memiliki tujuan tertentu. Apabila digabungkan antara kata reformasi dengan birokrasi, secara definisi reformasi birokrasi menurut Menpan adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelaya-

nan prima. Sehingga dapat dipahami bahwa reformasi birokrasi merupakan usaha pemerintah dalam mengubah sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih baik.

Birokrasi yang telah dibangun oleh pemerintah sebelum era reformasi telah membangun budaya demokrasi yang kental dengan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Akan tetapi, pemerintahan pasca reformasi pun tidak menjamin keberlangsungan reformasi birokrasi terealisasi dengan baik. Kurangnya komitmen pemerintah pasca reformasi terhadap reformasi birokrasi cenderung berbanding lurus dengan kurangnya komitmen pemerintah terhadap pemberantasan KKN yang sudah menjadi penyakit akut dalam birokrasi pemerintahan Indonesia selama ini. Sebagian masyarakat memberikan cap negatif terhadap komitmen pemerintah pasca reformasi terhadap reformasi birokrasi. Ironisnya, sebagian masyarakat Indonesia saat ini, justru merindukan pemerintahan orde baru yang dianggap dapat memberikan keamanan kepada masyarakat, walaupun hanya keamanan yang bersifat semu. Untuk itu reformasi birokrasi merupakan solusi yang sangat mendasar dengan melakukan perubahan, baik *mind set*, maupun *culture set* penyelenggara negara dari mental yang bersifat mengawasi, mengontrol dan menguasai masyarakat (*colonial paradigm*), menjadikan penyelenggaraan negara (birokrasi) yang pro kepada *good public service* serta tata kelola pemerintahan yang dapat meminimalisir terjadinya tindakan KKN baik pada tingkat suprastruktur dan infrastruktur penyelenggara Negara, dan penegakan supremasi hukum. Berkaitan dengan reformasi birokrasi maka harus dipahami juga hal yang melatar belakangnya sehingga kajian mengenai reformasi birokrasi menemui titik temu dan signifikansi yang besar. Untuk itu perlu disampaikan pula latar belakang perlunya reformasi birokrasi tersebut, yaitu:

1. Praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) masih berlangsung saat ini.
2. Tingkat kualitas pelayanan publik yang belum mampu



BAB IX

ARAH PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI DALAM PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE* DAN PELAYANAN PUBLIK DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah dalam mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur, melalui reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana uang tidak hanya efektif dan efisien tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima, menurut Sedarmayanti (2013), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien dan akuntabilitas, reformasi birokrasi mencakup beberapa perubahan yaitu :

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap, dan pola tindak).

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus mengubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan.

Perubahan yang dimaksud adalah birokrasi harus mengubah sikap mereka karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi dibanding masyarakat sehingga membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus dihormati, oleh karenanya hal seperti itu harus dihilangkan dari birokrasi.

c. Mendahulukan peranan dari wewenang

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan perannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara mengesampingkan wewenang mereka sebagai pejabat atau pegawai pemerintah.

d. Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.

e. Perubahan manajemen kinerja

Perubahan yang dimaksud yaitu mengubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

A. Penerapan Persepsi Pelayanan Publik dalam reformasi birokrasi

Reformasi birokrasi dalam konteks pelayanan pelayanan publik, pada dasarnya di tujukan pada kebaikan atau peningkatan kualitas pelayanan publik, hal ini dilakukan antara lain dengan menggunakan pendekatan *new public management* dengan menganut prinsip *runt government like a business* yaitu adanya penggunaan pendekatan bisnis ke dalam birokrasi publik. Pendekatan ini memfokuskan pada adanya penerapan dan

penggunaan teknologi mekanisme pasar dalam penyelenggaraan pelayanan publik, terutama pada pembentukan hubungan antar birokrasi penyedia pelayanan dengan *customer* nya sebagai suatu bentuk transaksi pelayanan sebagaimana halnya dengan yang banyak dilakukan dalam pasar barang dan jasa. Dalam hubungan ini birokrasi berperan dalam melakukan pengendalian (*stering*), dalam pembuatan berbagai kebijakan publik dengan melibatkan partisipasi masyarakat dan mekanisme pasar, birokrasi diperkenalkan dan di dorong untuk melakukan kompetisi kinerja pemberian pelayanan baik antar instansi pemerintahan maupun dengan sektor swasta melalui adanya *stimulant* pemberian insentif bonus dan *punishment* tertentu, ke semuanya itu diupayakan penerapannya dengan memperhatikan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang secara sederhana pada dasarnya berkaitan dengan:

1. Pelayanan memenuhi apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, dalam kaitannya dengan pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah maka kebutuhan masyarakat umumnya terkait dengan kecepatan dan biaya yang murah.
2. Perlakuan yang baik dari petugas pelayanan, masyarakat umumnya mengharapkan perlakuan yang ramah tepat, disiplin, dan penuh perhatian, perlakuan yang demikian akan membuat masyarakat merasa sangat dihargai dan sebaliknya mereka pun akan menghargai petugas maupun instansi pelayanan.
3. Bertanggung jawab atas kesalahan masyarakat umumnya juga mengharapkan unit pelayanan bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan yang telah diperbuatnya.
4. Belajar dari kesalahan, masyarakat juga mengharapkan bahwa setiap instansi pemerintah harus belajar dari kesalahan yang telah mereka lakukan pada masa lalu sehingga kesalahan serupa tidak terjadi lagi pada masyarakat yang lain.
5. Menyediakan informasi yang bermanfaat masyarakat juga selalu mengharapkan unit pelayanan menyediakan informasi-informasi yang terkait dengan pelayanannya secara lengkap



BAB X

FOKUS PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI DALAM BIDANG PENATAAN TATA LAKSANA

Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) serta Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Target yang ingin dicapai dari ditetapkannya program ini adalah :

1. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi dalam proses penyelenggaraan manajemen pemerintahan di zona integritas menuju WBK/WBBM;
2. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan di zona integritas menuju WBK/WBBM; dan
3. Meningkatnya kinerja di zona integritas menuju WBK/WBBM.

Berdasarkan tiga target di atas ada beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan penataan tatalaksana, yaitu;

A. Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOPAP)

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnya. SOP biasanya terdiri dari manfaat, kapan dibuat atau direvisi, metode penulisan prosedur, serta dilengkapi oleh bagan *flow chart* di bagian akhir (Muchlisin Riadi, 2021).

Upaya pertama yang dilakukan dalam penataan tata laksana ini yaitu dengan mengimplementasikan SOP dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur pemerintah. Kegiatan ini memerlukan partisipasi penuh dari seluruh unsur aparatur yang dalam instansi pemerintah dengan alasan pengawailah yang lebih tahu kondisi yang ada di tempat kerja masing-masing dan akan terkena langsung dari dampak perubahan tata laksana ini.

Selain itu pelibatan partisipasi penuh dari seluruh unsur menjadikan seluruh personil sebagai sumber daya manusia dapat memanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Mutiara S. Panggabean tentang manajemen sumber daya manusia yang merupakan suatu proses manajemen yang terdiri dari pengorganisasian, perencanaan, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan yang berhubungan dengan analisis pekerjaan, pengadaan, evaluasi pekerjaan, pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya telah dilakukan seperti:

1. Prosedur operasional tetap mengacu kepada :
 - a. Unit pusat membuat SOP mengacu pada proses bisnis instansi;
 - b. Wilayah/UPT membuat SOP unit yang merupakan turunan dari SOP yang diterbitkan oleh pusat;
 - c. Wilayah/UPT membuat SOP inovasi.
2. Prosedur operasional tetap telah diterapkan dan memastikan pelaksanaan tugas pegawai sesuai SOP melalui upaya pemasangan/informasi tentang alur atau prosedur layanan;
3. Prosedur operasional tetap telah dievaluasi, dengan cara :
 - a. Melaksanakan evaluasi SOP;
 - b. Membuat laporan hasil evaluasi SOP

B. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Pada area perubahan ini hal yang perlu dilakukannya itu mewajibkan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mengacu pada Peraturan Presiden No. 95 tahun 2019 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penerapan SPBE untuk integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi dan keamanan yang akan menghasilkan keterpaduan data secara nasional. SPBE bertujuan meminimalisir duplikasi data dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan TIK, sehingga terwujudnya tata kelola pemerintah yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

Penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik ini memungkinkan dilakukan karena pada saat ini revolusi teknologi informasi komunikasi (TIK) sudah sangat massif, hampir semua lapisan penduduk Indonesia memiliki akses internet, sehingga diharapkan pelayanan publik dapat dinikmati oleh semua orang.

Sejauh ini kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah telah melaksanakan SPBE secara sendiri-sendiri sesuai dengan kapasitasnya, dan mencapai tingkat kemajuan SPBE yang sangat bervariasi secara nasional. Untuk membangun sinergi penerapan SPBE yang berkekuatan hukum antara kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, diperlukan rencana induk SPBE nasional yang digunakan sebagai pedoman bagi instansi pusat dan pemerintah daerah untuk mencapai SPBE yang terpadu.

Rencana induk SPBE nasional disusun dengan memperhatikan arah kebijakan, strategi, dan inisiatif pada bidang tata kelola SPBE, layanan SPBE, TIK, dan SDM untuk mencapai tujuan strategis SPBE tahun 2018-2025 dan tujuan pembangunan aparatur negara sebagaimana ditetapkan dalam RPJP Nasional 2005-2025 dan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025.

Pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya telah dilakukan seperti :

1. Sistem pengukuran kinerja unit, melalui:
 - a. Sistem pengukuran kinerja Satuan Kerja (Satker) melalui aplikasi *e-performance*;
 - b. Sistem pengukuran kinerja Individu melalui jurnal harian pada aplikasi SIMPEG terbaru.
2. Sistem manajemen SDM pastikan sudah menggunakan aplikasi – aplikasi SIMPEG terbaru;
3. Sistem pelayanan publik sudah berbasis aplikasi, yaitu :
 - a. Penggunaan Teknologi Informasi dalam pelayanan kepada masyarakat yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam menerima layanan;
 - b. Memiliki *website* yang memudahkan masyarakat;
 - c. Memiliki aplikasi layanan;
 - d. Memiliki media sosial.
4. Telah dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap pemanfaatan teknologi informasi dalam pengukuran kinerja unit, operasionalisasi SDM, dan pemberian layanan kepada publik, serta menyusun laporan monitoring dan evaluasi.

C. Keterbukaan Informasi Publik

Menurut Undang-Undang nomor 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) maka pemerintah diamanatkan untuk membuka informasi terkait penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat, yang dimaksud dengan informasi publik adalah informasi yang dihasilkan, disimpan, dikelola, dikirim, dan/atau diterima oleh suatu badan publik yang berkaitan dengan penyelenggara dan penyelenggaraan negara dan/atau penyelenggara dan penyelenggaraan badan publik lainnya yang sesuai dengan undang-undang ini serta informasi lain yang berkaitan dengan kepentingan publik (Nur Rozuqi, 2021). Akan tetapi ada pembatasan terkait jenis informasi yang bisa diberikan ke publik terlebih informasi yang terkait dengan instansi militer, contoh informasi-informasi yang tidak bisa disebarluaskan secara umum kepada publik yaitu:



BAB XI ARAH PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI DALAM PENATAAN SISTEM SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menjadi perhatian utama bagi para manajer di semua tingkatan, karena melalui SDM semua tujuan organisasi dapat tercapai melalui upaya orang lain secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, pada kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi/organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus mengalami perkembangan yang sangat cepat.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang strategis dalam meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive*) dan bertahan (*defensive*) bagi institusi/organisasi di era globalisasi saat ini. Pengembangan SDM berdampak positif terhadap produktivitas kinerja organisasi. Dalam organisasi sektor publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi ujung tombak dalam melaksanakan urusan dan keberhasilan pelaksanaan program, maupun kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi dari pemerintah diperlukan dukungan SDM ASN yang berkualitas dan profesional sebagai pelaksana kebijakan pada tatanan garda depan pemerintah.

Melihat pentingnya peran tersebut maka upaya menciptakan profesionalisme ASN menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawarkan. Ada tiga bentuk reformasi birokrasi SDM yaitu, Reformasi birokrasi bidang SDM aparatur; *merit system* seleksi

terbuka jabatan ASN, reformasi dalam sistem penilaian kinerja, manajemen talenta; upaya baru dalam reformasi SDM aparatur.

A. Reformasi birokrasi Bidang SDM Aparatur; Merit System Seleksi Terbuka Jabatan ASN

Perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia telah terjadi dalam dua gelombang. Gelombang pertama dimulai tahun 2004-2009 dengan sasaran terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik. Terdapat lima target area perubahan yang menjadi prioritas dalam gelombang pertama, yaitu:

- a. Kelembagaan (organisasi);
- b. Budaya organisasi;
- c. Ketatalaksanaan;
- d. Regulasi;
- e. Deregulasi; dan
- f. Sumber Daya Manusia (SDM).

Reformasi pada gelombang kedua terjadi pada tahun 2010-2014 mempunyai tujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi sepuluh tahun yang lalu. Area perubahan dalam gelombang kedua ini mengalami penambahan menjadi delapan area, yaitu:

- a. Organisasi;
- b. Tatalaksana;
- c. Peraturan perundang-undangan;
- d. SDM aparatur;
- e. Pengawasan;
- f. Akuntabilitas;
- g. Pelayanan publik.

Pola pikir dan budaya kerja aparatur Dalam organisasi sektor publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi ujung tombak dalam melaksanakan urusan dan keberhasilan pelaksanaan program, maupun kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi dari pemerintah diperlukan dukungan

SDM ASN yang berkualitas dan profesional sebagai pelaksana kebijakan pada tatanan garda depan pemerintah. Melihat pentingnya peran tersebut maka upaya menciptakan profesionalisme ASN menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawarkan. Menyikapi hal tersebut, pemerintah telah melahirkan *grand design* reformasi birokrasi, yang merupakan suatu rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025.

Grand design ini tertuang dalam Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010. Berdasarkan dua gelombang reformasi tersebut dapat dicermati bahwa keduanya memberikan perhatian pada area reformasi SDM aparatur. Hal ini menandakan Indonesia mempunyai fokus dalam pembenahan SDM aparatur Negara. Semangat reformasi birokrasi bidang sumber daya aparatur negara di Indonesia ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-undang ini menekankan pentingnya menerapkan *merit system* dan netralitas ASN dalam penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN. Sehingga hasil yang diharapkan dari reformasi ini adalah terwujudnya SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera.

Pada tahun 2017, pemerintah secara resmi telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan kemudian direvisi menjadi PP 17 Tahun 2020. Terbitnya PP ini menjadi babak baru dalam hal tata kelola pengembangan SDM aparatur di Indonesia. Peraturan Pemerintah tersebut mengatur diantaranya ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan.

Peraturan pemerintah ini bertujuan untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika

profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Reformasi birokrasi dapat dilaksanakan dengan baik, apabila pemimpin memiliki dua sifat penting:

1. Konsisten, yaitu sifat teguh, selalu memikirkan kelanjutan dan berkarakter.
2. Konsekuen, yaitu cakap dalam tugas, sederhana, dan dapat diandalkan ketika melakukan banyak hal.

Di era kompetisi ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menjadi perhatian utama bagi para manajer di semua tingkatan, karena melalui SDM semua tujuan organisasi dapat tercapai melalui upaya orang lain secara efektif dan efisien (Dessler, 1999). Sejalan dengan itu, Pfeffer (2002) menekankan bahwa pada kompetisi global hanya ada satu landasan untuk mencapai keunggulan bersaing bagi institusi/organisasi, yaitu bagaimana mengelola faktor SDM tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM diperlukan dalam dinamika persaingan, dinamika pasar serta dinamika teknologi yang terus mengalami perkembangan yang sangat cepat. SDM merupakan faktor utama yang strategis dalam meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive*) dan bertahan (*defensive*) bagi institusi/organisasi di era globalisasi saat ini.

Berbagai para ahli mempunyai kesimpulan yang sama terhadap pentingnya pengembangan SDM di berbagai negara Cina dan Asia Tenggara. Studi yang dilakukan oleh Barnard & Rodgers (2000) menyelidiki terhadap stabilitas staf, kepegawaian dan pengembangan karyawan di 105 perusahaan di Singapura. Hasil penelitian menemukan bahwa pengembangan staf dan sistem kerja berkinerja tinggi terkait secara signifikan. Oleh karena itu pengembangan karyawan tidak diragukan lagi akan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, Bae et al., (2003) menyelidiki perusahaan modal lokal dan asing di empat wilayah ekonomi Asia Tenggara: Korea Selatan, Thailand, Taiwan, dan Singapura melalui studi mikro. Data 680 perusahaan menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara HRM kinerja tinggi dan



BAB XII

ARAH PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI DALAM AKUNTABILITAS KINERJA ASN

Reformasi birokrasi merupakan sebuah langkah penting dalam memperbaiki kinerja pemerintah dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

A. Fokus Utama Dari Reformasi birokrasi

Dalam upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja ASN, terdapat beberapa arah perubahan yang perlu dilakukan:

1. Pemerintah harus memperkuat sistem pengawasan dan evaluasi kinerja ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, serta memberikan sanksi tegas bagi ASN yang tidak memenuhi target kinerja yang ditetapkan.
2. Pemerintah harus memperkuat sistem pengembangan kompetensi ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang berkualitas kepada ASN, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik yang diberikan.
3. Pemerintah harus memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan terhadap ASN yang berprestasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan dan insentif kepada ASN yang berhasil mencapai target kinerja yang ditetapkan, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja mereka.
4. Pemerintah harus memperkuat sistem pengelolaan sumber daya manusia ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memper-

baiki prosedur rekrutmen ASN yang lebih objektif dan transparan, serta memberikan peluang yang lebih besar bagi ASN untuk berkembang karir di lingkungan birokrasi yang lebih baik.

5. Pemerintah harus memperkuat sistem pengawasan dan pengendalian terhadap praktik korupsi dan nepotisme di lingkungan birokrasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memperketat aturan dan tindakan hukum yang tegas bagi ASN yang terlibat dalam praktik korupsi dan nepotisme.
6. Pemerintah harus memperkuat sistem komunikasi dan partisipasi publik dalam pengawasan kinerja ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan aksesibilitas informasi publik tentang kinerja ASN, serta memberikan ruang partisipasi publik dalam pengawasan dan evaluasi kinerja ASN.
7. Pemerintah harus memperkuat sistem koordinasi dan kolaborasi antar instansi dalam upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat mekanisme koordinasi dan kolaborasi antar instansi, sehingga tercipta sinergi dalam upaya meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik.
8. Pemerintah harus memperkuat sistem pengawasan dan evaluasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem pengukuran kepuasan publik terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh ASN, serta memberikan sanksi tegas bagi ASN yang tidak memenuhi standar kualitas pelayanan publik yang ditetapkan.
9. Pemerintah harus memperkuat sistem pengelolaan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja ASN. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat infrastruktur dan aksesibilitas teknologi informasi bagi ASN, serta memperbaiki sistem manajemen data dan informasi yang berkualitas.

Perubahan reformasi birokrasi dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja ASN memerlukan berbagai perubahan dalam sistem pengawasan, pengembangan kompetensi, penghargaan dan

pengakuan, pengelolaan sumber daya manusia, pengendalian korupsi dan nepotisme, komunikasi dan partisipasi publik, koordinasi dan kolaborasi antar instansi, evaluasi terhadap kualitas pelayanan publik, serta pengelolaan dan pemanfaatan teknologi informasi.

Dalam pengembangan kompetensi ASN, pemerintah perlu memberikan pelatihan dan pendidikan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. ASN juga perlu dipersiapkan agar mampu menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan kerja. Dalam hal ini, pemerintah perlu mengembangkan program pelatihan dan pendidikan yang tepat guna, sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. Penghargaan dan pengakuan terhadap ASN yang berprestasi dapat menjadi motivasi bagi ASN lainnya untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Pemerintah perlu memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai dengan kontribusi ASN dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Penghargaan dan pengakuan dapat diberikan dalam bentuk penghargaan, bonus, atau kenaikan pangkat. Sistem pengelolaan sumber daya manusia ASN harus dikelola dengan baik untuk memastikan bahwa rekrutmen ASN dilakukan secara objektif dan transparan.

Pemerintah perlu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan berkesetaraan untuk semua pegawai ASN. Selain itu, pemerintah perlu memberikan peluang yang lebih besar bagi ASN untuk berkembang karir di lingkungan birokrasi yang lebih baik. Pengendalian praktik korupsi dan nepotisme di lingkungan birokrasi perlu diperketat. Pemerintah perlu memperkuat sistem pengawasan dan pengendalian terhadap praktik korupsi dan nepotisme dengan memberikan sanksi tegas bagi ASN yang terlibat dalam praktik tersebut. Selain itu, pemerintah juga perlu meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara dan memberikan ruang partisipasi publik dalam pengawasan pengelolaan keuangan negara. Sistem komunikasi dan partisipasi publik dalam pengawasan kinerja ASN perlu ditingkatkan. Pemerintah perlu meningkatkan aksesibilitas informasi publik tentang kinerja ASN sehingga



BAB XIII

FOKUS PERUBAHAN REFORMASI BIROKRASI DALAM PENGUATAN PENGAWASAN

A. Perubahan Reformasi Birokrasi Dalam Penguatan Pengawasan

Pada tahun 2019, diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM aparatur semakin profesional, dan *mind-set* serta *culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi. Dan pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Salah satu hal yang menjadi fokus perubahan dalam reformasi birokrasi adalah penguatan pengawasan. Pengawasan yang kuat dan efektif dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan korupsi di dalam birokrasi. Oleh karena itu, dalam makalah ini akan dibahas mengenai fokus perubahan reformasi birokrasi dalam penguatan pengawasan. Delapan area perubahan reformasi dapat dianggap sebagai ujung tombak pelaksana reformasi birokrasi. Adanya harapan yang tinggi dari masyarakat, yang menginginkan agar area-area yang termasuk dalam lingkup kewenangan pemerintah dapat selalu mengalami perubahan dan berkembang ke arah yang lebih baik. Harapan masyarakat tersebut juga sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi yaitu untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dengan aparatur

berintegritas tinggi, produktif, dan melayani secara prima dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik. Sebagai salah satu upaya untuk mencapai harapan masyarakat dan tujuan reformasi birokrasi tersebut, pemerintah telah menetapkan delapan area perubahan reformasi birokrasi salah satunya yaitu penguatan pengawasan. Oleh karena itu, setiap individu pegawai diharapkan dapat memahami apa itu delapan area perubahan dan apa tujuan yang ingin dicapai dengan ditetapkannya delapan area perubahan tersebut salah satunya yaitu penguatan pengawasan.

Penguatan pengawasan mewujudkan pemerintah yang bersih dan bebas KKN seperti tertulis pada Undang-Undang Nomor 28 tahun 1999.

Strategi	Program	Indikator Keberhasilan
Dari pengawasan administratif menuju pengawasan proses kegiatan statistik dan kualitas statistik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kapasitas APIP 2. Penerapan sistem pengawasan yang independen, profesional, dan sinergis 3. Penerapan penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas KKN 4. Peningkatan efisiensi penyelenggaraan birokrasi 5. Penurunan tingkat penyimpangan oleh aparatur 6. Mempertahankan opini WTP-BPK 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kapasitas APIP 2. Perbaiki sistem pengawasan dan penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, bersih dan bebas KKN 3. Tetap memperoleh opini WTP-BPK

Sumber : Undang-Undang No. 28 Tahun 1999

Penguatan pengawasan meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Penguatan pengawasan, *power tends to corrupt, absolute power corrupt absolutely*. Sebuah adagium dari Lord Acton, seorang guru besar sejarah modern di Universitas Cambridge, Inggris, yang berarti “kekuasaan itu cenderung korup, dan kekuasaan yang absolut cenderung korup secara absolut” ini mungkin merupakan istilah yang sering kita dengar seiring pembahasan yang sering dilakukan terkait pemerintahan dan kekuasaan. Untuk itu, penguatan pengawasan penting untuk selalu ditegakkan. Karena penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada instansi pemerintahan/pada masing-masing kementerian atau lembaga atau pemerintah daerah. Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN. Pada area perubahan ini hal yang perlu dilakukan adalah:

1. Percepatan reformasi birokrasi yang massif melalui pembangunan;
2. Zona Integritas pada seluruh unit kerja;
3. Menuju WBK/WBBM dapat menciptakan kementerian/Lembaga yang memiliki budaya anti korupsi; dan
4. Pelayanan publik yang prima kepada masyarakat.

Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah:

1. Meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara,
2. Meningkatnya efektivitas pengelolaan keuangan negara,
3. Meningkatnya status opini BPK terhadap pengelolaan keuangan negara, dan
4. Menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang.

Program Penguatan Pengawasan terdiri dari kegiatan-kegiatan:

1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Kementerian Pertanian,
2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)
3. Pengelolaan Gratifikasi,
4. Sistem Pengaduan Masyarakat,
5. *Whistle-Blowing System*
6. Pengelolaan Benturan Kepentingan,
7. Pembangunan Zona Integritas.

Ada beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan penguatan pengawasan, yaitu:

1. Pengendalian gratifikasi.
2. Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)
3. Pengaduan masyarakat
4. *Whistle blowing system*
5. Penanganan benturan kepentingan
6. Melakukan evaluasi atas penanganan benturan kepentingan;
7. Menindaklanjuti hasil evaluasi atas penanganan benturan kepentingan.

B. Peningkatan Fungsi Pengawasan

Salah satu upaya untuk meningkatkan percepatan reformasi birokrasi adalah melalui mekanisme kontrol/pengawasan baik oleh internal birokrasi maupun oleh masyarakat.

1. Pengawasan oleh Birokrasi
 - a. Pengawasan oleh Atasan Langsung

Pengawasan atasan langsung ini dikenal dengan sebutan pengawasan melekat, artinya pengawasan yang melekat pada jabatan seseorang terhadap kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh bawahan yang bersangkutan. Dengan adanya pengawasan melekat ini, diharapkan dapat diketahui sedini mungkin setiap penyimpangan yang dilakukan

Daftar Pustaka

Buku dan Jurnal :

- Anonim, Governance and Decentralization Survey (GDS) 1 +, (2004). Laporan Penelitian Kerjasama Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM- Bank Dunia Yogyakarta.
- Akmal, UI. (2021). Penataan Peraturan Perundang-Undangan Sebagai Upaya Penguatan Sistem Hukum Di Indonesia, 298, 303-305.
- Alatas, S. F. (2019). Understanding the Failure of Bureaucratic Reform in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(1), 194-206.
- Adhiatma, I. 2015. Reformasi birokrasi dan tantangan akuntabilitas pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 7(2), 219-232.
- Ali, D. M., Prasajo, E., & Jannah, L. M. 2017. The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 5(04).
- Bappenas. (2017). Reformasi birokrasi. Retrieved from https://www.bappenas.go.id/files/2814/1269/0308/1_Reformasi_Birokrasi.pdf
- Balakrishnan, T. (2014). Bureaucratic reform and public sector performance: A conceptual framework. *International Journal of Public Sector Management*, 27(6), 503-520.

- Caiden, G. (2003). Administrative Reform Comes of Age: The State of the Art. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 8(1), 1-28.
- Djamarah, S. B. (2016). Reformasi birokrasi dan Keberhasilan Pelaksanaannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus. (2008). Reformasi birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Dwiyanto, Agus. (2011). Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi birokrasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Davis, T. 2009. Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik Dalam Perusahaan. PPM.
- Dessler, G. 1999. Human Resources Management In Canada (Seventh). Prentice-Hall Canada Inc. Scarborough, Ontario.
- Farazmand, A. (2015). Bureaucratic reform in the Middle East: The importance of political will. *Public Administration Review*, 75(1), 148-159.
- George, M. L., & Rowlands, D. (2003). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. McGraw-Hill Education.
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Governance Jurnal ilmu pemerintahan Volume (11) Issue (01), Year (2023) (P-ISSN 2087-510X) (E-ISSN 2828-4968)
 Judul KEBIJAKAN PENYELENGGARAAN REFORMASI BIROKRASI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BEKASI AOS Kuswandi¹, Siti Nuraini², Rina Susanti Hartono³ 1 Universitas Islam 45; aos_kuswandi@yahoo.com 2 Universitas Islam 45;

sitinurainiwahyu@gmail.com 3 Universitas Islam 45;
rinasusanti.h@gmail.com Dikirimkan: 12 Januari 2023
Direvisi: 20 Januari 2023 Diterbitkan: 26 Februari 2023.

- Hamzah, M. (2012). Reformasi birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Hambatan. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 16(1), 1-15.
- Hidayat, N. (2018). The Analysis of Bureaucracy Management in Local Government. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(11), 559-563.
- Hanifah, S., & Sari, R. M. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 43-55.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Haris, 2021. Buku saku reformasi birokrasi, Published by organisasikabtangerang. Diakses, tanggal 28 April 2023.
- Irfan, M. 2017. Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Pemerintah. Civil Aparatur Policy Brief Badan Kepegawaian. Negara (pp. 1–4).
- Irfan, Muhlis. 2017. Operasionalisasi Talent Management di Lingkup Pegawai Negeri Sipil. Civil Aparatur Policy Brief Badan Kepegawaian Negara, 1–4.
- Juari, P., & Johannes, A. W. 2018. Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, III(01), 67–84.
- Kuncoro, M. (2015). Reformasi birokrasi: Konsep, Teori, dan Aplikasi di Indonesia. Yogyakarta: Gava Media.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi. (2016). Reformasi birokrasi. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/arsip/1128-reformasi-birokrasi.html>.

Kauzya, J.-M. (2013). The role of public service reform in achieving the Millennium Development Goals: A perspective from the United Nations. *Public Administration and Development*, 33(1), 2-10.

Khoiri, A., & Rahmawati, T. 2019. Analisis akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*, 7(2), 209-218.

Krissetyanti, E. P. L. 2013. Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1).

Mukarom, Zaenal. Laksana, M Wijaya. (2020). Manajemen Pelayanan Publik. Bandung: Pustaka Setia.

Mardiasmo. (2015). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi Offset.

Mustafa, 2014. Birokrasi pemerintahan, Penerbit : Alfabeta, Bandung, Edisi Revisi. Diakses, tanggal 28 April 2023.

Rahardjo, S., & Rijanto, E. (2018). Konsep Dasar Ilmu Politik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Rakhmawanto, A. 2016. Civil Apparatus Policy Brief. Badan Kepegawaian Negara, November, 1–4.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi. (2016). Reformasi birokrasi. <https://www.menpan.go.id/site/8-publikasi/23-reformasi-birokrasi>

- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2017). Reformasi birokrasi untuk Indonesia yang Lebih Baik. <https://www.kpk.go.id/id/arsip/berita/siaran-pers/reformasi-birokrasi-untuk-indonesia-yang-lebih-baik>
- Setiawan, B. (2013). Reformasi birokrasi di Indonesia: Evaluasi 14 tahun reformasi birokrasi dan agenda ke depan. *Jurnal Bina Praja*, 5(2), 109-123.
- Siregar, H. M., & Hidayat, R. (2020). The Effect of Accountability and Transparency on Good Governance and Performance of Local Government in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(1), 58-70.
- Sri, Ma'mun, 2020. Reformasi birokrasi dalam peningkatan kualitas implementasi reformasi birokrasi, Penerbit : Maria mahardhika PT penerbit percetakan pohon cahaya Diakses, tanggal 28 April 2023.
- Suluh, 2023. Reformasi birokrasi, penerbit : Dani Suluh Permadi. Diakses, tanggal 28 April 2023.
- Supriyadi, Ahmad. 2021. Implementasi penataan tatalaksana dalam penerapan manajemen sumberdaya guna mewujudkan reformasi birokrasi di lingkungan TNI angkatan laut. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (Jambi Unsrat)*, 8, 2, hlm. 379-387.
- Suryano. 2019. Konsep Manajemen Talenta di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Civil Service*, 13(2), 63-72.
- Sutanto, 2020. Penguatan pengawasan, Penerbit : Kemendikbud. Diakses tanggal 03 April 2023.
- Nugroho, R. (2014). Reformasi birokrasi dalam perspektif pemerintahan yang baik. *Jurnal Wawasan Administrasi Publik*, 2(2), 167-184.

- Widodo, T. (2015). Reformasi birokrasi di Indonesia: Peluang dan tantangan dalam era globalisasi. *Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan*, 1(1), 1-16.
- World Bank. (2002). E-Government Toolkit for Developing Countries.
- Sistem Pengelolaan Kinerja (<https://www.bpkp.go.id/spk>)
- Sistem Informasi Manajemen Layanan Publik Kota Surabaya (<https://e-government.surabaya.go.id/>)
- Nugroho, Riant (2018). Reformasi birokrasi: Konsep, Teori, dan Implementasi. Yogyakarta: Gava Media.
- Fahmi, Izzatul (2019). Manajemen Birokrasi: Konsep, Strategi, dan Implementasi Reformasi birokrasi. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yudistira, Dony, dkk (2020). Reformasi birokrasi dan Kinerja Pelayanan Publik: Teori dan Praktik. Jakarta: LP3ES.
- Aziz, F. (2018). Peningkatan Kualitas Regulasi dalam Reformasi birokrasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 223-233.
- Rianse, U. (2017). Problematika Sumber Daya Manusia Dalam Reformasi birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Lokal*, 9(2), 158-174.
- Nurmalia, R. (2018). Citizen Participation in Public Service Reform: The Case of Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(1), 71-82
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007). Assessing TQM: Methodology and deployment. Springer.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2002).

Capacity Development: A UNDP Primer.

- Indrayana, Denny. 2008, Negeri Para Mafioso (Hukum di sarang Koruptor), Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- Ismail, H.M. 2009, Politisasi Birokrasi, Malang: Ash-Shiddiqy Press.
- Prasojo, Eko. 2010, Gayus dan Patologi Birokrasi, Jakarta: Kompas.
- Pella, D. A., & Innayati, A. 2011. Manajemen Talenta. PT. Gramedia.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2019.
- Pfeiffer. 2002. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Amara Books.
- Prasodjo, 2000. Reformasi birokrasi, Penerbit : habibiecenter, Jakarta. Diakses 03 April 2023.
- Prasojo, E. (2018). Akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam perspektif good governance. *Jurnal Wawasan Yuridika*, 2(2), 131-142.
- Prasojo, E. 2014. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–31.
- Siagian, Sondang, P. 1994, Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi, dan Terapinya. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sjamsuddin, Sjamsiar. 2007. “Good Governance” *Jurnal Ilmiah Administrasi publik Vol.III Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.

- _____. 2007, *Etika Birokrasi dan Akuntabilitas Sektor Publik*, Malang: Yayasan Pembangunan Nasional.
- Teruna, Made. 2007, "Patologi Birokrasi dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Daerah. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Thoha, Miftah. 1999, "Demokrasi dalam Birokrasi Pemerintahan Peran Kontrol Rakyat dan Netralitas Birokrasi", Pidato Pengukuhan Guru Besar. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada.
- Taufik. 2020. Lelang Jabatan Sebagai Inovasi Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik*, 1(2), 65–77.
- Anwaruddin, Awang (2005), "Improving Public Service Delivery through Bureaucracy Reform", dalam ADB-NPASIPAG Conference Papers, Manila, The Phillipines: Asian Development Bank.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter).
- Betham, David (1974). *Max Weber and the Theory of Modern Politics*. London: Oxford University Press.
- Bennis, Warren (1997). *The Leadership of 21st Century* dalam Ken Shelton (1997). *A New Paradigm of Leadership*. San Fransisco, Cal.: Executive Excellence Publishing.
- Boje & Dennehy *Managing in Postmodern World - Chapter on Follett, Fayol, Weber, and Taylor*.
<http://cbae.nmsu.edu/~dboje/mpw.html>, 08/03/200

- Caiden, Gerald E. (1976). *Implementation – The Achilles Heel of Administrative Reform* dalam Arne F. Leemans (ed.): *The Management of Change in Government*. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff, 1976.
- Davis, Keith (1967). *Human Relations at Work*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Effendi, Taufiq (2005). *Pembahasan tentang UU Pelayanan Publik antara Komisi II DPR dan Menpan dalam SK Suara Pembaruan*, Jakarta: 12 Desember 2005
- Fiedler, Fred E. (1969). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. Gintings, Sutradara (2005) dalam *Saatnya Birokrasi Direformasi*, Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.
- Gifford and Pinchot, Elizabeth (1993). *The End of Bureaucracy and The Rise of The Intelligent Organization*. San Fransisco: Barret-Koehler Publishers. Homrig, Colonel Mark A, *Transformational Leadership*, <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig>.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Kilcullen, R.J. (1966) *Max Weber: On Bureacracy*. New York: Macquire University.
- Kilgaard, Robert (1996). *Introductory Remarks on Combatting Corruptio., The International Conference on Governance Institutions*, Manila, The Phillipines, October 20-23, 1996.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

- Kwik Kian Gie (2003). Reformasi birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan. Jakarta: Bappenas.
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi (1990). Transformational Leadership: How Principals Can Help School Cultures. Paper presented at annual meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies (Victoria, British Columbia, June 1990)
- Leithwood, Kenneth A (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership* 49, 5 (February 1992).
- LAN (2003). Penyusunan Standar Pelayanan Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. Muhammad, Mar'ie (2005) dalam PR Mendesak Bidang Ekonomi.
- Mustopadidjaja AR (2002), Bureaucracy and Development of Reform dalam Mersmann dalam Gerhard and Gero von Harder. *Change Management*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Osborne, David and Peter Plastrik (1997). *Banishing Bureaucracy*, Reading, MA: AddisonWesley Publishing Company.
- Osborn, David and Ted Gaebler (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: A Plume Book.
- Rasad, Fauziah (2006). Reformasi birokrasi dalam Perspektif Pemberantasan Korupsi. Jakarta: Masyarakat Transparansi Indonesia.
- Rees, Erik, *Seven Principles of Transformational Leadership*, <http://www.pastors.com/articles/8/10/2007>
- Ragawini, Bewa. (2005). Sistem Peraturan Perundang-Undangan Negara Republik Indonesia. Universitas Padjadjaran, 11,

14-15.

- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rohman, Abd, dkk. 2019. Reformasi birokrasi dan Good Governance. Malang : Intrans Publishing.
- Rusfiana, Yudi & Suprianta, Cahya. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangannya. Bandung: Alfabeta
- oebhan, Syafuan Rozi (2000), Model Reformasi Indonesia, syafuan@indonet.com, 17/02/2006.
- Soebhan, Syafuan Rozi (2005) dalam Saatnya Birokrasi Direformasi. Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.
- Sugiyarto, Guntur dalam SK Harian Kompas, Jakarta, 16/10/2005 Sianturi, Lobu Tolong (1984). Manajemen Kepegawaian. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Starch, Daniel (1943). How to Develop Young Executive Ability. New York: Harper & Brothers Publisher.
- Stogdill, Ralph M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press.
- Sedarmayanti. 2013. Reformasi Administrasi Publik, Reformasi birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik). Cet. 3. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan, Poltak. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Sinambela. (2006). Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Terry, George R. (1974). *Principles of Management*. New York: John Wiley & Son.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Thoha, Miftah (2005). *Urgensi Reformasi birokrasi Pemerintah*, Jakarta: Republika Online, 10/12/2005.
- Utomo, Tri Widodo W., et.al. (2005), *Quo Vadis Reformasi birokrasi: Sebuah Refleksi Perjalanan 7 Tahun Birokrasi Indonesia*, Samarinda, PKP2A III.
- Weber, Max (1947) , *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, New York : The Free Press.
- Weber, Max (1987). *Bureaucracy dalam Jay M. Shafritz dan Albert C. Hyde: Classics of Public Administration*. Pasific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1987.
- Werther, William B. and Keith Davis (1996). *Human Resources and Personnel Management (International Edition-Fifth ed.)*. USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Widodo. 2005. *Penerapan Merit System*. Bumi Aksara.
- Yusuf, Sri Yusfini dan Ma`Mun. 2020. *Reformasi birokrasi dalam Peningkatan kualitas Implementasi Reformasi birokrasi*. Daerah Istimewa Yogyakarta: Percetakan Pohon Cahaya.
- Zuhro, Siti (2005) dalam *Saatnya Birokrasi Direformasi*, Jakarta: Kompas Online, 10/12/2005.

Peraturan Perundang-Undangan :

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi birokrasi

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 138 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Daerah

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi birokrasi. Diakses dari

Website :

<https://rb.kemenpppa.go.id/wp-content/uploads/2020/10/Buku-Panduan-RB.pdf>

https://bsn.go.id/uploads/download/PROGRAM_DAN_RENCANA_AKSI_PENATAAN_DAN_PENGUATAN_ORGANISASI1.pdf.

<https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--reformasi-birokrasi-reformasi-pelayanan-publik>,

<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/106819/perpres-no-81-tahun-2010> pada tanggal 13 Maret 2023.

[Http:// v 318. Word press.com/2007/II/08/Patologi Birokrasi](http://v318.wordpress.com/2007/II/08/Patologi-Birokrasi).

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Diakses dari

https://www.dpr.go.id/dokjih/document/uu/UU_2009_25.pdf pada tanggal 13 Maret 2023.

UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/36612/uu-no-32-tahun-2004>)

UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/52658/uu-no-23-tahun-2014>)

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
(<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/76441/pp-no-18-tahun-2016>).

Biodata Penulis



Andi Muhammad Ishak Ismail, S.A.P., M.A.P., lahir di Barru pada tanggal 19 Februari 1991, anak dari perkawinan pasangan Drs. H. Andi Ismail, M.Pd., dengan Hj. Faridah, S.Pd, menempuh Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Siddo dan lulus tahun (2003), Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Soppeng Riaja dan lulus tahun (2006), Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Soppeng Riaja dan lulus tahun 2009. Penulis melanjutkan Pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) pada Program Studi Administrasi Publik (S.1) dengan konsentrasi Manajemen Pembangunan Daerah dan meraih gelar Sarjana Administrasi Publik pada tahun (2014). Selanjutnya penulis melanjutkan Pendidikan pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik (S.2) dengan konsentrasi Administrasi Pembangunan Daerah dan lulus pada tahun 2016 di Perguruan Tinggi yang sama. Saat ini penulis aktif sebagai tenaga pengajar/dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al Gazali Barru.

Beberapa jurnalnya yang telah terbit diantaranya : *“Service Quality In Licensing and Investment Services of Barru Regency” Jurnal Administrasi Negara STIA LAN Makassar (2014)*, *Analysis of Patient Satisfaction Towards Services on the Service of the Barru Regional General Hospital” Meraja Journal (2021)*, *“Penerapan Etika Administrasi Publik Melalui Pelaksanaan Tugas Pelayanan Birokrat” Meraja Journal (2021)*, *“Understanding the Unique of the Harvest Party Tradition Majjene-Jenne in Barru District” Meraja Journal (2022)*, *“Community Empowerment in Prevention and Stunting Management in Lampoko Village, Balusu District, Barru Regency” Meraja Journal (2022)*, *“Implementation of the Family Planning Village Program in Ujunge Village, Madello Village, Balusu District, Barru District” Meraja Journal (2022)*, *“The Role of Corporate Social*

Responsibility (CSR) in the Bawasalo PLTU in Increasing the Economy of Surrounding Communities in Lampoko Village, Balusu District, Barru District Meraja Journal (2022), *“Police Analysis of Handling Hoax News in Online Media At The Barru Regency Communication, Information, Statistics and Encoding Service (Diskominfo-SP)” Innovative: Journal of Social Science Research (2023)*, *“Analysis of Community Participation in open Depeccation Pree (ODP) Activities Ale Sipitto Village, Ma’rang District, Pangkep Regency” Innovative: Journal of Social Science Research (2023)*, dan *“Efforts to Improve The Quality of Services at the Awerange Sea Port Passenger Terminal, Soppeng Riaja District, Barru Regency” Meraja Journal (2023)*



Dr. Safaruddin, S.Sos., M.A.P., lahir di Pakkang (Pangkep), 04 Agustus 1992. Anak pertama dari perkawinan pasangan H. Arifin, S.Pd dengan Hj. Rusdiana, S.Pd, Penulis telah Menempuh Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri 28 Pakkang dan lulus tahun (2004), Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Mandalle dan lulus tahun (2007), Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Segeri dan lulus

tahun 2010. Setelah lulus Sekolah Menengah Atas, Penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Muhammadiyah Makassar pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1), Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan lulus pada Tahun 2014. Selanjutnya penulis melanjutkan Pendidikan pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik (S2) dan lulus Tahun 2019 di Universitas yang sama dan selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Hasanuddin dan Lulus pada Tahun 2022 pada Program Studi Administrasi Publik, Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Selain itu, penulis juga aktif sebagai tenaga Pengajar/Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Al Gazali Barru, serta aktif dalam konferensi Nasional maupun Internasional.

Jurnal Nasional yang telah diterbitkan adalah “Implementasi Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan Melalui Program Keluarga Harapan di Kecamatan Tamalate Kota Makassar” *JPPM: Journal of Public Policy and Management* 1 (1), 29-37. “Partisipasi Perempuan Pesisir Pantai Dalam Meningkatkan Pendapatan Keluarga Nelayan di Desa Tamarupa Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan” *Jurnal Ilmiah Ecosystem* 22 (2), 247-256. “*Perception of Port Service Users on Quality of Port Office Service (UPP) Garongkong Kabupaten Barru*” *Meraja journal* 5 (1), 114-131. “*Customer Perceptions of Services at Bank Mandiri Sub-Branch Office (KPC) Pangkep Hasanuddin*”. *Merja Journal*. “*Levels Of Community Participation In The Village Infrastructure Development Program In Binuang Village, Balusu District, Barru District*” *Meraja journal* 5 (3), 430-449. “*The Role of Technology in Educational Media in the Disruptive Era*”. *International Journal of Artificial Intelligence Research* 6 (1.2). “*Improving the Quality of Public Services: Study of Implementation of Minimum Service Standards (SPM)*”. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)* 11 (2), 158-165.

Jurnal Internasional yang telah diterbitkan adalah “*Dynamics of Education Policy Implementation in the Era of the Covid-19 Pandemic in Makassar City*”. *2nd International Conference on Social Science, Humanities, Education and Society Development (ICONS 2021)* “*Analysis of Adaptive Policy in Education Policies in the Era of Covid-19 Pandemic in Makassar City*”. *Nveo-Natural Volatiles & Essential Oils Journal | Nveo, 15058-15074* “*Learning Innovation in Elementary School to Welcome the New Normal in Makassar City*”. *International Journal Papier Public Review* 2 (4), 70-79. “*Implementation of Indonesian Law Policy No. 33/2014 on Halal Product Guarantee (JPH) in Makassar City*”. *International Journal of Halal System and Sustainability*.

Buku Referensi yang telah ditulis antara lain “*Urban Governance dan Smart City: Teori dan Praksis Analisis*” *Bintang Semesta Media*, ISBN: 978-623-5361-08-6. April 2022, dan “*Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi*”. *CV. AA. RIZKY*, ISBN : 978-623-405-191-9. Januari 2023.

Buku Chapter yang telah ditulis: *“Adaptive Policy in the Implementation of Covid-19 Era Education Policies in Makassar”*. Airlangga University Press, ISBN: 978-602-473-906-5 dan *“Collaborative Innovation Pada Birokrasi Publik”*.



A. Ariyadi, S.Sos., M.A.P, lahir di Barru, 14 November 1988, menyelesaikan Studi S1. pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara STIA Al Gazali Barru Tahun 2014 adapun Program Magister Administrasi Publik diselesaikan di STIA LAN Makassar saat ini telah berubah nama menjadi Politeknik STIA LAN Makassar, menjadi dosen di STIA Al Gazali Barru tahun 2018 sampai saat ini.