

Editor: Agus Hendrayady, S.Sos, M.Si



REFORMASI ADMINISTRASI

Publik



Ade Putra Ode Amame, S.Sos., M.Si. | Aulia Rahmawati, S.A.N., M.Si.
Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si. | Ir. Tungga Bhimadi Karyasa, M.
Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si. | Dr. Malik, M.Si. | Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si.
Yuni Annisa Listya Padmasari S.ST. | Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P.
Surjanto, SKM. MKM. | Dr. Ade Iskandar, S.I.P., M.Si. | Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si.
Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si. | Dr. Ani Heryani, S.Sos, M.Si.

REFORMASI ADMINISTRASI Publik

Reformasi sudah sejak lama didengungkan di Indonesia, sehingga kemudian Indonesia memasuki era Reformasi yang menggantikan Era Orde Baru. Pemerintah menginginkan adanya Reformasi di setiap bidang, demikian pula halnya Administrasi Publik. Reformasi yang berasal dari Bahasa Inggris, *Reformation* atau Bahasa Belanda, *Reformatie*, memberikan arti melakukan perubahan, perbaikan, penataan, dan pengaturan. Demikian pula halnya dengan Reformasi Administrasi Publik yang berarti suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan direncanakan dalam rangka perubahan terhadap struktur dan prosedur birokrasi. Buku ini merupakan penulisan bersama dari para akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya dan ditulis secara teoritis dan praktis disertai contoh penerapannya. Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya Reformasi Administrasi Publik.

Buku ini terdiri dari 14 bab yang membahas materi tentang Memahami Administrasi dan Administrasi Publik, Konsep Dasar Reformasi dan Reformasi Administrasi Publik, Sejarah Perkembangan Paradigma Administrasi Publik, Administrasi Publik Idea, Patologi Administrasi Publik, Lingkup Reformasi Administrasi Publik, Tipe-Tipe Reformasi Administrasi Publik, Sejarah Reformasi Administrasi Publik, Masalah-Masalah Administrasi Publik, Reformasi Aparatur Negara, Reformasi Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi Pemerintah, dan Reformasi Kinerja, serta Reformasi Organisasi.



☎ 0858 5343 1992
✉ eurekamediaaksara@gmail.com
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-151-708-1



REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si.

Aulia Rahmawati, S.A.N., M.Si.

Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si.

Ir. Tungga Bhimadi Karyasa, M.

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dr. Malik, M.Si.

Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si.

Yuni Annisa Listya Padmasari S.ST.

Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P.

Surjanto, SKM. MKM.

Dr. Ade Iskandar, S.I.P., M.Si.

Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si.

Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si.

Dr. Ani Heryani, S.Sos, M.Si.



eureka
media aksara

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

- Penulis** : Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si | Aulia Rahmawati, S.A.N., M.Si. | Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si | Ir. Tungga Bhimadi Karya, M. | Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si | Dr. Malik, M.Si | Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si | Yuni Annisa Listya Padmasari S.ST | Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P | Surjanto, SKM. MKM | Dr. Ade Iskandar, S.I.P., M.Si | Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si | Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si | Dr. Ani Heryani, S.Sos, M.Si
- Editor** : Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.
- Desain Sampul** : Eri Setiawan
- Tata Letak** : Revita Amalia
- ISBN** : 978-623-151-708-1

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, OKTOBER 2023**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com
Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Ketika kita melangkah ke dalam kompleksitas zaman ini, reformasi administrasi publik telah menjadi buah bibir yang tak terelakkan. Transformasi fundamental ini menggugah sendiri esensi pelayanan publik, membangun fondasi yang kokoh untuk mewujudkan visi sebuah masyarakat yang lebih adil, efisien, dan inklusif. Reformasi administrasi publik tidak sekadar sekumpulan kebijakan atau perubahan prosedur, melainkan sebuah revolusi intelektual yang menuntut kolaborasi terus-menerus, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan yang tak pernah berhenti. Di dalamnya terkandung semangat untuk menyegarkan arus vitalitas pemerintahan, menciptakan tata kelola yang lebih transparan dan akuntabel, serta memupuk daya saing bangsa di panggung global.

Melalui mata rantai reformasi ini, kita menuntut efisiensi birokrasi, menggalang partisipasi masyarakat, dan membuka pintu lebar-lebar bagi gagasan-gagasan segar yang mengubah paradigma tradisional. Ini adalah perjalanan panjang yang membutuhkan tekad dan ketekunan, tetapi hasilnya, tanpa diragukan, akan memperteguh fondasi negara kita menuju masa depan yang lebih cerah. Dalam buku ini, kami membahas secara mendalam perubahan mendesak ini, menganalisis langkah-langkah strategis, dan menyoroti contoh-contoh gemilang dari berbagai belahan dunia. Mari kita bersama-sama menjelajahi jalan menuju pemerintahan yang lebih responsif, inklusif, dan berdaya saing tinggi.

Muta'allim, S.S., M.Li

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB 1 MEMAHAMI ADMINISTRASI DAN	
ADMINISTRASI PUBLIK	1
A. Pengantar Administrasi dan Administrasi Publik	1
B. Tujuan dan Manfaat Memahami Administrasi Publik.....	2
C. Peran Administrasi Publik dalam Masyarakat.....	4
D. Tantangan Global dalam Administrasi Publik	6
E. Perubahan Paradigma dalam Administrasi Publik.....	7
F. Implikasi Teknologi dan Inovasi terhadap Administrasi Publik	9
G. Masa Depan Administrasi Publik.....	11
H. Kesimpulan.....	12
I. Daftar Pustaka	14
BAB 2 KONSEP DASAR REFORMASI DAN REFORMASI	
ADMINISTRASI PUBLIK	16
A. Pendahuluan.....	16
B. Konsep Reformasi	17
C. Reformasi Administrasi Publik.....	19
D. Reformasi Administrasi Publik Di Negara Berkembang.....	24
E. <i>Dynamic Governance</i>	27
F. Daftar Pustaka	32
BAB 3 SEJARAH PERKEMBANGAN PARADIGMA	
ADMINISTRASI PUBLIK	34
A. Paradigma Administrasi Publik.....	34
B. Dari Teori ke Paradigma.....	36
C. Konsep Paradigma	38
D. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik	40
E. Daftar Pustaka	48

BAB 4 ADMINISTRASI PUBLIK IDEA	51
A. Pengantar	51
B. Idea Lingkup Administrasi Publik.....	52
C. Contoh Idea Reformasi Lingkup Administrasi Publik	54
D. Keterkaitan Idea Reformasi.....	64
E. Daftar Pustaka	64
BAB 5 PATOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK.....	65
A. Pendahuluan	65
B. Patologi dan Patologi Administrasi Publik	66
C. Ruang Lingkup Patologi Administrasi Publik	68
D. Kategori Patologi Administrasi Publik	69
E. Faktor-Faktor Penyebab Patologi Administrasi Publik	73
F. Upaya Penanggulangan Masalah Patologi Administrasi Publik.....	75
G. Penutup.....	79
H. Daftar Pustaka	80
BAB 6 LINGKUP REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK.....	82
A. Pendahuluan	82
B. Perkembangan Reformasi Administrasi	86
C. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	93
BAB 7 TIPE-TIPE REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK.....	99
A. Pendahuluan	99
B. Ringkasan	114
C. Daftar Pustaka	114
BAB 8 SEJARAH REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK ...	116
A. Pendahuluan	116
B. Definisi Administrasi Publik.....	117
C. Konsep Reformasi Administrasi Publik.....	119
D. Ruang Lingkup Administrasi Publik	121
E. Pelayanan Publik dalam Reformasi Administrasi Publik	124
F. Pengertian Reformasi Administrasi Publik	125
G. Perubahan Paradigma Pelayanan Publik	126
H. Reformasi Administrasi Publik Di Indonesia.....	127

I.	Sejarah Reformasi Administrasi di Indonesia.....	128
J.	Daftar Pustaka	129
BAB 9	MASALAH ADMINISTRASI PUBLIK.....	130
A.	Pendahuluan.....	130
B.	Pengertian Dan Konteks Pelayanan Publik	131
C.	Masalah Administrasi Publik Di Indonesia	133
D.	Peranan <i>E-Goverment</i> Dalam Pelayanan Publik.....	136
E.	Otonomi Daerah dan Kualitas Pelayanan Publik.....	139
F.	Kesimpulan	142
G.	Daftar Pustaka	143
BAB 10	REFORMASI APARATUR NEGARA	145
A.	Pendahuluan.....	145
B.	Reformasi Aparatur Negara	146
C.	Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Aparatur Negara ...	163
D.	Daftar Pustaka	165
BAB 11	REFORMASI PELAYANAN PUBLIK.....	168
A.	Pelayanan Publik Dalam Perspektif NPM dan NPS ..	168
B.	Penataan Aparatur dalam Reformasi Pelayanan Publik.....	171
C.	<i>Privatisasi</i>	174
D.	Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia	176
E.	Daftar Pustaka	180
BAB 12	REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH.....	183
A.	Makna dan Fokus Reformasi Birokrasi Pemerintahan.....	183
B.	Konseptualisasi dan Reposisi Birokrasi Pemerintahan.....	184
C.	Pembaharuan Sistem Birokrasi Pemerintahan	187
D.	Pembaharuan Kelembagaan Pemerintahan.....	188
E.	Pembaharuan Manajemen Pemerintahan	189
F.	Perilaku Aparatur Birokrasi Pemerintahan	190
G.	Esensi Strategis Birokrasi Pemerintahan	191
H.	Daftar Pustaka	192

BAB 13 REFORMASI KINERJA	193
A. Ruang Lingkup Reformasi Kinerja.....	193
B. Implementasi Reformasi Kinerja	196
C. Evaluasi Terhadap Kinerja.....	198
D. Dukungan dan Hambatan.....	200
E. Daftar Pustaka.....	203
BAB 14 REFORMASI ORGANISASI.....	205
A. Reformasi Sektor Publik.....	205
B. Reformasi dan Reorganisasi.....	210
C. Reformasi Organisasi di Indonesia	214
D. Daftar Pustaka.....	217
TENTANG PENULIS	219



REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si.

Aulia Rahmawati, S.A.N., M.Si.

Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si.

Ir. Tungga Bhimadi Karyasa, M.

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dr. Malik, M.Si.

Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si.

Yuni Annisa Listya Padmasari S.ST.

Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P.

Surjanto, SKM. MKM.

Dr. Ade Iskandar, S.I.P., M.Si.

Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si.

Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si.

Dr. Ani Heryani, S.Sos, M.Si.



BAB 1

MEMAHAMI ADMINISTRASI DAN ADMINISTRASI PUBLIK

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan

Universitas Muhammadiyah Luwuk, Kab. Banggai

Email: putrohade@gmail.com

A. Pengantar Administrasi dan Administrasi Publik

Administrasi adalah suatu disiplin ilmu dan praktik yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Administrasi tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis, tetapi juga mencakup organisasi publik, lembaga pemerintah, dan sektor non-profit.

Administrasi Publik adalah cabang administrasi yang khusus berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan dan pengelolaan sektor publik. Administrasi publik melibatkan perumusan kebijakan, implementasi kebijakan, dan penyediaan pelayanan publik kepada masyarakat. Administrasi publik berfokus pada aspek-aspek seperti efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik.

Meskipun ada kesamaan dalam prinsip-prinsip administrasi antara sektor publik dan swasta, ada beberapa perbedaan penting antara keduanya. Administrasi publik beroperasi dalam kerangka hukum dan regulasi yang ketat, dengan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan dan

kepentingan publik. Sementara administrasi swasta berfokus pada mencapai keuntungan dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau pemegang saham.

Pentingnya Memahami Administrasi Publik: (Agus Hendrayady et al., 2022); (Zahari et al., 2023); (Hasan et al., 2023); (Amane et al., 2023)

1. Menjamin Pelayanan Publik yang Efektif: Administrasi publik bertujuan untuk menyediakan pelayanan publik yang efektif dan berkualitas kepada masyarakat. Memahami administrasi publik membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah.
2. Membangun Pemerintahan yang Efektif: Administrasi publik berperan penting dalam membentuk dan menjalankan pemerintahan yang efektif. Memahami administrasi publik membantu dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian kebijakan publik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
3. Kontribusi terhadap Pembangunan Masyarakat: Administrasi publik memiliki peran penting dalam pembangunan masyarakat. Dengan memahami administrasi publik, kita dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya publik, mengatasi tantangan pembangunan, dan mempromosikan kesejahteraan sosial.

B. Tujuan dan Manfaat Memahami Administrasi Publik

Tujuan dari memahami administrasi publik adalah untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan dalam mengelola organisasi dan lembaga pemerintah dengan efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Beberapa tujuan utama dari mempelajari administrasi publik meliputi: (Indra Muchlis Adna & Hamim, 2013); (Anggara, 2016a); (Anggara & Sumantri, 2016); (Agus Hendrayady et al., 2022)

1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Dengan memahami administrasi publik, seseorang dapat mengembangkan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyediakan pelayanan publik yang

berkualitas kepada masyarakat. Hal ini dapat mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang efektif dalam penyediaan layanan publik.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya Publik: Administrasi publik berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya publik seperti anggaran, tenaga kerja, dan infrastruktur. Dengan memahami administrasi publik, seseorang dapat mengelola sumber daya publik dengan efisiensi dan mengoptimalkan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi dan kepentingan publik.
3. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas: Administrasi publik menekankan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Dengan pemahaman yang baik tentang administrasi publik, seseorang dapat menerapkan praktik terbaik dalam menjaga transparansi, meminimalkan korupsi, dan meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik.
4. Memahami Kebijakan Publik dan Implementasinya: Administrasi publik memainkan peran penting dalam perumusan kebijakan publik dan implementasinya. Dengan mempelajari administrasi publik, seseorang dapat memahami proses kebijakan publik, analisis kebijakan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.
5. Meningkatkan Kemampuan Manajerial: Administrasi publik melibatkan berbagai aspek manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan, dan evaluasi. Dengan pemahaman yang baik tentang administrasi publik, seseorang dapat mengembangkan keterampilan manajerial yang diperlukan untuk mengelola organisasi atau lembaga pemerintah dengan efektivitas.

Manfaat dari memahami administrasi publik juga sangat luas, antara lain: (Hadijaya, 2012); (Rosyadi & Yusuf, 2021); (Hasan et al., 2023)

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan penyediaan pelayanan publik.
2. Membantu masyarakat dalam memahami proses pengambilan keputusan dan kebijakan publik.
3. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya publik.
4. Menghasilkan inovasi dan perbaikan dalam tata kelola publik.
5. Mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik.
6. Menjamin pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

C. Peran Administrasi Publik dalam Masyarakat

Administrasi publik memiliki peran yang sangat penting dalam masyarakat. Melalui pengelolaan dan penyediaan pelayanan publik, administrasi publik berkontribusi dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara efektif. Berikut adalah beberapa peran utama administrasi publik dalam masyarakat: (Andriansyah, 2015); (Anggara, 2018); (Zahari et al., 2023)

1. Pelayanan Publik yang Berkualitas: Administrasi publik bertanggung jawab dalam menyediakan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Ini meliputi layanan kesehatan, pendidikan, infrastruktur, keamanan, sosial, dan berbagai layanan publik lainnya. Melalui pengelolaan yang efisien dan efektif, administrasi publik berusaha memastikan bahwa masyarakat menerima layanan yang tepat waktu, terjangkau, dan berkualitas.

2. **Pemberdayaan Masyarakat:** Administrasi publik berperan dalam memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Dalam model pemerintahan yang inklusif, administrasi publik mendorong partisipasi aktif masyarakat, mengumpulkan masukan dan umpan balik dari mereka, serta memfasilitasi keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan mereka.
3. **Pengelolaan Sumber Daya Publik:** Administrasi publik bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya publik seperti anggaran, infrastruktur, dan tenaga kerja. Melalui pengaturan yang efektif, administrasi publik memastikan bahwa sumber daya ini digunakan secara optimal untuk kepentingan masyarakat. Pengelolaan yang baik juga mencakup pengawasan terhadap penggunaan sumber daya publik, transparansi dalam pengeluaran publik, serta pencegahan korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan.
4. **Pembangunan Masyarakat yang Berkelanjutan:** Administrasi publik berperan dalam menciptakan pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. Ini melibatkan perencanaan pembangunan yang berbasis pada kebutuhan dan aspirasi masyarakat, pengembangan kebijakan yang berfokus pada keadilan sosial, serta pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan. Administrasi publik juga berkontribusi dalam mempromosikan kesetaraan sosial, mengurangi kesenjangan ekonomi, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.
5. **Penegakan Hukum dan Keadilan:** Administrasi publik memainkan peran penting dalam penegakan hukum dan keadilan. Ini mencakup penegakan aturan dan peraturan, perlindungan hak asasi manusia, penanganan konflik, dan penegakan keadilan sosial. Administrasi publik bekerja sama dengan sistem peradilan untuk memastikan bahwa hukum ditegakkan dengan adil dan setiap individu memiliki akses yang sama terhadap keadilan.

D. Tantangan Global dalam Administrasi Publik

Administrasi publik dihadapkan pada berbagai tantangan global yang mempengaruhi cara-cara tradisional dalam menyelenggarakan pemerintahan dan memberikan pelayanan publik. Beberapa tantangan tersebut meliputi: (Thoha, 2008); (Anggara, 2016b); (Amane et al., 2023)

1. Perubahan Demografi: Perubahan demografi, seperti penambahan penduduk, penuaan penduduk, migrasi, dan perubahan komposisi etnis, mempengaruhi permintaan akan pelayanan publik. Administrasi publik perlu beradaptasi dengan perubahan ini dan menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang semakin beragam.
2. Teknologi dan Transformasi Digital: Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara pemerintah berinteraksi dengan masyarakat dan menyediakan pelayanan publik. Administrasi publik dihadapkan pada tantangan untuk memanfaatkan teknologi secara efektif, seperti penerapan *e-government*, *Big data analytics*, dan keamanan *cyber*, agar dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien dan responsif.
3. Keberlanjutan dan Perubahan Iklim: Administrasi publik harus menghadapi tantangan perubahan iklim dan menangani isu-isu lingkungan yang berkaitan dengan keberlanjutan. Dalam hal ini, administrasi publik perlu mengembangkan kebijakan dan praktik yang berkelanjutan, seperti pengelolaan energi, pengurangan emisi gas rumah kaca, dan pengelolaan sumber daya alam yang bertanggung jawab.
4. Globalisasi dan Kerja sama Antar Negara: Administrasi publik harus menghadapi tantangan globalisasi dan meningkatnya kerja sama antar negara. Hal ini meliputi peningkatan kebutuhan untuk bekerja sama dengan negara-negara lain dalam mengatasi isu-isu seperti perdagangan, keamanan, migrasi, dan lingkungan. Administrasi publik juga perlu memahami dan mengimplementasikan standar

internasional dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

5. **Krisis dan Konflik:** Administrasi publik sering dihadapkan pada situasi krisis dan konflik, seperti bencana alam, konflik politik, atau krisis ekonomi. Tantangan ini membutuhkan administrasi publik yang tanggap dan adaptif dalam merespons situasi darurat, mengkoordinasikan upaya pemulihan, dan memenuhi kebutuhan mendesak masyarakat.
6. **Akuntabilitas dan Anti-Korupsi:** Administrasi publik dihadapkan pada tantangan dalam menjaga akuntabilitas dan melawan korupsi. Administrasi publik perlu memperkuat sistem pengawasan, transparansi, dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pengelolaan sumber daya publik.
7. **Perubahan Kebijakan Publik:** Administrasi publik harus dapat menghadapi perubahan kebijakan publik yang sering terjadi. Administrasi publik perlu mampu mengadaptasi kebijakan yang baru, melakukan perubahan organisasi yang diperlukan, serta melibatkan pemangku kepentingan dalam proses perubahan administrasi publik.

E. Perubahan Paradigma dalam Administrasi Publik

Perubahan paradigma dalam administrasi publik mengacu pada pergeseran dalam cara berpikir, pendekatan, dan praktik yang mendasari penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Paradigma baru ini sering kali muncul sebagai respons terhadap perkembangan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi tuntutan dan harapan masyarakat terhadap administrasi publik. Berikut adalah beberapa contoh perubahan paradigma dalam administrasi publik: (Munaf, 2016); (Muhammad, 2019); (Agus Hendrayady et al., 2022)

1. **Dari Birokrasi Menuju Manajemen Berbasis Kinerja:** Paradigma tradisional dalam administrasi publik sering kali terkait dengan birokrasi yang cenderung berfokus pada

aturan dan prosedur. Namun, perubahan paradigma telah mengarahkan administrasi publik untuk beralih ke pendekatan manajemen berbasis kinerja. Pendekatan ini lebih menekankan pada pencapaian hasil yang diukur secara jelas dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

2. Dari Sentralisasi ke Desentralisasi: Paradigma administrasi publik telah bergeser dari sentralisasi ke desentralisasi dalam upaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan penyelenggaraan pelayanan publik. Desentralisasi memberikan otonomi lebih kepada unit pemerintahan lokal dan mengakui kebutuhan dan keunikan setiap daerah dalam mengelola sumber daya dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
3. Dari Pemerintahan Terpisah ke Pemerintahan Terpadu: Paradigma administrasi publik juga telah berubah dari pemerintahan terpisah menjadi pemerintahan terpadu. Artinya, pemerintah mengintegrasikan berbagai sektor dan lembaga pemerintah untuk menghadapi masalah-masalah kompleks dan menawarkan solusi yang komprehensif. Pendekatan ini melibatkan kolaborasi antara berbagai entitas pemerintah dan non-pemerintah untuk mencapai tujuan bersama.
4. Dari Orientasi *Output* ke Orientasi *Outcome*: Paradigma administrasi publik saat ini lebih fokus pada pencapaian hasil atau *outcome* daripada sekadar memproduksi *output*. Administrasi publik tidak hanya berorientasi pada pencapaian target dan indikator kinerja, tetapi juga pada dampak nyata yang dihasilkan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.
5. Dari Hierarki ke Kemitraan: Perubahan paradigma dalam administrasi publik juga mencerminkan pergeseran dari pendekatan hierarkis menuju kemitraan. Administrasi publik semakin mengakui pentingnya melibatkan aktor-aktor eksternal, seperti organisasi masyarakat sipil, sektor swasta,

dan masyarakat umum dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan publik.

6. Dari Responsif ke Proaktif: Paradigma administrasi publik juga telah mengalami perubahan dari responsif menjadi proaktif. Administrasi publik yang proaktif berupaya untuk mengidentifikasi masalah potensial, merumuskan kebijakan yang progresif, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah sebelum mereka menjadi lebih kompleks atau berdampak negatif secara luas.

F. Implikasi Teknologi dan Inovasi terhadap Administrasi Publik

Teknologi dan inovasi memiliki implikasi yang signifikan terhadap administrasi publik. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara kerja, penyelenggaraan layanan, dan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Berikut adalah beberapa implikasi teknologi dan inovasi terhadap administrasi publik: (Kartiwa, 2012); (Zahari et al., 2023); (Hasan et al., 2023)

1. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas: Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam administrasi publik. *Automatisasi* proses administratif, penggunaan perangkat lunak manajemen data, dan implementasi *e-government* dapat mengurangi birokrasi, mempercepat pengolahan informasi, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
2. Peningkatan Aksesibilitas dan Transparansi: Teknologi memungkinkan pemerintah untuk menyediakan layanan publik secara Online, yang meningkatkan aksesibilitas bagi masyarakat. Informasi publik, kebijakan, dan data pemerintah juga dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat melalui portal pemerintah dan platform elektronik lainnya, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

3. Partisipasi Publik yang Lebih Besar: Teknologi memungkinkan partisipasi publik yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Melalui platform Online, pemerintah dapat mengadakan konsultasi publik, survei, dan pemungutan suara elektronik untuk melibatkan masyarakat dalam proses kebijakan publik. Ini memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan merasakan keterlibatan langsung dalam masalah yang mempengaruhi mereka.
4. Peningkatan Layanan Publik: Teknologi memungkinkan penyediaan layanan publik yang lebih baik dan lebih cepat. Pemerintah dapat menggunakan aplikasi Mobile, platform Online, dan sistem berbasis teknologi untuk memberikan layanan yang efisien, mudah diakses, dan lebih personal kepada masyarakat. Contohnya termasuk pendaftaran Online, pembayaran pajak elektronik, pengaduan publik, dan pelayanan kesehatan jarak jauh.
5. Pengelolaan Data yang Lebih Baik: Teknologi juga memberikan kemampuan untuk mengelola dan menganalisis data secara lebih efektif. Administrasi publik dapat memanfaatkan teknologi Big data dan analitik untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi tren, mengukur kinerja, dan merumuskan kebijakan yang berbasis bukti.

Namun, penggunaan teknologi dan inovasi dalam administrasi publik juga menghadirkan beberapa tantangan, seperti keamanan data, perlindungan privasi, kesenjangan akses teknologi, dan kurangnya literasi digital. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk mengelola implikasi ini dengan bijak dan memastikan inklusi digital yang adil untuk masyarakat.

G. Masa Depan Administrasi Publik

Masa depan administrasi publik dipengaruhi oleh perkembangan global yang terjadi di berbagai bidang, termasuk teknologi, tuntutan masyarakat, dinamika politik, dan tantangan sosial. Berikut adalah beberapa aspek yang mungkin mempengaruhi masa depan administrasi publik: (Agus Hendrayady et al., 2022); (Amane et al., 2023); (Hasan et al., 2023); (Zahari et al., 2023)

1. Digitalisasi dan Transformasi Digital: Digitalisasi akan terus memainkan peran kunci dalam administrasi publik. Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), Big data, analitik, dan teknologi *blockchain* akan semakin berkembang. Hal ini akan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik, serta memberikan peluang baru dalam pengambilan keputusan berbasis data.
2. Keterlibatan Masyarakat yang Lebih Besar: Tuntutan masyarakat untuk partisipasi yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan akan terus meningkat. Administrasi publik akan lebih berfokus pada pendekatan partisipatif, dengan melibatkan masyarakat dalam merumuskan kebijakan, merencanakan program, dan memonitor implementasi kebijakan publik.
3. Penekanan pada Inklusi dan Keadilan: Administrasi publik akan semakin memperhatikan inklusi dan keadilan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Upaya akan dilakukan untuk memastikan akses yang adil dan setara bagi semua lapisan masyarakat, termasuk mereka yang rentan dan terpinggirkan. Kebijakan dan program akan dirancang dengan memperhatikan ketimpangan sosial, gender, dan kesenjangan ekonomi.
4. Pemerintah Terbuka dan Transparansi: Pemerintah akan terus bergerak menuju keterbukaan dan transparansi yang lebih besar. Masyarakat akan mengharapkan pemerintah untuk memberikan informasi yang lebih terbuka tentang kebijakan, pengeluaran, dan kinerja pemerintah. Teknologi

akan memainkan peran penting dalam mendukung transparansi ini, dengan adanya portal informasi publik dan mekanisme pelaporan Online.

5. Kolaborasi Antar Pemerintah: Administrasi publik akan semakin mengadopsi pendekatan kolaboratif antar pemerintah dalam mengatasi masalah yang kompleks dan lintas sektoral. Kerja sama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pemerintah internasional akan diperkuat untuk mengatasi tantangan bersama, seperti perubahan iklim, migrasi, dan kemiskinan.
6. Keterampilan dan Kapasitas yang Diperlukan: Masa depan administrasi publik akan menuntut keterampilan baru bagi para pegawai pemerintah. Kemampuan dalam penggunaan teknologi, analisis data, komunikasi digital, manajemen proyek, dan kepemimpinan akan menjadi semakin penting. Peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pengembangan karyawan akan menjadi fokus utama.
7. Pengelolaan Krisis dan Ketahanan: Administrasi publik akan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola krisis dan membangun ketahanan masyarakat. Kemampuan dalam merespons dan mengelola bencana alam, wabah penyakit, konflik sosial, dan ancaman keamanan akan menjadi kunci dalam masa depan administrasi publik. Administrasi publik harus memiliki sistem tanggap darurat yang efektif, kemampuan perencanaan mitigasi risiko, dan koordinasi antar lembaga yang baik dalam situasi darurat.

H. Kesimpulan

Administrasi publik merupakan bidang yang penting dalam pemerintahan yang bertujuan untuk mencapai pemerintahan yang baik, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui peran-perannya, administrasi publik berusaha untuk mengelola sumber daya publik, menyelenggarakan layanan publik, dan mengambil kebijakan yang berkualitas.

Dalam menghadapi masa depan, administrasi publik dihadapkan pada berbagai tantangan global, seperti perubahan kebijakan publik, teknologi dan inovasi, serta perubahan paradigma dalam administrasi publik. Administrasi publik harus dapat menghadapi perubahan ini dengan adaptabilitas dan kesiapan untuk menghadapi tantangan yang kompleks.

Pengelolaan krisis dan membangun ketahanan masyarakat menjadi aspek penting dalam masa depan administrasi publik. Kemampuan dalam merespons dan mengelola krisis serta membangun ketahanan masyarakat menjadi kunci dalam menjaga stabilitas dan keamanan.

Administrasi publik juga dihadapkan pada tuntutan untuk menjadi lebih proaktif, responsif, dan inklusif. Perubahan paradigma dari hierarki ke kemitraan dan dari responsif ke proaktif mencerminkan pentingnya melibatkan pemangku kepentingan eksternal dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan kebijakan publik.

Penggunaan teknologi dan inovasi juga memberikan implikasi yang signifikan dalam administrasi publik, termasuk peningkatan efisiensi dan produktivitas, peningkatan aksesibilitas dan transparansi, partisipasi publik yang lebih besar, dan pengelolaan data yang lebih baik. Namun, penggunaan teknologi juga membawa tantangan, seperti keamanan data dan perlindungan privasi.

Dalam menghadapi masa depan, administrasi publik harus siap menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Kolaborasi, inovasi, kepemimpinan yang kuat, dan peningkatan kapasitas menjadi kunci dalam menjawab tantangan dan memberikan layanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan pendekatan yang adaptif, responsif, dan inklusif, administrasi publik dapat terus berkembang dan memenuhi harapan masyarakat dalam mencapai pemerintahan yang baik dan berkelanjutan.

I. Daftar Pustaka

- Agus Hendrayady, Arman, Satmoko, N. D., Afriansyah, Heriyanto, Sholeh, C., Kusnadi, I. H., Tamrin, Mustanir, A., Ramdani, A., Amane, A. P. O., & Rahmat, M. R. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik* (Agus Hendrayady (ed.); Pertama). Eureka Media Aksara.
- Amane, A. P. O., Bagenda, C., Koni, A., Fitriani, Kutoyo, M. S., Enala, S. H., Mana, F. A., Suandi, Putro, S. E., Utami, N. M. S., Luturmas, Y., & Matitaputty, M. I. (2023). *Administrasi Kepegawaian* (N. Rismawati (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Andriansyah. (2015). *Administrasi Pemerintahan Daerah dalam Kajian dan Analisa*. Fakultas ilmu sosial dan ilmu Politik Universitas Prof. dr. moestopo Beragama.
- Anggara, S. (2016a). *Administrasi Kepegawaian Negara* (Pertama). CV Pustaka Setia.
- Anggara, S. (2016b). Ilmu Adminsitrasi Negara. In *Cv Pustaka Setia*.
- Anggara, S. (2018). *Hukum Administrasi Negara* (Pertama). Pustaka Setia.
- Anggara, S., & Sumantri, I. (2016). Admnistrasi Pembangunan Teori dan Praktik. In B. A. Saebani (Ed.), *Pustaka Setia* (Pertama).
- Hadijaya, Y. (2012). *Administrasi Pendidikan* (Pertama). Perdana Publishing.

- Hasan, M., Rosidah, Zahari, A. F. M., Mustanir, A., Hardianti, Jabbar, A., Amane, A. P. O., Iskandar, A., Simandjorang, B. M. T. V., Wiryanto, W., Kusnadi, I. H., Heryani, A., Waliah, S., Fitrianto, M. R., Firdaus, Muliani, Nopralia, S., Afriyanni, Yuliana, ... Barsei, A. N. (2023). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktek)* (A. Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.
- Indra Muchlis Adna, & Hamim, S. (2013). *ADMINISTRASI, ORGANISASI DAN MANAJEMEN Suatu Ilmu, Teori, Konsep dan Aplikasi* (R. Wahidi (ed.); REVISI). Trussmedia Grafika.
- Kartiwa, A. (2012). *Perbandingan Administrasi Negara* (B. A. Saebani (ed.); Pertama). Pustaka Setia.
- Muhammad. (2019). *Pengantar Ilmu Administrasi Negara* (R. Kurniawan, B. Rahman, & B. Rahman (eds.); Pertama). Unimal Press.
- Munaf, Y. (2016). *Hukum Administrasi Negara* (E. Chaidir (ed.); Pertama). Marpoyah Tujuh Publishing.
- Rosyadi, S., & Yusuf, M. (2021). *Administrasi Publik di Era Disrupsi dan Big Data* (S. Rosyadi, R. A. Nugroho, M. Yusuf, & M. Yusuf (eds.); Pertama). SIP Publishing.
- Thoha, M. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer* (Pertama). Kencana Prenada Media Group.
- Zahari, A. F. M., Sagena, U., Mustanir, A., Amane, A. P. O., Hendrayady, A., Irawan, B., Tendi, Fkun, E., Sriharyati, S., Suhariyanto, D., Katili, A. Y., & Agusman, Y. (2023). *Reformasi Administrasi Publik* (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

KONSEP DASAR REFORMASI DAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Aulia Rahmawati, S.A.N., M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik

Universitas Bandar Lampung

Email: aulia@ubl.ac.id

A. Pendahuluan

Administrasi seringkali hanya didefinisikan sebagai kegiatan tulis menulis. Kegiatan pengadministrasian memang lebih banyak pada kegiatan tulis menulis, baik cara manual maupun secara digital dengan bantuan komputer. Lebih dari itu banyak teori yang menyatakan bahwa kegiatan administrasi lebih dari sekedar kegiatan tulis menulis atau catat mencatat. Secara sempit administrasi sering diartikan dengan tata usaha, yaitu kegiatan mencatat, mengumpulkan dan menyimpan hasil kegiatan sebagai data dan informasi yang akan digunakan pimpinan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan secara luas ruang lingkup administrasi menyangkut hal-hal yang termasuk dalam bagian dan bahasan dari administrasi tersebut.

Ruang lingkup administrasi secara luas meliputi organisasi, manajemen, kepemimpinan, keuangan, kepegawaian, tata usaha, tata hubungan, perlengkapan dan perwakilan. Apabila mengangkat masalah administrasi dan ruang lingkungnya di Indonesia, kenyataannya banyak yang perlu untuk diperbaiki karena administrasi di Indonesia tidak dijalankan secara murni. Administrasi semestinya dapat

menjalankan nilai-nilai efektifitas dan efisiensi, namun kenyataannya di Indonesia administrasi seringkali mengesampingkan nilai efektifitas dan efisiensi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari prosedur pelayanan publik yang berlaku di Indonesia yang berbelit bahkan memakan waktu dan biaya yang memberatkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik.

Chandler dan Plano (1988) dalam Meutia (2017) menyatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personal publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Keduanya juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Namun sampai saat ini sebagian ahli mengutarakan bahwa tidak ada batasan administrasi publik. Perkembangan masyarakat di era globalisasi dan gempuran teknologi informasi memaksa semua pihak termasuk pemerintah untuk dapat menyesuaikan diri dalam perbaikan dalam sistem administrasi yang dapat memenuhi perkembangan kebutuhan masyarakat. Perbaikan dalam sistem administrasi memunculkan alternatif-alternatif baru yang dapat disebut sebagai Reformasi Administrasi Publik.

B. Konsep Reformasi

Reformasi berasal dari kata bahasa Inggris yaitu "*reformation*" atau "*reformatie*" dalam bahasa Belanda. *Reformation* berasal dari kata *reform*, yang berarti membentuk kembali. Selanjutnya *Reform* berasal dari kata *form*, yang berarti bentuk atau membentuk. Konsepsi dasar reformasi adalah melakukan perubahan, perbaikan, penataan dan pengaturan secara komprehensif dan sistematis terhadap sesuatu, terutama

yang berkaitan dengan pimpinan dan kepemimpinan, serta sistem bernegara, berorganisasi dan ber-pemerintahan. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Jika dilihat dari pandangan pengelolaan pemerintahan Peraturan presiden nomor 81 tahun 2010 mendefinisikan reformasi sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan bangsa-negara Indonesia.

Abidin (2006) mendefinisikan reformasi sebagai proses perubahan dari kondisi lama menuju kondisi baru yang dikehendaki. Sejalan dengan definisi reformasi yang dikemukakan oleh Hidayat (2007) yang mendefinisikan reformasi sebagai perbaikan atau perubahan bentuk. Lebih lanjut Wibawa (2005) mendefinisikan reformasi sebagai gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan, karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai kebutuhan zaman – baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dll. Di sisi lain Prasajo (2003), mengatakan bahwa reformasi merujuk pada upaya yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena itu persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (*road map*), menuju suatu kondisi, status, dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya. Dari sisi pengelolaan pemerintahan, Sedarmayanti (2009) mendefinisikan reformasi sebagai proses upaya sistematis, terpadu, komprehensif yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Sejalan dengan yang dikatakan Widjaja (2011) yang mengatakan bahwa reformasi adalah suatu usaha yang dimaksud agar praktik-praktik politik, pemerintah, ekonomi, dan sosial budaya yang dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dan tidak selaras dengan kepentingan masyarakat dan aspirasi masyarakat diubah atau ditata ulang agar menjadi lebih sesuai dan lebih selaras (socio-reformasi).

Dari beberapa pengertian reformasi yang diutarakan beberapa pendapat diatas dapat ditarik benang merah bahwa reformasi merupakan perubahan sistematis yang dilakukan sebagai dampak dari adanya perubahan dan perkembangan kebutuhan dimasyarakat atas perubahan yang terjadi di era globalisasi dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan revolusi, dimana adanya gejolak perubahan yang tidak dapat dijumpai yang dapat menjungkitbalikan landasan berfikir yang ada, reformasi tidak sampai pada terjadinya perombakan secara menyeluruh. Namun ketika perubahan terjadi pada aspek-aspek strategis, maka dampak yang ditimbulkan akan terasa di semua aspek kehidupan, sehingga reformasi dapat dipandang dan dinilai sebagai sebuah revolusi.

Selanjutnya yang perlu digaris bawahi adalah sebagai suatu proses, reformasi tidak dapat terjadi dalam waktu yang singkat, tetapi dapat terjadi dalam jangka waktu yang lama tergantung bagaimana faktor yang mempengaruhi dan mendukung proses reformasi. Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi reformasi adalah tingkat kesadaran masyarakat akan hak-hak demokrasi, konsep dan ide yang terkandung dalam reformasi tersebut serta kepemimpinan yang baik dan dapat diterima masyarakat.

C. Reformasi Administrasi Publik

Setelah penjabaran mengenai konsep reformasi, selanjutnya lebih jauh akan menjabarkan mengenai konsep reformasi administrasi publik dan penerapannya di negara berkembang. Mariana (2009) menjelaskan bahwa reformasi administrasi merupakan suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi dalam aspek reorganisasi atau institusional; dan sikap perilaku birokrat dalam aspek perilaku untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan terciptanya administrasi yang sehat serta menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional. Reformasi administrasi mencakup perubahan yang masuk pada

keseluruhan jaringan birokrasi karena birokrasi adalah orang-orang yang akan menjalankan reformasi administrasi publik.

Suk Choon Cho (dalam Ningsih et al, 2019) menjelaskan bahwa Reformasi administrasi publik sebagai upaya sadar manusia untuk melakukan perubahan pada perilaku dan kinerja para administrator. Disisi lain Montgomery (dalam Ningsih et al , 2019) mengatakan bahwa reformasi administrasi publik merupakan suatu proses politik yang di desain untuk menyesuaikan hubungan antara birokrasi dan elemen-elemen lain dalam masyarakat atau di dalam birokrasi itu sendiri dengan kenyataan politik. Secara sederhana Abidin (2006) mengartikan reformasi administrasi publik sebagai proses reformasi atas paradigma dan sistem administrasi publik. Secara lebih komprehensif Ibrahim dan Zauhar dalam (Dalam Ningsih et al, 2019) mendefinisikan Reformasi Administrasi Publik sebagai usaha yang sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi dalam aspek reorganisasi kelembagaan, sikap dan perilaku atau kinerja, meningkatkan efektivitas organisasi dalam aspek program, untuk dapat menciptakan administrasi publik yang sehat dan terciptanya tujuan pembangunan nasional.

Secara lugas Dror (1976) menyatakan reformasi administrasi publik mengesampingkan perubahan organisasi dan prosedur administrasi secara minor dan berkonsentrasi pada perubahan-perubahan utama dan dasar sehingga reformasi administrasi publik akan efektif apabila didesain dengan tepat. Desain yang tepat yaitu dengan mempertimbangkan dan melibatkan lingkungan dimana reformasi itu dilaksanakan. Disisi lain Caiden (1969) memandang reformasi administrasi publik sebagai bagian dari reformasi masyarakat karena birokrasi dan organisasi pemerintahan merupakan bagian yang sangat erat dengan sistem politik, sosial, ekonomi, dan sebagainya. Selanjutnya Caiden mengidentifikasi adanya lima perspektif di dalam reformasi administrasi, yaitu perspektif Perancis, Prussia, Rusia,

Inggris, dan Amerika. Dari kelima perspektif tersebut terdapat empat aspek yang dapat diperbandingkan, yaitu:

1. pembaharuan yang berasal dari luar dan dari dalam;
2. pembaharuan yang dicanangkan dari bawah dan dari atas;
3. ideologi yang mempengaruhi reformasi administrasi dan reformasi administrasi yang tidak dipengaruhi oleh ideologi; dan
4. reformasi administrasi yang diikuti oleh revolusi dan reformasi administrasi yang tidak diikuti oleh revolusi.

Selanjutnya Caiden (1969) menambahkan dua hal penting terkait pandangannya terhadap reformasi administrasi publik, yaitu:

1. tidak ada satu perspektif pun yang dianggap lebih baik, karena reformasi administrasi erat kaitannya dengan lingkungan budaya tertentu;
2. pendekatan reformasi administrasi bersifat terikat pada budaya, sehingga tidak dapat disubstitusikan ke negara lain dengan begitu saja.

Terhadap negara berkembang Caiden (1969) menyatakan bahwa reformasi administrasi menjadi kewajiban bagi negara berkembang sebagai kemerdekaannya. Hal tersebut dikarenakan negara berkembang merupakan negara yang merdeka yang harus membangun sistem administrasinya sendiri dan segera menemukan jalan keluar untuk memecahkan sejumlah masalah besar administrasi. Lebih lanjut Caiden (1969) menyatakan reformasi administrasi diperlukan guna memecahkan masalah-masalah besar. Oleh karena itu, pendekatan yang harus dipilih, sangat tergantung pada beberapa faktor berikut:

1. sifat kultur setempat;
2. reputasi kepemimpinan nasional;
3. jenis rezim politik;
4. kekuatan dan diversitas oposisi; dan
5. ketersediaan sumber daya.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, selanjutnya Caiden (1969) juga mengklasifikasikan empat pendekatan reformasi administrasi di negara berkembang sebagai berikut;

1. Negara berkembang merupakan negara yang tidak menganut paham reformasi administrasi dan lebih menyukai *status quo*.
2. Negara berkembang menggunakan pendekatan pragmatis murni terhadap reformasi administrasi, artinya melakukan pembaruan dengan sekedarnya serta tidak ada perangkat institusional untuk mengimplementasikannya.
3. Negara berkembang merupakan negara yang sangat tertarik terhadap reformasi administrasi dan melengkapinya dengan seperangkat alat formal untuk mengisi dan mengevaluasi.
4. Negara-negara yang telah mengalami pembaruan yang diperoleh dari luar.

Pandangan lain dikemukakan oleh Siagian dan Waterston dalam Tjokroamidjojo (1995) yang melihat reformasi administrasi dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yakni reformasi secara menyeluruh dan reformasi yang dilakukan secara sebagian-sebagian. Reformasi yang dilakukan secara sebagian ditekankan pada perbaikan dan penyempurnaan pada bidang-bidang tertentu yang bersifat strategis, yang kemudian diharapkan dapat berkembang dan diperluas pada bidang-bidang yang lain. Hal tersebut sering disebut dengan istilah *nuclea approach* atau *island approach*. Namun dari kedua pendekatan diatas umumnya yang diterapkan adalah perencanaan perbaikan dan penyempurnaan administrasi yang bersifat menyeluruh dalam dimensi waktu yang panjang, tetapi pelaksanaannya dilakukan secara sebagian sesuai dengan prioritas suatu negara. Pada tahapan ini perlu dikembangkan gagasan tentang pembangunan institusi (*institusional building*). Pengembangan gagasan tersebut didasarkan kepada suatu asumsi bahwa gerak pembaharuan dan pembangunan yang lebih luas perlu dimulai dikembangkan oleh suatu institusi pembaharu. Dalam hal ini, khusus untuk negara dunia *ketiga*

adalah birokrasi karena dianggap dari berbagai segi lebih siap dibandingkan dengan institusi lainnya.

Faktor penting dalam melaksanakan reformasi administrasi adalah adanya inovasi dan kemampuan untuk menghasilkan kemakmuran bagi masyarakat (*wealth creation*). Hal tersebut dapat tercapai melalui sejumlah ide dan aktor baru di dalam kombinasi tugas dan hubungan dalam proses administrasi dan kebijakan. Ndue (2005) menjelaskan reformasi administrasi terjadi melalui dua kondisi, yaitu adanya:

1. Konflik nilai-nilai yang terjadi antara birokrasi, pegawai publik dan nilai-nilai yang berkembang di publik; dan
2. Kesadaran dari para politisi dan masyarakat umum bahwa struktur birokrasi yang ada tidak mampu atau gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Konsep reformasi administrasi publik yang dikemukakan oleh Caiden berguna sebagai acuan untuk melaksanakan strategi reformasi kebijakan publik mulai dari tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Reformasi administrasi pada dasarnya adalah kegiatan perbaikan terus menerus yang memiliki tujuan yang jelas, bukan sekadar upaya pada periode tertentu dan sporadis. Adapun tujuan akhir yang akan dicapai dari reformasi administrasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja sektor publik. Chau (1997) menguraikan reformasi administrasi dilaksanakan melalui tiga proses, yaitu:

1. Menganalisis situasi dan sistem administrasi yang sedang berlaku;
2. Merumuskan strategi reformasi yang akan ditempuh; dan
3. Melaksanakan reformasi administrasi.

Ketiga proses reformasi administrasi tersebut diharapkan dapat menghasilkan peningkatan kinerja administrasi publik yang efektif dan efisien, mengurangi kelemahan dan patologi dalam birokrasi seperti praktik korupsi, kolusi dan sejenisnya serta meningkatkan *accountability* pejabat publik, dan meningkatkan keadilan sosial dalam pelayanan publik.

D. Reformasi Administrasi Publik Di Negara Berkembang

Reformasi administrasi pada dasarnya didorong oleh birokrasi yang tidak mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat khususnya di era globalisasi dan teknologi yang serba cepat. Konsep birokrasi yang selama ini kita kenal yaitu *Traditional bureaucracy* yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat yang sangat pesat sehingga birokrasi yang ada tidak dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Secara terperinci Meutia (2017) menyebutkan terdapat empat faktor yang mempengaruhi reformasi administrasi di negara-negara berkembang, yaitu sebagai berikut.

1. Ketidakpuasan kepada pemerintah, yang bersumber pada terlalu besarnya organisasi pemerintah sehingga cenderung mengkonsumsi seluruh sumber daya yang ada, pemerintah terlalu mengintervensi dalam kegiatan-kegiatan yang sebenarnya bisa dilakukan oleh swasta dan masyarakat sendiri, pemerintah dipandang menggunakan cara-cara usang dalam menerapkan manajemen baru.
2. Munculnya teori-teori ekonomi baru.
3. Globalisasi dan perdagangan bebas.
4. Perkembangan teknologi.

Umumnya sistem administrasi pada negara-negara berkembang merupakan turunan atau warisan dari sistem kolonial, kurangnya sumber daya yang berkualitas menjadikan orientasi dari sistem administrasi di negara berkembang berorientasi pada kepentingan pribadi dan kelompok, bersifat otonomi, formalisasi birokrasi, lamban dan berbelit serta terdapat unsur non birkratis dalam pengambilan keputusan. Dalam Meutia (2017) menyebutkan sistem kolonial di tahun 1980-an, memulai suatu gerakan reformasi global. Gerakan reformasi ini didorong oleh empat variabel besar, yakni:

1. Politik: keunggulan demokrasi dan kekuatan publik serta keunggulan sistem pasar menimbulkan tekanan politik di berbagai negara di dunia untuk melakukan transformasi peran pemerintah untuk mengurangi peran dan fungsinya.

Langkah ini kemudian diikuti dengan tuntutan untuk mengakui dan meningkatkan peran masyarakat sipil dan membangun kepercayaan publik kepada lembaga-lembaga pemerintah.

2. Sosial: beberapa negara di dunia telah mengalami perubahan sosial yang mendasar, yaitu melakukan rekonstruksi ulang terhadap tatanan hukum, ekonomi, sosial, dan politik ditandai pula oleh adanya perubahan mendasar dari masyarakat industri kepada masyarakat informasi. Perubahan ini menuntut juga perubahan pada pemerintahan di seluruh negara di dunia.
3. Ekonomi: krisis ekonomi pada tahun 1990 an di berbagai negara di dunia melakukan reformasi di bidang perpajakan untuk menarik investor masuk, dan juga melakukan langkah langkah privatisasi sebagai respon terhadap tekanan ekonomi.
4. Institusional: semua negara di dunia telah menjadi bagian dari sistem ekonomi dan politik global. Kondisi ini ditandai dengan semakin berkembangnya kelembagaan di luar negara, seperti World Bank, IMF, WTO, ADB yang mengatur globalisasi dunia. Di tingkat nasional dan lokal juga semakin banyak LSM.

Selain faktor-faktor di atas, terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi reformasi administrasi publik di negara berkembang, antara lain:

1. tingginya derajat sentralisasi;
2. sistem penganggaran yang sulit terintegrasi;
3. sistem perencanaan yang belum efektif; dan
4. sistem evaluasi kinerja pemerintah yang belum dapat memberikan umpan-balik yang memadai.

Berkaitan dengan agenda dan strategi fokus dalam percepatan reformasi administrasi publik tersebut, beberapa faktor yang telah diidentifikasi dan dinilai sebagai pengaruh utama, yaitu:

1. Penataan ulang kelembagaan penyelenggaraan negara secara lebih sehat dan efektif;
2. Manajemen penyelenggaraan negara yang efisien dan efektif; dan
3. Kompetensi kepemimpinan birokrasi atau kualitas SDM aparatur.

Indonesia melaksanakan Kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah merupakan permulaan dari pelaksanaan salah satu tuntutan reformasi pada tahun 1998. Undang-Undang tersebut merubah penyelenggaraan pemerintahan dari yang sebelumnya bersifat sentralistik menjadi desentralisasi. Sistem Desentralisasi ditandai dengan penyerahan kewenangan pemerintahan pusat ke pemerintah daerah kecuali dalam lima urusan yaitu urusan politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, agama, dan fiskal moneter.

Melalui kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah maka pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan penyediaan pelayanan publik diharapkan akan menjadi lebih sederhana dan cepat karena dapat dilakukan oleh pemerintah daerah terdekat sesuai kewenangan yang ada. Selain itu pemberian kewenangan pemerintah daerah memberikan ruang untuk berinovasi dalam rangka memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing daerah. Kebijakan ini dibutuhkan untuk menghadapi perkembangan keadaan, baik dalam maupun luar negeri. Diawal implementasi undang-undang pemerintah daerah dan undang-undang perimbangan keuangan pusat dan daerah, yang berlaku efektif mulai 1 Januari 2001, ditemukan berbagai kendala, antara lain :

1. Belum jelasnya pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah.
2. Berbedanya persepsi pelaku pembangunan terhadap kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah.
3. Rendahnya kerjasama antar pemerintah daerah.
4. Belum terbentuknya kelembagaan pemerintah daerah yang efektif dan efisien.
5. Terbatasnya dan rendahnya kapasitas aparatur pemerintah daerah.
6. Terbatasnya kapasitas keuangan daerah.
7. Belum sesuai pembentukan daerah otonom baru (pemekaran wilayah) dengan tujuannya.

Berbagai kendala tersebut akan diperbaiki melalui transformasi proses desentralisasi dan otonomi daerah, yang telah dimulai dengan merevisi kedua undang-undang tersebut menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang menggantikan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 1 tahun 2002 tentang Hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang menggantikan Undang-Undang nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Setiap undang-undang atau kebijakan pemerintah yang dikeluarkan atau ditetapkan mengenai otonomi dan desentralisasi erat kaitannya atau dipengaruhi sistem politik, sistem pemerintahan atau suasana politik atau keinginan kekuatan elit pada suatu periode kekuasaan.

E. *Dynamic Governance*

Dalam mengimplementasikan reformasi administrasi publik di era yang sangat dinamis saat ini, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah wajib menerapkan sistem pengelolaan pemerintahan yang dinamis (*Dynamic Governance*). Dengan sistem pengelolaan pemerintahan yang dinamis, pemerintah dapat memenuhi geseran tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang berubah karena adanya perkembangan di era globalisasi dan teknologi. Sehingga dapat mendorong

pemerintah dari perspektif negatif birokrasi yaitu kaku, berbelit dan tidak efektif dan efisien. Dengan pemerintahan yang dinamis diharapkan pemerintah dapat mewujudkan *Good Governance*. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pemimpin yang mampu menerapkan nilai-nilai *Dynamic Governance* yaitu berfikir ke depan (*Thinking ahead*), berpikir kembali (*thinking again*), dan berpikrit melintas (*thinking across*). Meutia (2017) menerangkan bahwa pemerintah yang dinamis adalah pemerintah yang mampu bertindak progresif dan adaptif guna mewujudkan hasil yang efektif bagi daerah dan masyarakat yang dipimpinya. Pemerintah harus bersikap aktif dalam membangun wilayah, bukan menunggu hasil laporan lapangan dan kemudian baru menentukan kebijakannya.

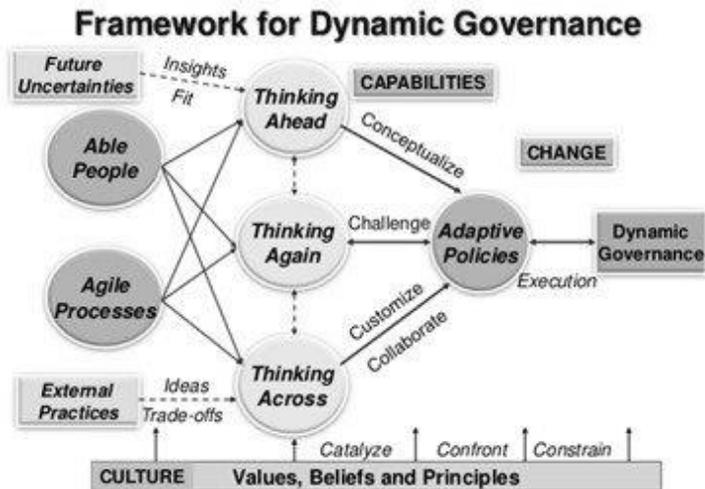
Dengan terjadinya perkembangan dan perubahan di era saat ini, mengharuskan pemerintah untuk melakukan reformasi dalam pengelolaan pemerintahan sebagai tantangan dengan menyesuaikan diri dan beradaptasi terhadap setiap perubahan. Situasi saat ini menuntut pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan melalui pengelolaan administrasi publik yang inovatif. Peljhan and Tekavcic (2008) mengatakan bahwa perubahan pengelolaan sektor publik tidak hanya bertujuan memodernisasi institusi negara dan mengurangi biaya pelayanan publik namun juga diharapkan untuk menghasilkan kerjasama yang dinamis antara pemerintah dengan stakeholder dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan tanggung jawab sosial, dan menjamin partisipasi warga negara lebih luas dalam proses pengambilan keputusan dan pemberian umpan balik terhaap kinerja sektor publik.

Neo dan Chen (2017) menjabarkan tiga konsep pemerintahan dinamis dalam kerangka *Dynamic Governance*:

1. Berpikir kedepan (*thinking ahead*) yaitu kemampuan untuk melihat sinyal awal perkembangan masa depan yang dapat mempengaruhi suatu bangsa agar tetap relevan dengan perkembangan dunia;

2. Berpikir lagi (*thinking again*) yaitu kemampuan dan kemauan untuk memikirkan kembali kebijakan yang ada dan merekonstruksi kebijakan sehingga dapat melakukan lebih baik;
3. Berpikir melintas (*thinking across*) yaitu kemampuan dan keterbukaan untuk menyeberang batas-batas untuk belajar dari pengalaman orang lain sehingga ide-ide baru dan konsep dapat diperkenalkan ke dalam sebuah institusi.

Dynamic governance tidak secara serta merta terjadi, tetapi merupakan hasil kerja pemimpin yang dirancang dalam memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat, untuk memperbaiki struktur sosial dan interaksi ekonomi yang diinginkan untuk mencapai tujuan nasional. *Dynamic Governance* mencerminkan upaya pemimpin yang sengaja untuk membentuk masa depan dan merancang struktur interaksi manusia. Berikut kerangka kerja *Dynamic Governance*.



Gambar 2. 1 Kerangka kerja sistem *Dynamic Governance*
 Sumber: Neo dan Chen (2017)

Dalam kerangka kerja sistem *Dynamic Governance* yang dikemukakan Neo dan Chen (2017), terlihat bahwa tujuan yang dicapai adalah pemerintahan yang dinamis setelah melalui kebijakan adaptif yang dilaksanakan. Fondasi pemerintahan yang dinamis adalah budaya kelembagaan suatu negara. Selain tiga kemampuan dinamis, yaitu: berpikir kedepan (*thinking ahead*), berpikir kembali (*thinking again*), dan berpikir melintas (*thinking across*), ada dua tugas utama untuk mengembangkan kapabilitas pemerintahan yang dinamis, yaitu orang yang berkemampuan (*able people*) dan dilakukan dengan proses yang baik/cerdas (*agile processes*). Lingkungan eksternal mempengaruhi sistem pemerintahan melalui ketidakpastian masa depan dan praktik eksternal.

Dasar pemikiran dari *dynamic governance* adalah kebutuhan dalam hal perbahan untuk menghadapi perubahan yang serba cepat dan harus diantisipasi, maka konsep *dynamic governance* dapat diterapkan pada organisasi publik maupun privat. Meutia (2017) menjelaskan bahwa beragam asumsi dan proyeksi serta pertanyaan dapat diajukan sebagai langkah awal melakukan analisis seperti : proyeksi laju pertumbuhan penduduk, derajat kesehatan masyarakat, tingkat konsumsi dan daya beli serta pendidikan masyarakat, ketersediaan lapangan kerja, pertumbuhan angkatan kerja, kebutuhan ketersediaan infrastruktur pertanian (lahan perkebunan, persawahan, dan jaringan infrastuktur pendukung lainnya) bagi daerah yang memiliki potensi agraris, kebutuhan ketersediaan infrastruktur ekonomi (perbankan, lembaga keuangan, pasar modern dan tradisional), infrastruktur sosial, pendidikan, dan kesehatan (jalan, tempat ibadah, tempat rekreasi, gedung sekolah, rumah sakit, pusat-pusat kesehatan masyarakat, dan lain lain), proyeksi peluang pasar bagi hasil pertanian dan industri, proyeksi kebutuhan tingkat kualitas dan jenis keterampilan serta jumlah aparat pemerintah yang dibutuhkan pada masing-masing satuan kerja pemerintah daerah, kriteria pimpinan pimpinan daerah masa depan dan lain lain.

Dalam pengelolaan pemerintahan negara di berbagai belahan dunia termasuk Indonesia, reformasi administrasi merupakan sebuah perubahan besar yang mendasar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan. Berdasarkan esensi dari reformasi administrasi timbul keinginan dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk melakukan terobosan baru dengan langkah yang bertahap, konkret, sungguh-sungguh, realistis, baru dalam usaha merevisi dan membangun alternatif regulasi, meng-*update* berbagai kebijakan dan praktik manajemen pemerintahan dengan paradigma baru sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan di era globalisasi dan teknologi. Hal tersebut mengupayakan terciptanya perbaikan pelayanan dan tata kelola pemerintahan sebagai sarana untuk menciptakan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good governance*). Aktor utama sekaligus faktor utama yang berperan dalam mewujudkan *clean government* dan *good governance* adalah birokrasi, dalam posisi dan perannya yang sangat penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sebagai jantung dari administrasi publik sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Reformasi birokrasi menjadi penting dalam konsep reformasi administrasi publik yang menempatkan birokrasi sebagai sarana utama dalam penyelenggaraan pemerintahan di berbagai sendi kehidupan bangsa dan hubungan antar bangsa. Selain melakukan pengelolaan pelayanan publik, birokrasi juga bertugas menafsirkan berbagai kebijakan-kebijakan politik dalam kebijakan publik serta melakukan pengelolaan dan pelaksanaan dari kebijakan publik secara operasional. Oleh karena itu perlu disadari bahwa birokrasi merupakan faktor penentu keberhasilan dari keseluruhan agenda pemerintahan dalam administrasi publik untuk mewujudkan reformasi administrasi pemerintahan yang bersih dan bebas KKN (*clean government*) dalam keseluruhan skema perwujudan pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun

pengalaman bangsa kita dan bangsa-bangsa lain menunjukkan bahwa birokrasi tidak serta-merta dapat menyelenggarakan tugas dan fungsinya tersebut secara otomatis dan independen serta menghasilkan kinerja yang signifikan. Dibutuhkan keinginan dan konsistensi yang kuat dari para aktor dan elit di pemerintahan dalam menjalankan reformasi birokrasi dalam rangkaian reformasi administrasi publik.

F. Daftar Pustaka

- Abidin, Said Zainal, 2006, *Dinamika Reformasi dan Revitalisasi di Indonesia*, Suara Bebas. Jakarta
- Caiden, G. E. (1969). *Administrative reform*. London: Allen Lane The Penguin Press.
- Chau, D. M. (1997). *Administrative reform in Vietnam: Need and strategy*. *Asian Journal of Public Administration*, 19(2), December.
- Dror, Y. (1976). *Strategies for administrative reforms*. In L. F. Ann, *The management of change in government*. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Hidayat, L. Misbah, 2007, *Reformasi Administrasi : Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mariana, Dede, 2009. "*Reformasi Birokrasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia*" Dalam Makalah Utama Konferensi Administrasi Publik, Surabaya, Mei 2009, hal 1-19
- Meutia, I.F., 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. Aura Publishing; Lampung.

- Ndue, P. N (2005) *Democratization, Good Governance and administration Reform in Africa. The Enabling State and The Role of The Public Service in The Wealth Creation: From:* <http://unpan1.un.org./intradoc/groups/public/document/AAPAM/UNPAM02713.pdf>
- Neo, B.S. & Chen, G. 2007. *Dynamic Governance: Embedding, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co.Pte,Ltd.
- Ningsih, Yulia et al. 2019. *Reformasi Administrasi Publik*. Lakeisha; Klaten.
- Peljhan, D. and Tekavcic, M. (2008), *The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study.*” *Organizacija*, Volume 41 Research papers Number 5, September- October 2008.
- Prasojo, E. (2003). *Agenda politik dan pemerintahan di Indonesia: Desentralisasi politik, reformasi birokrasi, dan good governance*. *Bisnis dan Birokrasi*, XI (1), Januari.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Wibawa, Samodra, 2005, *Reformasi Administrasi : Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara/ Publik*, Yogyakarta, Gava Media.
- Widjaja. (2011). *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. (1995). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Pustaka LP3ES

BAB 3

SEJARAH PERKEMBANGAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK

Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si.

Dosen Program Studi Administrasi Publik

Universitas Bandar Lampung, Lampung

Email: masayu@ubl.ac.id

A. Paradigma Administrasi Publik

Semula pada tahun 1970an Nicholas Henry menyajikan 5 paradigma administrasi publik, yakni yang pertama adalah *paradigm of dichotomy politics and administration* (sejak tahun 1900 hingga 1926), yang kedua adalah *paradigm of administrative principles* (sejak 1927 hingga 1937), yang ketiga adalah *paradigm of public administration as politics* (sejak 1950 hingga 1970), dan yang keempat adalah *paradigm of public administration as administration* (sejak 1950 hingga 1970), serta yang kelima adalah *paradigm of public administration as public administration* (sejak 1970 hingga 1990). Perkembangan mutakhir dari paradigma administrasi publik disampaikan oleh Nicholas Henry dalam bukunya yang telah direvisi (*13th edition*) pada tahun 2018 bahwa sudah muncul paradigma baru dalam administrasi publik yakni *paradigm of public administration as governance* (sejak 1990). Paradigma terakhir ini menegaskan bahwa sebelum era *governance* maka semua paradigma sebelumnya cenderung berorientasi pada *government* (Henry, 2018). Pusat perhatian administrasi publik semata pada sektor pemerintah saja dan

mengabaikan peran dari sektor swasta dan masyarakat dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan.

Konsekuensi dari paradigma mutakhir tersebut adalah perubahan perhatian dari semata bergantung pada *government* dalam penyelenggaraan urusan berbangsa dan bernegara menjadi pada keterlibatan berbagai aktor yang secara bersama sama dengan pemerintah terlibat dalam penyelenggaraan urusan berbangsa dan bernegara (*governance*). Istilah *from government to governance* sekarang sudah marak dan bahkan dianggap sebagai kerangka teori yang paling tepat saat ini untuk menyelesaikan berbagai persoalan publik. Keyakinan yang dimiliki oleh para akademisi dan pelaku administrasi publik secara meluas di seluruh dunia membuat Henry yakin untuk menempatkan *governance* tidak sekedar sebagai perspektif melainkan telah menjadi sebuah paradigma (Henry, 2018).

Istilah paradigma sendiri sebenarnya bukan konsep yang berasal dari Nicholas Henry, namun telah dikembangkan oleh seorang fisikawan dan filosof Amerika yang bernama Thomas S. Kuhn dalam bukunya yang sangat terkenal, yakni: *The Structure of Scientific Revolutions* yang terbit pertama kali di tahun 1962. Thomas Kuhn menggunakan pendekatan historis dalam menjelaskan kemajuan ilmu pengetahuan.

Kuhn (2012) membantah perkembangan *normal science* sebatas cara akumulatif tersebut. Ada periode krisis dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Krisis terjadi bilamana *normal science*, ilmu pengetahuan yang ada saat itu, tidak mampu menjawab kebutuhan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi saat itu. Ketidakmampuan pengetahuan ini disebut sebagai situasi anomali. Ilmu pengetahuan yang biasanya dapat menjadi sandaran untuk menyelesaikan persoalan ternyata tidak mampu memberikan jawaban secara jitu. Jika situasi *anomaly* ini berkembang terus dan meluas maka terjadilah situasi yang disebut krisis. *Normal science* akhirnya tidak lagi diakui sebagai jalan untuk membantu memecahkan persoalan. Hal ini perlu disadari mengingat teori memiliki sekurang-kurangnya 3 fungsi. Pertama berfungsi sebagai alat

untuk memberikan penjelasan bagi persoalan yang dihadapi. Kedua berfungsi untuk menyediakan jawaban bagi persoalan yang sedang membelit masyarakat. Ketiga berfungsi untuk menjadi sandaran guna melakukan prediksi atas apa yang akan terjadi di masa mendatang.

Ketika terjadi krisis dalam ilmu pengetahuan, para sarjana akan berusaha mencari cara berpikir baru untuk menjawab masalah yang dihadapi (*scientific discoveries*). Tentu kemudian ada banyak pemikiran baru yang dihasilkan dalam periode ini (*emergence of theories*), namun tidak semuanya mampu menjawab tantangan secara memuaskan dan diakui secara luas oleh para akademisi. Tentu pula pada akhirnya ada satu cara baru tertentu yang dianggap paling mendekati jawaban atas persoalan yang dihadapi (*response to crisis*). Jika cara baru ini diterima secara luas dan kemudian diyakini mampu memenuhi kebutuhan masa itu, maka mulai bersemi *normal science* baru (*scientific revolutions*). Jika hal ini terbukti diakui secara luas dan tidak lagi memperoleh penentangan yang memadai dari para akademisi yang ada di berbagai penjuru dunia (*changes of world view*) sehingga lahirlah apa yang disebut sebagai paradigma baru (Kuhn, 2012).

Dengan kerangka berpikir Paradigma dari Thomas Kuhn tersebut, Nicholas Henry menyusun Paradigma Administrasi Publik. Melalui pendekatan historis, paradigma administrasi publik kini telah mencapai paradigma ke enam sejak era administrasi publik modern. Paradigma mutakhir adalah administrasi publik sebagai *governance* memiliki sistem tersendiri namun tidak bertentangan dengan konstitusi itu sendiri dan agama yang merupakan sumber nilai masyarakat Indonesia berskala nasional.

B. Dari Teori ke Paradigma

Dalam beberapa dasawarsa terakhir ini telah berkembang berbagai pemikiran administrasi publik yang ditunjukkan dengan adanya perbedaan antara teori, paradigma, model, dan bermacam-macam implikasinya secara praktis dalam proses kehidupan bernegara dan bermasyarakat.

Dalam hubungan ini Mustopadidjaja (2002) mengemukakan persamaan, perbedaan, dan hubungan antara komponen-komponen tersebut. Model adalah simplifikasi realitas menurut struktur kausalitas antara variabel, yang dibangun atas dasar teori dan maksud tertentu. Dalam prakteknya istilah model seringkali digunakan untuk paradigma, dan sebaliknya orang menyebut paradigma untuk model. Misalnya, model pembangunan dapat diartikan sebagai paradigma pembangunan.

Paradigma merupakan cara pandang yang fundamental, dilandasi nilai-nilai tertentu, dan berisikan teori pokok, konsep, asumsi, metodologi atau cara pendekatan yang dapat dipergunakan dalam pengembangan ilmu maupun pemecahan permasalahan praktis. Pada tahapan tertentu, paradigma dapat dipandang sebagai suatu kesatuan teori, model, strategi, dan sistem pengelolaan dalam penyelenggaraan praktek administrasi.

Dengan demikian, teori merupakan instrumen yang sangat penting, yang mendasari suatu model, dan teori berpangkal pada suatu paradigma. Setiap kebijakan administrasi publik beranjak dari teori atau paradigma tertentu, yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengembangkan disain strategi dan kebijakan administrasi publik, baik nasional, regional, sektoral maupun institusional.

Beberapa ahli telah merumuskan berbagai teori sebagai dasar untuk memahami gejala-gejala yang berkembang dalam administrasi publik. Misalnya William Morrow (Mufiz, 1986), merumuskan lima buah teori, yaitu: (1) *Descriptive*, (2) *Prescriptive*, (3) *Normative*, (4) *Assumptive*, dan (5) *Instrumental*. Sementara Stephen Robbins mendasarkan pengembangan ilmu administrasi publik pada lima schools of administration thought, yaitu: (1) *Traditional*, (2) *Empirical*, (3) *Behavioral*, (4) *Process*, dan (5) *Decision-Science*.

Di lain pihak Stephen Bailey (Sardjudin, 1995) mengembangkan empat jenis teori yang mendasari pembentukan tiga pilar administrasi publik, dan selanjutnya

digunakan sebagai dasar penyusunan paradigma oleh Henry, yaitu (1) Deskriptif, (2) Normatif, (3) Asumtif, dan (4) Instrumental. Teori ini berhubungan dengan pengembangan teknik-teknik manajemen dalam pencapaian sasaran-sasaran publik secara efektif dan efisien.

Dari keempat teori tersebut selanjutnya berkembang suatu proses pembentukan tiga pilar utama administrasi publik, yaitu: (1) Perilaku organisasi, dan perilaku manusia dalam organisasi-organisasi publik, (2) Teknologi manajemen, dan lembaga-lembaga implementasi kebijaksanaan, dan (3) Kepentingan publik yang berkaitan dengan pilihan etika individual dan persoalan-persoalan pemerintahan.

Berdasarkan pada ketiga pilar administrasi publik tersebut selanjutnya para ahli mengembangkan berbagai paradigma untuk menggambarkan berbagai gejala perkembangan dalam ilmu administrasi. Dalam makalah ini pun paradigma digunakan sebagai instrumen untuk menganalisis cara pandang para ahli terhadap permasalahan dan solusi bidang administrasi publik sesuai dengan dinamika perkembangannya.

C. Konsep Paradigma

Paradigma menjadi konsep yang banyak menarik perhatian ilmuwan dan cendekiawan di Amerika Serikat semenjak Thomas Kuhn pada tahun 1960an menerbitkan bukunya yang monumental dalam perkembangan sejarah dan filsafat ilmu pengetahuan. Walaupun contoh dari paradigma Kuhn diambil dari ilmu pengetahuan alam, namun pandangan paragimatis Kuhn banyak mempengaruhi pengamat berbagai bidang ilmu pengetahuan sosial, termasuk sosiologi, ekonomi, dan administrasi publik. (Mustopadidjaja, 2002).

Paradigma berasal dari bahasa Yunani *paradeigma* yang berarti : *"an outstandingly clear or typical example or archetype"* (Merriam-Webster, 1977). Beranjak dari pengertian ini, beberapa ahli terkadang menggunakan kata model untuk paradigma dan kata paradigma untuk menyebut model. Di pihak lain,

sebagaimana telah didiskusikan di atas, sebagian ahli dengan tegas membedakan arti keduanya : model merupakan pengembangan dari suatu teori dalam hubungannya dengan realitas permasalahan tertentu, dan teori berpangkal pada suatu paradigma.

Dalam perkembangan selanjutnya, paradigma mulai populer digunakan para ahli sebagai suatu instrumen analisis berbagai bidang ilmu. Dan seiring dengan perkembangan itu, berbagai pengertian dan unsur-unsur paradigma mulai dirumuskan. Kuhn menuliskan dua pengertian paradigma, yakni (1) *an achievement, a new, accepted way of solving a problem which then is used as a model of future work,* dan (2) *a set of shared values, the methods, standard and generalization shared by those trained to carry on the scientific work modelled on that paradigm.*"

Selanjutnya dikatakan oleh Kuhn, bahwa "paradigma mencapai status karena melalui paradigma para ilmuwan dan cendekiawan lebih berhasil memecahkan permasalahan dibandingkan para praktisi, bahkan lebih sempurna hasilnya karena paradigma bukan saja dapat memecahkan masalah-masalah individual tetapi juga dalam jumlah lebih besar." Kelebihan lain adalah karena hasil-hasil ilmiah yang bersifat universal pada suatu masa merupakan suatu model permasalahan dan cara-cara pemecahannya kepada masyarakat.

Hal ini dapat dimengerti karena paradigma dipandang sebagai penataan dari kemajuan yang dicapai oleh ilmu pengetahuan. Bahkan, Kuhn menulis bahwa "paradigma merupakan suatu tanda kematangan bagi lapangan ilmu pengetahuan". Hasil-hasil kerja para ilmuwan yang telah dikemas melalui paradigma, selanjutnya dapat dipersembahkan untuk artikulasi dan penerapan-penerapan yang lebih luas.

Dalam hubungan ini, Mustopadidjaja bahkan menulis bahwa paradigma merupakan "teori dasar atau cara pandang yang fundamental, dilandasi nilai-nilai tertentu, dan berisikan teori pokok, konsep, asumsi, metodologi atau cara pendekatan yang dapat dipergunakan para teorisi dan praktisi dalam menanggapi suatu permasalahan, baik dalam kaitan

pengembangan ilmu maupun upaya pemecahan permasalahan praktis, bagi kemajuan hidup dan kehidupan kemanusiaan.”

Meskipun berbagai uraian di atas menunjukkan manfaat paradigma bagi perkembangan ilmu, beberapa ahli menyatakan keberatan atas penggunaan istilah paradigma dalam administrasi publik. Misalnya Dunn dan Fozouni (dalam Thoha, 2003:134) dengan tegas menyatakan bahwa para ahli administrasi publik telah melakukan kekeliruan dalam menggunakan istilah paradigma sejak istilah tersebut dikenal.

Di pihak lain, sebagian ahli administrasi publik masih tetap menganggap bahwa paradigma sebagai suatu instrumen analisis yang cukup efektif dalam mengkaji perkembangan ilmu administrasi publik (Tjokroamidjojo, 1987:16-24) Misalnya Nicholas Henry (yang menawarkan lima paradig), George Frederickson (lima paradig), John Beuchner (empat paradig), Robert Prestus dan John Pfiffner (tiga paradig), Felix Nigro (tiga paradig) atau Keith Henderson (empat paradig).

D. Perkembangan Paradigma Administrasi Publik

Sebagaimana telah diuraikan di atas, paradigma dapat dikatakan sebagai suatu cara pandang yang fundamental, dilandasi nilai-nilai tertentu, dan berisikan teori, konsep, asumsi, metodologi atau cara pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai suatu instrumen analisis untuk menanggapi suatu permasalahan, baik dalam kaitan pengembangan ilmu maupun upaya pemecahan permasalahan praktis. Melalui pemahaman ini maka cukup tepat apabila kajian tentang persepsi dan retrospeksi administrasi publik ini menggunakan paradigma sebagai pendekatan analisis, mengingat bahwa tujuan utama kajian ini adalah mengamati cara pandang para ahli terhadap permasalahan dan solusi bidang administrasi publik sesuai dinamika perkembangannya.

Dalam dinamika perkembangan bidang ilmu administrasi publik telah muncul sejumlah paradigma yang menggambarkan berbagai perubahan dan perbedaan dalam tujuan, teori, dan

metodologi serta nilai-nilai yang mendasari. Beberapa paradigma “klasik”, seperti yang dirumuskan Nicholas Henry dan George Frederickson, bahkan sangat dikenal para sarjana administrasi publik. Demikian juga paradigma baru “Reinventing Government” yang dikembangkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler mendapat tempat tersendiri di kalangan ilmuwan dan praktisi administrasi publik. Dari Indonesia muncul nama Mustopadidjaja yang mencoba merumuskan paradigma yang lebih merupakan teori dasar, atau merupakan dasar-dasar teori, yang mengungkapkan konsep-konsep pokok yang terdapat dalam berbagai paradigma di atas.

Sesuai dengan tujuan utama penulisan paper ini, selanjutnya akan diuraikan secara singkat hasil-hasil pemikiran administrasi publik yang dirumuskan oleh Nicholas Henry, George Frederickson, dan Mustopadidjaja. Untuk memudahkan pemahaman, maka uraian pada akan dibatasi pada beberapa komponen penting dalam sistem paradigma yaitu fokus dan locus kajian, sebagaimana disarankan Golembiewski (1977: 27-37) dan tokoh-tokoh teorisi pendukung setiap paradigma.

1. Paradigma Nicholas Henry

Nicholas Henry merumuskan lima paradigma berdasarkan pada fokus kepentingannya dan locus dimana secara institusional administrasi dipraktekkan, yaitu : (1) Dikotomi Politik-Administrasi, (2) Prinsip-Prinsip Administrasi, (3) Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik, (4) Administrasi Publik Sebagai Ilmu Administrasi Publik, dan (5) Administrasi Publik

Sebagai Administrasi Publik. Fokus paradigma Dikotomi Politik-Administrasi (1900-1926) adalah pemisahan urusan politik dari urusan administrasi dalam fungsi pokok pemerintah, dimana substansi ilmu politik hanya meliputi masalah-masalah politik, pemerintahan, dan kebijaksanaan, dan substansi administrasi pada masalah-masalah organisasi, kepegawaian, dan penyusunan anggaran dalam sistem birokrasi pemerintah.

Disamping itu, paradigma Dikotomi Politik-Administrasi juga mengindikasikan pentingnya manajemen untuk menyumbangkan analisis ilmiahnya kepada ilmu administrasi, perlunya administrasi publik menjadi ilmu pengetahuan yang bebas-nilai, dan bahwa misi ilmu administrasi adalah ekonomis dan efisiensi. Locus politik meliputi badan-badan legislatif dan yudikatif dengan tugas pokok membuat kebijaksanaan- kebijaksanaan atau melahirkan keinginan-keinginan negara, sementara locus administrasi pada badan-badan eksekutif dan tugasnya menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan tersebut (Goodnow, 1900:10-11). Para ilmuwan dan cendekiawan yang dapat digolongkan dalam paradigma ini, antara lain Woodrow Wilson, Leonard White, Frank Goodnow, dan Dwight Waldo.

Dalam paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi (1927-1937) fokus dianggap yang terpenting, sementara locus tidak dipermasalahkan. Administrasi publik dipandang memiliki sifat universal, artinya dapat diimplementasikan pada semua tatanan administrasi tanpa mempedulikan kebudayaan, fungsi, lingkungan, misi, atau kerangka institusi. Prinsip-prinsip dipandang sebagai unsur penting bagi administrasi sebagai suatu ilmu. Para teoritikus lainnya yang dapat dikategorikan dalam paradigma ini adalah Willoughby, Henry Fayol, Mary Parker Follet, James Mooney dan Alan Reiley, Frederick Taylor, serta Luther Gulick dan Lyndall Urwick yang terkenal dengan prinsip POSDCORB.

Fokus utama dari paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950-1970) adalah kembalinya eksistensi administrasi publik sebagai bagian ilmu politik karena administrasi publik pada dasarnya mengabdikan kepada kekuasaan dan memiliki kekuasaan penuh untuk melakukan pengabdianannya dalam membantu penguasa dalam memerintah secara lebih efisien. Locus administrasi publik pun sudah jelas, yakni lingkungan birokrasi pemerintahan. Para tokoh yang termasuk paradigma ini, di antaranya

Chester Barnard, Herbert Simon, Allen Schick, Frederick Mosher, Robert Dahl dan Dwight Waldo.

Pada paradigma Administrasi Publik Sebagai Ilmu Administrasi Publik (1956-1970), yang terpenting adalah fokus sedangkan locus bukan suatu persyaratan. Dengan prinsip ini teknik-teknik ilmu manajemen dan teori organisasi mulai dikembangkan sebagai bagian dari ilmu administrasi publik, dan seringkali memerlukan keahlian dan spesialisasi. Tetapi dimana dan pada institusi apa teknik-teknik ini harus diterapkan bukanlah menjadi rumusan perhatian paradigma ini. Tokoh-tokoh administrasi publik yang dicatat termasuk dalam paradigma ini, antara lain Keith Henderson, James March dan Herbert Simon.

Paradigma Administrasi Publik Sebagai Ilmu Administrasi Publik (1970-) merupakan pembaharuan dari paradigma sebelumnya. Dalam hubungan ini, locus administrasi bukan hanya terbatas pada bidang administrasi, tetapi mulai merambah kepada teori organisasi. Fokus administrasi pun berkembang kepada teori administrasi yang lebih mempersoalkan bagaimana seharusnya suatu organisasi berjalan, orang-orang berperilaku, dan keputusan-keputusan diambil. Pada paradigma ini, administrasi publik kemudian banyak berorientasi kepada teori dan teknik-teknik administrasi, manajemen modern, politik-ekonomi, serta proses pembuatan, analisis, dan metode pengukuran hasil-hasil kebijaksanaan publik. Tokoh-tokoh administrasi publik yang dapat dikategorikan dalam paradigma ini antara lain Charles Lindbloom, Gerald Caiden, Louis Gawthrop, D.H. Rosenbloom, R.T Golembewski, Frederick Mosher, dan Amitai Etzioni.

2. Paradigma George Frederickson

George Frederickson merumuskan lima model paradigma administrasi publik yang duraikan dari sudut teori, dalam arti pengetahuan yang positif atau yang punya dasar empiris. Kelima model tersebut adalah (1) Birokrasi

Klasik, (2) Birokrasi Neo-Klasik, (3) Kelembagaan, (4) Hubungan Antar Manusia, dan (5) Pilihan Publik. Sebagai tambahan, ia juga menyertakan sebuah model paradigma “Administrasi Negara Baru” dengan dimensi dan implikasi nilai yang ingin diwujudkan dalam model ini.

Fokus pengamatan model Birokrasi Klasik adalah struktur (disain) organisasi dan fungsi atau prinsip-prinsip manajemen, sedangkan locusnya adalah berbagai bentuk organisasi pemerintah dan bisnis. Nilai pokok yang ingin diwujudkan dalam paradigma ini adalah efisiensi, efektivitas, ekonomi dan rasionalitas. Tokoh administrasi yang dapat dikategorikan dalam paradigma ini antara lain Frederick Taylor, Max Weber, Woodrow Wilson, serta L. Gulick dan L. Urwick.

Model Birokrasi Neo-Klasik sebenarnya mengandung nilai yang serupa dengan paradigma pertama, tetapi dengan fokus dan locus berbeda. Fokus dari paradigma ini adalah proses pengambilan keputusan yang diambil birokrasi pemerintahan dengan perhatian khusus kepada penerapan ilmu perilaku, ilmu manajemen, analisa sistem, dan penelitian operasinya, sedangkan locusnya adalah „keputusan” yang dihasilkan. Tokoh-tokoh yang dapat dimasukkan ke dalam paradigma ini antara lain Herbert Simon, William Gore, Richard Cuert dan James March.

Model Kelembagaan berfokus pada pemahaman tentang perilaku birokrasi yang dipandang juga sebagai suatu organisasi yang kompleks. Masalah-masalah efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi kurang mendapat perhatian. Salah satu perilaku birokrasi yang diungkapkan dalam paradigma ini adalah proses pengambilan keputusan yang inkremental dan gradual, yang dipandang sebagai satu-satunya cara untuk memadukan kemampuan dan keahlian birokrasi dengan preferensi kebijaksanaan dan berbagai kemungkinan bias dari pejabat politis. Tokoh-tokoh dalam paradigma ini antara lain Charles Linblom, J. Thomson,

Michel Crozier, Anthony Downs, Frederick Mosher, dan Amitai Etzioni.

Di pihak lain, model Hubungan Antar Manusia berfokus pada dimensi-dimensi hubungan antar-manusia dan aspek sosial-psikologi dalam tiap bentuk organisasi dan birokrasi. Sementara nilai-nilai yang mendasari adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan, minimasi perbedaan dalam status dan hubungan antarpribadi, keterbukaan, aktualisasi diri, dan optimasi kepuasan. Menurut Mustopadidjaja, akhir-akhir ini berkembang pula paradigma pembelajaran (*learning paradigm*) yang dapat dimasukkan ke dalam kelompok ini dan berorientasi pada peningkatan kapasitas individu dan institusi. Tokoh-tokoh dalam paradigma ini antara lain Rensis Likert, Daniel Katz dan Robert Kahn, Warren Bennis, dan Eugene McGregor.

Selanjutnya dalam Model Pilihan Publik dinyatakan, bahwa administrasi publik tak lepas dari politik, sedangkan locusnya adalah pilihan-pilihan publik dalam pelayanan barang dan jasa yang harus diberikan oleh berbagai bentuk dan jenis organisasi. "Bentuk ekonomi politik modern," kata Frederickson, "didasarkan pada pilihan pendekatan antara ekonomi pasar bebas dan pilihan publik." Tokoh-tokoh dalam paradigma ini adalah Vincent Orstrom, James Buchanan, Michel Olson, dan George Tullock.

Melalui konsep Administrasi Publik Baru, Frederickson berupaya untuk mengorganisasikan, mendisaian, dan membuat organisasi dapat berjalan ke arah perwujudan nilai-nilai kemanusiaan secara maksimal melalui pengembangan sistem desentralisasi dan pembentukan organisasi-organisasi yang responsif dan partisipatif, serta dapat memberikan jasa yang diperlukan. Karakteristik Administrasi Publik Baru, menurut Frederickson, adalah menolak anggapan bahwa teori-teori administrasi dan para praktisi bersifat netral atau bebas-nilai, sementara nilai-nilai yang dianut dalam berbagai paradigma relevan walaupun terkadang saling bertentangan satu sama lain.

3. Paradigma Mustopadidjaja

Seorang pakar administrasi publik Indonesia, Mustopadidjaja, mencoba merumuskan empat paradigma yang lebih merupakan teori dasar atau dasar-dasar bangunan teori yang mengungkapkan konsep-konsep pokok, khususnya yang terdapat dalam paradigma-paradigma yang dirumuskan Henry dan Frederickson tersebut di atas. Keempat paradigma tersebut adalah (1) Struktural-Fungsional, (2) Perilaku, (3) Sistemik, dan (4) Kebijakan Publik.

Fokus kajian dan permasalahan Paradigma Struktural-Fungsional adalah disain dan fungsi organisasi, yakni melihat birokrasi sebagai suatu organisasi yang disusun secara rasional berdasarkan pembagian kerja dan fungsi-fungsi spesifik menurut hierarki serta kewenangan tertentu, kemudian dijalankan oleh tenaga-tenaga yang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bila dihubungkan dengan universalisme prinsip-prinsip administrasi dan ilmu administrasi yang bebas-nilai, paradigma ini menganggap bahwa melalui model birokrasi tersebut, maka nilai-nilai efisiensi, ekonomi, efektivitas dan produktivitas dari paradigma ini akan dapat dicapai.

Paradigma Birokrasi Klasik dari Frederickson dan Paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi dari Henry dapat digolongkan dalam kelompok ini karena paradigma-paradigma tersebut lebih melihat organisasi sebagai suatu sistem tertutup, yang secara eksplisit tidak memperhatikan hubungan dengan organisasi lain maupun dengan lingkungan sosial ekonomi yang lebih luas.

Dalam paradigma Perilaku pengamatan dan analisis difokuskan pada dimensi kemanusiaan dalam organisasi dan manajemen, sebagai reaksi terhadap pandangan struktural-fungsional yang mengabaikan aspek-aspek tersebut, dan memperhitungkan beberapa aspek perilaku manusia dalam konteks kehidupan berorganisasi. Berbagai teori dalam

paradigma-paradigma Birokrasi Neo-Klasik, Model kelembagaan dan Hubungan Kemanusiaan dari Frederickson termasuk dalam kelompok ini, dan demikian juga Paradigma Administrasi publik Sebagai Ilmu Administrasi dari Nicholas Henry. Disamping itu, berbagai pendekatan yang berfokus pada proses pembelajaran (*learning paradigm*) dapat dikelompokkan ke dalam paradigma ini.

Sementara itu, Paradigma Sistemik berfokus pada pendekatan menyeluruh dan terpadu dimensi-dimensi administrasi dan menempatkan birokrasi sebagai suatu sistem organisasi dan manajemen yang secara dinamik mengadakan interaksi dengan lingkungan internal (*inner system*) maupun eksternal (*outer system* atau *contingencial*). Pilar bangunan Paradigma Sistemik ini dibangun dari berbagai teori dan pendekatan dalam Paradigma Struktural-Fungsional dan Paradigma Perilaku. Disamping itu, paradigma ini menganut adanya nilai-nilai keserasian, keseimbangan, kontinuitas, dan optimalisasi pencapaian tujuan.

Paradigma Kajian Kebijakan Publik memfokuskan perhatian dan analisisnya pada keseluruhan substansi dari proses kebijakan, mulai dari perumusan kebijakan, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian kinerja yang harus dilakukan sisten administrasi publik, baik dalam konteks substansi permasalahan di dalam sistem itu sendiri (*inner system*), maupun dalam interaksinya secara dinamis dan *contingencial* dengan lingkungan eksternalnya. *Locus* dari paradigma ini adalah sistem administrasi publik dalam berbagai unsur, satuan, posisi, peran dan dinamikanya.

Berbagai paradigma tersebut di atas menawarkan teori, pemikiran dan pendekatan tertentu yang sangat berguna bagi pemahaman dan pengembangan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi sistem administrasi publik pada *locus* dan fokus tertentu, baik permasalahan organisasional (*inner system*) maupun permasalahan

lingkungan (*external system*) yang muncul dalam setiap proses penyelenggaraan berbagai tugas pemerintahan.

Pada hakekatnya masalah-masalah tersebut secara sistemik bertalian erat satu sama lain, dan dapat disederhanakan sebagai permasalahan kelembagaan, organisasi, sumber daya manusia, manajemen, serta sarana dan prasarana administrasi. Pembangunan administrasi publik pada hakekatnya terarah pada upaya mengatasi berbagai permasalahan empirik yang dihadapi sistem administrasi publik, baik yang muncul dalam sistem internal maupun dalam kaitannya dengan interaksi sistem dengan lingkungannya. Diharapkan, berbagai paradigma tersebut dapat membantu memecahkan permasalahan-permasalahan empirik tersebut sehingga proses pencapaian tujuan dalam penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang harus dilakukan dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

E. Daftar Pustaka

- Henry, N. (2018). *Public administration and public affairs* (13th ed.). New York: Routledge.
- Kuhn, T.S. (2012). *The structure of scientific revolution* (4th ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Mustopadidjaja, A. R. (2013). *Paradigma-Paradigma Pembangunan dan Saling Hubungannya Dengan Model, Strategi Dan Kebijakan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan*. Lembaga Administrasi Negara.
- Mufiz, A. (1986). *Materi Pokok Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta: Karunika, Universitas Terbuka.
- Sardjudin, K. N. (1995). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Sebagai Bagian Esensial Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Produktivitas Organisasi: Studi Tentang*

Model Pendelegasian Wewenang Pada Beberapa Unit Swadana Dalam Sistem Administrasi Negara Di Indonesia: disertasi. Program Pascasarjana, Universitas Padjadjaran.

Kuhn, Thomas S., *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, USA: Chicago University Press, 1970:111-135.

LAN dan BPKP. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi publik, 2000:7-8.

Litchfield, Edward H, *Notes on a General Theory of Administration*, Administrative Science Quarterly, Vol. I, 1956.

Merriam-Webster, *Webster's New Collegiate Dictionary*. Springfield, Massachusetts, USA: G & C Merriam Company, 1977-830.

Mufiz, Ali, *Buku Materi Pokok Pengantar Administrasi publik*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1984-1985 dalam Bintoro Tjokroamidjojo, *Ibid*, hal. 20

Mustopadidjaja, *Paradigma-Paradigma Pembangunan*. Jakarta: Lembaga Administrasi publik Republik Indonesia, 2002, hal.3-4.

Nisjar, Karhi S., *Pengaruh Pendelegasian Wewenang Sebagai Bagian Esensial Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Produktivitas Organisasi*, disertasi program doktor. Bandung: Universitas Padjadjaran, 1995:43-57.

Osborne, David and Peter Plastrik, *Banishing Bureaucracy*. Reading, MA: Addison- Wesley Publishing Company, 1997.

Osborne, David and Ted Gaebler, *Reinventing Government* Reading, MA: A Plume Book, 1992.

Robbins, Stephen P., *The Integrative Process: Integrating Theory and Practice*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1976:47.

Thoha, Miftah, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003.

Thoha, Miftah, *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi publik*.

BAB 4 | ADMINISTRASI PUBLIK IDEA

Ir. **Tungga Bhimadi Karyasa, M.T.**
Dosen Jurusan Teknik Mesin
Universitas Gajayana Malang
Email: tunggabhimadi2@gmail.com

A. Pengantar

Kata *idea* merupakan resapan dari bahas Inggris yang berarti *ide* atau *gagasan*. Merujuk judul buku *Reformasi Administrasi Publik*, pemunculan idea yang bersifat biasa apalagi idea reformis, tentu mendapat tidak sedikit tantangan. Bagaimanapun ide atau gagasan tersebut, harus *dicari* dan *dimunculkan* dengan baik spontan maupun terstruktur dan baik itu dari diri sendiri maupun berkelompok atau bisa jadi baru maupun aktual atau pengembangan yang sudah ada.

Ramuhan idea yang sudah matang, dikembangkan dan diaplikasikan dengan tujuan kearah yang melakukan reformasi sesuai harapan, misalnya harapan untuk berbeda atau perbaikan dari sebelumnya. Dengan reformasi tersebut, Administrasi Publik dari pemunculan beragam Idea ini, diharapkan menjadikan pelaksanaan system berikutnya menjadi lebih: efisien, efektif, mudah, dan sederhana, dengan tetap dengan mengikuti *Sistem Ketatanegaraan* yang berlaku.

Idea dalam Reformasi Administrasi Publik, berhubungan dengan penerapan ide, antara lain yang mencakup permasalahan publik dalam hal: pelayanan, operasional organisasi masyarakat, manajemen, dan kebijaksanaan. Permasalahan yang disyaratkan sesuai idea tersebut, tentu tidak secara seratus persen mencantumkan kaidah atau pernyataan terkini atau pernyataan yang asli untuk kearah tidak hanya bagaimana sebaiknya, tetapi juga *bagaimana seharusnya* diterapkan.

Konten idea merupakan pernyataan dengan spektrum luas bahkan tak terbatas. Idea dapat dimunculkan spesifik sesuai dengan fokus sejumlah lingkup bahasan Administrasi Publik. Sejumlah idea tersebut, idealnya sudah dalam bentuk standar dan siap diaplikasikan. Proses idea menjadi bentuk standar merupakan langkah selanjutnya dari penjabaran ranah *Ilmu Sosial dan Kemasyarakatan* atau ISMAS.

Penerapan ranah ISMAS tentu saja, tetap memperhatikan, hubungan penerapan idea tersebut yang kemudian menjadi produk ISMAS dan yang disandingkan dengan produk dari **Ilmu Pengetahuan dan Teknologi** atau IPTEK. Pada alinea-alinea berikutnya, penekanan dengan kata-kata yang *dibolt* dalam pada sub bab setelah sub bab ini, merupakan contoh penempatan dari idea yang akan dimunculkan, yaitu dalam koridor *Administrasi Publik Idea*.

B. Idea Lingkup Administrasi Publik

Idea yang dimunculkan dalam *Administrasi Publik* berikut ini, dijabarkan dengan singkat dan dikaitkan sesuai berikut ini, yaitu pada:

1. *Organisasi Publik,*

Per-definisi organisasi publik adalah organisasi yang *tidak berorientasi pada laba*, artinya organisasi yang bukan berorientasi kepada keuntungan sebagai tujuan akhir, tetapi berorientasi kepada publik dalam hal mengatur pelayanan yang dibutuhkan masyarakat

2. *Kebijaksanaan Publik*,
merupakan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah yang berkuasa. Kebijakan ini diharapkan sebagai *solusi masalah masyarakat* terhadap respon sistem politik antara lain: semua peraturan pemerintah yang berlaku dari tertinggi sampai terendah, dan dari termasuk pimpinan pemerintah yang masih berubah.
3. *Birokrasi Publik*,
merupakan *pengadaan sarana dan prasarana* yang diberikan oleh pemerintah dengan tujuan utama agar: pelaksanaan kebijakan yang bisa jadi hasil reformasi kearah perbaikan, dan yang dihubungkan langsung dengan pelayanan publik
4. *Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik*,
adalah *pemanfaatan pola kerja pimpinan* yang dirasakan pada hampir semua penduduk, sebagai amal berantai dari 2(dua) hal yaitu: pola kepemimpinan yang dilakukan, dan hasil kerja pemimpin tersebut dari bagaimana mengaturnya dengan seluruh stakeholders dalam menerapkan pelayanan publik dengan baik. Dalam hal ini, kepemimpinan disini fokus pada pola kerja nyata dan bukan citra dan karisma terpola dari person pemimpinnya.
5. *Pelayanan Publik*,
merupakan rangkaian kegiatan yang bersifat, bagaimana *penduduk yang terlayani merasa puas* dari pola dan kegiatan pelayanan yang dilakukan pemerintah atau swasta, sesuai undang-undang dan peraturan hukum lainnya. Kepuasan pelayanan diberlakukan pada setiap penduduk atas: barang, jasa, dan kenyamanan pelayanan.
6. *Administrasi Kepegawaian Negara untuk Publik*,
merupakan aktifitas kepegawaian dengan harapan menjadikan pegawai pemerintah atau karyawan dari swasta, dengan sadar dan *penuh dedikasi dan berkarakter*. Karyawan wajib menunjukkan pengabdian penuh terhadap pekerjaan dan kehidupan keluarganya, dengan tetap tidak meninggalkan hasil kesuksesan dalam pekerjaan.

7. *Kinerja Penyelenggara Pemerintahan untuk Publik*, merupakan hasil kerja dari kegiatan yang terencana sesuai **program pemerintah dengan capain terukur**. Capaian tersebut terkait sehubungan penggunaan anggaran dari rakyat melalui APBN-APBD.

8. *Etika Administrasi Publik*, merupakan pola keteladan yang ditampilkan pemimpin formal (terutama yang dipilih rakyat), maupun informal (yang sudah membaur di masyarakat). Keteladanan berkesan yang idealnya kepada setiap penduduk dalam ujud perannya dalam Masyarakat. Pemimpin beretika muncul dari hasil Pendidikan dan pelatihan dalam koridor: arahan moral khusus dari pemerintah, sesuai dengan sistem perundang-undangan khusus pola pendidikan beretika dalam berbangsa, dan praktek untuk berorganisasi dalam lingkup ketatanegaraan. Sehingga hasil akhir yang utama dari lingkup etika administrasi ini, yang sejalan dengan tindakan kearah **Revolusi Mental** dari ide Bapak Jokowi, antara lain adalah: menjadikan **penduduk menunjukkan etika** yang semakin banyak, dan dimunculkan dalam suatu lingkup daerah dari RT atau dusun, RW atau kepala desa, Kelurahan, Kecamatan, Kota atau Kabupaten, dan propinsi.

Bentuk standar dengan prosedur matang dari pengembangan idea, tidak dibahas dalam bab ini. Lingkup bahasan fokus pada sejumlah idea yang dijabarkan sebatas peran idea yang dimunculkan ini untuk digunakan dalam **cakupan pengertian** pada *lingkup administrasi publik*.

C. Contoh Idea Reformasi Lingkup Administrasi Publik

Idea Reformasi yang dimunculkan saat ini (Agustus 2023), semoga menjadi masukan kepada lembaga pemerintah atau swasta untuk ditindaklanjuti sesuai lingkup bidang masing-masing dalam bentuk yang termasuk untuk Administrasi Publik atau yang lain. Penyampaian idea meskipun belum beragam, tetapi dapat yang menjadi pilihan

untuk diterapkan yang disesuaikan pada lingkup yang ada tersebut, sebagai berikut,

1. *Idea Organisasi Publik* harusnya dengan sifat khas, yaitu tidak berorientasi pada laba, seperti yang sudah dinyatakan pada alinea sebelumnya. Yang perlu diperhatikan sebagai masukan pemerintah adalah penegasan yaitu: pada pilihan jenis atau bentuk organisasi bagaimana dapat berperan dengan tujuan utama satu, yaitu menuju sifat orghanisasi yang nonprofit. **Semua bentuk organisasi** yang kita kenal *idealnya, adalah pelayan masyarakat*, misalnya: perkumpulan, persekutuan, CV, PT, Yayasan, Holding, termasuk juga organisasi pemerintahan sesuai fungsi dasar yaitu memberi pelayanan kepada Masyarakat. Contoh organisasi pemerintahan pelayanan kepada Masyarakat tersbut antara lain: DPR, kementerian, kepresidenan, kehakiman, kepartaian, ABRI, dan kepolisian.

Idea Reformasi yang pokok tentu saja, disampaikan dalam lingkup kepentingan masyarakat luas. Idea ini difokuskan dengan upaya dalam pembuatan undang-undang kedepan nantinya, sering dilakukan revisi menuju kesempurnaan dengan tanpa kenal lelah sesuai perkembangan jaman.

Kondisi sampai sekarang, UU tersebut masih belum sempurna atau belum memenuhi dan sesuai asaa keadilan, untuk mewajibkan pemerintah melakukan reformasi tersebut, sebagai berikut:

- a. Diantara semua organisasi yang ada dan tumbuh di Masyarakat, perlu dipisahkan organisasi bentuk apa yang benar-benar nonprofit yang sampai saat ini undang-undang tidak menetapkan dengan pasti. *Idea reformasinya*, pemerintah wajib **memilih** bentuk organisasi nonprofit yang mana. Tentu saja, pilihan dengan perintah setelah kerjasama dengan DPR. mengacu dari undang-undang yang diterbitkan DPR. Undang-undang sebelumnya (sebelum tahun 2007), sudah menetapkan bahwa hanya CV, NV, dan PT sebagai organisasi profit. Entah bagaimana pada masa periode

DPR saat ini atau lagi ada apa, perubahan undang-undang berikutnya menyatakan bahwa semua bentuk organisasi boleh berlaku sebagai profit, termasuk Yayasan dan Perkumpulan. Hal ini yang harus dilakukan reformasi, untuk kembali ke undang-undang sebelum tahun 2007.

- b. DPR sudah merasa selesai terhadap masalah sebelumnya. Undang-undang dengan mengangkat tema dengan masalah baru dimunculkan yang ternyata sampai saat masih pincang dan belum dilakukan perbaikan, yaitu: semua organisasi mendapat profit dan wajib menyisihkan sebagian keuntungan tersebut untuk kegiatan *Community Development* atau Comdev. Undang-undang ini tidak menyatakan kepentingan terhadap siapa2 yang menerima comdev. Prakteknya dana Comdev bergulir atau berputar dalam antar kelompok mereka. Bahkan apabila dana comdev yang menurut peraturan (maklum bukan dinyatakan dalam Undang-Undang sehingga tidak dapat dibawa ke meja hijau), adalah dana bergulir. Dana ini dapat ditoleransi bahkan dianggap lenyap dengan tidak ada pertanggungjawabannya. Dana dapat menguap atau dapat dipermaklumkan abai, meskipun jumlahnya fantastis. Pemerintah perlu *menarik semua anggaran* untuk Comdev tersebut, dan menetapkan lembaga-lembaga non profil **sebagai pelaksana** dengan pengawasan ketat dari Departemen Sosial atau DEPSOS. Jadi PNS Depsos **dilarang sebagai pelaksana** tetapi hanya melakukan kontrol dengan ketat, dan penindakan keras. Tentu saja prosedur ini harus dinyatakan dalam undang-undang, tidak dengan peraturan dibawahnya meskipun peraturan dari kementerian. Perkembangan komputasi dan digital perbankan mendukung operasional DEPSOS tersebut.
- c. **Idea Reformasi kedepan** diberlakukan untuk mengawal usulan idea sebelumnya. Realisasi idea ini, merupakan tanggungjawab generasi muda dalam mengatasi masalah yang selama ini masih belum memenuhi syarat keadilan

tersebut. Hambatan realisasi tersebut terdapat pada perubahan undang-undang untuk tahun-tahun kedepan. Ranah persoalan ini murni, adalah seratus persen keengganan dari DPR untuk sejauh mana pro rakyat. sebelum undang-undang terbit, harus dikaji secara mendalam dengan memasukkan idea reformasi ini.

d. Kedepan dihimbau DPR sadar akan pentingnya *mengulik Idea Reformasi* ini, untuk dengan riil diterapkan. Bisa jadi kalau DPR tidak reformis, MPR dan Utusan Daerah dapat difungsikan. Lagi-lagi kaum milenia perlu berperan. Rentetan pelayanan publik akibat penerapan idea ini, menjadikan masyarakat terdidik untuk responsif dan membantu, serta percaya kepada Departemen Sosial secara terpusat dalam menyalurkan bantuan untuk yang membutuhkan apapun, misalnya: beasiswa, pinjaman setelah lulus sarjana, dan pinjaman modal kerja.

2. Idea untuk *Kebijaksanaan Publik* harusnya dirumuskan dengan sifat khas, yaitu sebagai *solusi masalah masyarakat* terhadap respon sistem politik yang berlaku. Tahap awal dari sekian ragam persoalan yang harus diperoleh sebagai solusi dalam masyarakat, pemilihan dengan skala prioritas dari permasalahan tersebut perlu dilakukan. Bisa jadi, hasil pilihan dari permasalahan ini, belum merupakan prioritas, karena untuk solusi masalah tertentu, prioritas perlu kajian lengkap.

Salah satu permasalahan adalah kebijakan publik yang dapat menjadi solusi dengan penerapan yang muncul dalam persoalan ini. Idea Reformasi dengan penjelasan lanjut yang teruji, harus dilibatkan untuk menjadikan *implementasi kebijakan publik* yang berhasil, antara lain karena: tepat sasaran, penindakan tegas terhadap penyelewengan peruntukan biaya atau korupsi, dan mendapat dukungan dari pelaku kebijakan permasalahan Sumber Daya Manusia atau SDM, dan Sumber Daya Alam atau SDA.

Idea Reformasi untuk *mengatasi solusi masalah* masyarakat terkait kebijakan publik, dapat dipersempit dengan fokus pada kupasan detail satu persatu contoh masalah, misalnya: korupsi, kriminalitas, kesenjangan sosial, pengangguran, pertikaian di media sosial, kenakalan remaja, penyakit menular, dan kemiskinan. Sebagian bahasan masalah ini diuraikan sebagai berikut ini:

- a. Sesuai UU saat ini, batas tertentu pengedar psikotropika dapat dihukum mati. Tetapi **korupsi** dalam ukuran rupiah berapapun tidak diberlakukan hukuman mati. DPR perlu membuat rumusan korupsi untuk dihukum mati, sebagai efek jera.
- b. Pembuatan peraturan dengan *melegalkan tanah air* yang semula belum ada kepemilikannya, dilegalkan dengan taktik mula-mula menjadi milik negara. Kemudian kepemilikan berpindah menjadi hak kepemilikan Lembaga atau pribadi. Proses ini seharusnya termasuk korupsi. Tetapi justru, undang-undang DPR membolehkan kepemilikan dengan menyerahkan aturan tersebut untuk dibuat susunan kata2nya pada tingkat kementerian. Jadilah korupsi jenis ini, karena dilegalkan oleh undang-undang. Apapun bentuk, pejabat negara yang melegalkan pemanfaatan tanah negara sampai diserahkan gratis sungguh dia tidak pancasilais. asal sudah ada tandatangan menteri tidak dipermasalahan.
- c. Ide Reformasi dalam hal untuk mengatasi salah satu upaya mencegah **kriminalitas**, adalah melestarikan kelangsungan nilai dan norma yang menuju kondisi masyarakat beretika, misalnya dalam hal: kerukunan bertetangga, dan ikut menjaga keamanan lingkungan. Sesuatu keberpihakan yang perlu disadari adalah untuk menjadikan tetangga depan-belakang-samping kiri dan kanan, dalam komunikasi yang guyub. Hal yang sederhana inipun ternyata, *perlu diatur* dalam lingkup tata kota seperti yang dilakukan oleh uni negara yaitu United Kingdom of Great Britain (UKGB), antara lain:

peraturan untuk tidak membangun pagar antar rumah, dan pagar wajib hanya dibatasi oleh tanaman rumput dari kedua sisi rumah.

- d. Prinsip pemerintah atasi kesenjangan sosial adalah memberi akses yang sama kepada masyarakat untuk menggunakan semua fasilitas yang disediakan. Tinggi-rendah kondisi kesenjangan sosial suatu negara menunjukkan kepedulian penduduk negara tersebut. **Fakta** utama seseorang layak sebagai penebar *kesenjangan sosial* dengan latar belakang adalah yang mampu. Pengertian mampu disini, adalah kondisi keluarga mereka yang sudah memiliki kekayaan sampai puluhan keturunan, yaitu misalnya: keturunan langsung raja Mataram dan Kasunan, keturunan sultan dari kerajaan diluar pulau jawa, keturunan asing yang membentuk koloni atau Taipan, dan keturunan pemilik saham terbesar perusahaan swasta PT Tbk. Faktanya dari mereka ini, merupakan sumber pengatur untuk kondisi kesenjangan sebenarnya tersebut. Undang-undang dari DPR *perlu mengatur* ada bagian kekayaan khusus dari keuntungan mereka untuk dikelola seperti pengelolaan dana dari comdev. Sumber dana pengatur dari mereka ini bukan berarti dibiarkan untuk mereka salurkan yang bisa jadi kearah negatif, justru diharapkan sebaliknya.
- e. Dalam skala besar dan menyeluruh, Idea Reformasi yang merupakan salah satu solusi permasalahan kesenjangan sosial, oleh negara kita dimunculkan link web dengan nama Idealhub. **Idealhub** merupakan sistem portal yang berisi informasi, pengetahuan, model bisnis, permasalahan dan ekonomi. Idealhub merupakan program digital dengan fokus *sharing* pengalaman dari pelaku ekonomi sukses untuk menceriterakan bagaimana mengawali **mengerjakan** sesuatu yang kemudian mengembangkannya dengan inovasi yang dimiliki.

f. Idea Reformasi implementasi kebijakan publik, perlu pertimbangan terhadap kondisi warga negara yang mengalami pengangguran yang umumnya dianggap sebagai golongan miskin. Idea Reformasi dimunculkan untuk diterapkan pada kelompok tindakan mengatasi pengangguran. Kelompok tindakan tersebut antara lain: kualitas pengangguran ditingkatkan, pengangguran diberi kesempatan bekerja, membuat lapangan kerja baru, penganggur diposisikan sebagai pengusaha mikro, dan dimunculkan bursa kerja.

3. Idea Reformasi untuk *Birokrasi Publik* dengan fokus pada *pengadaan sarana dan prasarana* dari sisi pemerintah, merupakan aplikasi dari 2(dua) proses, yaitu proses: perencanaan. dan pengadaan. **Proses perencanaan** harus dilakukan yang benar-benar matang. Kemudian hasil rancangan tersebut, dilakukan *sosialisasi intern* dengan cara: dikoordinasikan, diorganisasikan, dengan baik dengan sasaran terdefinisi pasti dan terukur, agar tujuan tercapai. Sebelum rancangan diaplikasikan, sosialisasi ekstern dilakukan bersamaan dengan kegiatan yang *mendukung proses pengadaan*. *Proses pengadaan* sarana dan prasarana dari pengembangan idea yang bersifat reformis, dapat *ditimbulkan dari kegiatan*, antara lain: diskusi intern, melakukan pembelian peralatan, langkah peminjaman dan penyewaan, mengupayakan hibah atau bantuan, melakukan pertukaran atau penggabungan sebagian idea, melakukan perbaikan atau rekondisi, dan jika perlu dan penting dengan dilakukan daur ulang.

Birokrasi Publik kedepan yang fokus dari sisi pengadaan sarana dan prasarana, merupakan kegiatan cakupan dari ditimbulkannya *Idea Reformasi* dengan contoh kegiatan berikut ini:

- a. Diskusi intern,
- b. Melakukan pembelian peralatan,
- c. Langkah peminjaman dan penyewaan,

- d. Mengupayakan hibah atau bantuan,
 - e. Melakukan pertukaran atau penggabungan sebagian idea,
 - f. Melakukan perbaikan atau rekondisi,
 - g. Jika perlu dan penting dengan daur ulang.
4. Idea untuk *kepemimpinan* dalam Pelayanan Publik, diarahkan pada keteladanan pimpinan dalam bentuk bagaimana Idea Reformasi dijadikan *pola kerja dan pola tindak* pimpinan yang dimunculkan, dan dapat **memberi aspirasi** kepada yang dipimpinya.
- Idea tersebut difokuskan pada pola kerja nyata dan bukan pencitraan. Ujud karisma pimpinan yang memunculkan idea reformasi, memberikan contoh antara lain sebagai berikut:
- a. Menjadikan pemimpin yang disukai
 - b. Tetap proporsional menampilkan sifat kepemimpinan
 - c. Pemimpin bukan yang wajib mengerti setiap persoalan
 - d. Dapat menjaga suasana kapan: serius, santai, humoris, atau marah.
 - e. Menetapkan asas keadilan dalam melakukan penilaian
 - f. Mengatur pekejaan dan tanggungjawab kepada yang dipimpinya.
 - g. Menyadari keterbatasan tindakan dengan ujud perlakuan terhadap semua pihak
5. Idea untuk *Pelayanan Publik* baik yang dilakukan pemerintah atau swasta, fokus pada satu tujuan yaitu bagaimana *penduduk yang terlayani* terhadap barang dan jasa *merasa nyaman dan puas*. Kepuasan dan kenyamanan rakyat NKRI tidak merata mengingat tempat pelayanan publik untuk setiap daerah dengan kualitas yang tidak sama. Cara efektif menjadikan pelayanan publik lebih berguna yaitu dengan **melakukan penularan** terhadap pola untuk mengatasi masalah yang sudah sukses pada daerah tertentu.

Idea Reformis yang dimunculkan untuk memudahkan pelayanan publik dengan tetap menjadikan masyarakat nyaman dan puas, antara lain dengan contoh dari penulis sesuai lingkup dalam literatur dari **Azman (2021)**, sebagai berikut:

- a. Budaya Memberikan Pelayanan Prima
 - b. Menyampaikan Standar Pelayanan Publik
 - c. Meningkatkan kemampuan pelayanan dengan penambahan fasilitas penunjang
 - d. Melakukan pola Penilaian Kepuasan Terhadap Layanan
6. Idea Reformasi *Administrasi Kepegawaian Negara* dengan sasaran kepada pegawai pemerintah atau karyawan dari swasta beserta keluarganya, untuk melakukan pekerjaan *penuh dedikasi dan berkarakter*.

Dedikasi dari karyawan berkarakter dibangun dengan Pendidikan Etika dan Moral, yang didukung contoh peran Idea Reformasi, dimana dedikasi:

- a. Ditunjukkan karyawan dari disiplin, santun, ramah, dan mentaati aturan.
- b. Sebagai penyebab peningkatan kesadaran masyarakat untuk mentaati ketentuan dari negara untuk keteraturan hidup, misalnya: mendaftar sekolah, dan mendapatkan kartu identitas.
- c. Meliputi persoalan administrasi untuk pembangunan infra struktur dan jembatan.
- d. Dalam menumbuhkan kemandirian daerah dari permasalahan misalnya, pengambilan: kebijakan, dan pengelolaan asset daerah.
- e. Dilakukan dalam rangkaian kegiatan Sistem Administrasi Negara berupa: Rekrutmen PNS, Sistem penggajian PNS. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, prosedur menduduki pangkat dan jabatan, dan pemberhentian atau pensiun.

7. Idea untuk *Kinerja Penyelenggara Pemerintahan*, merupakan program pemerintah dengan capain terukur dari sehubungan penggunaan anggaran.

Kinerja diawali dari peran seluruh karyawan tanpa kecuali dengan memunculkan ide kearah perbaikan dari pelayanan prima dalam bentuk yang berguna, terutama ditujukan kepada kaum milenia untuk menyampaikan:

- a. Gagasan berupa ide program untuk menjawab permasalahan.
 - b. Memunculkan produk berbentuk barang dan jasa dengan sentuhan teknologi, yang dapat dikembangkan agar pelayanan publik lebih baik.
 - c. Ide yang berbentuk rancangan yang dapat menyederhanakan atau mempermudah pelayanan.
 - d. Mengaplikasikan ide dalam bentuk teknologi digital
 - e. Membuat wadah informasi yang dapat dijangkau luas
8. Idea untuk *Etika Administrasi Publik* dengan pola keteladanan dari pemimpin formal maupun informal, ditunjukkan dalam tindakan yang proporsional dalam hal antara lain yaitu: memotivasi Karyawan, melakukan pendelegasian, memberikan kepercayaan, adil, berkomunikasi efektif, dan tidak mengambil hak yang bukan untuk dirinya.

Untuk mewujudkan tindakan tersebut, Idea Reformasi mencakup contoh yang teruji dan terbukti dimana pemimpin dapat membuktikan, sebagai berikut:

- a. Keteladanan yang dapat diwariskan sehingga pengkaderan dapat berhasil dilakukan, pemimpin sebagai pengganti siap tersedia.
- b. Etos kerja yang tercipta dan mendukung suasana kerja yang kondusif dengan tidak perlu ada teguran tajam.
- c. Keteladanan dapat dilatihkan pada yang dipimpinya untuk berkembang secara mandiri dengan tetap beretika dalam pelayanan administrasi publik.
- d. Cakap dalam menyampaikan kompetensi: manajerial, teknis, sosiokultural handal, dalam menangani persoalan

dan mengembangkan organisasi yang dipimpin, dalam koridor etika untuk Administrasi Publik.

- e. Sebagai panutan dan sebagai agen perubahan dalam tubuh organisasi.

D. Keterkaitan Idea Reformasi

Reformasi idea yang dimunculkan dalam lingkup tertentu dan khas pada *Administrasi Publik* untuk kepentingan masyarakat luas, dapat dikaitkan dengan lingkup yang lain sehingga membentuk pelayanan terpadu yang umumnya dalam satu pintu, misalnya sekali datang dengan persyaratan cukup dapat menghasilkan beberapa bentuk perijinan yang dibutuhkan.

Keterkaitan Idea Reformasi antar lingkup ini, ditunjukkan dengan perubahan pelayanan kearah antara lain:

1. Menunjukkan pelayanan lebih efisien,
2. Mempunyai standar waktu dan biaya jelas,
3. Prosedur pelayanan lebih sederhana dari sebelumnya,
4. Kemudahan diakses,
5. Menuju pengurangan biaya bahkan gratis.

Keterkaitan Idea Reformasi ini, dapat membentuk administrasi publik dalam pola pelayanan secara:

1. Fungsional yang terbagi sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangan
2. Terpusat yang memberikan layanan khas dengan khusus untuk satu masalah
3. Terpadu satu atap
4. Terpadu satu pintu

E. Daftar Pustaka

Azman (2021). *Inilah Beberapa Cara Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Penerbit Kementrian Keuangan Republik Indonesia. Jakarta.

BAB 5

PATOLOGI ADMINISTRASI PUBLIK

Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Universitas Maritim Raja Ali Haji

Email: agushendrayady5873@umrah.ac.id

A. Pendahuluan

"Jika bisa dilakukan dengan susah payah, mengapa harus dengan mudah?" adalah istilah atau pemeo yang sering kita dengar di masyarakat terhadap pelayanan yang diterima oleh pejabat (aparatur) pemerintah. Mendengar istilah atau pemeo tersebut seringkali membuat masyarakat ragu bahkan cenderung enggan berurusan dengan pemerintah.

Di era reformasi sekarang ini, diharapkan pemerintah mampu menyisihkan bahkan menghilangkan istilah atau catatan "Jika bisa dilakukan dengan susah payah, mengapa harus dengan mudah?", menjadi lawan istilah atau pemeo yaitu "Kalau bisa dipermudah, kenapa harus dipersulit?". Upaya menghilangkan bahkan meniadakan istilah-istilah atau stereotype negatif dapat meningkatkan citra pemerintah terhadap pelayanan publik secara umum dan menghilangkan penyakit administrasi publik atau yang lebih kita kenal sebagai Patologi Administrasi Publik.

Patologi administrasi publik yang masih ada, bahkan terus merajalela di aparaturnegara kita, adalah masalah korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Berbagai upaya penghapusan KKN terus dilakukan pemerintah, bahkan melalui banyak pergantian presiden, patologi administrasi publik berupa KKN terus berlangsung, mulai dari menteri dan anggota DPR, DPRD, bahkan pejabat pemerintah, baik PNS maupun lainnya. Ini menunjukkan bahwa tidak mudah untuk mengecualikan atau bahkan menghilangkan patologi ini dari administrasi publik.

Bab 5 akan memaparkan pengertian kita tentang patologi, patologi administrasi publik, ruang lingkup patologi administrasi publik, kategori patologi administrasi publik, faktor penyebab patologi administrasi publik, dan upaya penanggulangan patologi administrasi publik.

B. Patologi dan Patologi Administrasi Publik

Patologi secara etimologid berasal dari kata Yunani, yaitu Phatos dan Logos. Phatos berarti emosi, nafsu atau penderitaan. Sedangkan Logos berarti Ilmu. Jadi, patologi adalah studi tentang penderitaan atau ilmu tentang penyakit. Dengan demikian, dengan mempelajari patologi, patologi menunjukkan bahwa itu adalah cabang ilmu kedokteran yang mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan penyakit, termasuk penyebab penyakit dan perubahan komposisi, fungsi, dan kesehatan, fungsi, dan biokimia jaringan yang terkena.

Hal ini tercermin dari pendapat Sriyanti (dalam Razak, et al, 2021) yang menyatakan bahwa patologi adalah ilmu yang mempelajari penyakit yang disebabkan oleh perubahan struktur dan fungsi sel dan jaringan dalam tubuh.

Sedangkan administrasi menurut Waldo (dalam Ali dan Baharuddin, 2014) adalah kerja sama manusia berdasarkan pembagian kerja yang rasional untuk mencapai tujuan bersama. Sukidin dan Damai Darmadi (2011), mendefinisikan administrasi sebagai kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, dari definisi administrasi di atas,

penulis dapat menyimpulkan bahwa administrasi adalah proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan cara yang wajar. (Hendrayady, et al., 2022).

Administrasi publik menurut Dwight Waldo (dalam Syafiie dan Welasari, 2015) adalah pengelolaan dan pengorganisasian orang-orang beserta segala perangnya untuk mencapai tujuan pemerintahan. Marshall Edward Dimock dan Gladys Ogden Dimock (dalam Mufiz, 2015), menyatakan bahwa administrasi publik adalah suatu kajian yang berkaitan dengan semua aspek operasional pemerintah untuk menegakkan hukum yang mempengaruhi kebijakan publik, dalam artian proses, administrasi publik adalah seperangkat langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan pekerjaan dalam arti bidang kemampuan, administrasi publik mengatur dan mengarahkan aktivitas kerja manusia dalam badan publik. Dengan demikian, penulis berkesimpulan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang membahas kegiatan kerjasama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan publik (Hendrayady, dkk, 2022).

Patologi administrasi publik adalah situasi di mana orang adalah unsur utama administrasi. Tujuan utamanya adalah bekerja sama bukan untuk memenuhi kebutuhan bersama, tetapi tujuan utamanya adalah bekerja sama untuk memenuhi kebutuhan individu dengan mengorbankan orang lain. (Makmur, 2007). Sedangkan menurut Risman K. Umar (dalam Rusfiana dan Cahya Supriatna, 2021), patologi administrasi adalah penyakit atau perilaku organisasi yang menyimpang dari nilai-nilai etika, aturan serta peraturan dan norma hukum yang berlaku di aparat administrasi.

Definisi patologi administrasi publik memperjelas kepada kita bahwa setiap fenomena atau kegiatan yang dilakukan dalam administrasi publik melanggar atau bertentangan dengan aturan atau norma yang berlaku dalam administrasi publik, kita dapat menyebutnya Patologi Administrasi Publik.

Kelalaian atau pembiaran patologi administrasi publik akan sangat berbahaya bagi keberadaan atau eksistensi suatu negara, terutama dalam mencapai tujuannya, maupun bagi individu-individu dalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh pendapat Makmur (dalam Razak, dkk, 2021) yang berpendapat bahwa patologi administrasi dapat melumpuhkan rasionalitas, moralitas, bahkan keyakinan yang teguh pada satu orang, sehingga orang yang terkena penyakit administrasi publik dapat dengan mudah melakukan operasi. tidak dikendalikan oleh rasionalitas, moralitas, dan soliditas keyakinan.

Untuk menanggulangnya perlu dilakukan identifikasi bentuk patologi administrasi publik untuk menghindari penyakit administrasi publik tersebut sejak dini. dalam tubuh organisasi. Suatu organisasi tanpa penyakit di dalamnya akan dengan mudah menjadi sehat sehingga dapat berfungsi dengan baik tanpa ada penyimpangan.

C. Ruang Lingkup Patologi Administrasi Publik

Smith (dalam Ismail, 2009 dan Prabowo, 2022), mengklasifikasikan ruang lingkup patologi administrasi sebagai:

1. Aparatur administrasi tidak teratur.

Disfungsi menunjukkan adanya kesalahan sistematis atau peraturan yang bersifat non-organik. Disfungsi ini berkaitan dengan struktur, aturan dan prosedur atau berkaitan dengan karakteristik birokrasi atau birokrasi merupakan lembaga yang lemah, sehingga tidak dapat berkinerja secara efektif. baik, atau berkaitan erat dengan kualitas birokrasi sebagai organisasi.

2. Salah urus (mismanagement).

Mismanajemen atau manajemen yang buruk diartikan sebagai salah urus; pengelolaan yang buruk. (Hendrayady, 2021). Dalam pelaksanaan manajemen administrasi publik, pelanggaran administrasi tidak hanya dianggap sebagai kesalahan dalam dokumen, akuntansi, prosedur, dan

sebagainya, tetapi juga menyangkut pelayanan publik atau pelayanan administrasi publik yang dilakukan oleh pejabat pemerintah (birokrasi).

Secara spesifik, hal tersebut melibatkan perilaku yang tidak kompeten atau tunduk, termasuk di dalamnya perilaku korup, tidak peka, arogan, lalai, abai, apatis, dan bias, atau dengan keterlibatan yang bersifat rahasia. penting bagi kualitas sumber daya manusia (SDM) atau pejabat di lingkungan aparat administrasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Nurtjahjo dkk. (2013) yang menyatakan bahwa misconduct merupakan tindakan atau perilaku yang ilegal dan tidak etis dalam proses manajemen pelayanan publik, termasuk di dalamnya adalah penyalahgunaan jabatan dan kekuasaan yang terbatas, lalai dalam tindakan dan keputusan. perbuatan, mengabaikan kewajiban hukum, penundaan berlarut-larut, tindakan diskriminatif, menuntut imbalan dan hal-hal lain yang dapat dinilai sebagai suatu kesalahan.

Definisi ini semakin diperkuat oleh pendapat Sadjijono yang berpendapat bahwa kesalahan adalah tindakan atau perilaku administratif oleh penyelenggara administrasi publik (pegawai negeri) dalam proses pemberian pelayanan publik yang menyimpang dan bertentangan dengan aturan atau standar hukum yang berlaku atau penyalahgunaan wewenang oleh pejabat yang berwenang sehingga menimbulkan kerugian dan ketidakadilan bagi masyarakat, yaitu adanya kesalahan administratif. (dalam Hendrayady, 2021).

D. Kategori Patologi Administrasi Publik

Patologi administrasi menurut Sondang P. Siagian (dalam Prabowo, 2022), dapat dikelompokkan menjadi 5 yaitu:

1. Timbul karena persepsi dan gaya manajemen PNS di lingkungan birokrasi.

Antara lain, penyalahgunaan kekuasaan dan jabatan, penyuaapan, arogansi dan intimidasi, reputasi rendah dan nepotisme.

2. Hal ini disebabkan kurangnya atau lemahnya pengetahuan dan keterampilan para pelaku yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan operasi.
Ini termasuk ketidakakuratan dan ketidakmampuan, ketidakmampuan untuk mengembangkan kebijakan kepemimpinan, kepuasan diri, tindakan sembrono, kompetensi rendah, ketidakefisienan dan kebingungan.
3. Akibat perbuatan anggota aparatur pemerintahan yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku.
Ini termasuk menerima suap, korupsi, ketidakjujuran, mencuri dan meningkatkan anggaran.
4. Diwujudkan dengan perilaku birokrasi yang disfungsi atau negatif.
Antara lain, mereka bertindak sewenang-wenang, konspirasi, diskriminatif dan tidak disiplin.
5. Karena situasi internal di berbagai instansi di pemerintahan.
Ini termasuk pelemahan, motif yang tidak sesuai, beban kerja yang berlebihan, dan kondisi kerja yang tidak menguntungkan.

Pendapat lain berpendapat bahwa ada 5 kelompok patologi administrasi, yaitu:

1. Perilaku
2. Gaya manajemen
3. Kewajiban
4. kemampuan untuk bereaksi
5. Daya tanggap.

Sementara itu, tinjauan lain menyebutkan bahwa ada 6 jenis patologi administrasi, yaitu:

1. Persekongkolan Jabatan.

Ini adalah usaha dari 2 orang atau lebih untuk membuat kesepakatan untuk mempertahankan atau mencapai posisi tertentu dalam organisasi dengan mengorbankan orang lain.

Terapi dilakukan dengan :

- a. Mengisi atau mempekerjakan posisi adalah upaya sadar yang memperhitungkan banyak faktor berbeda dalam posisi yang menguntungkan dan merugikan.
 - b. Memperjelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dalam jabatan kerja.
 - c. Persyaratan Pekerjaan Eksplisit.
 - d. Pengungkapan penghasilan dari suatu posisi.
2. Persekongkolan Kerja.

Patologi keterlibatan dapat muncul dalam distribusi pekerjaan, terutama yang terkait dengan posisi, dan berkontribusi lebih banyak dalam hal pendapatan bagi mereka yang bekerja di posisi tersebut, terutama di tingkat senior.

Terapi dilakukan dengan:

- a. Menciptakan kondisi sosial yang baik.
 - b. Kecerdasan emosional yang kreatif.
 - c. Ciptakan Kecerdasan Baik.
 - d. Ciptakan karakter yang baik.
 - e. Ciptakan spiritualitas yang baik.
3. Persekongkolan Status

Upaya untuk mempertahankan berbagai posisi yang dipegang oleh individu dan kelompok yang tidak dilandasi oleh profesionalisme dan pengetahuan serta kemampuan merupakan bentuk persekongkolan status.

Terapi dilakukan dengan:

- a. Menanamkan pemahaman tentang persekongkolan status ke dalam praktik administrasi yang dapat merugikan kelompok konspirator, dan terlebih lagi pengembangan dan penguatan proses administrasi untuk mencapai tujuan.
- b. Tingkatkan kesadaran bahwa hasil yang dicapai oleh persekongkolan dalam kegiatan administratif akan lebih merugikan daripada menguntungkan.
- c. Memberikan teknik untuk menghindarinya.

4. Persekongkolan rekan kerja.

Ini adalah jaringan interaksi dan reaksi profesional yang sangat akrab dengan rekan kerja, terutama dalam interaksi dan tindakan melawan konspirasi yang dapat merugikan kelompok atau individu lain.

Terapi dilakukan dengan :

- a. Keterampilan pribadi
- b. Keterampilan kelompok
- c. Kemampuan sosial
- d. Kemampuan akademis
- e. Keterampilan aktualisasi
- f. Keterampilan emosional
- g. Keterampilan Intelegensi

5. Persekongkolan Keluarga

Ini adalah konspirasi berdasarkan ikatan darah atau perasaan kekeluargaan yang dapat merugikan kelompok atau individu lain bahkan organisasi.

Terapi dilakukan dengan:

- a. Keterampilan pribadi
- b. Keterampilan kelompok
- c. Kemampuan sosial
- d. Kemampuan akademis
- e. Keterampilan aktualisasi
- f. Keterampilan emosional
- g. Keterampilan Intelegensi

6. Persekongkolan Persahabatan

Ini adalah fenomena sosial yang sulit dicegah karena persekongkolan untuk mencari teman ini merupakan kebutuhan yang tak terelakkan dari individu, kelompok, birokrasi, organisasi dan juga kebutuhan sosial.

Terapi ini sebagai berikut:

Jangan berpikir untuk menyingkirkan komplotan kroni, yang harus diperhatikan adalah bagaimana mereka selalu aktif dijalankan dalam kehidupan birokrasi.

Secara keseluruhan, dari beberapa tinjauan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis patologi administrasi publik adalah: penyalahgunaan kekuasaan, persepsi berbasis prasangka, menyembunyian, penyipuan, konflik kepentingan, status quo, membangun kerajaan, berpuas diri, nepotisme, paranoia, sikap menindas, patronase otoritarianisme, astigmatisme (ketidakmampuan melihat masalah dalam organisasi), xenofobia, ritual, kontraproduktif, biasa-biasa saja (kemampuan rendah untuk menyelesaikan sesuatu), inersia, sabotase, diskriminasi, birokrasi, sanjungan, pemalsuan bukti, dan simbolisme (ketidaktajuran, kepentingan pribadi).

E. Faktor-Faktor Penyebab Patologi Administrasi Publik

JW Schoorl (dalam Rijono dan Sugeng Suharto, 2017) menegaskan bahwa patologi administrasi publik disebabkan oleh faktor-faktor berikut, yaitu:

1. Kurangnya administrator yang berkualitas.
2. Banyak aparat birokrasi.
3. Lingkup fungsi pemerintahan
4. Faktor tradisional (nepotisme, warisan, hirarki) dan
5. Konsentrasi dan keluasan kekuasaan birokrasi.

Thoha (2005) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang melatarbelakangi patologi administrasi publik adalah: Etika yang lemah, upah yang rendah, sistem rekrutmen dan promosi yang lemah, peraturan dan mekanisme kerja yang tidak jelas, potensi birokrasi dan pengawasan yang lemah.

Ada pendapat lain bahwa penyakit administrasi publik terjadi karena:

1. Penyalahgunaan kedudukan/posisi.

Hal ini terjadi karena birokrat menyalahgunakan jabatan dan kewenangannya serta lupa bahwa kewenangan yang diberikan kepadanya bukanlah miliknya, melainkan harus sadar akan kewajibannya untuk melaksanakan agar dapat menjalankan kewajibannya dengan baik di depan publik.

2. Menolak untuk memulai tuntutan hukum untuk masalah yang timbul atau tidak dapat diselesaikan.

Sikap keengganan bertindak dalam menghadapi masalah menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki pikiran yang lemah. Administrasi publik tidak membutuhkan jiwa seorang pemimpin seperti ini, seorang pemimpin yang meninggalkan atau menelantarkan suatu masalah muncul karena tidak akan berdampak positif bagi administrasi publik.

3. Decidophobia (takut mengambil keputusan).

Pengambilan keputusan merupakan salah satu tugas pokok pemimpin, jika pemimpin tidak berani mengambil keputusan maka akan mengganggu kinerja organisasi, apalagi pemimpin tidak mampu menganalisis masalah-masalah yang ada dalam organisasi dan dihadapi. oleh bawahan, yang akan mengakibatkan penurunan kualitas pemerintahan dan pelaksanaan tugas fungsional.

4. Empire Building

Salah satu usaha seorang pemimpin untuk mengkonsolidasikan dan memperluas kekuasaannya adalah dengan "membangun kerajaan", sehingga semakin banyak orang bergantung padanya, semakin besar kekuasaan yang dimilikinya.

5. Nepotisme

Mengabaikan persyaratan administrasi berupa pendidikan, keterampilan, dan kemampuan untuk menentukan jabatan seseorang dengan mengutamakan unsur "persaudaraan" merupakan bentuk umum dari patologi administrasi publik. Bisa dimaklumi jika seorang calon terpilih melalui proses "fit test" terhadap calon lain, sehingga nantinya jika terpilih, ia dinyatakan layak menerima penghargaan jabatan itu, meski tetap menimbulkan kehebohan. "ketidakpercayaan dan ketidakpuasan" di antara kandidat yang tidak terpilih.

6. Paranoia.

Terlalu percaya pada penilaian sendiri (paranoia) juga merupakan penyebab patologi administrasi publik. Akibatnya, orang tersebut memandang orang lain dengan curiga, menghina bawahan, bahkan memandang rendah status orang lain. Dan ini bisa menimbulkan permusuhan antar rekan kerja.

7. Patronase.

Mirip dengan nepotisme, dimana patronase ini bisa membuat pemimpin melakukan sesuatu atas dasar "pilih kasih", namun patronase ini dilakukan atas dasar kesukaan, jadul, kedaerahan atau bahkan karena memiliki kesamaan kepentingan.

Faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya patologi administrasi publik ini tentunya tidak dapat diabaikan atau dibiarkan, melainkan harus diawasi agar tidak menjadi potensi bahaya bagi organisasi, bagi pemerintah.

F. Upaya Penanggulangan Masalah Patologi Administrasi Publik

Untuk mengatasi masalah patologi administrasi publik, perlu dipahami dengan sangat tepat model administrasi publik yang ideal, yang menjadi acuan efektivitas kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Model administrasi yang ideal berkaitan erat dengan 4 (empat) hal, yaitu:

1. Pelembagaan.

Di setiap negara, tidak jarang administrasi publik menjadi organisasi yang sangat besar. Besar kecilnya badan administrasi publik ini ditentukan oleh banyak faktor, antara lain kompleksitas fungsi yang harus dijalankan, besarnya tenaga kerja yang dipekerjakan, besarnya anggaran yang dikelola, ragam sarana dan prasarana yang harus dikuasai dan digunakan, dan luas wilayah kerja yang meliputi seluruh wilayah kekuasaan negara. Agar lebih relevan dan mampu menjalankan fungsinya dengan lebih efisien, efektif, dan produktif, maka administrasi publik harus selalu berupaya

agar organisasi pemerintahan tersebut dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus tersedia untuk tenaga kerja dan administrasi publik dalam jumlah dan kualitas untuk memenuhi persyaratan keseluruhan tugas dan peran administrasi publik. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia adalah: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan sementara, penempatan permanen, mendefinisikan sistem penghargaan "gaji", perencanaan dan pembinaan karir, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, pemberhentian dan pensiun, serta audit personalia. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya meningkatkan kapasitas administrasi publik sebagai kegiatan pengelolaan pemerintahan negara.

3. Mengembangkan sistem kerja

Pengembangan sistem kerja harus ditujukan untuk menghilangkan persepsi negatif terhadap birokrasi. Pengembangan sistem kerja harus didasarkan pada pendekatan sistem. Pendekatan sistem pada dasarnya berarti bahwa apa pun struktur yang digunakan, tidak peduli seberapa berbeda pengetahuan dan keterampilan khusus yang digunakan, semuanya harus dilakukan dengan cara yang terpadu, dalam hal gerakan dan langkah. Artinya seluruh aparatur pemerintahan bergerak sebagai satu kesatuan. Kesatuan gerakan yang dimaksud dapat dicapai apabila pembangunan sistem kerja birokrasi diarahkan pada semua tahapan proses administrasi publik.

4. Membangun citra positif administrasi publik.

Di masyarakat umum, citra administrasi publik umumnya negatif. Oleh karena itu perlu dijunjung tinggi upaya untuk selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kesetiaan, kejujuran, dedikasi, disiplin kerja, mendahulukan kepentingan bangsa di atas kepentingan sendiri, serta tidak membandingkan keuntungan dan kerugian dalam

pelaksanaannya. tugas, kemauan untuk berkorban dan dedikasi.

Prabowo (2022), mengajukan solusi untuk mengatasi Patologi Administrasi Publik yaitu:

1. Perlunya reformasi sistem administrasi global.

Artinya, reformasi administrasi tidak hanya tentang pergantian personel, tidak hanya mengubah nama di depan kantor, tidak hanya memangkas dan merampingkan aparatur administrasi, tetapi juga tentang reformasi yang tidak terlihat, seperti: reformasi administrasi. kualitas kader, pelatihan moral, mengubah pandangan kader tentang diri sendiri dan institusi yang menganggap birokrasi sebagai alat publik, bukan mencari keuntungan.

2. Menetapkan otoritas hukum dan supremasi hukum yang jelas. Kekuatan hukum memiliki dampak yang sangat besar terhadap kejahatan, termasuk kejahatan dan penyakit dalam birokrasi. Kita sering melihat orang koruptor tidak pernah putus asa meski sering masuk penjara untuk keluar. Hal ini dikarenakan hukuman yang diterima tidak sepadan dengan apa yang dilakukan.
3. Menciptakan sistem akuntabilitas dan transparansi. Kurangnya akuntabilitas dalam birokrasi menyebabkan pejabat berani menyimpang dari apa yang seharusnya dilakukan.
4. Menerapkan tata kelola yang baik (Good Governance).

Meski konsep governance masih belum jelas dan masih menjadi bahan perdebatan, akumulasi ketidakpercayaan publik terhadap pemerintah membuat beberapa kalangan mendorong agar konsep governance segera diimplementasikan.

Dari sudut pandang administrasi publik, patologi administrasi publik yang muncul dapat diselesaikan dengan beberapa tindakan (Leonardo, dalam Putri, 2017), yaitu:

1. Perlunya reformasi administrasi publik.

Revolusi di sini berarti perubahan yang cepat dan esensial. Fungsi administrasi publik harus dipisahkan dari

fungsi politik (dikotomi politik). Banyaknya pimpinan birokrasi yang juga menjadi ketua partai politik menjadi salah satu penyebab terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dalam birokrasi. Revolusi administrasi publik tidak hanya tentang penataan aparatur administrasi tetapi juga tentang peningkatan kualitas moral dan kualifikasi kader penyelenggara negara.

2. Harus ditetapkan sistem dan kebijakan birokrasi yang tidak mempengaruhi nilai kepentingan tertentu.

Solusi tersebut dapat dicapai melalui pengawasan birokrasi dua arah, yaitu kebijakan top-down dan bottom-up, serta tanpa kepentingan elite politik. Kebebasan nilai politik menjadi faktor penentu keberhasilan kebijakan reformasi praktik birokrasi di era demokrasi saat ini. Oleh karena itu, upaya reformasi administrasi publik dapat dicapai dengan mempraktekkan netralitas birokrasi. Apabila penyelenggaraan birokrasi dilakukan untuk kepentingan umum, maka berbagai upaya perubahan atau reformasi birokrasi dapat berlangsung secara efisien, efisien dan produktif. Tegasnya, birokrasi pemerintah tidak boleh membiarkan dirinya menjadi alat untuk mengukur kepentingan tertentu. Filosofi ini mendasari kemampuan untuk melaksanakan reformasi administrasi publik yang komprehensif di Indonesia.

3. Menciptakan kesejahteraan di dalam dan di luar aparatur pemerintahan.

Meski mengacu pada berbagai konsep, strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup birokrasi dan masyarakat sebagai obyek birokrasi. Realitas saat ini menunjukkan bahwa administrasi publik harus menghadapi tantangan di bidang ekonomi yang sangat berat dan rumit. Di satu sisi, birokrasi juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat. Dengan demikian, strategi peningkatan kesejahteraan material birokrasi merupakan salah satu jawaban konkrit atas permasalahan birokrasi Indonesia saat ini. Namun ironisnya,

praktik demokrasi Indonesia saat ini masih bergelut dengan segudang persoalan ketidakadilan, ketimpangan, kesenjangan sosial, kemiskinan, dan kebutuhan dasar.

G. Penutup

"Jika bisa dilakukan dengan susah payah, mengapa harus dengan mudah?" adalah istilah atau pemeo yang sering kita dengar di masyarakat terhadap pelayanan yang diterima oleh pejabat (aparatur) pemerintah. Mendengar istilah atau pemeo tersebut seringkali membuat masyarakat ragu bahkan cenderung enggan berurusan dengan pemerintah. Upaya menghilangkan bahkan meniadakan istilah-istilah atau stereotype negatif dapat meningkatkan citra pemerintah terhadap pelayanan publik secara umum dan menghilangkan penyakit administrasi publik atau yang lebih kita kenal sebagai Patologi Administrasi Publik. patologi administrasi adalah penyakit atau perilaku organisasi yang menyimpang dari nilai-nilai etika, aturan serta peraturan dan norma hukum yang berlaku di aparatur administrasi.

Jenis-jenis patologi administrasi publik adalah: penyalahgunaan kekuasaan, persepsi berbasis prasangka, penyembunyian, penyuaipan, konflik kepentingan, status quo, membangun kerajaan, berpuas diri, nepotisme, paranoia, sikap menindas, patronase otoritarianisme, astigmatisme (ketidakmampuan melihat masalah dalam organisasi), xenofobia, ritual, kontraproduktif, biasa-biasa saja (kemampuan rendah untuk menyelesaikan sesuatu), inersia, sabotase, diskriminasi, birokrasi, sanjungan, pemalsuan bukti, dan simbolisme (ketidakjujuran, kepentingan pribadi).

Faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya patologi administrasi publik ini tentunya tidak dapat diabaikan atau dibiarkan, melainkan harus diawasi agar tidak menjadi potensi bahaya bagi organisasi, bagi pemerintah. Untuk mengatasi masalah patologi administrasi publik, perlu dipahami dengan sangat tepat model administrasi publik yang ideal, yang menjadi

acuan efektivitas kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

H. Daftar Pustaka

- Ali, H. Faried dan Baharuddin, (2014), *Ilmu Administrasi dalam Pendekatan Hakikat Inti*, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Hendrayady, Agus, (2021), *Etika Administrasi Negara (Edisi 2)*, Umrah Press, Tanjungpinang.
- Hendrayady, Agus, et al. (2022), *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*, Agus Hendrayady, (ed)., Eureka Media Aksara, Purbalingga.
- Ismail, HM., (2009), *Politisasi Birokrasi*, Ash-Shiddiqy Press, Malang.
- Makmur, H., (2007). *Patologi serta Terapinya dalam Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Refika Utama, Bandung.
- Mufiz, Ali, (2015), *Pengantar Ilmu Administrasi Negara (Modul UT)*, Universitas Terbuka, Banten.
- Nurtjahjo, Hendra, et al, (2013), *Memahami Mal-Administrasi, Ombudsman Republik Indonesia*, Jakarta.
- Prabowo, Hadi, (2022), *Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Bimedia Pustaka Utama, Bandung.
- Putri, Nur Aslamaturrahmah Dwi, (2017), *Birokrasi Pemerintahan*, Umrah Press, Tanjungpinang.
- Razak, Muhammad Rais Rahmat, et al, (2021), *Reformasi Administrasi Publik*, Agus Hendrayady (ed)., Media Sains Indonesia, Bandung.
- Rijono dan Sugeng Suharto, (2017), *Hambatan Birokrasi dalam Melaksanakan Tugas (Studi Patologi Birokrasi pada Pegawai Kantor Camat Talo Kecil Kabupaten Seluma)*, Jurnal

Governance dan Administrasi Publik, Vol. 1 No. 1 (April 2017).

Rusfiana, Rudi dan Cahya Supriatna, (2021), *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangannya*, Alfabeta, Bandung.

Sukidin, dan Damai Darmadi, (2011), *Administrasi Publik*, LaksBang PRESSindo, Yogyakarta.

Syafeii, Inu Kencana dan Welasari, (2015), *Ilmu Administrasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Thoha, Miftah, (2005), *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

BAB 6 | LINGKUP REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Dr. Malik, M.Si.
Universitas Bandar Lampung
Email: malik@ubl.ac.id

A. Pendahuluan

Pelaksanaan reformasi adalah untuk merubah tatanan kehidupan kearah yang lebih baik, Reformasi menurut kamus besar Bahasa Indonesia adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Jika reformasi dilihat dari pandangan hukum, maka reformasi diartikan sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan dalam bidang hukum dalam suatu masyarakat atau negara, demikian juga reformasi bila dilihat dari segi administrasi, maka reformasi mdapat dikatakan perubahan secara drastis sistem pemerintahan yang ada dalam suatu negara. Dengan demikian bahwa reformasi administrasi secara ideal merupakan suatu situasi yang diharapkan dari aktor administrasi publik yang menunjukkan perilaku kondusif terhadap pelaksanaan pemerintahan melalui penerapan sistem demokrasi. Akuntabilitas, transparansi dan partisipasi menjadi nilai yang harus diadopsi dalam sistem administrasi publik secara komprehensif. Untuk dapat menyehatkan kembali administrasi publik, maka seluruh aktivitas pembenahan di berbagai bidang yang sesuai dengan perkembangan saat ini, dengan melakukan reformasi.

Menurut Sedarmayanti (2009), mengemukakan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, komprehensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Kemudian menurut Widjaja (2011), mengemukakan bahwa reformasi adalah suatu usaha yang dimaksud agar praktik-praktik politik, pemerintah, ekonomi, dan sosial budaya yang dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dan tidak selaras dengan kepentingan masyarakat dan aspirasi masyarakat diubah atau ditata ulang agar menjadi lebih sesuai dan lebih selaras (*sosio-reformasi*). Kemudian menurut Prasojo (2003), mengatakan bahwa reformasi merujuk pada upaya yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena itu persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (*road map*), menuju suatu kondisi, status, dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya.

Kemudian dalam melihat kondisi perkembangan sistem pemerintahan di Indonesia maka telah dilaksanakan reformasi administrasi yang merupakan salah satu kajian administrasi publik yang menjadi sorotan. Secara teoretis lahirnya gejala ini diakibatkan pergeseran perkembangan ilmu administrasi publik yang beralih dari *Normative Science* ke pendekatan *Behavioral - Ekologis*. Secara empiris, gejala perkembangan masyarakat sebagai akibat dari adanya globalisasi, memaksa banyak pihak terutama birokrasi pemerintah, untuk melakukan revisi, perbaikan, serta mencari alternatif mengenai sistem administrasi yang sesuai dengan perkembangan masyarakat maupun perkembangan zaman. *There is not the best, but the better*, meski bukan yang terbaik, tetapi lebih baik dari sebelumnya, begitu kata orang Inggris. Dengan demikian bahwa reformasi administrasi telah meninggalkan prinsip-prinsip lama menuju kearah yang lebih dinamis. Menurut Lee (1976) dan Samonte (1970) mendefinisikan reformasi administrasi sebagai penerapan ide-ide baru atau kombinasi ide guna meningkatkan sistem administrasi agar mampu melaksanakan tujuan pembangunan nasional. Selain itu diartikan juga sebagai Inovasi secara

terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai *social agent* yang lebih efektif, instrument yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses *nation-building* dan pembangunan yang terus berkembang.

Kemudian menurut Dror (1976), mengemukakan bahwa Reformasi administrasi, secara tegas mengesampingkan perubahan organisasi dan prosedur administrasi yang minor dan berkonsentrasi pada perubahan-perubahan yang utama atau dasar saja, sehingga reformasi administrasi itu akan efektif apabila juga didesain dengan tepat, yakni dengan mempertimbangkan dan melibatkan lingkungan di mana reformasi itu dilaksanakan, agar dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif. Kemudian Reformasi administrasi menurut Caiden (1969), mengemukakan bahwa, reformasi birokrasi bila dipandang sebagai bagian dari reformasi masyarakat, sebab birokrasi dan organisasi pemerintah merupakan bagian dari dan berkaitan erat dengan sistem politik, sosial, ekonomi, dan sebagainya. Selanjutnya Caiden (1969) mengidentifikasi adanya empat perspektif di dalam reformasi administrasi, yaitu:

1. Pembaruan yang berasal dari luar, ada pula yang berasal dari dalam;
2. Pembaruan yang dicanangkan dari bawah, ada pula yang berasal dari atas;
2. Ideologi yang mempengaruhi reformasi administrasi, ada pula reformasi administrasi yang tidak dipengaruhi oleh ideologi; dan
3. Reformasi administrasi yang diikuti oleh revolusi, ada pula yang tidak.

Kemudian Dua hal lagi yang perlu dicatat dari observasi Caiden (1969), mengemukakan bahwa:

1. Reformasi administrasi berkaitan erat dengan lingkungan budaya tertentu, sehingga tidak ada satu perspektif pun yang dapat dianggap lebih baik daripada yang lain;

2. Pendekatan reformasi administrasi bersifat terikat pada budaya, sehingga tidak dapat diekspor ke negara lain dengan begitu saja.

Implementasi reformasi administrasi yang terintegrasi tersebut dapat dibenarkan apabila kita membaca pemikiran Farazmand (2002), bahwa tuntutan dan kebutuhan dilakukannya reformasi administrasi di negara-negara berkembang bukan hanya disebabkan oleh ketidakmampuan administrasi pemerintah tetapi juga oleh tekanan dan perubahan sosial, ekonomi, politik dan lembaga-lembaga donor, yang begitu kuat sehingga perlu adanya perubahan dalam pelaksanaan system pemerintahan. Oleh karena itu, ketika digalang kebijakan reformasi administrasi maka pemerintah perlu melakukan serangkaian tindakan yang terpadu dan terencana yang mencakup komponen-komponen dalam berbagai dimensi tersebut, sehingga bisa tercipta suatu system pemerintahan yang baik (*good government*).

Dengan demikian bahwa Reformasi administrasi ialah usaha terencana untuk mengubah dua hal, yaitu struktur dan prosedur birokrasi, kedua sikap dan perilaku para birokrat. Penentuan tujuan sangat penting dalam reformasi administrasi. Dalam organisasi tujuan merupakan sesuatu yang perlu untuk dipertimbangkan terlebih dahulu. Reformasi administrasi di identikan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Tujuan umum reformasi administrasi ada tiga, pertama meningkatkan keteraturan, kedua meningkatkan dan menyempurnakan metode, ketiga meningkatkan performance. Jadi reformasi administrasi meningkatkan disiplin, memperbaiki sistem yang ada pada organisasi, serta meningkatkan kinerja organisasi, Sehingga mereformasi administrasi juga mereformasi birokrasi yang merupakan sistem pemerintahan yang dijalankan oleh aparatur pemerintah dengan sistem yang ada, tugas ditentukan dengan jabatan tertentu. Birokrasi yang kuat selalu menjadi pelopor gerakan reformasi administrasi. Birokrasi di kebanyakan negara berkembang umumnya tergolong ke dalam birokrasi tertutup, yang tidak

fleksibel, cenderung kaku, sehingga perlu adanya penyesuaian kearah yang lebih fleksibel.

Umumnya latar belakang reformasi administrasi yang dilakukan pada negeri berkembang karena ketidakmampuan pemerintah dalam mengelola pinjaman asing, sehingga negara-negara pemberi bantuan menyarankan perlunya reformasi administrasi, reorganisasi dan revitalisasi perusahaan publik, dan modernisasi proses manajemennya. Tujuan akhir dari aktivitas tersebut adalah memodernisasi administrasi pemerintah dalam rangka meningkatkan kemampuan administrasi pemerintah untuk pembangunan negara dan peningkatan kehidupan masyarakat yang lebih baik, dalam suatu negara.

B. Perkembangan Reformasi Administrasi

Hakekatnya pengertian dari pemerintahan adalah merupakan suatu organisasi atau lembaga yang diberikan legitimasi atau keabsahan oleh rakyat dalam menyelenggarakan kekuasaan (tugas-tugas) negara yang ada pada suatu negara dan dilengkapi dengan alat-alat kelengkapan negara sebagai sarana pendukung dalam penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu pada prinsipnya pemerintahan tersebut merupakan suatu organisasi atau suatu institusi yang mendapatkan legitimasi (keabsahan) untuk dapat menjalankan tugas-tugas negara dari rakyat (sebagai pemegang kedaulatan tertinggi pada negara demokrasi) melalui suatu proses pemilihan umum yang telah dilaksanakan, dan juga dalam menjalankan tugas-tugas negara tersebut, pemerintah akan didukung dengan beberapa alat-alat kelengkapan negara, seperti Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kepolisian Republik Indonesia, serta alat kelengkapan negara lainnya, sesuai kebutuhan dalam Negara. Karena tanpa dukungan dari alat-alat kelengkapan negara tersebut, maka pemerintah tidak akan dapat berjalan sebagaimana harapan oleh masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan atau dalam arti kata pemerintah akan lumpuh apabila pemerintahan tidak didukung oleh kelengkapan negara yang dibutuhkan, karena

kalau unsur pemerintah saja tentunya tentunya pemerintah tidak akan mampu untuk menegakkan dan menjalankan berbagai kebijakan pemerintah atau negara, diberbagai bidang.

Dalam mensukseskan pelaksanaan penyelenggaraan negara maka pemerintah memerlukan instrument dalam pelaksanaan sistem pemerintahan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Undang-Undang. Instrument pemerintahan yang kita kenal dengan birokrasi yang merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik, birokrasi inilah yang dapat mengendalikan dan menjalankan serta mengatur jalannya sistem pemerintahan dalam suatu negara, dan menjadi mesin pelaksana dalam menjalankan tugas-tugas kenegaraan sebagai mesin pelaksana.

Untuk menjawab tantangan saat ini yang menjadi suatu kebutuhan reformasi administrasi muncul sebagai akibat fungsi proses perubahan administrasi yang tidak dapat berjalan dengan benar (*malfuction*). Adanya berbagai gerakan dalam reformasi administrasi dimulai dari adanya keinginan untuk menghilangkan tantangan yang menghambat proses perubahan atau untuk meningkatkan hasil dari proses perubahan yang telah diputuskan. Kemudian dijelaskan juga oleh Effendi (2006), bahwa konsep reformasi administrasi memiliki pengertian lebih luas dari konsep reformasi birokrasi publik yang hanya mencakup aspek organisasi. Dalam berbagai konteks, reformasi administrasi dikenal dengan istilah penyempurnaan administrasi, perubahan administrasi dan modernisasi administrasi, kearah yang lebih dinamis.

Perkembangan reformasi administrasi yang telah dilakukan saat ini, bermula dari sistem pelayanan yang dianggap sudah tidak memihak kepada masyarakat saat ini, Menurut Soebijanto (1984), pada masa pemerintahan orde lama hanya terdapat 12 sektor atau bidang pelayanan yang disediakan bagi masyarakat. Cakupan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi orde lama pada masa itu lebih

banyak terkait dengan penyediaan infrastruktur fisik yang disediakan oleh pemerintah pusat. Berbagai sektor atau bidang pelayanan yang diadakan oleh pemerintah, antara lain meliputi, pembangunan jalan dan jembatan, air minum, pasar, rumah sakit, pendidikan, transportasi, serta pertahanan dan keamanan. Pembangunan secara fisik, seperti pembangunan jalan raya atau rel kereta api, bagi pemerintah dipandang lebih menguntungkan untuk dilakukan daripada pembangunan bidang non fisik, seperti pendidikan dan Kesehatan, serta kesejahteraan masyarakat. Dengan dasar tersebut maka munculah berbagai pertimbangan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan mereformasi administrasi dibidang non fisik yaitu sumber daya manusia, dalam melaksanakan pelayanan publik, baik yang dilaksanakan pada bidang birokrasi sebagai pelaksana kebijakan pemerintahan maupun dari sisi masyarakat sebagai penerima kebijakan atau sasaran kebijakan, sehingga diharapkan akan tercipta percepatan pembangunan disegala bidang.

Saat ini bahwa perkembangan masyarakat akibat globalisasi, memaksa birokrasi pemerintah untuk melakukan revisi mengenai sistem administrasi yang sesuai dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Birokrasi pemerintah memegang peranan utama, dalam hal pembangunan suatu negara, Cita-cita reformasi dapat terjadi, jika ada langkah nyata menuju reformasi, dimulai dengan reformasi administrasi. Reformasi administrasi merupakan perubahan terencana terhadap aspek utama administrasi yang lebih baik. Reformasi tidak hanya sebagai perbaikan struktur organisasi, tetapi juga mencakup perbaikan perilaku manusia yang terlibat di dalamnya, yang melaksanakan pembangunan dalam suatu negara.

Diberbagai negara bahwa reformasi telah banyak menunjukkan perkembangan yang lebih baik, baik pada negara maju maupun negara berkembang di masa lalu. Pengalaman di Cina, restrukturisasi organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dilakukan agar fungsi birokrasi berjalan

dengan efisien. Cina, melalui reformasi administrasinya, berhasil membuat perubahan pada organisasi pelayanan publik dalam merevitalisasi fungsinya, memperkuat fungsi *macroplanning*, dan manajemennya. Demikian juga pelaksanaan reformasi birokrasi, di Amerika Serikat beberapa abad yang lalu telah dilakukan, mereka menyadari pentingnya melakukan perubahan terhadap sistem birokrasi negara tersebut. Menyadari persoalan yang terjadi di masyarakat dapat muncul akibat revolusi industri pada waktu itu, maka para birokrat mengambil sikap untuk mereformasi birokrasinya. Hal ini terjadi karena banyaknya imigran yang datang untuk bekerja sehingga dapat berdampak negatif bagi masyarakat setempat, sehingga para birokrat membuat kebijakan publik menjadi lebih terarah dan berpihak pada masyarakat, yang dapat merasakan akibat dari reformasi Birokrasi tersebut, (Haning, 2015).

Kemudian pelaksanaan reformasi administrasi di Indonesia, adalah merupakan salah satu unsur dari reformasi total, adalah tuntutan pemberian otonomi yang luas kepada daerah kabupaten dan kota. Tuntutan seperti ini adalah wajar, paling tidak untuk dua alasan. Pertama, intervensi pemerintah pusat yang terlalu besar di masa yang lalu telah menimbulkan rendahnya kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah dalam mendorong proses pembangunan dan kehidupan demokrasi di daerah, sehingga perlu adanya reformasi administrasi. Arah dan kebutuhan akan undang-undang yang terlalu besar dari pemerintah pusat tersebut menyebabkan inisiatif dan prakarsa daerah cenderung mati dan sehingga pemerintah daerah sering kali menjadikan pemenuhan peraturan sebagai tujuan, bukan sebagai alat untuk pelayanan kepada masyarakat, sehingga Pemerintah Daerah kurang adanya fungsi terhadap perbaikan dalam pelayanan masyarakat. Kemudian tuntutan pemberian otonomi itu juga muncul sebagai jawaban untuk memasuki era permainan baru yang membawa aturan baru pada semua aspek kehidupan dimasa yang akan datang dalam pelaksanaan pemerintahan. Dimana pada masa yang akan datang pemerintah akan

kehilangan kendali pada banyak persoalan seperti perdagangan internasional, informasi dan ide maupun keuangan. Dengan banyaknya berbagai persoalan tersebut, maka pemerintah akan kesulitan untuk menyelesaikan semua persoalan-persoalan yang sepele yang dihadapi oleh masyarakat, sehingga perlu adanya reformasi administrasi, dengan memberikan sebagian pengaturan daerah pada Kabupaten/Kota, sesuai dengan kondisi daerah tersebut.

Dengan demikian bahwa pada era reformasi dilakukan pembaharuan di segala bidang bahkan UUD 1945 diamandemen sampai empat kali, penerapan sistem desentralisasi dengan tujuan potensi yang dimiliki daerah dapat dimaksimalkan oleh Daerah masing-masing dalam membangun Daerah, termasuk dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Ada beberapa implikasi destruktif dalam penerapan desentralisasi yang kurang terkontrol yang berdampak; KKN meluas di tingkat daerah, terjadi ketimpangan layanan publik antar daerah, dan belum ada aturan sanksi terhadap daerah yang menyediakan layanan buruk kepada masyarakat (Girindrawardana, 2002). Kegagalan birokrasi dalam merespon krisis baik itu krisis ekonomi maupun politik akan mempengaruhi tercapainya *good governance*, di Daerah. Kegagalan itu sangat ditentukan oleh faktor kekuasaan, insentif, akuntabilitas, dan budaya birokrasi yang terbangun dalam suatu lingkungan di Daerah. (Dwiyanto, 2002). Hal ini mengindikasikan bahwa diantara komponen penyelenggara negara ini, birokrasi salah satu komponen paling lambat melaksanakan perubahan, dalam menghadapi perkembangan kebutuhan masyarakat.

Perkembangan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang diberlakukan di Negara Kesatuan Republik Indonesia, melalui silih bergantinya Undang-Undang yang mengatur tentang Pemerintahan Daerah, karena Pusat merasa masih terdapat berbagai kelemahan-kelemahan sehingga perlu direvisi. Penyelenggaraan pemerintahan daerah ini saling membutuhkan satu sama lainnya, artinya asas penyelenggaraan

pemerintahan daerah saling melengkapi dan menutupi dalam menjalankan urusan-urusan pemerintah di daerah dan urusan-urusan pemerintahan daerah itu sendiri, karena dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah tidak cukup hanya didasarkan pada satu asas penyelenggaraan pemerintahan daerah saja, apalagi mengingat urusan pemerintahan tersebut tidak dapat dibagi habis karena daerah masih belum dapat melaksanakan daerahnya secara penuh, sehingga perlu pembatasan-pembatasan yang dianggap perlunya pemerintah Pusat sebagai pengaturan dalam pelaksanaan hak-hak daerah, karena itu pemerintah pusat selalu mejadi pemegang kendali dalam menghadapi dinamika dan perkembangan masyarakat daerah itu sendiri, yang terus berkembang.

Dalam pelaksanaan reformasi administrasi maka akan dihadapkan permainan baru yang penuh dengan aturan baru tersebut, maka perlu dibutuhkan strategi baru. Berbagai ketetapan MPR yang telah dihasilkan melalui sidang istimewa. Salah satu ketetapan MPR tersebut adalah TAP MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang “Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan serta Perimbangan keuangan pusat dengan daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia” Dengan TAP MPR itulah sebagai landasan keluarnya UU no.22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, dan UU No. 25 tahun 1999 tentang perimbangan Keuangan antar pemerintah Pusat dengan Pemerintah daerah yang akan membawa angin segar bagi pengembangan otonomi daerah, sehingga daerah dapat mengurus dan mengatur keuangannya sendiri sesuai UU yang ditetapkan. Kedua UU ini telah membawa perubahan mendasar pada pola hubungan antara pemerintah pusat dengan daerah. Namun UU tersebut direvisi lagi dengan UU No.32 tahun 2004, kemudian UU tersebut dianggap masih menuai berbagai kontroversi sehingga direvisi lagi dengan UU No.23 tahun 2014, sebagai koreksi kelemahan-kelemahan UU sebelumnya dan ditambah dengan sistem pemilihan langsung kepala daerah.

Dengan dukungan undang-undang, maka reformasi administrasi di Indonesia mempunyai landasan yang kuat untuk segera menyempurnakan sistem administrasi yang ada di Indonesia, menurut Illchman dan Bhargava (Riggs 1971), mengemukakan bahwa karena karakteristik reformasi administrasi ini terkait dengan pembangunan dalam pengertian yang luas maka perlu dilihat bahwa upaya yang dilakukan oleh pemerintah itu sendiri dalam melakukan perubahan yang harus didekatkan dengan pendekatan yang menyeluruh, sistemik dan terintegrasi diberbagai bidang pemerintahan. Hal itu karena pembangunan yang dilakukan oleh pemerintahan tergantung pula oleh tujuan politik, sosial, ekonomi dan struktur sosial yang ada. Oleh karena itu, perlu adanya keseimbangan dalam proses reformasi administrasi secara holistik. Artinya bahwa sistem administrasi yang dibangun tidak hanya terdiri dari kumpulan subsistem (bagian) yang terpisah, tetapi juga menyangkut interaksi (saling hubungan) dan interdependensi (saling ketergantungan) antara subsistem yang ada sehingga Ketika diadakan reformasi administrasi maka sistem pemerintahan akan menyesuaikan terhadap apa yang dikehendaki oleh Undang-undang tersebut.

Pelaksanaan reformasi administrasi menghasilkan sejumlah strategi, kegiatan, dan berbagai program yang inovatif dan dapat berperan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan kegiatan lebih bermanfaat. Menurut Caiden (1969) mengemukakan bahwa reformasi adalah proses yang berlangsung secara radikal, bukan sekadar perubahan secara *incremental* atau proses penyesuaian yang hanya terjadi pada pori-pori organisasi dan tidak menyentuh inti dari suatu organisasi. Dengan aspek resistensi administrasi, maka faktor reformasi inilah yang membedakan antara reformasi dengan perubahan. Akibat adanya resistensi, proses reformasi membutuhkan dukungan kekuasaan (*power*) oleh pemerintahan, sehingga esensi reformasi administrasi merupakan proses politik yang selalu berdampingan berbagai kepentingan. Dengan demikian bahwa pelaksanaan reformasi administrasi

didalamnya mempunyai perubahan kearah yang lebih baik, sehingga adanya inovasi dan kemampuan menghasilkan kemakmuran (*wealth creation*) yang diharapkan. Dengan demikian bahwa reformasi administrasi berguna sebagai acuan untuk melaksanakan strategi reformasi kebijakan publik mulai dari tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Reformasi administrasi pada dasarnya adalah kegiatan perbaikan terus menerus yang memiliki tujuan yang jelas, bukan sekadar upaya pada periode tertentu dan sporadis, karena reformasi administrasi mempunyai kepentingan untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan kearah yang lebih baik.

Dengan demikian bahwa berbagai pemikiran para ahli yang berpandangan terhadap reformasi administrasi, maka dapat dikemukakan beberapa hal yaitu, reformasi administrasi memiliki berbagai karakteristik. *Pertama*, reformasi administrasi terkait dengan upaya membangun kemampuan administrasi yang baik untuk kepentingan masyarakat. *Kedua*, lokus yang ditekankan adalah administrasi pemerintah sebagai pelaksana organisasi; *Ketiga* tujuannya adalah meningkatkan kemampuan administrasi pemerintah dalam pembangunan nasional dan kehidupan masyarakat yang lebih baik, seperti yang diharapkan karena kemajuan masyarakat dalam suatu negara, disebabkan oleh pengelolaan pemerintahan yang berhasil.

C. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Secara etimologis, birokrasi kata *bureaucracy* (bahasa Inggris *bureau + cracy*). Pada organisasi negara, birokrasi dianggap sebagai mesin dalam penyelenggaraan negara artinya bahwa pemahaman birokrasi disamakan dengan pemerintah yang merupakan personifikasi dari negara. Pada tataran yang lebih praktis Birokrasi dilaksanakan oleh actor negara atau aparatur pemerintah dalam suatu organisasi yang memiliki struktur dan aturan-aturan yang jelas, formal serta memiliki tugas dan fungsi yang jelas masing-masing bidang dalam proses pencapaian tujuan negara yang telah ditetapkan antara lain administrasi public, pelayanan dan pembangunan dalam

negara. Dalam era demokratisasi, dilema dalam hubungan antara penjabaran nilai-nilai demokrasi dan realitas manajemen organisasi birokrasi di masyarakat menjadi hal yang pelik, rumit serta problematik dimana dalam proses operasionalnya cenderung dianggap kurang fleksibel dan kurang efisien sehingga sering menimbulkan berbagai masalah dalam pelaksanaan sistem demokrasi di Indonesia. Meskipun demikian faktanya sistem birokrasi diperlukan dalam proses operasionalisasi penyelenggaraan negara, sehingga berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Birokrasi sebagai penggerak sistem pemerintahan cenderung bergerak dalam tataran normatif, bekerja rutinitas aparat birokrasi sering menyebabkan masalah baru yang menjadikan birokrasi statis dan kurang peka terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat, bahkan terkesan cenderung resisten terhadap pembaharuan. Kondisi seperti ini seringkali memunculkan potensi praktek maladministrasi yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam penyelenggaraannya. Dengan demikian bahwa perkembangan dari kondisi tersebut maka pemerintah pusat maupun daerah melakukan reformasi birokrasi yang tidak hanya pada tataran komitmen saja tetapi juga dibandingkan dalam tataran kehidupan nyata. penyelenggaraan pemerintahan Negara mengalami pergeseran dan penguatan pada pemerintahan Negara-negara berkembang yang dipengaruhi arus globalisasi dan kemajuan IPTEK, komunikasi dan informasi menuju pemerintahan yang demokratis, otonomi, HAM dan lingkungan hidup. Pengaruh globalisasi mempunyai dampak positif dalam ketatanegaraan menuju penguatan sumberdaya manusia dalam pemerintahan, birokrasi muncul dalam mengatur dan pengelolaan Negara, secara baik dan konsisten.

Bergulirnya era reformasi memunculkan berbagai isu ataupun pemikiran dilontarkan para pakar berkaitan dengan bagaimana mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), di antaranya dilakukan melalui reformasi birokrasi. Upaya tersebut secara bertahap dilakukan baik oleh pemerintah

pusat maupun pemerintah daerah (Provinsi dan Kabupaten/Kota). Eksistensi birokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan menghadapi tantangan untuk menyikapi perubahan baik secara internal dan eksternal, sehingga memerlukan reformasi birokrasi pemerintahan. Pelaksanaan Reformasi birokrasi pemerintahan yaitu dalam menyikapi perubahan lingkungan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi pemerintahan melalui reorientasi, revitalisasi, rekonstruksi dan refungsionalisasi berdasarkan paradigma baru birokrasi pemerintahan yang berfokus pada perubahan *bureaucracy, mindset, and transforming behaviour*, sesuai dengan landasan nilai, sistem, struktur, lingkungan dan kultur pemerintahan negara. Mengingat birokrasi pemerintahan sebagai transformasi kepentingan negara dan masyarakat, mempunyai kedudukan strategis dan dominan dalam sistem administrasi negara sebagai wahana mencapai tujuan pelaksanaan pemerintahan negara yang sesuai dengan Undang-Undang.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan merupakan perbaikan tata kelola pemerintahan dan merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Hal tersebut sejalan dengan cita-cita reformasi birokrasi yaitu terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban publik serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya. Kesungguhan pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi ditegaskan dalam Undang-undang nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (RPJPN 2005-2025) yang menyatakan bahwa "Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat

maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya”, sehubungan dengan hal tersebut bahwa reformasi birokrasi dianggap merupakan suatu kebutuhan masyarakat yang perlu disikapi oleh pemerintah.

Dengan keluarnya Undang-undang nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (RPJPN 2005-2025) tersebut ditindaklanjuti oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui *grand design* dan roadmap reformasi birokrasi, yang berisikan langkah-langkah untuk menerapkan reformasi birokrasi sampai dengan tahun 2025. Dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi di berbagai rumpun birokrasi di tingkat kementerian, lembaga dan pemerintah daerah, setidaknya memiliki 3 aspek penting yang harus dilakukan, yaitu: perbaikan kelembagaan (organisasi); ketatalaksanaan atau perbaikan bisnis proses; dan peningkatan manajemen sumber daya manusia, Untuk itu ditetapkanlah panduan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, yakni dengan Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permenpan Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014. Tujuan dari reformasi birokrasi disebutkan yaitu untuk membentuk birokrasi profesional dengan karakteristik: adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN, mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara serta adanya sistem pembinaan karier di lingkungan birokrasi. Dengan kebijakan tersebut, terdapat delapan area perubahan yang telah dijabarkan masing-masing bidang, yang disebut dengan sasaran, yakni: 1) organisasi; 2) tatalaksana; 3) sumberdaya aparatur; 4) peraturan perundangan; 5) pengawasan; 6) akuntabilitas; 7) pelayanan publik dan 8) pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*).

Sesuai dari hasil evaluasi bahwa reformasi birokrasi, dalam pelaksanaan pada gelombang pertama mengalami ketertinggalan dibandingkan reformasi di bidang, politik,

ekonomi dan hukum. Pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Untuk itu, program prioritas yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi gelombang pertama secara bertahap pada tahun 2004, dengan program pembangunan aparatur tersebut diharapkan dapat mempercepat tercapainya target reformasi birokrasi seperti yang dikemukakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.

Pendekatan reformasi birokrasi dilaksanakan untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pelayanan birokrat di Indonesia melalui pendekatan yang bersifat holistik (*holistic approach*) yang mencakup semua unsur birokrasi yaitu, unsur pengetahuan, keterampilan, mindset sumber daya manusia (SDM) aparatur, struktur birokrasi, budaya birokrasi, sarana dan prasarana birokrasi. Hal ini sejalan dengan disusunnya roadmap reformasi birokrasi yang ditetapkan dalam suatu kebijakan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 tahun 2015 sebagai peta jalan arah implementasi kebijakan reformasi birokrasi yang wajib dilaksanakan baik di tingkat pemerintah pusat melalui kementerian dan lembaga hingga pemerintah daerah yaitu pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten dan kota.

Sasaran reformasi birokrasi sebagai amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 diharapkan telah terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Adapun sasaran reformasi administrasi yang dimaksud dalam peraturan tersebut yaitu memperbaiki tata Kelola pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan dibidang :

1. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme telah mengalami penurunan dan penanganan melalui sistem birokrasi pemerintahan.
2. Kualitas pelayanan publik mampu mewujudkan kepuasan masyarakat.
3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi telah berorientasi kepada capaian kinerja pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah.
4. Profesionalisme Sumber Daya Manusia aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah dalam konsep pengembangan sumber daya aparatur pemerintah sektor publik.
5. Jaminan kesejahteraan aparatur sektor publik dalam konsep sistem kompensasi yang berorientasi pada merit system

Dengan dikeluarkannya Roadmap Reformasi Birokrasi yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 tahun 2015 sebagai peta jalan arah implementasi kebijakan reformasi birokrasi maka wajib dilaksanakan baik di tingkat pemerintah pusat melalui kementerian dan lembaga hingga pemerintah daerah yaitu pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten dan kota 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, Sumber Daya Manusia aparatur semakin profesional, dan *mind-set serta culture-set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi, seperti yang diharapkan oleh masyarakat.

BAB 7 | TIPE-TIPE REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si
Universitas Sjakhyakirti Palembang
Email: dwidedek291@gmail.com

A. Pendahuluan

Perkembangan kemajuan negara-negara di dunia yang semakin pesat dengan disertai kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta penerapannya pada berbagai bidang kehidupan telah mendorong persaingan global menjadi semakin ketat, dan masyarakat semakin peka terhadap peningkatan kualitas hidupnya, menuntut dilakukan reformasi secara menyeluruh. Reformasi (*Reform*) menjadi kata kunci bagi perubahan ke arah perbaikan, jika tidak ke arah pembaruan berbagai aspek penyelenggaraan pemerintah. Reformasi administrasi publik merupakan salah satu bagian kajian dari pada administrasi yang selalu menarik perhatian untuk diteliti dan dikaji karena berkaitan dengan adanya pergeseran ilmu administrasi yang bertumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat. Perkembangan Administrasi Publik merupakan hasil respons terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan ekologi administrasi public (Mubarok, 2019).

Reformasi dapat dipandang secara harafiah maupun isi (content), dan selalu terkait dengan spektrum perubahan diberbagai dimensi kehidupan manusia yang luas. Perubahan tersebut dapat diamati dalam perubahan aspek-aspek IPOLEKSOSBUDHAM (Ideologi, Politik, Ekonomi, Sosial, Budaya dan Pertahanan Keamanan).

Reformasi terjadi karena adanya tekanan baik bersumber dari internal maupun eksternal organisasi sektor publik untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sejak 1980 berbagai negara maju maupun sedang berkembang telah menjalankan reformasi administrasi publik secara konsisten dan radikal (Mubarok, 2019). Reformasi administrasi telah mengubah secara mendasar konsep dan praktik administrasi. Jika pada awalnya administrasi dianggap sebagai sarana penerapan kekuasaan negara yang bersifat monopolistik, tertutup dan otoriter kini telah bergeser menjadi administrasi yang kolaboratif dan lebih menekankan pada mutu pelayanan kepada masyarakat.

Reformasi secara etimologis berasal dari kata "*reformation*" dengan akar kata "*reform*" yang secara semantik bermakna "*make or become better by removing or putting right what is bad or wrong*" (Meutia, 2017). Reformasi bermakna sebagai suatu perubahan tanpa merusak (*to change without destroying*) atau perubahan dengan memelihara (*to change while preserving*). Dalam hal ini, proses reformasi bukanlah proses perubahan yang radikal dan berlangsung dalam jangka waktu singkat, tetapi merupakan proses perubahan yang terencana dan bertahap. Secara harfiah reformasi memiliki makna suatu gerakan untuk memformat ulang, menata ulang atau menata kembali hal-hal yang menyimpang untuk dikembalikan pada format atau bentuk semula sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dicita-citakan rakyat.

Istilah reformasi administrasi mengandung begitu banyak makna, mempunyai fungsi yang beraneka ragam, menimbulkan banyak harapan, tetapi juga menimbulkan perselisihan di kalangan praktisi, pemerhati, masyarakat, dan kaum teoritis (Meutia, 2017). Tetapi dari setiap makna dan tujuan suatu istilah,

tentulah selalu ada sisi positif dari istilah tersebut. Hampir semua kalangan mengatakan bahwa reformasi administrasi itu baik dan bermanfaat untuk dilakukan. Padahal dalam menjalankan sesuatu tentunya akan ada dampak positif dan negativenya. Dampak negative ini tentunya dapat diatasi jika kita mengetahui cara, strategi, maupun bentuk/tipe reformasi administrasi yang akan dijalankan. Pada bab ini, penulis akan membahas mengenai tipe reformasi administrasi public (Meutia,2017).

Menurut Tjokroamidjojo (1995: 39), perbaikan dan penyempurnaan administrasi negara dapat dilakukan dengan dua pendekatan. Pertama, usaha perbaikan dan penyempurnaan secara menyeluruh. Kedua, perbaikan dan penyempurnaan administrasi yang dilakukan secara sebagiansebagian. Kedua cara di atas sesungguhnya dapat dilakukan secara bersamaan, dalam arti perubahan menyeluruh dilakukan secara bertahap. Cara yang ditawarkan ini dapat dilakukan dengan pendekatan berpikir serba sistem (*systems thinking*). Pendekatan *Systems thinking* yang dikembangkan oleh Peter Senge (1992) dilakukan dalam organisasi pembelajar (*Learning Organization*).

Secara Tradisional, Reformasi Administrasi diidentikkan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. dalam arti sempit tujuan reformasi administrasi adalah untuk menyempurnakan administrasi. Program reformasi administrasi jarang di desain dengan tujuan tunggal, karena pada dasarnya program reformasi yang dijalankan oleh suatu negara bertujuan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan agar kebutuhan yang hareus dipenuhi tersebut dapat dilakukan dengan efektif dan efisien.

Hann Been Lee dalam (Zauhar,2007:13) menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi yang ia spesifikasikan secara umum yakni meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode dan meningkatkan *performance* (unjuk kerja). (Boyd,2009:156) menyatakan bahwa reformasiadministrasi tetap semakin dinyalakan. Dorongan besar berikutnya untuk reformasi administrasi muncul selama

tahun 1960-an sebagai perang terhadap kemiskinan dan kemudian terus merambah mencapai puncaknya pada pelayanan- pelayanan pemerintah.reformasi administrasi pada masa kini difokuskan pada konsolidasi program atau pelayanan-pelayanan, kelembagaan, anggaran berbasis program,dan perbaikan efisiensi dan efektivitas. pernyataan diatas tersebut menyatakan bahwa sesungguhnya reformasi administrasi akan berpengaruh kepada perbaikan manajemen pelayanan publik yang dimana hal tersebut akan meningkatkan keteraturan, performance dan menyempurnakan pelayanan publik agar lebih efisien dan efektif. Tujuan dari peningkatan efektivitas administrasi untuk mencapai tujuan pembangunan nasional itu sendiri.

Abueva dalam (Zauhar,2007:14) menyebutkan dua tujuan *administrative reform* yaitu:

1. *Manifest or declared goal* (tujuan terbuka) yang termasuk dalam tujuan bersifat terbuka antara lain efisiensi, ekonomis, efektivitas, peningkatan pelayanan, struktur organisasi dan prosedur yang ramping, dan lain sebagainya.
2. *Undisclosed or undeclared goal* (tujuan terselubung) yang termasuk dalam tujuan terselubung adalah tujuan yang bersifat politis.

Yehezkel Dhor dikutip (Zauhar,2007:14-15) berpendapat bahwa reformasi pada hakekatnya berorientasi pada tujuan jamak. Ia mengklasifikasikan tujuan reformasi administrasi ke dalam enam kelompok, 3 bersifat intra administrasi yang ditujukan untuk menyempurnakan administrasi internal, 3 lagi berkenaan dengan masyarakat di dalam sistem administrasi.

Dengan rumusan lain Caiden (1969) menyebut tujuan reformasi administrasi adalah untuk *improve the administrative performance of individual, groups and institutions and to advise them how they can achieve their operating goals more effectively, more economically and more quickly*. Jika dianalisis lebih lanjut, tujuan reformasi administrasi dari Caiden adalah menyempurnakan atau meningkatkan kinerja (*performance*). Konsep inilah yang oleh Caiden disebut dengan administrasi health, yaitu suatu

situasi di mana administrasi tidak hanya memenuhi segala macam tuntutan yang dibebankan kepadanya, akan tetapi juga administrasi yang di dalamnya tak dijumpai gelagat yang tak baik, sedangkan kinerja atau *performance* yang dimaksudkan adalah kinerja individu, kelompok dan institusi. Ini berarti bahwa di samping aspek perilaku juga aspek kelembagaan yang tercakup di dalam reformasi administrasi. Sehat tidaknya administrasi dapat dilihat dari tiga perspektif yang berbeda. Pertama adalah ideal optimum, yakni derajat pencapaian kesempurnaan administrasi; kedua, *practical optimum*, yakni pencapaian derajat tertinggi dari suatu kinerja dalam kondisi tertentu dan ketiga *satisficing optimum*, yakni pencapaian derajat kinerja yang memuaskan.

Adapun aspek peningkatan kinerja individu dapat dilihat dari keterampilannya, kecakapan praktisnya, kompetensinya, pengetahuan dan informasinya, keluasan pengalamannya, sikap dan perilakunya, kebajikannya, kreativitasnya, moralitasnya dan lain-lain. Kinerja kelompok dilihat dari aspek kerjasamanya, keutuhannya, disiplinnya, loyalitasnya dan lain-lain, sedangkan kinerja institusi dapat dilihat dari hubungannya dengan institusi lain, fleksibilitasnya, adaptabilitasnya, pemecahan konflik dan lain-lain.

Menurut Prof. Zauhar (2007), reformasi administrasi public memiliki beberapa tipe, diantaranya tipe reformasi procedural, Reformasi teknis, dan reformasi programatik. Penjelasan masing-masing tipe akan dijelaskan di bawah ini.

1. Tipe Reformasi Procedural

Tipe ini merupakan tipe reformasi yang dilakukan dengan penyempurnaan tatanan. Seperti jenis reformasi lainnya, reformasi prosedural dapat dilakukan dengan berbagai cara. misalnya, bisa cukup dengan perubahan dalam prosedur atau perubahan lainnya. Masyarakat tradisional maupun modern pada dasarnya sangat menyukai keteraturan, terlebih lagi pada masyarakat transisional (*prismatic*) yang sedang melakukan reformasi besar-besaran. Pada situasi ini, masyarakat suka bernostalgia pada tatanan

lama. Untuk menanggulangi masalah tersebut reformasi perlu diarahkan pada penciptaan prosedur dan membangun rutinitas. Reformasi harus diorientasikan pada penataan prosedur dan kontrol untuk menghadang agen pembaharu agar pembaharuan tidak menimbulkan kekacauan (Suwitri, 2007).

Reformasi ini biasanya terjadi di negara-negara yang baru saja mengalami pergantian pemerintahan secara cepat dan drastis akibat pergantian rezim, misalnya negara yang baru merdeka dari proses kolonisasi, sehingga perlu adanya tatanan administrasi pemerintahan baru yang dapat menjamin tatanan masyarakat lebih stabil. Untuk memperbaiki tatanan masyarakat tersebut maka jenis reformasi administrasi yang dilaksanakan berupa reformasi prosedural dengan merancang prosedur rutin pemerintahan untuk menjalankan pembangunan (Been Lee, 1976).

Reformasi prosedural berkaitan dengan deregulasi dan debirokratisasi mekanisme pelayanan sehingga pelayanan dapat diberikan dengan lebih cepat dan biaya yang terjangkau (efektif dan efisien). Upaya penyederhanaan prosedur birokrasi ini juga harus disesuaikan dengan kondisi setempat, misalnya dengan kondisi geografis dan demografis daerah yang bersangkutan (Mariana, 2006).

2. Reformasi Teknis (Technical Reform)

Tipe reformasi ini dilakukan dengan penyempurnaan metode. Penyempurnaan yang dilakukan adalah dalam bidang teknis dan metode kerja. Teknik dan metode yang baru ini dapat dikatakan bermanfaat bila bisa mencapai tujuan-tujuan yang lebih luas. Apabila tujuan dari reformasi administrasi diartikulasikan dengan baik dan secara efektif diterjemahkan ke dalam berbagai program aksi yang nyata, penyempurnaan metode akan memperbaiki implementasi program, yang pada akhirnya akan meningkatkan realisasi pencapaian tujuan.

Dorongan untuk menyempurnakan metode timbul karena adanya stimulan dari masyarakat. Apabila masyarakat semakin mendukung adanya administrator teknis daripada status maka administrator harus fanatik pada metode. Administrator publik dalam masyarakat yang sudah maju secara teknologi dituntut semakin fanatik pada perkembangan teknik dan metode (Suwitri, 2007).

Reformasi administrasi teknikal bertujuan untuk meningkatkan kualitas metode administrasi lama yang sebelumnya berlaku, lebih disebabkan untuk merespon tekanan atau rangsangan eksternal. Motivasi rangsangan eksternal tersebut bisa karena adanya keingintahuan intelektual atas metode baru tersebut atau karena adanya motivasi kekuasaan dan kontrol. Apapun motivasinya, teknik reformasi administrasi yang lebih modern tersebut digunakan untuk mendorong proses modernisasi (Been Lee, 1976).

Penyempurnaan metode sebagai tujuan adalah berorientasi pada teknis, tetapi di dalam administrasi, Teknik tidak bernilai tanpa adanya pihak lain yang menggunakannya. Teknik menjadi bernilai apabila tujuan yang ditetapkan dicapai dengan Teknik tersebut. Jadi, tanpa adanya tujuan pemerintahan yang diformulasikan dengan bagus dan dengan program yang dapat diterima, penyempurnaan metode dan Teknik administrasi dianggap sebagai control otokratis dari birokrasi terhadap masyarakat. Di sisi lain, apabila tujuan utama reformasi administrasi diartikulasikan dengan baik secara efektif, diterjemahkan ke dalam program nyata, maka penyempurnaan metode dan Teknik dapat meningkatkan realisasi pencapaian tujuan. otokratis. Oleh karena itu, reformasi teknis harus mempertimbangkan perilaku negatif yang mungkin terjadi pejabat publik, yang dapat memengaruhi pemberian layanan.

3. Reformasi programatik (*programmatic reform*)

Tipe reformasi ini dilakukan dengan penyempurnaan kinerja. Penyempurnaan kinerja lebih bernuansa tujuan dalam substansi program kerjanya daripada penyempurnaan keteraturan maupun penyempurnaan metode teknis administratif. Fokus utamanya adalah pada pergeseran dari bentuk ke substansi, pergeseran dari efisiensi dan ekonomis ke efektifitas kerja, pergeseran dari kecakapan birokrasi ke kesejahteraan masyarakat. Bukan hanya bertujuan pada hukum dan ketertiban atau procedural, atau pencarian metode dan teknik baru, tetapi berfokus pada keluaran (Suwitri, 2007). Tipe administrasi semacam inilah yang sulit ditemukan pada negara berkembang dimana tujuan administrasinya masih pada hukum dan ketertiban. Pada negara yang sedang berkembang ideologi politik cenderung diserap secara umum, sementara itu birokrasinya terlalu diorientasikan pada masalah procedural. Prioritas yang berlebihan pada masalah prosedur ini menyebabkan digunakannya metode dan Teknik baru dengan berbagai alasan yang dibuat-buat.

Penekanan baru terhadap unjuk kerja program hanya akan ada jika pemerintah negara sedang berkembang betul-betul menginginkan pembangunan sosial ekonomi yang sungguh-sungguh. Begitu keinginan muncul, lahirlah pendekatan baru yang mempunyai sifat yang khas dalam Reformasi Administrasi. Keluaran menjadi kata kunci, metode dan prosedur yang sudah ada mulai dibenahi. Bibit baru administrator diambil dari lingkungan non birokrasi setelah melalui proses tertentu baru diperkenalkan ke dalam jajaran birokrasi. Organisasi baru banyak dibentuk bahkan terkesan sangat berlebihan. Prosedur baru di bidang keuangan yang lebih fleksibel mulai diperkenalkan, yang pada hakikatnya tumbuh dengan prosedur yang lama. Maka terjadinya struktur kembar dan prosedur ganda tak dapat dielakkan. Sementara organisasi lama masih menjalankan fungsinya, organisasi baru diciptakan dengan tujuan untuk

memperlemah aturan yang masih ada. Dari sudut pandang simetri organisasi dan keteraturan prosedur, situasi kacau masih saja terjadi. Terlepas dari adanya kebingungan, masih adanya program kerja tersebut memaksa birokrasi untuk tetap bergerak. Dengan begitu maka di dalam kenyataannya reformasi masih saja tetap berlangsung.

Reformasi administrasi programatis yang dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan, diimplementasikan melalui strategi reformasi program-program pemerintahan. Berbeda dengan reformasi administrasi yang sifatnya prosedural dan Teknik. Hahn-Been Lee (1976) mengatakan reformasi administrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja program hanya datang ketika pemerintah di negara berkembang mulai serius untuk membangun ekonomi dan sosial masyarakat. Reformasi ini lebih focus pada peningkatan pembangunan sosial-ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Reformasi program melibatkan penetapan prioritas secara eksplisit dan model pelaksanaan teknis yang diperkuat. Prioritas telah ditetapkan dan ditangani secara sistematis, transparan dan terfokus. Menyelaraskan sumber daya teknis dan keuangan secara bersamaan sangat penting untuk penyampaian prioritas ini secara efektif dan efisien, serta untuk menghindari Organisasi yang terlalu berkomitmen dan kewalahan (WHO, 2015).

Hasil utama dari reformasi program adalah:

- a. hasil penetapan prioritas yang digerakkan oleh kebutuhan 4. Reformasi khusus terus berjalan secara bertahap dan dengan kecepatan implementasi yang berbeda-beda. definisi dan alokasi sumber daya yang selaras dengan penyampaian hasil;
- b. peningkatan model pengiriman di tiga tingkat Organisasi untuk mendukung Negara Anggota dengan lebih baik;
- c. pembiayaan yang memadai dan selaras untuk mendukung fokus strategis; dan

- d. pelaporan yang transparan tentang penyampaian hasil dan penggunaan sumber daya (WHO, 2015).

Keluaran menjadi kata kunci, metode dan prosedur yang sudah ada mulai dibenahi. Bibit baru administrator diambil dari lingkungan non birokrasi yang setelah melalui proses tertentu baru diperkenalkan ke dalam jajaran birokrasi. Organisasi baru banyak dibentuk bahkan terkesan sangat berlebihan. Prosedur baru di bidang keuangan yang lebih fleksibel mulai diperkenalkan, yang pada hakikatnya tumbuh dengan prosedur yang lama. Maka terjadinya struktur kembar dan prosedur ganda tak dapat dielakkan. Selain itu terjadi pula perkembangan birokrasi yang agak aneh. Sementara organisasi lama masih menjalankan fungsinya, organisasi baru diciptakan dengan tujuan untuk memperlemah aturan yang masih ada. Dari sudut pandang simetri organisasi dan keteraturan prosedur, situasi kacau balau masih saja terjadi. Terlepas dari adanya kebingungan ini, dengan masih adanya program kerja tersebut memaksa birokrasi untuk tetap bergerak. Dengan begitu maka di dalam kenyataannya reformasi masih tetap saja berlangsung.

Lee menambahkan bahwa pemilihan terhadap reformasi apa yang akan dilakukan tergantung pada model birokrasi yang ada. Bagi birokrasi model tertutup (*closed bureaucracy*), yang diperlukan adalah *programmatic reform*; bagi birokrasi setengah terbuka (*mixed bureaucracy*) yang diperlukan adalah *programmatic reform* dan *technical reform*; sedangkan bagi birokrasi terbuka (*open bureaucracy*) yang dibutuhkan adalah *procedural reform*. Lee menambahkan juga jika kebanyakan birokrasi di negara-negara berkembang adalah birokrasi yang bersifat tertutup (*closed bureaucracy*).

Dalam pemerintahan dengan *closed bureaucracy*, ciri utama dari model ini antara lain diperlihatkan oleh masih kentalnya aspek pengaruh elit dan hak istimewa di dalamnya. Selain itu, para pegawai memiliki budaya kerja yang bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan serta memiliki semangat yang tinggi. Meskipun demikian, para pegawai birokrasi model ini bekerja di bawah aturan yang

bersifat senioritas. Ciri lainnya, birokrasi model ini cenderung tidak harmonis, seperti hubungannya dengan militer dengan kelompok bisnis atau dengan pers. Model birokrasi ini memiliki daya tahan terhadap gelombang perubahan sosial yang akan terjadi, meskipun gejolak tersebut datang dari kelompok baru yang lebih memiliki posisi di mata masyarakat. Hal ini dikarenakan besarnya kekuatan politik yang dapat digunakan oleh mesin birokrasi untuk membendung tuntutan kelompok baru tersebut.

Dalam model mixed bureaucracy, dapat dilihat ciri antara lain terdapat hubungan antara birokrasi dengan masyarakat, meskipun hubungan tersebut terbatas. Hubungan tersebut terjadi ketika seseorang atau individu ditugaskan untuk membantu pemerintahan yang lemah, seperti pemerintahan yang membutuhkan keahlian statistik, perencanaan ekonomi dan promosi. Individu dan tenaga ahli tersebut dapat berasal dari universitas, lembaga penelitian atau unit militer. Keterlibatan masyarakat tersebut selanjutnya membuat pemerintah semakin fleksibel dalam proses rekrutmen. Perubahan yang mendasar dalam struktur birokrasi model ini terjadi ketika ada pergolakan sosial dan politik seperti perang, revolusi atau kudeta. Pada titik tersebut, birokrasi akan menerima infusi yang besar dari kelompok sosial lainnya. Ketika model ini diterapkan, banyak standar dan prosedur rekrutmen serta promosi berubah guna mendukung kelompok baru.

Model selanjutnya yaitu open bureaucracy. Birokrasi terbuka memiliki pola rekrutmen yang relatif fleksibel. Setiap orang yang memenuhi syarat dapat masuk ke birokrasi. Selain itu, standar masuk dalam hal pendidikan dan pengalaman tidak terlalu kaku. Berbagai kontak dan pertukaran terjadi antara pemerintah dan industri. Partai politik berkuasa dan pengaruh mereka terhadap birokrasi lebih bersifat langsung. Birokrasi menjadi dipolitisir dan legislatif atau partai sering mempengaruhi dan intervensi. Pintu birokrasi harus terbuka lebar yang diikuti juga oleh pintu di luar itu birokrasi. Hal lain

yang harus diperhatikan dalam birokrasi terbuka yaitu prosedur baru dan organisasi yang sederhana.

Menurut Hermawan, dkk (2015), Reformasi di bagi dalam 3 bentuk yaitu sebagai berikut.

1. Reformasi Prosedural

Reformasi Prosedural adalah tuntutan untuk melakukan perubahan pada tataran normative atau aturan perundang-undangan dari yang berbentuk otoriter menuju aturan demokratis. Undang-undang yang mengatur bidang politik harus menjamin adanya ruang kebebasan bagi masyarakat untuk melakukan aktifitas politik. Undang-undang yang mengatur bidang sosial budaya harus memberikan kesempatan masyarakat untuk membentuk kelompok sosial sebagai ekspresi kolektif dari identitas masing-masing. Undang-undang yang mengatur bidang ekonomi harus melindungi kepentingan masyarakat umum (ekonomi kerakyatan) bukan pengusaha dan penguasa.

Groves (Budiman, 2005) menyatakan bahwa reformasi administrasi negara mempunyai 2(dua) makna, yaitu sebagai berikut.

- a. Reformasi administrasi negara merupakan proses politik yang dirancang untuk menyerasikan hubungan timbal balik antara birokrasi dengan beragam unsur dalam masyarakat.
- b. Reformasi administrasi negara dipandang sebagai pencangkakan teknologi administrasi yang berasal dari Barat ke negara yang sedang berkembang.

Sebagai sebuah system politik, maka reformasi administrasi selalu terkait dengan system politik suatu negara yang menyangkut kekuasaan, kepentingan, kebijaksanaan, dan kebijakan negara terhadap masyarakat. Reformasi administrasi dapat dimulai pada tingkat pembuatan dan penetapan sebuah kebijakan public. Dalam arti, proses politik untuk merumuskan dan menghasilkan sebuah kebijakan baik dalam bentuk Undang-Undang, Keputusan Presiden (Kepres), Keputusan Menteri (Kepmen),

dan lain-lain perlu dikaji ulang dan dirumuskan secara tepat dan akurat dengan menggunakan konsep yang berlaku umum dengan tidak mengenyampingkan hak-hak warga negara (Budiman, 2005).

Secara procedural era reformasi mengandung harapan adanya repositioning pola relasi antara masyarakat dan negara karena negara telah memberi kesempatan seluas mungkin kepada rakyat untuk melakukan usaha-usaha produktif guna memperkuat posisi tawarnya terhadap negara.

2. Reformasi Struktural

Administrasi negara sebagai sebuah system terbuka, dalam menjaga keberadaannya, harus mau dan mampu menyesuaikan terhadap perubahan lingkungannya. Reformasi Struktural merupakan tuntutan perubahan institusional negara dari birokratik menuju birokrasi. Birokratik adalah lembaga negara yang hirarkis, sentralistik dan otoriter. Birokrasi adalah lembaga negara yang responsif, penegak keadilan, transparan dan demokratis yang menegakkan istilah-istilah support system.

Menurut Purwanto (Budiman, 2005), ada 3 (tiga) factor dalam melaksanakan reformasi structural, yaitu sebagai berikut.

a. Struktur Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan yang sentralistik telah menutup pintu bagi partisipasi masyarakat dan aparat birokrasi untuk bertindak inovatif (Budiman, 2005). System sentralistik menghasilkan sebuah regulasi dalam wujud manual kerja yang sangat detail. Dalam rangka pelaksanaan desentralisasi di era otonomi daerah, pejabat level menengah ke bawah berhak dan perlu mendapatkan kewenangan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan dan menggali sumber dana bagi daerah sebagai pelaksanaan system administrasi yang desentralistik. Mislanya, keputusan tentang investasi

pada jumlah kapital tertentu cukup diputuskan oleh pejabat daerah (Budiman, 2005).

b. Reformasi Organisasi

Pasca era kapitalis sekarang ini, akan muncul bentuk masyarakat baru yang disebut dengan masyarakat pasca kapitalis (*The Post-Capitalis Society*). Dalam bentuk masyarakat ini, unsur utama dalam produksi tidak lagi kapital (modal), sumber daya alam dan sumber daya manusia namun telah bergeser menjadi pengetahuan (*knowledge*) dan konfigurasi kelompok utama masyarakat turut berubah menjadi *knowledge executives*, *knowledge professionals*, dan *knowledge employees* baik yang berada dalam sector privat maupun sector public. Pergeseran yang terjadi tidak hanya dalam unsur utama produksi tetapi juga pada lingkungan kerja (Budiman, 2005).

Dengan adanya perubahan-perubahan tersebut, maka pemerintah sebagai penyelenggara negara harus merombak ulang system birokrasi yang ada. Administrasi negara diharapkan dapat menyediakan ruang gerak yang lebih bebas bagi inovasi aparat birokrasi dan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Perombakan ulang system birokrasi akan membentuk organisasi yang ramping, fleksibel, responsive dan mampu bekerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan atau sebuah pemerintah pemerintahan Wirausaha (Budiman, 2005).

Pada pemerintahan ini, administrasi negara diharapkan:

- a. Lebih mengarahkan daripada ikut berperan serta di dalamnya;
- b. Memberikan wewenang kepada masyarakat daripada hanya melayani;
- c. Lebih sebagai pendorong untuk terjadinya kompetisi dalam pemberian pelayanan, dengan mendorong munculnya sebanyak mungkin pemberi jasa pelayanan;
- d. Lebih digerakkan oleh misi daripada peraturan;

- e. Berorientasi pada hasil (*outcomes*);
- f. Berorientasi kepada kepentingan public (*Customers oriented*);
- g. Lebih mampu menghasilkan dan daripada hanya membelanjakan;
- h. Antisipatif;
- i. Tidak sentralistis, dan
- j. Berorientasi pada pasar, dengan cara perubahan dilakukan melalui mekanisme pasar (Budiman, 2005).

3. Reformasi Kultural

Perubahan kebijakan dalam bentuk perundang-undangan juga perlu dibarengi dengan perubahan pada tingkat tata nilai dan budaya. Produk perundangan sebagai produk formal birokrasi harus dapat diinternalisasikan menjadi budaya organisasi (Budiman, 2005).

Reformasi Kultural yaitu tuntutan untuk melakukan perubahan pola pikir, cara pandang dan budaya seluruh elemen bangsa untuk menerima segala perubahan menuju bangsa yang lebih baik. Reformasi kultural merupakan kata kunci untuk mewujudkan agenda reformasi procedural dan structural yang dijelaskan di atas. Tanpa adanya reformasi kultural, reformasi prosedural dan structural hanyalah sebuah simbol yang tidak memiliki makna apa-apa. Reformasi kultural perlu ditempuh untuk mempercepat proses reformasi administrasi publik.

Setiap kebijakan yang dibuat berdasarkan pengalaman, pengetahuan, kebutuhan dan keinginan seluruh warga negara dan administrasi negara untuk kemudian diinternalisasikan lagi hingga menjadi budaya politik bangsa. Setiap warga negara dan aparat birokrasi perlu selalu menempatkan dirinya pada posisi siap belajar bersama-sama. Warga negara dan administrasi negara yang memiliki pengetahuan dan budaya politik yang baik akan lebih cepat di dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan. Dengan demikian akan mempermudah

pencapaian visi dan misi sebagai landasan kerja birokrasi (Budiman, 2005).

B. Ringkasan

Keberhasilan reformasi telah banyak ditunjukkan oleh negara-negara baik itu negara maju maupun berkembang di masa yang lalu. Konsep reformasi administrasi memiliki pengertian yang luas sehingga tidak dapat dijelaskan dalam satu definisi tunggal. Secara Tradisional, Reformasi Administrasi diidentikkan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. dalam arti sempit tujuan reformasi administrasi adalah untuk menyempurnakan administrasi. Hann Been Lee dalam (Zauhar,2007:13) menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi yang ia spesifikasikan secara umum yakni meningkatkan keteraturan, meningkatkan atau menyempurnakan metode dan meningkatkan *performance* (unjuk kerja). Been Lee kemudian menjadikan tujuan ini sebagai pengelompokkan dalam reformasi administrasi public. Pendapat lain berasal dari Hermawan, dkk (2015), reformasi dibagi ke dalam 3 bentuk yaitu reformasi procedural, structural, dan kultural. Lee menambahkan bahwa pemilihan terhadap reformasi apa yang akan dilakukan tergantung pada model birokrasi yang ada.

C. Daftar Pustaka

- Suwitri, Sri. 2007. *Pemberantasan Korupsi Di Indonesia : Sebuah Upaya Reformasi Birokrasi. Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, Vol. 4, No. 1, Januari 2007 : 23-41.
- Basyaril, Salim. 2005. *Reformasi Administrasi dan Birokrasi Peradilan*. Penerbit FHUI: Jakarta.
- Budiman. 2005. *Reformasi Administrasi Negara*. Vol V Nomor 2 Agustus 2005 164:172, FIS Universitas Negeri Yogyakarta.

Hermawan, Dany Cahyo, dkk. *Kebebasan di Era reformasi*, [diunduh pada tanggal 10 Juni 2023] dari http://www.academia.edu/6206893/KEBEBASAN_DI_ERA_REFORMASI.

Meutia, Intan Fitri. 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. CV. Anugrah Utama Raharja : Bandar Lampung.

Mubarok. 2019. *Reformasi Administrasi Publik*. Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UIN Sunan Gunung Djati. Bandung

Tjokroamidjoyo B. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan* - Edisi Revisi. Jakarta: LP3ES.

World Health Organization. Regional Office for South-East Asia. 2015. *WHO reform: Programmatic reform - focus on results - SEA/RC68/6*. WHO Regional Office for South-East Asia

Zauhar, Soesilo. 2007. *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta : Bumi Aksara.

BAB 8 | SEJARAH REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Yuni Annisa Listya Padmasari S.ST

Magister Kebidana Universitas Aiasyah Pringsewu

Email: yuniannisa72@gmail.com

A. Pendahuluan

Definisi administrasi seringkali hanya dipandang sebagai kegiatan tulis menulis secara fisik kegiatan administrasi memang banyak didominasi dalam kegiatan tulis menulis, baik menggunakan tangan, alat tulis, mesin ketik atau computer. Padahal banyak teori yang mengatakan kegiatan administrasi lebih dari pada itu. Administrasi dalam arti sempit sering disamakan dengan tata usaha, yaitu berupa kegiatan mencatat, mengumpulkan dan menyimpan suatu kegiatan atau hasil kegiatan untuk membantu pimpinan dalam mengambil keputusan. Sedangkan ruang lingkup administrasi sebenarnya sangat luas, yaitu menyangkut hal-hal apa saja yang termasuk dalam bahasa atau bagian daripada administrasi tersebut. Ruang lingkup ini sangat perlu diberi kepastian sehingga memudahkan kita membahas tentang administrasi itu sendiri. Ruang lingkup ini akan menjadi batas luasnya administrasi itu sendiri. (Adi, 2016)

Chandler dan Plano (1988:29) menyatakan bahwa administrasi publik adalah proses dimana sumber daya dan personal publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola

keputusankeputusan dalam kebijakan publik. Keduanya juga menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan seni dan ilmu yang ditujukan untuk mengatur public affairs dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan. Namun sampai saat ini sebagian ahli mengutarakan bahwa batasan administrasi publik itu tidak ada.(Putranto et al., n.d.)

B. Definisi Administrasi Publik

Menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro:

1. Administrasi Publik merupakan suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintahan.
2. Administrasi Publik meliputi tiga cabang dalam pemerintahan yaitu, eksekutif, yudikatif, dan legislative serta hubungan-hubungan di antara mereka.
3. Administrasi Publik memiliki suatu peranan penting di dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan suatu bagian dari proses politik.
4. Administrasi Publik sangat erat kaitannya dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan berbagai pelayanan kepada masyarakat.
5. Administrasi Publik berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan dalam beberapa hal.

Menurut John M. Pfiffner dan Robert V. Presthus:

1. Administrasi Publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh suatu badan-badan perwakilan politik.
2. Administrasi Publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh suatu badan-badan perwakilan politik.
3. Administrasi Publik secara global adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan beberapa kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang

tar terhitung jumlahnya, memberikan pengarahannya dan maksud terhadap sejumlah usaha orang

Secara etimologis dalam bahasa Indonesia, administrasi yang bahasa Inggrisnya Administration, berasal dari kata Latin yaitu : Administrare dan Administratio. Istilah ini berarti melayani, membantu atau memenuhi. Sedangkan Administratio berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan (Atmosudirdjo, 1986). Jadi, administrasi pada hakikatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Administrasi pengertian sehari-hari sering disamakan dengan tata usaha, yaitu berupa kegiatan mencatat, mengumpulkan dan menyimpan suatu kegiatan atau hasil kegiatan untuk membantu pemimpin dalam mengambil keputusan. (Anas, n.d.)

Istilah publik berasal dari bahasa Inggris public yang berarti umum, masyarakat atau Negara. Apabila administrasi publik diterjemahkan sebagai administrasi Negara, maka kecenderungan pelayanan dan penyelenggaraan roda pemerintahan akan bermotivasi serba Negara. Negara dianggap mewakili Tuhan di dunia, apabila persoalan sudah mengatasnamakan Negara sulit untuk membantahnya. Dengan maksud baik ingin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat itulah, istilah public administration diberbagai kajian keilmuan hendaknya tetap diterjemahkan administrasi publik, sehingga dengan demikian disiplin ilmu menemukan jati dirinya sendiri. Arti dari publik itu sendiri yaitu sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan norma yang mereka miliki. Itulah sebabnya publik dalam kesempatan ini, tidak langsung diartikan sebagai penduduk, masyarakat, warganegara atau pun rakyat karena kata-kata tersebut. Administrasi publik mengurus kepentingan masyarakat, penduduk, warganegara dan rakyat tersebut berbagai birokrasi pemerintahan menerapkan berbagai disiplin, disinilah mulainya intervensi public. (Anas, n.d.)

Administrasi publik merupakan ilmu sosial yang dinamis, setiap saat senantiasa mengalami perubahan sejalan dengan perubahan zaman, peradaban dan teknologi. Dimana administrasi publik suatu pelayanan untuk melayani masyarakat umum. Namun berbalik menjadi pelayanan terhadap Negara, kendati Negara sebenarnya diadakan untuk kepentingan orang banyak, memang publik dapat diartikan sebagai Negara disatu sisi kepentingan masyarakat umum yang dilayani pemerintah, sepanjang sesuai dengan kaidah moral dan agama. Dalam administrasi publik pokok kajian yang dibahas adalah tiga elemen utama dalam sebuah Negara. Ketiga elemen tersebut yaitu lembaga legislatif, eksekutif serta yudikatif. Dalam kajiannya administrasi public mengaitkan ketiga elemen utama Negara tersebut dengan beberapa peraturan dan kebijakan berhubungan dengan publik, tujuan Negara serta etika yang menjadi acuan penyelenggara Negara. Menurut Keban, istilah Administrasi publik menunjukkan bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menuntut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah. Secara sederhana, administrasi public adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi public. (Anas, n.d.)

C. Konsep Reformasi Administrasi Publik

Pemahaman mengenai konsep reformasi administrasi, sebaiknya harus memahami terlebih dahulu tentang pengertian reformasi, administrasi, dan reformasi administrasi. Pokok bahasan lebih dalam mengenai konsep reformasi administrasi akan diuraikan lebih lanjut dalam sub pokok bahasan: makna reformasi, konsep dan ruang lingkup administrasi, dan reformasi administrasi dilihat dari sudut pandang konseptual-normatif maupun sudut pandang strategis dan etnis. (Meutia, n.d.)

Reformasi menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Jika dilihat dari pandangan hukum, reformasi diartikan sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan dalam bidang hukum dalam suatu masyarakat atau negara.

Sudarmayanti (2009), mengatakan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, komprehensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Widjaja (2011), mengatakan bahwa reformasi adalah suatu usaha yang dimaksud agar praktik-praktik, politik, pemerintah, ekonomi, dan sosial budaya yang dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dan selaras dengan kepentingan masyarakat dan aspirasi masyarakat diubah atau ditata ulang agar menjadi lebih sesuai dan lebih selaras (sosio reformasi). Disisi lain Prasjo (2003), mengatakan bahwa reformasi merujuk pada yang dikehendaki (*intended change*), dalam suatu kerangka kerja yang jelas dan terarah, oleh karena persyaratan keberhasilan reformasi adalah eksistensi peta jalan (road map), menuju suatu kondisi, status, dan tujuan yang ditetapkan sejak awal beserta indikator keberhasilannya.

Keberhasilan reformasi telah banyak ditunjukkan oleh berbagai Negara baik dinegara maju maupun Negara berkembang di masa lalu. Pengalaman di Cina, restrukturisasi organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dilakukan agar fungsi birokrasi berjalan dengan efisien (UN, 1997). Cina, melalui reformasi administrasinya, berhasil membuat perubahan pada organisasi pelayanan publik dalam merevitalisasi fungsinya, memperkuat fungsi makroplanning, dan manajemennya. Selain itu Amerika Serikat beberapa abad yang lalu telah menyadari pentingnya melakukan perubahan terhadap sistem birokrasi Negara tersebut. Menyadari persoalan yang terjadi di masyarakat dapat muncul akibat revolusi industri pada waktu itu, maka para birokrat mengambil sikap. Banyaknya imigran yang datang untuk bekerja dapat berdampak negatif pada masyarakat, sehingga para birokrat

membuat kebijakan public menjadi lebih terarah dan berpihak pada masyarakat.(Lidyawati et al., 2018)

Di HongKong dalam merespons tantangan ekonomi post-industri dan pasca lepasnya dari ingris,Negara ini berupaya meningkatkan kapasitas administrasinya sehingga reformasi administrasi menjadi agenda utamanya. Namun dalam sebuah study menyimpulkan bahwa administrasi revormasi di Hong Kong belum sepenuhnya berjalan komprehensif,resmi dan efisien (Pollitt and bouckaert,2011). Dari sudut pandang public,banyak masyarakat yang tidak puas dengan pelayanan public dan menganggap dalam pemerintahan terjadi mis-manajemen,tidak efisien dan boros .(Putranto et al., n.d.)

D. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Ruang lingkup atau cakupan administrasi Negara sangat kompleks tergantung perkembangan kebutuhan dan dinamika masalah yang dihadapi masyarakat. Dikatakan Chandler dan Plano (1988:3) bahwa kehidupan manusia menjadi semakin kompleks maka apa yang akan dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi Negara juga semakin kompleks. Untuk mengetahui ruang lingkup administrasi Negara maka bisa dikaji dari tulisan-tulisan teoritis dan praktisi administrasi Negara yang populer dan dapat dijadikan dasar. Harus diakui cakupan atau ruang lingkup administrasi Negara sangat kompleks tergantung dari perkembangan kebutuhan atau dinamika masalah yang dihadapi masyarakat. Salah satu cara untuk melihat cakupan atau ruang lingkup praktis administrasi publik dari suatu Negara adalah dengan mengamati jenis-jenis lembaga-lembaga departemen dan non departemen yang ada. Menurut Chandler dan Plano (1988:33) bahwa apabila kehidupan menjadi semakin kompleks permasalahan maka apa yang dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi Negara juga semakin kompleks.(Putranto et al., n.d.)

Buku yang ditulis oleh Nicholas Henry (1995) memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas (selain perkembangan ilmu administrasi Negara itu sendiri) antara lain:

1. Organisasi publik yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi
2. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
3. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi

Sedangkan James L.Perry dalam Buku "Handbook Of Public Administration" (1989) menguraikan bahwa pokok-pokok bahasan administrasi publik terkait:

1. Tantangan-tantangan administrasi nrgara dan bagaimana menyesuaikan diri
2. Sistem administrasi dan organisasi efektif.
3. Administrasi Negara terkait dengan usaha memperkuat hubungan dengan badan legislatif, badan-badan yang diangkat dan dipilih oleh rakyat.
4. Bagaimana menyusun kebijakan dan program sukses.
5. Administrasi perpajakan dan anggaran yang efektif.
6. Manajemen sumber daya manusia
7. Bagaimana operasi pelayanan publik yang baik.
8. Bagaimana praktek administrasi publik yang professional dan etis (beretika).

Shafritz dan Russel (1997) dalam bukunya ,Introduction Public Administration" menggambarkan bab-bab administrasi Negara sebagai berikut:

1. Lingkupan politik dan budaya
2. Penerapan reinventing government
3. Hubungan antara lembaga pemerintahan
4. Perkembangan teori manajemen dan organisasi
5. Perilaku organisasi
6. Manajerialisme dan kinerja

7. Manajemen strategis di sektor public
8. Kepemimpinan dan akuntabilitas
9. Manajemen personalia dan hubungan kerja
10. Keadilan social
11. Manajemen keuangan
12. Auditing, akunting, dan evaluasi,
13. Penghargaan dan etika.

Pembentukan dan pengembangan ruang lingkup kajian ilmu administrasi Negara juga harus mengikuti tantangan dan masalah yang akan dihadapi administrasi negara di masa depan, menurut Cooper tantangan administrasi publik abad 21 yang akan berdampak pada kajian administrasi Negara dan cakupan lima arena yakni:

1. *Globalization*
2. *Diversity*
3. *The Significance of limits (environmental, economic, social),*
4. *The increasing complexity of intergovernmental and intersectoral relations*
5. *The important of the public law and legal processes.*

Kata ‚administrasi‘ dalam administrasi itu sendiri diambil dari kata Administration, Chandler & Plano dalam Bukunya The Public Administration Dictionary mengatakan bahwa administrasi adalah proses bagaimana kebijakan itu diimplementasikan. Administrasi Negara berfokus pada penegakan hukum, proses pembuatan akan menerapkan peraturan dan regulasi dalam penyelenggaraan kebijakan publik. Tujuan administrasi Negara adalah non-profit yang ditunjukkan semata-mata untuk kepentingan masyarakat yang berbeda dengan administrasi private (swasta) yang bertujuan untuk profit. (Trilestari, n.d.)

Administrasi Negara terkait dengan lembaga-lembaga Negara sebagai pelaksana fungsi eksekutif, legislatif, dan yudikatif dalam penyelenggaraan kepentingan publik (Administrasi dalam arti luas). Komponen utama Administrasi Negara: organisasi, personalia dan keuangan yang bertujuan dalam pemecahan masalah dalam ketiga masalah tersebut

(Administrasi dalam arti sempit). Lokusnya terdiri atas: Pegawai negeri, organisasi publik, elemen-elemen governance, dan masyarakat (klien, komunitas, warga negara). Fokusnya terdiri atas: Perilaku organisasi, struktur dan proses organisasi, manajemen, pengembangan good governance, sistem pelayanan publik, proses kebijakan publik, dan pembangunan.

E. Pelayanan Publik dalam Reformasi Administrasi Publik

Pelayanan publik diartikan pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Kepmenpan NO.63/KEP/M.PAN/7/2003, publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian, pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat. Misalnya kebutuhan akan kesehatan pendidikan, dan lain-lain. Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. **Transparasi**, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. **Akuntabilitas**, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Kondisional, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pembeli dan penerima pelayanan publik.

F. Pengertian Reformasi Administrasi Publik

Administrasi menurut Herbert Simon (Pasolong, 2010: 2) adalah kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Pasolong sendiri kemudian merangkum banyak definisi tentang Administrasi dan menjelaskannya bahwa administrasi adalah "pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien, dan rasional" (Pasolong, 2010: 5). Dari pengertian ini, bisa dijelaskan bahwa karakteristik administrasi sendiri antara lain: efisien, efektivitas, dan rasional. Efisien diartikan bahwa tujuan atau motif administrasi adalah mencapai hasil yang efektif dan efisien. Dapat ditarik kesimpulan bahwa reformasi administrasi publik merupakan suatu upaya perbaikan yang dilakukan secara terencana dan terus menerus di segala aspek administrasi yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja administrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan public.(Meutia, n.d.)

G. Perubahan Paradigma Pelayanan Publik

Perubahan fokus suatu disiplin ilmu menurut Thomas Kuhn sebenarnya hanyalah perubahan cara pandang sekelompok ilmuwan tersebut pada suatu periode tertentu. Terdapat sekelompok ilmuwan yang menekankan subject matter tertentu termasuk kerangka konseptual dan metodologinya pada suatu periode, dan pada periode yang lain muncul sekelompok ilmuwan lain yang memiliki pandangan berbeda. Pandangan yang mendasar sekelompok ilmuwan mengenai apa yang menjadi objek kajian suatu ilmu termasuk metodologinya dikenal sebagai paradigma. (Meutia, n.d.)

Ilmu Administrasi Publik (nama ini lebih tepat dibanding Administrasi Negara sebab yang dipelajari bukan hanya persoalan negara tetapi juga masyarakat dan merupakan padanan yang tepat dari Public Administration) yang fokus kajiannya tersebut dituntut peran pemerintah dan masyarakat untuk sendiri-sendiri atau bersama-sama melakukan pelayanan publik (public services)

Reformasi pelayanan publik tertinggal dibanding reformasi diberbagai bidang lainnya. Sistem dan filsafat yang mendasari pelayanan publik di Indonesia tidak hanya ketinggalan jaman, tetapi juga menghasilkan kinerja dibawah standar dalam masyarakat yang berubah secara cepat. Indonesia jauh tertinggal dibanding Filipina, Malaysia dan Thailand dalam indikator-indikator gabungan kualitas birokrasi, korupsi, dan kondisi sosial ekonomi. (Meutia, n.d.)

Kondisi iklim investasi, kesehatan dan pendidikan saat ini sangat tidak memuaskan sebagai akibat tidak jelasnya dan rendahnya kualitas pelayanan yang ditawarkan oleh institusi-institusi pemerintahan. Hal ini digabung dengan administrasi yang berbelit-belit dan ketinggalan jaman yang berakibat pada ketidakpuasan masyarakat. Oleh sebab itu, diperlukan langkah-langkah penting menuju reformasi pelayanan publik agar menjadi lebih baik, yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan Kondisi Layanan Publik Nasional untuk mempercepat reformasi atau menunjuk, mempersiapkan dan memperkuat lembaga pemerintah yang sudah ada untuk memimpin reformasi.
2. Menghubungkan tindakan-tindakan reformasi pelayanan publik dengan reformasi anggaran dan aspek lainnya dipemerintahan.
3. Mendesain ulang sistem pelayanan publik dengan menekankan kebijakan pengolahan sumber daya manusia yang modern dan menetapkan pelayanan yang sesuai.
4. Membuat proses reformasi menjadi inclusive yaitu berarti berikan prioritas tinggi terhadap partisipasi semua pihak terkait.
5. Merubah nilai dan sikap pegawai negeri serta mengakhiri kekebalan terhadap tindakan korupsi.

H. Reformasi Administrasi Publik Di Indonesia

Reformasi administrasi menurut Lee dan Samonte (Nasucha, 2004) merupakan perubahan atau inovasi secara sengaja dibuat dan diterapkan untuk menjadikan sistem administrasi tersebut sebagai suatu agen perubahan sosial yang lebih efektif dan sebagai suatu instrumen yang dapat lebih menjamin adanya persamaan politik, keadaan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Jadi dapat disimpulkan bahwa reformasi administrasi adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah:

1. Struktur dan prosedur birokrasi
2. Sikap dan perilaku birokrat, guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Mosher (Leemans) berpendapat bahwa tujuan dari reformasi administrasi adalah merubah kebijakan dan program, meningkatkan efektivitas administrasi, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan melakukan antisipasi terhadap kritikan dan ancaman dari luar. Menurut Caiden (1969), tugas dari para pelaku reformasi administrasi adalah untuk

meningkatkan kinerja administrasi bagi individual, kelompok, dan institusi dan memberikan masukan tentang cara-cara yang dapat ditempuh untuk dapat mencapai tujuan dengan lebih efektif, ekonomis dan lebih cepat.

I. Sejarah Reformasi Administrasi di Indonesia

Pelayanan publik pada masa pemerintahan orde lama tidak terlepas dari system administrasi pemerintahan yang berlangsung pada saat itu. Sistem birokrasi pemerintahan yang dikembangkan pemerintah orde lama justru sepenuhnya ditunjukkan untuk mendukung semakin berkembangnya pola paternalistik yang telah menjiwaisistem birokrasi pada era kerajaan. Pemerintah orde lama memiliki kebijakan untuk tidak begitu saja menghapus sistem ketatanegaraan yang ada sebelumnya. Pemerintah orde lama kemudian menjalin hubungan politik dengan pemerintah kerajaan yang masih disegani oleh masyarakat. Motif utama pemerintah orde lama untuk menjalin hubungan politik adalah dalam rangka berupaya menanamkan pengaruh politiknya terhadap elite politik kerajaan.(Adi, 2016)

1. Reformasi birokrasi pada orde lama

Pembaruan birokrasi kerajaan di kesultanan yogyakarta selanjutnya dipusatkan dilembaga. Kepatihan yang mengurus jalannya pemerintahan kerajaan sehari-hari. Dalam rangka meningkatkan kesejahteraan umum, pemerintah orde lama menciptakan jawatan-jawatan yang sebagian diurus oleh pegawai-pegawai Belanda di bawah pemerintah residen (tahun 1928 diubah menjadi dibawah gubernur). Jawatan-jawatan yang di bentuk tersebut di bawah koordinasi oleh pepatih dalem yang merupakan pemimpin dari departemen yang dibentuk oleh birokrasi kerajaan (kenayakan) yang berada dibawah kekuasaan sultan. Pembaruan birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah orde lama tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

2. Pelayanan public pemerintahan orde lama

Menurut Soebijanto (1984), pada masa pemerintahan orde lama hanya terdapat 12 sektor atau bidang pelayanan yang disediakan bagi masyarakat. Cakupan pelayanan public yang diselenggarakan oleh birokrasi orde lama pada masa itu lebih banyak terkait dengan penyediaan infrastruktur fisik. Berbagai sector atau bidang pelayanan yang diadakan oleh pemerintah, antara lain meliputi , pembangunan jalan dan jembatan, air minum, pasar, rumah sakit, pendidikan, transportasi, dan pertahanan. Pembangunan secara fisik, seperti pembangunan jalan raya atau rel kereta api, bagi pemerintahan dipandang lebih menguntungkan untuk dilakukan daripada pembangunan bidang non fisik, seperti pendidikan dan Kesehatan .(Putranto et al., n.d)

J. Daftar Pustaka

- Adi, P. (2016). *Pembudayaan Nilai-Nilai Pancasila Bagi Masyarakat Sebagai Modal Dasar Pertahanan Nasional*. 1.
- Anas, L. F. (n.d.). *Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik*.
- Lidyawati, L., Rahmiati, P., & Sunarti, Y. (2018). Implementasi Filter Finite Impulse Response (FIR) Window Hamming dan Blackman menggunakan DSK TMS320C6713. *Elkomika: Jurnal Teknik Energi Elektrik, Teknik Telekomunikasi, & Teknik Elektronika*, 4(1), 16. <https://doi.org/10.26760/elkomika.v4i1.16>
- Meutia, I. F. (n.d.). *Reformasi Administrasi Publik*.
- Putranto, F. R., Yuniningsih, T., & Dwimawanti, I. H. (n.d.). *Analisis Kebijakan Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Banyumas*.
- Trilestari, E. W. (n.d.). *Reformasi Administrasi*.

BAB 9

MASALAH ADMINISTRASI PUBLIK

Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P

Dosen Universitas Madako Tolitoli

Tolitoli, Sulawesi Tengah

Email: ayulestari@umada.ac.id

A. Pendahuluan

Administrasi publik di Indonesia menjadi salah satu faktor penting dalam proses pelaksanaan kebijakan publik di Indonesia. dalam proses pelaksanaannya salah satu faktor yang dapat memenuhi unsur penting dalam proses pelaksanaannya yaitu sumber daya manusia ketercapaian proses tersebut akan sukses jika para pelaksana dan administrator yang di tunjuk mampu melaksanakan dengan baik.

Proses pelayanan publik ditujukan pada masyarakat secara umum. Layanan publik mencakup berbagai bentuk layanan jasa dan barang, yang diberikan oleh pemerintah secara berkelanjutan sebagai pemenuhan hak masyarakat secara umum. Layanan publik yang berkualitas merupakan salah satu standar majunya suatu proses pemerintahan pada suatu negara. Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang sampai saat ini masih tergolong bermasalah dalam proses pelayanan publik baik dari fasilitas maupun sikap para pelaksana pelayanan yang dituntut untuk memberikan pelayanan maksimal namun disisi lain tidak dibarengi dengan

tersedianya fasilitas yang cukup dan gaji yang layak bagi pelaksana layanan publik.

Dalam tata hubungan pemerintah dengan masyarakat dikenal berbagai konsep seperti hukum administrasi negara, hukum tata pemerintahan atau hukum tata negara maupun hukum pelayanan publik. Hukum administrasi negara (*administrative law*) cabang ilmu hukum yang mempelajari mengenai tindakan-tindakan dalam menyelenggarakan sebuah Negara sehingga sering juga disebut hukum tata usaha negara. Hukum administrasi negara diuji dan dilaksanakan dalam lingkungan peradilan tata usaha negara.

B. Pengertian Dan Konteks Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang menjadi fokus studi disiplin ilmu administrasi publik di Indonesia masih menjadi perhatian dan membutuhkan penyelesaian yang menyeluruh bagi semua pihak yang terlibat. Pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat terus mengalami perubahan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintahan itu sendiri. Namun demikian pembaharuan dilihat dari dua sisi tersebut belum memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasi dalam kerangka pelayanan (Agung, 2005).

Banyak pakar organisasi dan manajemen memberikan batasan yang berbeda-beda tentang definisi Pelayanan Publik. Kata dasar "Pelayanan" menurut (Pasolong, 2015) didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Sedangkan definisi "Pelayanan Publik" menurut (Mahmudi, 2010), adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Definisi lain Pelayanan publik menurut (Pasolong, 2015) adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Sementara (Sinambela, 2014) menyatakan bahwa "Pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan dan lain-lain."

Kebijakan publik adalah segala sesuatu yang putuskan untuk dilaksanakan ataupun tidak dilaksanakan. Pemerintah memutuskan untuk mengelola berbagai sektor usaha, untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat. Keputusan pemerintah tersebut dapat berdampak pada perubahan permintaan dan penawaran barang dan jasa masyarakat, baik yang dilakukan pemerintah maupun non pemerintah.

Secara garis besar terdapat 2 jenis layanan, yaitu layanan publik dan layanan swasta. Layanan publik adalah layanan yang bersifat umum yang dilakukan oleh pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, sementara layanan privat ditentukan oleh selera konsumen.

Menurut Adam Smith, untuk mewujudkan keadilan peran pemerintah perlu dibatasi hanya mengelola pertahanan, keamanan, hubungan luar negeri, pekerjaan umum dan peradilan, Mangkusubroto (Lestari Ayu, 2022) pelaksanaan fungsi diyakini tidak akan menimbulkan konflik seperti dikemukakan oleh Marx dan pengikutnya, karena adanya *invisible hand*. Sistem politik yang mempunyai implikasi terhadap sistem ekonomi suatu negara merupakan arena

sekaligus justifikasi keterlibatan pemerintah dalam produksi dan distribusi barang swasta ataupun sebaliknya.

Dalam pelayanan publik efektivitas dan efisiensi saja tidak dapat dapat dijadikan patokan. Diperlukan ukuran lain yaitu keadilan, sebab tanpa ukuran ini ketimpangan pelayanan tidak dapat dihindari frederickson (Mahsyar, 2011). Dalam pengukuran ini juga menekankan adanya campur tangan birokrasi yang menetapkan target. Ketika pemerintah memacu efisiensi, pelayanan publik untuk masyarakat kecil, terpencil, dan miskin yang biasanya diabaikan. Pelayanan ini membutuhkan biaya yang besar berupa subsidi, layanan kesehatan, dan pendidikan gratis. Layanan jenis ini ditujukan untuk kalangan tertentu dan mengeluarkan dana yang cukup besar. Namun demikian, efektivitas pelayanan juga dapat dilakukan dengan memilih kelompok sasaran. Guna memberlakukan jenis kebijakan yang berbeda.

Tuntutan masyarakat kepada pemerintah terhadap proses pelayanan publik yang baik. Pelayanan publik yang selama ini kita dapatkan cenderung berbelit-belit, lambat, ketidakpastian. Hal tersebut tidak lepas dari kontribusi para pengmangku kebijakan yang turut dalam proses pengambilan keputusan. Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat.

C. Masalah Administrasi Publik Di Indonesia

Pelayanan kepada masyarakat sudah menjadi tujuan utama dalam penyelenggaraan administrasi publik. Di indonesia penyelenggaraan pelayanan publik menjadi penting dalam masyarakat. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di indonesia pemerintah berusaha dengan berbagai cara salah satunya membuat peraturan terkait pelayanan publik.

Di Indonesia, sebelum adanya proses reformasi terdapat beberapa masalah yang berkaitan dengan kinerja birokrasi, seperti kelambanan dalam pelayanan publik, adanya masalah suap dalam pelayanan izin, proses administrasi yang berbelit-belit, struktur organisasi yang gemuk yang cenderung tidak efisien, bahkan boros dalam pengelolaan anggaran. Semua masalah itu disebut sebagai patologi (penyakit) birokrasi. (Haning, 2018)

Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan di manapun, administrasi publik akan memainkan sejumlah peran penting diantaranya dalam menyelenggaraan pelayanan publik guna mewujudkan salah satu tujuan utama dibentuknya pemerintahan sebagaimana termaktub dalam pembukaan Undang-undang Dasar (UUD) 1945 diantaranya adalah bentuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Perjalanan penyelenggaraan peran administrasi publik yang demikian, telah mengalami berbagai macam bentuk perkembangan dimulai pada masa sebelum lahirnya konsep Negara Bangsa hingga lahirnya ilmu modern dari Administrasi Publik yang hingga saat ini telah mengalami beberapa kali pergeseran paradigma, mulai dari model klasik yang berkembang.

Tujuan utama dibentuknya pemerintahan tak lain adalah untuk menjaga suatu sistem dan proses layanan kepada masyarakat demi keberlangsungan proses kebijakan, ketertiban sehingga masyarakat bisa menjalani kehidupan secara wajar. Hakikatnya pemerintah adalah pelayan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, serca menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi emncapai kemajuan bersama. Oleh karena itu, dalam pemerintahan modern, perlu didekatkan kepada masyarakat, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi semakin baik (Ma'arif, 2017)

Pelayanan menurut Syafiie (2002) berarti setiap kegiatan yang menawarkan kepuasan meski hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik, Makna kata 'publik' menurut Syafi'ie (2002) ada tiga 1) umum 2) Negara pemerintah; 3) Masyarakat. Pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan pemerintah dalam rangka memenuhi kepentingan seluruh masyarakat.

Pelayanan publik akan bisa memperbaiki iklim investasi yang sangat diperlukan bangsa ini untuk dapat segera keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan. Sayangnya upaya menuju kepada perbaikan masih sebatas formulasi kebijakan yang belum terlaksana sebagaimana mestinya. Dari beberapa studi menunjukkan proses layanan publik di Indonesia adalah salah satu yang buruk, terlebih pada daerah-daerah terpencil, fasilitas publik, berupa layanan kesehatan, layanan pendidikan yang kurang memadai, sumberdaya manusia yang kurang dan berbagai kendala lainnya yang sering ditemukan.

Sementara dalam kehidupan politik, buruknya pelayanan publik berimplikasi pada kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya pelayanan publik selama ini menjadi salah satu tolak ukur dalam mendorong kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Krisis kepercayaan tersebut teraktualisasidalam bentuk protes dan demonstrasi yang cenderung tidak sehat, hal ini menunjukkan ketidak mampuan pemerintah dalam proses layanan publik.

Perbaikan proses layanan publik tidak hanya berpatokan pada regulasi yang baik, tapi juga proses pelaksanaannya, kesiapan fasilitas, dan sumberdaya yang terdida juga menjadi faktor paling penting dalam proses pelaksanaan pelayanan publik agar sesuai yang diinginkan. Perhatian pemerintah yang hanya berfokus pada regulasi pelayanan justru membuat pelayanan yang diberikan terlalu kaku, dan cenderung tidak memihak kepada masyarakat umum.

Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, (Mahsyar, 2011) pelayanan publik di Indonesia masih memiliki berbagai kelemahan anantara lain (1) kurang responsive; (2) kurang informatif; (3) kurang accessible (4) kurang koordinasi; (5)

birokratis; (6) kurang mau mendengar keluhan/saran/ aspirasi masyarakat dan (7) inefisiensi. Dilihat dari sisi sumberdaya manusianya kelemahannya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empathy dan etika.

Kelemahan pelaksanaan pelayanan publik lainnya dapat dilihat pada sisi kelembagaan, kelemahan utama terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemebrian pelayanan kepada masyarakat penuh hierarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecendrungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraa, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik tidak efisien.

Dari segi sosial budaya, masyarakat Indonesia yang cenderung beragam membuat kebutuhan akan layanan publik yang beragam, namun belum menjadi perhatian pemerintah secara khusus, terutama kebutuhan fasilitas pada daerah Indonesia timur yang cenderung sangat jauh berbeda dengan wilayah lain. Letak wilayah Indonesia timur yang sedikit berbeda dan beragam tentunya memiliki penanganan khusus yang berbeda, terutama kondisi dan akses transportasi yang membutuhkan lebih banyak biaya dalam proses pelaksanaannya. Masyarakat yang cenderung merasa termarginalisasi juga memicu adanya gesekan yang membuat kericuhan disebagian wilayah, sikap pemerintah sebagai penyedia layanan menurut mereka belum mampu mensejahterakan masyarakat di wilayah terpencil.

Masalah Kualitas pelayanan publik di Indonesia masih menjadi PR besar bagi kita semua terutama bagi pemangku kebijakan khusus pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sebagai penyelenggara kekuasaan.

D. Peranan *E-Government* Dalam Pelayanan Publik

Secara umum *E-Government* dapat dikatakan sebagai suatu aplikasi berbasis komputer dan internet yang digunakan untuk meningkatkan hubungan dan layanan pemerintah kepada

masyarakat atau yang sering disebut dengan istilah G2C (*Government to Citizen*). *E-Goverement* merupakan setiap aktivitas yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pemerintah. (Indrajit 2006) menyatakan definisi yang lebih mudah bahwa *e-government* merupakan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah yang memungkinkan pemerintah untuk mentransformasikan hubungan dengan masyarakat, dunia bisnis dan pihak yang berkepentingan, dan dalam praktiknya *e-government* adalah penggunaan internet untuk melaksanakan urusan pemerintah dan penyediaan pelayanan publik agar supaya lebih baik dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

E-Government merupakan pemanfaatan teknologi informasi berupa aplikasi yang digunakan untuk memudahkan pemerintah dalam proses layanan kepada masyarakat secara merata dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, yang dapat dijangkau. Tujuannya meningkatkan pelayanan secara efektif dan efisien. Istilah lainnya biasa disebut dengan *Electronic Administration*. Keduanya berkenaan dengan aplikasi dan teknologi informasi dan komunikasi dalam administrasi yang digunakan dalam proses layanan publik.

Penerapan *e-government* dalam institusi publik mulai diperkenalkan menjelang abad 20, tepatnya pada akhir 1990-an terutama di negara-negara industri maju. Penerapan *e-government* berupa teknologi informasi pada lembaga pemerintahan merupakan upaya untuk merevitalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi administrasi publik dalam pengelolaan kebijakan ataupun dalam pemberian layanan sebagai responsi atas perubahan lingkungan strategis yang menuntut adanya administrasi publik yang efektif dan efisien, transparan, dan akuntabel LAN RI 2003 (Ariani & Gayatri, 2021).

Peran akuntabilitas mengharuskan pemerintah juga menata seluruh pelayanannya dengan sebaik-baiknya karena merupakan salah satu prinsip yang harus dilaksanakan secara utuh oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan yang baik

kepada masyarakat. Demikian juga aspek transparansi pendukung pada prinsip *Good Governance*. Berbicara mengenai konsep *good governance* di Indonesia tentu saja tidak luput dari berbagai problematika yang dialami. Misalnya problem demokrasi, ketika rakyat masih belum merasa terwakili oleh keberadaan wakilnya di DPR karena partisipasi berlangsung hanya pada pemilu saja, setelah itu rakyat ditinggal dalam proses-proses pengambilan kebijakan. Rendahnya partisipasi masyarakat telah mengurangi legitimasi pemerintah sehingga perwujudan *good governance* masih hanya sebuah cita-cita Nugroho 2001 (Widodo, 2001).

Manajemen informasi yang sebelumnya bersifat homogen dan mono politik bergeser ke arah informasi yang lebih heterogen dan demokratis. Manajemen publik yang semula tertutup dan birokratis telah berubah menjadi lebih terbuka, permisif, dan partisipatif. Reformasi semacam inilah yang memanfaatkan penerapan *e-government* dalam menciptakan *good governance* dan partisipasi masyarakat yang luas, besar dan cepat.

Secara umum *e-government* berperan dalam fungsi-fungsi berikut.

1. Sarana memperbaiki manajemen internal, sebagai sistem pendukung dalam pembuatan keputusan (*decision supporting system*)
2. Peningkatan pelayanan publik dalam bentuk otomatisasi pelayanan yang secara integral dihubungkan melalui media internet ataupun teknologi digital lainnya.

Pengembangan *e-government* sebagai pemanfaatan teknologi informasi mencakup dua aktivitas yang berkaitan, yaitu:

1. Pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik;
2. Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Melaksanakan maksud pengembangan *e-government* tersebut, maka arahnya ditujukan untuk:

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya terjangkau oleh masyarakat.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan bebas.
3. Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negaraserta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan pelayanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah. (Muliawaty & Hendryawan, 2020)

E. Otonomi Daerah dan Kualitas Pelayanan Publik

Pemberian otonomi kepada pemerintah kabupaten dan kota diharapkan dapat menjadi lebih responsif dalam menganggapi berbagai masalah yang berkembang di daerah sehingga program-program pembangunan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat menjadi lebih efektif. Pemerintah melalui otonomi daerah memiliki kewenangan yang besar dalam menetapkan kebijakan termasuk kebijakan dalam pelayanan publik.

Pelaksanaan otonomi daerah sejak januari 2001, yang diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat yang kemudian direvisi dengan Undang-Undang RI Nomor 33 Tahun 2004, melahirkan

Perubahan yang sangat besar dalam penyelenggaraan pemerintah di Kabupaten dan Kota di Indonesia.

Salah satu rasionalitas yang penting dari pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk memperbaiki kinerja pemerintah daerah. Dengan adanya otonomi, Daerah memiliki kewenangan untuk merumuskan kebijakan dan program pembangunan sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan daerah. Pemerintah diharapkan lebih responsif dalam menanggapi berbagai masalah yang berkembang di daerah sehingga program-program pembangunan menjadi lebih efektif dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di daerah. Otonomi daerah juga memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengalokasikan anggaran sesuai dengan prioritas dan kebutuhan daerah. Dengan kondisi seperti ini, program dan kebijakan pemerintah daerah akan lebih mampu menjawab kebutuhan masyarakat.

Tujuan otonomi daerah adalah mengurangi pekerjaan pemerintah pusat, dan tercapainya efektivitas pelayanan, serta efektif dan efisien proses layanan yang diberikan oleh pemerintah. Melalui rencana pembangunan yang lebih tepat sasaran dan menyesuaikan kondisi dari daerah masing-masing. Pemerintah pusat memberikan kesempatan yang lebih besar dalam segala aspek pembangunan dan pemberdayaan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan yang lebih efektif dan efisien bagi seluruh masyarakat di daerah-daerah. Fungsi pemerintah sendiri meliputi a. Pemberian layanan; b. Fungsi pengaturan; c. Fungsi pembangunan; d. Fungsi perwakilan; e. Fungsi koordinasi. Hal serupa dikemukakan oleh Koswara (Kartono et al., 2022) yang menyebutkan bahwa fungsi pemerintah yaitu;

1. Pemberian layanan kepada masyarakat yang lebih baik.
2. Peningkatan kemampuan masyarakat yang lebih mandiri
3. Peningkatan kehidupan berdemokrasi di lapisan bawah.
4. Terlaksananya pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi tersebut diatas, pemerintah mempunyai kewajiban moral untuk menciptakan kesejahteraan sosial yang diusahakan melalui program pembangunan, sedangkan dalam konteks desentralisasi dan otonomi daerah, keberhasilan pemerintah daerah dapat dilihat dari seberapa jauh kebutuhan nyata masyarakat dapat terpenuhi, masyarakat dapat diperdayakan dan puas terhadap pelayanan yang diterima. (Kartono et al., 2022).

Sedangkan Kasim (Hamid, 2011) mengukur keberhasilan kebijakan otonomi Daerah dan penanganan aspek organisasi perangkat, misalnya;

1. Penekananan pada bagaimana pemerintah melaksanakan kebijakan yang sudah diputuskan misalnya tentang mekanisme kerja dan organisasi penyelenggaraan kebijakan tersebut.
2. Penekanan pada implementasi proses pemerintahan yang adaptif terhadap kebutuhan riil masyarakat (*market base publik service*), jika melakukan kegiatan swadana dan memberdayakan agar dapat mencapai kualitas pelayanan yang baik.
3. Melakukan deregulasi kehidupan perekonomian dan desentralisasi pemerintah sehingga lebih banyak pelayanan masyarakat dapat diselenggarakan oleh pemerintah daerah.

Namun kenyataannya, kondisi kapasitas masyarakat sipil yang masih kurang, kewenangan, dan kekuasaan yang sangat luas yang dimiliki daerah dapat melahirkan banyaknya peluang bagi terjadinya penyalahgunaan kekuasaan oleh elite politik dan birokrasi di Daerah. Kewenangan yang luas dimiliki oleh Kabupaten dan Kota tanpa diikuti dengan kapasitas kontrol yang efektif, baik dari masyarakat sipil maupun pemerintah pusat dapat menjadi masalah baru bagi proses pelaksanaan pelayanan publik bagi masyarakat kecil yang ada di daerah (Hamid, 2011).

Kewenangan itu dapat digunakan oleh pemerintah Daerah untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan program-program pemberdayaan sesuai

dengan kebutuhan masyarakat. Akan tetapi sebaliknya, kewenangan dapat juga digunakan oleh elite politik dan birokrasi untuk mengabdikan pada kepentingan sendiri dan mengabaikan kepentingan publik.

Salah satu kebutuhan masyarakat yang sangat penting adalah pelayanan publik. Pemerintah daerah melalui konsep otonomi daerah memiliki kewenangan besar dalam menetapkan kebijakan termasuk kebijakan dalam pelayanan publik.

F. Kesimpulan

Pelayanan publik yang menjadi fokus studi disiplin ilmu Administrasi Publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Di Indonesia reformasi birokrasi dilakukan sejak tahun 1998 dengan lahirnya peraturan per Undang-Undang untuk memperbaiki kinerja birokrasi dalam pelayanan publik. Namun implementasi dari peraturan tersebut sampai saat ini belum berhasil dalam memperbaiki kinerja kualitas pelayanan publik, baik dari pusat maupun daerah-daerah. Dibutuhkan komitmen bagi pemangku kebijakan dan juga pelaksana kebijakan agar implementasi dari kualitas layanan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam proses layanan publik aparatur pemerintah daerah sangat dituntut secara profesional. Dalam mencapai pelayanan publik yang efektif dan efisien. Melalui reformasi pelayanan publik, pemerintah mengupayakan kesejahteraan rakyat dengan membuka akses rakyat atas alokasi sumber daya ekonomi, sosial, politik. Hal ini berarti isu pelayanan publik sesungguhnya juga terkait dengan masalah keadilan, pemerataan, dan pilihan model pembangunan.

Proses layanan publik yang diharapkan masyarakat dan yang telah diberikan oleh pemerintah sedikit berbeda. Pengukuran kepuasan layanan publik oleh masyarakat masih kurang. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik yang maksimal.

G. Daftar Pustaka

- Agung, K. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik* (D. Juliantara (ed.); 1st ed.). Graha Ilmu.
- Ariani, A., & Gayatri, G. (2021). Good Governance, Kompetensi SDM, Budaya Organisasi dan Kinerja Pengelolaan Dana Desa. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(10).
<https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i10.p06>
- Hamid, O. A. (2011). *Otonomi daerah dan kualitas pelayanan publik*. 03(01), 535-546.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Publik*, 4(1), 25-37.
- Kartono, Riyadi, H., Insani, N., & Widiarti, A. (2022). Otonomi Daerah Dan Efektivitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Pakualam Serpong Utara Tangerang Selatan. *BHAKTI HUKUM : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 47-54.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JBH/article/view/17827>
- Lestari Ayu. (2022). *Pengantar Ilmu Administrasi Publik* (Agus Hendrayady (ed.); 2022nd ed., Vol. 6). penerbit media sains indonesia (Cv Media Sains Indonesia).
- Ma'arif, S. (2017). *Konteks Politis Administratif Dalam Reformasi Pelayanan Publik Di Daerah Syamsul Ma'arif 1*. 4(1).
- Mahmudi. (2010). Akuntansi Sektor Publik Mahmudi Pdf Download Akuntansi Sektor Publik Mahmudi Pdf Download 1 / 3. *Akuntansi Sektor Publik*.
- Mahsyar, A. (2011). *Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik*. I(2), 81-90.

- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11, 101-112.
- Pasolong, H. (2015). Kepemimpinan Birokrasi. Bandung. In *Alfabeta*.
- Sinambela, L. P. (2014). *Reformasi Birokrasi, Reformasi Pelayanan Publik*. <https://Ombudsman.Go.Id/>.
- Widodo, J. (2001). Koleksi Buku 2001 Joko Widodo " Good governance : telaah dari dimensi akuntabilitas dan kontrol birokrasi pada era desentralisasi dan otonomi daerah / Joko Widodo " 2001. *Good Governance : Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas Dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*.

BAB 10 | REFORMASI APARATUR NEGARA

Surjanto, SKM.MKM

Widyaiswara Ahli Madya BKPSDM Kabupaten Sukabumi

Email: surjantokmmkm@gmail.com

A. Pendahuluan

Aparatur negara adalah alat kelengkapan negara, yang meliputi bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari (KBBI). Sedangkan reformasi diartikan sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan dalam suatu masyarakat atau negara. Reformasi aparatur negara dapat diartikan secara harfiah sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan alat kelengkapan negara, terutama bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian, yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari. Reformasi aparatur negara ini bertujuan menciptakan birokrasi yang lebih mampu dan responsif sehingga dapat lebih baik dalam melayani kebutuhan warga negara secara keseluruhan.

Di sisi lain terdapat istilah reformasi birokrasi yang dapat didefinisikan sebagai upaya pengembalian birokrasi pada fitrahnya, yakni memberi pelayanan terbaik pada masyarakat sesuai aturan-aturan yang sudah disepakati bersama (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013). Meskipun demikian, sampai saat ini aparatur

negara dalam sistem birokrasi di Indonesia cenderung bekerja secara tidak efisien dan tidak mematuhi aturan formal. Birokrasi di Indonesia juga ditandai dengan pertumbuhan pegawai yang tinggi dan perluasan struktur organisasi serta membuat birokrasi menjadi semakin besar (Wahyurudhanto, 2020).

Hukum Parkinson menyatakan bahwa pekerjaan diperluas untuk mengisi waktu yang tersedia untuk penyelesaiannya dan jumlah administrator akan meningkat seiring waktu (Jochimsen.B, 2009). Hal ini menyebabkan permasalahan struktural birokrasi khususnya penganggaran pelayanan publik dan kualitas pelayanan publik (Wahyurudhanto, 2020).

B. Reformasi Aparatur Negara

Negara terdiri dari birokrasi atau organisasi. Organisasi atau lembaga negara ini adalah kolektivitas individu yang memiliki kapasitas tertentu. Kemampuan individu ini terkumpul menjadi tindakan organisasional kolektif melalui mekanisme yang seringkali rumit dan tidak langsung (Williams.M.J., 2021). Kapasitas aparatur negara sebagai individu berpusat pada kemampuan menyelesaikan tugas yang diberikan. Dalam suatu lembaga negara/birokrasi, aparatur negara dapat menghadapi tantangan tambahan untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka.

Beberapa permasalahan yang relevan dengan kapasitas aparatur negara adalah pengalokasiannya di dalam organisasi dan lintas organisasi serta kontrak relasional dan budaya organisasi. Aparatur negara sebagai individu dapat mengalami kegagalan bekerjasama karena tidak ingin atau tidak tahu caranya (Williams.M.J., 2021). Masalah ketidak-inginan dapat disebabkan adanya informasi yang tidak seimbang atau komitmen yang tidak sempurna sehingga menimbulkan tindakan yang jauh dari kepentingan organisasi. Sedangkan masalah rasionalitas yang terbatas dapat disebabkan keterbatasan kognitif dan keterbatasan waktu.

Seperti diketahui bahwa tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dari Kolusi Korupsi dan Nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013). Dengan demikian aparatur negara sebagai bagian birokrasi harus profesional, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Hasil kajian literatur Maulana.et.al (2022) menunjukkan bahwa lembaga pemerintahan di Indonesia secara umum telah mengalami reformasi birokrasi, tetapi belum mengarah pada proses penyederhanaan birokrasi yang spesifik. Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara Tahun 2014 telah menunjukkan semangat reformasi administrasi sehingga aparatur sipil negara diharapkan memiliki kompetensi, profesionalisme dan integritas yang tinggi, objektif, tidak berpolitik serta mampu melawan korupsi, kolusi, dan nepotisme (Maulana.A. et.al, 2022).

Birokrasi yang ideal dapat ditandai dengan empat ciri utama, yakni: (1) adanya struktur hirarki yang melibatkan pendelegasian wewenang dari atas ke bawah; (2) adanya rangkaian jabatan yang masing-masing mempunyai tugas dan tanggung jawab; (3) adanya peraturan, ketentuan, dan standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan perilaku anggotanya; (4) adanya personel yang secara teknis memenuhi syarat untuk dipekerjakan berdasarkan karir dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi dan kinerja (Ghazali *et al.*, 2017). Keempat ciri utama birokrasi yang ideal tersebut berkaitan dengan kapasitas aparatur negara.

Reformasi aparatur negara dapat menjadi proses yang kompleks dan multisektor. Reformasi aparatur negara ini dapat dilaksanakan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

1. Menentukan Visi dan Tujuan Reformasi Aparatur Negara

Visi dan tujuan ini dapat menjadi pedoman dalam merancang dan melaksanakan reformasi aparatur negara. Di Indonesia, visi reformasi aparatur negara sejalan dengan reformasi birokrasi adalah mewujudkan aparatur negara berkelas dunia (Bappenas.R.I., 2020). Visi reformasi aparatur negara dapat dirancang sebagai berikut :

a. Mewujudkan Pemerintahan yang efisien.

Visi ini dapat tercapai apabila aparatur negara bekerja secara efisien dan efektif, menghindari birokrasi yang berlebihan, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

b. Meningkatkan Pelayanan Publik.

Visi peningkatan pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dapat tercapai apabila pelayanan publik menjadi lebih responsif, ramah dan berkualitas.

c. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas.

Visi peningkatan transparansi dalam pengelolaan dan penggunaan sumber daya publik harus disertai peningkatan akuntabilitas aparatur negara dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

d. Meningkatkan Responsivitas terhadap Perubahan

Visi peningkatan responsivitas terhadap perubahan ini merupakan upaya membangun aparatur negara yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan politik, serta mampu merespons aspirasi masyarakat.

e. Meningkatkan Kepercayaan Publik

Visi peningkatan kepercayaan publik dapat dilaksanakan melalui peningkatan integritas, transparansi, dan akuntabilitas aparatur negara.

Tujuan reformasi birokrasi yang berkaitan dengan aparatur negara mencakup: (1) mengurangi dan menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan ; (2) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; (3)

meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program dan (4) meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) pelaksanaan tugas organisasi (Bappenas.R.I., 2020)

Dengan demikian tujuan reformasi aparatur negara dapat dirancang sebagai berikut :

a. Mengurangi Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan.

Hal ini dapat dilakukan dengan membangun sistem yang dapat meminimalkan risiko korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan, serta mengadopsi praktik-praktik anti-korupsi.

b. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Peningkatan efisiensi dan produktivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dapat dicapai dengan reformasi aparatur negara melalui penyederhanaan proses, penggunaan teknologi informasi dan perbaikan tata kelola.

c. Meningkatkan Kompetensi dan Kualitas SDM

Reformasi aparatur negara diharapkan dapat mengembangkan kompetensi dan kualitas aparatur negara melalui pelatihan, pendidikan, pengembangan karir dan seleksi yang berbasis merit.

d. Meningkatkan Partisipasi Publik.

Reformasi aparatur negara akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik, termasuk melalui mekanisme partisipatif dan keterlibatan masyarakat sipil dalam proses pengambilan keputusan.

e. Memperkuat Sistem Pengawasan

Peningkatan mekanisme pengawasan internal dan eksternal yang akan dicapai dengan reformasi aparatur negara ditujukan untuk memastikan tercapainya akuntabilitas, transparansi, dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik.

f. Meningkatkan Kualitas Kebijakan Publik

Kualitas kebijakan publik yang dihasilkan oleh aparatur negara akan tercapai melalui reformasi aparatur negara yang didasarkan dengan adanya partisipasi public dan terpenuhinya kebutuhan masyarakat.

2. Menilai Kondisi Saat Ini

Pada tahap ini dilakukan penilaian menyeluruh terhadap aparatur negara yang ada mencakup kekuatan, kelemahan aparatur negara dan area yang membutuhkan perbaikan. Di samping itu perlu juga dilaksanakan evaluasi terhadap struktur organisasi, proses, kebijakan dan sumber daya manusia.

Adapun kekuatan aparatur negara dapat diidentifikasi pada subtansi:

a. Stabilitas

Idealnya aparatur negara memiliki struktur yang stabil dan berfungsi meskipun terjadi perubahan kepemimpinan politik, sehingga memastikan kontinuitas pelayanan publik.

b. Keahlian

Identifikasi kekuatan aparatur negara dari segi keahlian dapat dibandingkan dengan kondisi ideal, yakni terlatih dan ahli di bidangnya.

c. Kapasitas Institusional.

Idealnya aparatur negara memiliki kapasitas institusional yang kuat, mencakup sistem hukum, pengawasan, dan prosedur administrasi yang jelas. Hal ini dapat memberikan kerangka kerja yang stabil dan dapat diandalkan bagi pemerintah dalam menjalankan fungsinya.

Sedangkan kelemahan aparatur negara dapat diidentifikasi pada subtansi berikut:

a. Birokrasi yang rumit

Struktur birokrasi yang kompleks dan berbelit-belit menjadi penghambat aparatur negara untuk mewujudkan

pelayanan yang efisien dan efektif. Proses birokratis yang panjang dan berbelu dapat memperlambat respon aparatur negara terhadap isu-isu yang mendesak.

b. Korupsi

Salah satu kelemahan utama aparatur negara adalah tingginya tingkat korupsi. Praktik korupsi dapat merusak integritas dan efektivitas pemerintahan, serta menghambat pembangunan dan pelayanan publik yang adil.

c. Kurangnya akuntabilitas

Aparatur negara sering menghadapi tantangan dalam hal akuntabilitas dan transparansi. Kurangnya mekanisme pengawasan dan penegakan hukum yang efektif dapat mengakibatkan penyalahgunaan kekuasaan dan pemenuhan kewajiban yang buruk terhadap masyarakat.

Identifikasi area yang membutuhkan perbaikan untuk reformasi aparatur negara meliputi substansi:

a. Reformasi birokrasi

Area perubahan ini mencakup reformasi struktural dan prosedural untuk menyederhanakan birokrasi dan mengurangi beban administratif, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi potensi korupsi.

b. Transparansi dan akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas diperlukan untuk peningkatan transparansi kegiatan pemerintah dan penyediaan informasi publik. Mekanisme akuntabilitas hendaknya diperkuat untuk menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan memastikan ketercapaian tanggung jawab pemerintah terhadap publik.

c. Peningkatan kapasitas

Area perubahan ini mencakup pelatihan dan pengembangan aparatur negara agar memiliki keahlian yang sesuai dengan tuntutan zaman. Penekanan pada pengembangan keterampilan manajerial, komunikasi,

dan kepemimpinan juga penting untuk meningkatkan kinerja aparatur negara.

d. Pemberantasan korupsi

Pemberantasan korupsi merupakan salah satu area perubahan reformasi aparatur negara yang terdiri dari penguatan pencegahan dan penindakan korupsi serta lembaga anti-korupsi.

3. Meningkatkan keterlibatan Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan terkait dengan aparatur negara, seperti pemerintah, masyarakat sipil, sektor swasta, lembaga donor, dan organisasi internasional. Keterlibatan pemangku kepentingan ditujukan untuk memastikan bahwa berbagai perspektif, kebutuhan, dan harapan dari berbagai kelompok masyarakat telah terpenuhi. Melalui kolaborasi yang baik antara pemangku kepentingan, reformasi aparatur negara dapat menjadi lebih holistik, efektif, dan berkelanjutan.

Peran pemangku kepentingan ini dalam reformasi aparatur negara meliputi:

a. Pemerintah

Pemerintah merupakan pemangku kepentingan utama dalam reformasi aparatur negara. Pemerintah bertanggung jawab untuk merancang kebijakan, mengatur dan mengimplementasikan program reformasi, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan.

b. Masyarakat

Kelompok masyarakat mencakup organisasi non-pemerintah (LSM), kelompok advokasi dan individu-individu yang peduli. Kelompok masyarakat ini berperan sebagai pengawas, pembela kepentingan publik, dan pelapor ketidakpatuhan. Kelompok masyarakat dapat memberikan masukan, saran dan kritik terhadap proses reformasi, serta berpartisipasi dalam perumusan kebijakan melalui dialog, konsultasi publik dan

mekanisme partisipatif lainnya.

c. Sektor swasta

Sektor swasta memiliki peran sebagai pemberi masukan dan perspektif dari sudut pandang bisnis. Sektor swasta dapat berkontribusi dalam merancang kebijakan yang mendukung iklim investasi yang kondusif, meningkatkan efisiensi birokrasi dan mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

d. Lembaga donor dan organisasi internasional

Lembaga donor dan organisasi internasional dapat memberikan dukungan finansial, teknis, dan pengetahuan untuk memfasilitasi reformasi aparatur negara. Di samping itu dapat memberikan bantuan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan program reformasi, serta berbagi praktik terbaik dari pengalaman di negara-negara lain

4. Mengembangkan Rencana Reformasi Aparatur Negara

Berdasarkan penilaian dan masukan pemangku kepentingan dapat ditindaklanjuti dengan pengembangan rencana reformasi yang terperinci. Rencana ini hendaknya menguraikan tindakan, jadwal, dan tanggung jawab khusus. Hal ini diharapkan dapat mengatasi kelemahan yang diidentifikasi dan selaras dengan keseluruhan visi dan tujuan.

Pengembangan reformasi aparatur negara merupakan serangkaian langkah yang diambil untuk memperluas area reformasi agar dapat meningkatkan kualitas, efektivitas dan efisiensi kinerja aparatur negara

Reformasi aparatur negara adalah upaya jangka panjang yang membutuhkan komitmen dan kesabaran, serta dukungan yang luas dari semua pemangku kepentingan terkait. Beberapa tindak lanjut yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan reformasi aparatur negara di antaranya:

- a. Penyempurnaan kebijakan
Perlu dilaksanakan upaya pengembangan kebijakan yang lebih baik dan memberikan regulasi yang jelas untuk peningkatan tata kelola pemerintahan. Hal ini termasuk perbaikan sistem rekrutmen, promosi dan pengawasan aparatur negara.
- b. Peningkatan kualitas SDM
Kualitas dan kapasitas aparatur negara perlu ditingkatkan secara terus menerus melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keahlian. Program pelatihan dapat mencakup etika pelayanan publik, manajemen, komunikasi dan keahlian teknis yang relevan.
- c. Pemangkasan birokrasi
Pemangkasan birokrasi terus dilakukan termasuk reformasi struktural seperti pengurangan jumlah unit organisasi, penyederhanaan prosedur, dan pemangkasan regulasi yang tidak perlu. Hal ini bertujuan meningkatkan responsivitas dan efisiensi pelayanan publik.
- d. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas
Upaya memperkuat mekanisme pengawasan dan pelaporan terus menerus dilakukan agar dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas kinerja aparatur negara. Hal ini termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempermudah akses informasi publik dan pelaporan kinerja.
- e. Peningkatan sistem reward dan punishment
Peningkatan sistem penghargaan dan sanksi perlu terus dikembangkan agar dapat mendorong kinerja yang baik dan mengatasi perilaku korupsi atau pelanggaran etika oleh aparatur negara. Hal ini termasuk pemberian penghargaan, promosi berdasarkan prestasi dan tindakan hukum terhadap pelanggaran.

f. Peningkatan pelayanan public

Perbaikan pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien perlu dilaksanakan secara berkesinambungan. Hal ini mencakup pengembangan teknologi digital untuk meningkatkan aksesibilitas dan kemudahan pelayanan, serta pendekatan berbasis kebutuhan masyarakat..

5. Meningkatkan Kerangka Hukum dan Peraturan

Upaya meninjau dan memperbarui undang-undang dan peraturan yang relevan diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung reformasi. Hal ini dapat mencakup penyusunan regulasi baru, mengubah regulasi yang sudah ada, atau mencabut regulasi yang tidak sesuai. Beberapa prinsip umum dan instrumen hukum yang sering digunakan dalam konteks reformasi aparatur negara:

- a. Konstitusi: Konstitusi suatu negara seringkali menyediakan dasar hukum yang melindungi hak-hak asasi warga negara, prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, serta kebijakan dan aturan dasar terkait dengan administrasi publik.
- b. Undang-Undang Administrasi Pemerintahan: Undang-undang ini mengatur struktur, tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemerintah dalam menyelenggarakan administrasi publik. Biasanya, undang-undang ini juga mengatur prosedur penerimaan, penilaian kinerja, penghargaan, dan sanksi dalam pelayanan publik.
- c. Undang-Undang Pegawai Negeri Sipil (PNS): Undang-undang ini mengatur rekrutmen, seleksi, kriteria, pendidikan dan pelatihan, promosi, mutasi, penggajian, dan disiplin PNS. Tujuan undang-undang ini adalah memastikan keberlanjutan dan integritas birokrasi.
- d. Undang-Undang Transparansi dan Akuntabilitas: Undang-undang semacam ini berfokus pada penyediaan informasi yang akurat, transparan, dan mudah diakses kepada publik tentang kebijakan dan kegiatan pemerintah. Undang-undang ini juga menetapkan

mekanisme untuk mengawasi pelaksanaan kebijakan publik dan menanggapi pelanggaran yang terjadi.

- e. Kebijakan dan Pedoman: Pemerintah dapat mengeluarkan kebijakan dan pedoman terkait dengan reformasi aparatur negara. Ini dapat mencakup pedoman untuk manajemen kinerja, etika, anti-korupsi, pemberian penghargaan, dan penghargaan berdasarkan kinerja.
- f. Badan Pengawas dan Penegak Hukum: Untuk menjaga integritas dan akuntabilitas aparatur negara, seringkali dibentuk badan-badan pengawas dan penegak hukum yang bertugas mengawasi, menyelidiki, dan menindak pelanggaran yang terjadi di dalam birokrasi.

6. Restrukturisasi Unit Organisasi

Restrukturisasi Unit Organisasi adalah salah satu langkah yang dapat diambil dalam rangka reformasi aparatur negara. Restrukturisasi Unit Organisasi melibatkan pemetaan ulang fungsi, tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja di dalam suatu lembaga pemerintah atau badan publik. Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam reformasi aparatur negara melalui restrukturisasi unit organisasi adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi dan analisis

Restrukturisasi unit organisasi diawali dengan evaluasi menyeluruh terhadap struktur organisasi yang ada, termasuk analisis terhadap fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing unit kerja. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasi kelemahan dan permasalahan yang ada dalam struktur organisasi yang perlu diperbaiki.

b. Pemetaan ulang fungsi dan tugas

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap struktur organisasi selanjutnya dilakukan pemetaan ulang fungsi dan tugas masing-masing unit kerja. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki tanggung jawab yang jelas dan saling mendukung satu sama lain. Pemetaan ulang juga dapat dilakukan untuk

menghindari tumpang tindih dan duplikasi pekerjaan antar unit kerja.

c. Pengurangan dan penggabungan unit kerja

Opsi pengurangan dan penggabungan unit kerja yang memiliki fungsi dan tugas yang serupa atau saling berkaitan ini dilaksanakan untuk mengurangi birokrasi yang berlebihan dan mempercepat pengambilan keputusan.

d. Penyesuaian struktur hierarki

Meninjau kembali struktur hierarki organisasi dilaksanakan untuk memastikan adanya keseimbangan yang tepat antara otoritas dan tanggung jawab. Hal ini dapat melibatkan pengurangan tingkat hierarki yang berlebihan atau penyesuaian dalam alur laporan dan pengambilan keputusan.

e. Peningkatan komunikasi dan koordinasi

Restruktur organisasi dilakukan melalui pengembangan mekanisme yang lebih efektif untuk komunikasi dan koordinasi antar unit kerja. Hal ini dapat meliputi pembentukan tim lintas unit kerja, penggunaan teknologi informasi yang lebih baik, dan pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan kerja tim.

f. Pengembangan kriteria penilaian kinerja

Pengembangan kriteria penilaian kinerja yang jelas dan terukur untuk setiap unit kerja dalam rangka restruktur organisasi dilaksanakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja setiap unit kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

g. Pelibatan stakeholders

Melibatkan stakeholders terkait, termasuk pegawai, manajemen, dan masyarakat umum dalam proses restrukturisasi. Pendapat dan masukan dari mereka dapat menjadi sumber berharga untuk memperbaiki struktur organisasi yang ada

7. Meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia

Reformasi aparatur negara melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu upaya untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas lembaga pemerintahan dengan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. MSDM bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Reformasi aparatur negara melalui MSDM membutuhkan komitmen yang kuat dari pemerintah dan pemangku kepentingan terkait. Implementasi yang efektif memerlukan kerjasama yang baik antara berbagai lembaga pemerintahan, serta adanya regulasi dan kebijakan yang mendukung perubahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam aparatur negara.

Beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam reformasi aparatur negara melalui MSDM adalah:

a. Analisis kebutuhan

Melaksanakan analisis terhadap kebutuhan sumber daya manusia dalam lembaga pemerintahan. Hal ini meliputi identifikasi jabatan yang diperlukan, kualifikasi yang dibutuhkan, dan perencanaan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

b. Rekrutmen dan seleksi

Menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang obyektif dan transparan untuk mendapatkan calon pegawai yang berkualitas. Proses ini harus didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang relevan dengan jabatan yang dibutuhkan, yang dapat dilakukan melalui proses rekrutmen dan promosi berbasis merit.

Dalam sistem rekrutmen berbasis merit, proses penerimaan aparatur negara dilakukan secara terbuka dan adil. Calon pegawai diwajibkan untuk mengikuti seleksi dan tes yang sesuai, di mana kemampuan dan kualifikasi mereka dinilai secara obyektif. Proses seleksi ini dapat mencakup ujian tertulis, wawancara, tes

psikologi, dan penilaian keterampilan yang relevan dengan pekerjaan yang akan dijalankan.

Sementara itu, sistem promosi berbasis merit menjamin bahwa kenaikan pangkat dan tanggung jawab dalam jabatan diisi oleh pegawai yang memiliki kualifikasi, kinerja dan rekam jejak yang baik. Pengembangan kompetensi

Melakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai pemerintahan. Pelatihan dapat berupa pengembangan kepemimpinan, manajemen kinerja, etika, dan keterampilan teknis yang relevan dengan tugas-tugas yang diemban.

c. Evaluasi kinerja

Menetapkan sistem evaluasi kinerja yang jelas dan objektif untuk menilai kinerja pegawai pemerintahan. Evaluasi kinerja ini harus berbasis pada kriteria yang terukur dan terukur, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karier dan penghargaan kinerja.

d. Penghargaan terhadap kinerja

Mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan mendorong kinerja unggul. Ini dapat mencakup penghargaan finansial, promosi, pengakuan publik, dan kesempatan pengembangan karier.

e. Manajemen perubahan

Memastikan adanya kemampuan untuk mengelola perubahan dalam organisasi pemerintah. Manajemen perubahan yang efektif dapat membantu menghadapi tantangan dan memastikan adaptasi yang tepat terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

f. Transparansi dan akuntabilitas

Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini mencakup penerapan sistem kepegawaian yang terbuka, pemantauan kinerja yang ketat, dan pelaporan yang transparan kepada public

8. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

Reformasi aparatur negara melalui transparansi dan akuntabilitas adalah proses penting untuk meningkatkan kinerja pemerintah, mengurangi korupsi, dan membangun kepercayaan publik. Melalui langkah-langkah yang lebih transparan dan akuntabel, sistem pemerintahan dapat menjadi lebih efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi aparatur negara melalui transparansi dan akuntabilitas merupakan upaya jangka panjang yang memerlukan komitmen yang kuat dari pemerintah, masyarakat sipil, dan seluruh stakeholders terkait.

Beberapa langkah yang dapat diambil dalam reformasi aparatur negara melalui transparansi dan akuntabilitas adalah:

a. Pengembangan hukum dan regulasi

Pembuatan dan penguatan undang-undang yang mengatur transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan merupakan langkah pertama yang penting dalam upaya reformasi aparatur negara melalui transparansi dan akuntabilitas. Hal ini dapat mencakup hukum tentang kebebasan informasi publik, hukum anti-korupsi, dan hukum pengawasan yang efektif.

b. Penyediaan informasi public

Pemerintah harus menyediakan akses yang mudah dan transparan terhadap informasi publik, termasuk anggaran pemerintah, kebijakan publik, program-program pemerintah, dan kinerja instansi pemerintah. Ini dapat dilakukan melalui situs web resmi, portal transparansi, dan mekanisme lainnya yang memungkinkan publik untuk mengakses informasi dengan mudah.

c. Mekanisme pengawasan yang kuat

Dibutuhkan mekanisme pengawasan yang kuat untuk memastikan akuntabilitas aparatur negara. Ini dapat mencakup ombudsman, komisi anti-korupsi,

lembaga audit independen, dan mekanisme pengawasan internal yang efektif. Mekanisme ini harus memiliki kewenangan yang memadai dan independen, serta kemampuan untuk menyelidiki dan menindak pelanggaran.

d. Pelatihan dan pengembangan aparatur negara

Reformasi aparatur negara juga melibatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan integritas, etika, dan kompetensi mereka. Pelatihan tersebut harus mencakup aspek-aspek seperti pencegahan korupsi, pelayanan publik yang baik, manajemen risiko, dan penggunaan teknologi informasi.

e. Keterlibatan masyarakat sipil

Peran masyarakat sipil dalam mengawasi dan memantau kinerja pemerintah tidak dapat diabaikan. Dukungan dan partisipasi aktif masyarakat sipil dalam proses reformasi aparatur negara sangat penting. Organisasi non-pemerintah, media independen, dan kelompok advokasi lainnya dapat berperan sebagai pengawas yang efektif dan mengadvokasi tindakan pemerintah yang lebih transparan dan akuntabel.

f. Sistem penghargaan dan hukuman yang jelas

Diperlukan sistem penghargaan dan hukuman yang jelas untuk mendorong integritas dan kinerja yang baik di kalangan aparatur negara. Aparatur negara yang berkinerja baik dan bertindak secara transparan dan akuntabel harus dihargai, sementara pelanggaran etika atau korupsi harus ditindak tegas dan dihukum sesuai dengan hukum.

9. Memanfaatkan Teknologi Informasi

Reformasi aparatur negara melalui pemanfaatan Teknologi Informasi adalah suatu langkah penting dalam upaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Reformasi aparatur negara melalui pemanfaatan Teknologi Informasi adalah suatu proses yang

berkelanjutan dan memerlukan komitmen dari berbagai pihak. Selain itu, pendekatan yang holistik dan integratif perlu diadopsi untuk memastikan bahwa Teknologi Informasi digunakan secara efektif dan memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan pelayanan publik dan kualitas tata kelola negara.

Beberapa cara pemanfaatan Teknologi Informasi dalam reformasi aparatur negara di antaranya adalah:

a. Sistem Administrasi Elektronik

Implementasi sistem administrasi elektronik, seperti sistem manajemen dokumen elektronik, sistem kepegawaian elektronik, dan sistem keuangan elektronik, dapat mengurangi birokrasi, mempercepat proses pengolahan data, dan meningkatkan akurasi dalam pengelolaan administrasi negara.

b. Pelayanan Publik Online

Membangun platform pelayanan publik online, seperti portal pemerintah elektronik dan aplikasi seluler, memungkinkan masyarakat mengakses informasi dan layanan pemerintah secara mudah dan efisien. Contohnya, pendaftaran penduduk, pembayaran pajak, perizinan usaha, dan layanan kesehatan dapat dilakukan secara online, mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan oleh masyarakat.

c. Open Data

Mendorong keterbukaan data pemerintah dengan menerbitkan data terbuka (open data) dapat meningkatkan akuntabilitas dan partisipasi publik. Data pemerintah yang tersedia secara terbuka dapat digunakan oleh masyarakat, akademisi, dan sektor swasta untuk analisis, inovasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

d. Sistem Monitoring dan Evaluasi

Penggunaan Teknologi Informasi dalam sistem monitoring dan evaluasi kinerja aparatur negara dapat membantu mengukur pencapaian tujuan dan kualitas

pelayanan publik. Dengan menggunakan teknologi seperti analitik data dan sistem informasi geografis (SIG), dapat dilakukan pemantauan real-time terhadap kinerja dan efektivitas kebijakan publik.

e. e-Procurement

Implementasi sistem e-procurement (pengadaan barang dan jasa secara elektronik) dapat meningkatkan transparansi, meminimalkan korupsi, dan meningkatkan efisiensi dalam proses pengadaan pemerintah. Dengan menggunakan Teknologi Informasi, proses pengadaan dapat dilakukan secara terstruktur, mulai dari permintaan pengadaan hingga penyelesaian kontrak.

f. Pengamanan dan Perlindungan Data

Dalam mengadopsi Teknologi Informasi, penting untuk memperhatikan aspek keamanan dan perlindungan data. Aparatur negara harus memiliki kebijakan dan infrastruktur yang memadai untuk melindungi data pribadi dan informasi sensitif, serta mencegah serangan siber dan kebocoran data.

10. Melaksanakan Pemantauan Progress Reformasi.

Reformasi aparatur negara melalui pemantauan progress kemajuan adalah langkah-langkah penting untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas pelayanan publik. Proses ini melibatkan peninjauan dan pemantauan terhadap kinerja dan kemajuan institusi pemerintah dan aparatur negara dalam mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

Dengan adanya pemantauan yang baik, aparatur negara dapat mengidentifikasi kelemahan dan memperbaiki kinerja mereka, sehingga pelayanan publik dapat ditingkatkan dan kepentingan masyarakat dapat terpenuhi dengan lebih baik.

C. Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Aparatur Negara

Evaluasi terhadap reformasi aparatur negara merupakan proses mengukur efektivitas dan dampak dari upaya reformasi aparatur negara yang telah dilakukan. Hasil evaluasi dapat

menjadi dasar bagi pembuat kebijakan untuk mengambil tindakan lanjutan dalam meningkatkan sistem aparatur negara guna melayani masyarakat dengan lebih baik. Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mengevaluasi reformasi aparatur negara di antaranya :

1. Identifikasi kesesuaian tujuan reformasi dengan kondisi riil

Agar dapat mengidentifikasi kesesuaian tujuan reformasi dengan kondisi riil diperlukan pemahaman tentang tujuan reformasi yang telah ditetapkan.

2. Identifikasi ketercapaian indikator kinerja

Kemajuan reformasi aparatur negara dapat diukur secara obyektif berdasarkan ketercapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan. Contoh indikator kinerja yang dapat dipertimbangkan untuk evaluasi reformasi aparatur negara di antaranya adalah tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, penurunan tingkat korupsi, waktu respon birokrasi, atau peningkatan efisiensi birokrasi.

3. Kumpulkan data dan informasi valid untuk mengukur kinerja aparatur negara sebelum dan setelah reformasi. Data ini bisa berasal dari survei masyarakat, laporan auditor, statistik pelayanan publik, atau hasil evaluasi internal.

4. Analisis data

Analisis data dilakukan lebih mendalam terhadap data yang telah dikumpulkan untuk memahami korelasi antar variable, trend, kekuatan, dan kelemahan komponen-komponen reformasi aparatur negara. Di samping itu perlu diidentifikasi wilayah/area yang memiliki keberhasilan dalam mencapai tujuan reformasi dan wilayah/area yang masih perlu diperbaiki.

5. Bandingkan dengan standar internasional

Evaluasi dapat juga dilakukan dengan membandingkan kinerja aparatur negara setelah

reformasi dengan standar internasional atau praktik terbaik di negara-negara lain. Hal ini dapat membantu penilaian progress/kemajuan yang telah dicapai dan membantu solusi peningkatan pada masa mendatang.

6. Dapatkan umpan balik dari berbagai pihak

Umpan balik terhadap perubahan yang telah terjadi pasca reformasi aparatur negara dapat diperoleh dengan melibatkan berbagai pihak berkompeten dalam pelayanan publik, termasuk masyarakat, aparatur negara dan sektor swasta.

7. Identifikasi hambatan dan tantangan

Identifikasi hambatan dan tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan reformasi aparatur negara dapat membantu dalam pengidentifikasian wilayah/area yang memerlukan penguatan atau yang memerlukan perubahan strategi pelaksanaan reformasi.

8. Buat rekomendasi dan tindakan perbaikan

Berdasarkan hasil evaluasi dapat dibuat rekomendasi konkrit dan tindakan perbaikan untuk peningkatan hasil reformasi.

9. Monitor dan evaluasi terus-menerus

Reformasi aparatur negara adalah proses jangka panjang. Oleh karena itu perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi terus-menerus untuk memastikan bahwa perubahan positif terus berlanjut dan tantangan dapat ditangani secara efektif.

D. Daftar Pustaka

Bappenas.R.I. (2020) 'Peraturan Presiden Republik Indonesia', *Demographic Research*, pp. 4-7.

Ghazali, A. *et al.* (2017) 'the Implementation of Law of State Apparatus (Asn) Based on Bureaucracy Reform: Gaps and Challenges', *Journal of International Business and Economics*, 17(1), pp. 7-18. Available at: <https://doi.org/10.18374/jibe-17-1.1>.

Jochimsen.B (2009) 'Service Quality in Modern Bureaucracy: Parkinson's Theory at Work', *Kyklos*, 62(1), pp. 44-64.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2013) *Pemimpin & Reformasi Birokrasi*. Available at: <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/>.

Maulana.A. et.al (2022) 'Analysis of Bureaucratic Reform Through Delaying of Government Institutions in Indonesia', *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), pp. 155-170. Available at: <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.1003>.

Wahyurudhanto (2020) 'Critical Reorientation of Bureaucratic Reform and Good Governance in Public Sector Administration in Indonesia', *Webology*, 17(2), pp. 308-316. Available at: <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17033>.

Williams.M.J. (2021) 'Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform', *Journal of Institutional Economics*, 17(2), pp. 339-357. Available at: <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>.

BAB 11

REFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Dr. Ade Iskandar, S.I.P, M.Si

Dosen Pascasarjana Administrasi Negara
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPPT Tasikmalaya

Email: ade.isk.tasik@gmail.com

A. Pelayanan Publik Dalam Perspektif NPM dan NPS

Reformasi yang telah berjalan di berbagai Negara menekankan pada tujuan efisiensi dan efektivitas serta kinerja yang berbasis hasil. Seperti dikemukakan Haque bahwa : *“This current reform emphasizes the goal of efficiency and effectiveness, supportive or facilitating role, disaggregated and flexible managerial structure, result-based performance, promarket policies, customer orientation, and business sector norms”*. (Haque, 2008). Reformasi dilaksanakan pada semua bidang dengan tujuan untuk mencapai tujuan efisiensi dan efektivitas, mendukung atau memfasilitasi peran, struktur manajerial yang terpilah dan fleksibel, kinerja berbasis hasil, kebijakan promarket, orientasi pelanggan, dan norma sektor bisnis.

Konsep *“Re-inventing Government”* Osborne dan Gaebler membawa konsep baru dalam proses reformasi birokrasi demikian juga dengan Hood yang menyajikan konsep mengenai prinsip-prinsip *New Public Management*. Reformasi birokrasi di berbagai Negara dilaksanakan dengan menyesuaikan dengan kondisi Negara tersebut. Terlepas dari system administrasi Negara yang telah dijalankan, model New

Public Management ini telah bergerak menuju reformasi sistem administrasi Negara yang menunjukkan praktik manajemen yang “*aggregate*” dan terdesentralisasi. Penelitian Haque di di Asia Tenggara menunjukkan : “*However, in line with the abovementioned “new public management” model suggesting disaggregated and decentralized management practices, most countries in the region have moved toward reforming their administrative systems based on greater managerial and financial autonomy and flexibility*”. (Haque, 2008). Reformasi sistem administrasi ini menitikberatkan pada konsep manajerial dan kemandirian keuangan dan fleksibilitas. Dampaknya diberbagai Negara dibentuk lembaga-lembaga otonom, termasuk di Negara kita menitikberatkan pada penerapan asas desentralisasi, penguatan dalam organisasi pemerintahan daerah termasuk otonomi manajerialnya.

Reformasi pelayanan publik di Indonesia tidak lepas dari perkembangan paradigma administrasi publik. Reformasi yang dilaksanakan di berbagai Negara berbeda-beda menyesuaikan dengan lingkungan sosial, politik dan ekonomi Negara yang bersangkutan. Rhodes et.al dalam penelitiannya di Inggris mengemukakan : “*Managerialism encompasses disparate reforms (see, for example, Wright 1994). They include: privatization or selling the assets of the former nationalized industries; regulating both public utilities and the internal workings of the bureaucracy; the political control of the civil service by ministers; and decentralization which initially referred to decentralization within government departments*”(Rhodes et al., 2003). Pemikiran New Public Management disikapi dengan cara yang berbeda termasuk dalam hal privatisasi, utilitas pelayanan publik, kinerja birokrasi maupun dalam hal desentralisasi.

Dalam perkembangan pemikiran New Public Management telah digunakan diberbagai Negara antara lain privatisasi. Dijelaskan lebih lanjut :” *...marketization and corporate management are of greatest relevance to explaining the rise of governance. Marketization refers to the use of market mechanisms in the delivery of public services to strengthen competition and increase choice (for example, contracting out). Corporate management refers to*

introducing private sector management methods into the public sector (for example, setting objectives and measuring performance, value for money, and Investors in People)". (Rhodes et al., 2003). Konsep yang biasa digunakan di dunia bisnis misalnya marketisasi sangat relevan untuk digunakan dalam manajemen tata kelola pemerintahan. Mekanisme pasar dalam hal pelayanan publik diterapkan untuk memperkuat persaingan dan meningkatkan pilihan. Metode manajemen private dikenalkan kepada sektor publik terutama dalam hal pengukuran kinerja.

Dalam Filosofi Administrasi New Public Management, Hood menekankan 6 (enam) doktrin, salah satunya adalah : *"“Unbundle” the public service into corporatized units organized by product”.* (Jeroen Maesschalck, 2008). Doktrin pertama ini menginstruksikan bahwa layanan publik harus dipisahkan menjadi layanan unit-unit korporat yang diatur berdasarkan produk. Artinya dilakukan spesialisasi dalam hal pelayanan publik.

Perkembangan pemikiran administrasi bergeser dari New Public Management menuju New Public Service. Skidmore dalam Maeschalsk mengemukakan : *“a similar approach as the “classical” or “Aristotelian” mode of organizing (referring to its roots in MacIntyre’s work), while othersd have labeled it the “communitarian/citizen alternative.”* (Jeroen Maesschalck, 2008). Dijelaskan Skidmore bahwa *New Public Service* merupakan pendekatan yang mirip klasik atau mode pengorganisasian “Aristotelian”. Pendapat lain dalam tulisan yang sama, Denhardt and Denhardt menyajikan tentang New Public Service sebagai pendekatan alternative yang layak untuk dichotomy yang diamati antara *Old Public Administration* dan *New Public Management*. *“Denhardt and Denhardt present the NPS approach as aviable third alternative for the observed dichotomy between “the old public administration” and “the New Public Management.”* (Jeroen Maesschalck, 2008).

Lebih lanjut diusulkan mengenai mekanisme pelayanan publik yang dititikberatkan pada pemberi jasa layanan bahwa : *“Denhardt and Denhardt propose new mechanisms in which “the primary role of the public servant is to help citizens articulate and meet*

their shared interests rather than to attempt to control or steer society." (Jeroen Maesschalck, 2008). Salah satu yang harus diperhatikan dalam pelayanan publik adalah pemberi jasa layanan. Peran utama pelayan publik adalah untuk membantu warga mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan bersama mereka daripada berusaha mengendalikan atau mengarahkan masyarakat.

B. Penataan Aparatur dalam Reformasi Pelayanan Publik

Untuk mewujudkan filosofi administrasi dalam New Public Service Dendhardt and Denhardt adalah :

1. *Serve, rather than steer.*
2. *The public interest is the aim, not the by product.*
3. *Think strategically, act democratically.*
4. *Serve citizens, not customers.*
5. *Public servants should be attentive to the law, community values, political norms, professional standards, and citizen interests.*
6. *Value people, not just productivity.*
7. *Value citizenship and public service above entrepreneurship*

(Jeroen Maesschalck, 2008)

Doktrin Denhardt and Denhardt di atas memberi pondasi bagi pelayanan publik menekankan bahwa melayani terutama melayani publik menjadi yang terpenting, kepentingan umum adalah tujuan, perlunya berpikir strategis dan melakukan tindakan demokratis, pegawai pemerintah sebagai pemberi jasa layanan harus memperhatikan hokum, nilai-nilai di masyarakat, norma-norma politik, professional, memperhatikan dan menghargai publik.

Sistem pelayanan publik yang modern telah dirancang untuk mengatasi tantangan seputar politisasi, seperti dikemukakan Steven W. Hay bahwa : *"The modern civil service system, designed to combat challenges surrounding the politicization of public service employment and the associated inefficiencies, has been argued to suffer from numerous dysfunctions requiring the continued attention of reformers"*. (Steven W. Hay, 2017). Dampak dari hal ini muncul permasalahan dalam birokrasi seperti inefisiensi. Apabila hal ini mengemuka dan berkelanjutan akan

memperkuat patologi-nya birokrasi sebagai organisasi yang tidak efisien.

Reformasi pelayanan publik apabila tidak memperhatikan reformasi dibidang lainnya seperti reformasi aparatur akan mengakibatkan munculnya fase kerentanan bagi para aparatur sipil. Untuk itu penataan dalam hal pelayanan publik perlu diikuti penataan dalam kepegawaian.

Untuk mengatasi kerentanan tersebut, jauh sebelumnya, Denhardt (1993) mengamanatkan pentingnya manajer publik kontemporer dalam melaksanakan pekerjaannya dilakukan melalui 5 (lima) cara yaitu :

1. *a commitment to values,*
2. *a concern for serving the public,*
3. *empowerment and shared leadership,*
4. *pragmatic incrementalism, and*
5. *a dedication to public service.*

(Mary E. Guy, 2000)

Denhardt menekankan komitmen terhadap nilai, kepedulian untuk melayani publik, pemberdayaan dan kepemimpinan bersama, inkrementalisme pragmatis, dan dedikasi terhadap pelayanan publik. Komitmen akan tumbuh dalam diri pejabat publik dan juga anggota organisasi antara lain adanya pemahaman mengenai visi, misi dan tujuan organisasi, anggota organisasi memiliki keyakinan bahwa apabila tujuan organisasi tercapai maka tujuannya juga akan tercapai, memiliki rasa "*sense of community*", lingkungan organisasi yang memberikan rasa aman kepada seluruh anggotanya, serta kompensasi yang adil. Peningkatan mentalitas pejabat dan pegawai juga sangat penting. Wilson menegaskan bahwa : "*His spirituality changed and grew over time, but like many of the progressive reformers, Wilson ultimately linked moral obligation and public service*". (Thomas D. Lynch, 2006)

Sama halnya dengan aparatur, manajer publik juga memiliki kerentanan. Rainey menunjukkan salah satu kerentanan dalam manajer publik diantaranya :

1. *Government managers, as compared to business managers, tend to perceive a weaker relationship between their performances and such incentives as pay, promotion, job security, and recognition from the organization.*
2. *Government managers also tend to feel that the formal personnel procedures governing their organizations constrain the administration of these extrinsic incentives, in that they make it harder to associate such incentives with a manager's performance.*
(Rainey & Rainey, 1979)

Manajer publik cenderung melihat hubungan yang lebih lemah antara kinerja mereka dan insentif. Selain itu cenderung merasa bahwa prosedur kepegawaian formal yang mengatur organisasi mereka membatasi administrasi ini insentif ekstrinsik, karena membuat lebih sulit untuk mengasosiasikan insentif tersebut dengan kinerja manajer.

Dalam praktiknya di Negara kita, untuk mengatasi kerentanan tersebut salah satu penataan dalam kepegawaian adalah adanya insentif berbasis kinerja, peningkatan kompetensi aparatur, dan lain-lain termasuk dengan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen PNS.

Pejabat publik dan pegawai yang baik akan memiliki kewajiban moral terutama dalam hal pelayanan publik, dan akan tumbuh serta berkembang dari waktu ke waktu. Untuk itu reformasi pelayanan publik selalu diikuti dengan reformasi aparatur. Karena reformasi pelayanan publik tidak mungkin dilakukan apabila aparatur sebagai pemberi jasa layanan tidak di-"reformasi".

Hilliard memperkuat pendapat diatas bahwa :
"*...contemporary public managers should be able to fulfill four vastly different roles: innovator, integrator, administrator, and producer*".
(Victor G. Hilliard, 2002). Manajer publik harus memiliki kemampuan sebagai innovator, integrator, administrator dan produser. Hal ini diperkuat bahwa : "*The traditionally defined role*

of the public administrator may be disappearing; the public manager is now expected to fulfill a multiplicity of roles, some for which he or she may be ill-prepared. (Victor G. Hilliard, 2002). Manajer publik harus memenuhi banyak peran dan harus dipersiapkan. Hal ini tidak hanya ditentukan oleh manajer sendiri tetapi juga budaya dan iklim organisasi. Artinya perubahan akan terjadi jika sejalan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Pendapat Hilliard lebih menekankan pada perubahan lingkungan pada pelayanan publik : *"If the organizational culture is still tradition-bound, then change will be difficult, but if the culture and climate are amenable to change, then the public manager will be able to function more effectively and will be able to make changes that will be in line with a changing public service environment"*. (Victor G. Hilliard, 2002).

C. Privatisasi

Reformasi administrasi publik memperkenalkan kebijakan dan strategi baru untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan akuntabilitas organisasi pemerintah. Upaya reformasi terbaru menekankan pentingnya akuntabilitas, fleksibilitas, desentralisasi, privatisasi, dan deregulasi dalam sistem pelayanan publik di semua tingkat pemerintahan. Seperti dikemukakan dalam *Handbook of Public Management Practice and Reform* dikemukakan : *"Latest reform efforts emphasize the importance of accountability, flexibility, decentralization, privatization, and deregulation in civil service systems at all levels of government"*. (Liou, 2001).

Keberhasilan sector publik di era privatisasi di beberapa Negara telah mendapat dukungan politik, namun bagaimana dampaknya terhadap pelayanan publik ? Holzer dan Callahan mengemukakan : *"... optimistic scenarios as the record of public sector successes helps to rebuild public support :*

- 1. The privatization highway becomes a dead end as reality sets in :... As a quick fix, privatization fades, although contracting remains an option for creative, productive public decision makers.*
- 2. Government competes successfully with the private sector. Competition has been sold to the public and policymakers as the*

primary means to achieving efficiency.

3. *Internal competition within government is adopted as the best of both worlds.*

(Marc Holzer and Kathe Callahan, 2001)

Privatisasi merupakan salah satu alternative, lebih cocok bagi pembuat keputusan yang kreatif dan produktif. Risiko dapat saja terjadi yang menyebabkan biaya untuk masyarakat semakin meningkat meskipun hasilnya tidak seperti yang dijanjikan. Persaingan yang terjadi antara pemerintah dan sektor swasta dapat dijadikan suatu pendekatan untuk mendongkrak produktivitas publik. Persaingan bukan hanya terjadi antara pemerintah dengan sektor swasta namun terjadi pula dalam internal organisasi pemerintah. Kontrol publik atas pelayanan publik sangat dibutuhkan, persaingan dapat terjadi di dalam internal organisasi pemerintah meskipun tanpa privatisasi. Unit-unit pelayanan pemerintah bersaing untuk menyediakan layanan yang hanya sesuai untuk siste penyampaian sektor publik.

Meskipun privatisasi mendapat dukungan secara politik, namun seringkali menjadi dilema antara realitas politik, keuangan yang dikeluarkan dengan manajerial untuk privatisasi. Kesenjangan yenang terjadi terutama dalam pencapaian kinerja pelayanan. Pengukuran kinerja pelayanan pada sektor swasta dengan sector publik harus dibedakan karena organisasinya memiliki tujuan yang berbeda antara profit dan nonprofit. Pertentangan antara kelompok kepentingan seringkali terjadi dan menyebabkan frustrasi. Kouzmin dan Dixon mengemukakan bahwa : *“Such frustration has its origins in the conflicting perspectives held by politicians, members of interest groups (such as trade unions and environmental groups), and service recipients in the privatization of public services. The conflicting and competing values, beliefs, and attitudes held with regard to the privatization of public services is a product of perceptions about how the world works and how other people behave”*. (Alexander Kouzmin and John Dixon, 2006). Frustrasi akibat pertentangan perspektif yang dianut oleh politisi, anggota kelompok kepentingan dan penerima layanan dalam privatisasi layanan publik. Perbedaan

nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang saling bertentangan dan bersaing dalam hal privatisasi layanan publik merupakan perbedaan persepsi yang kemudian berdampak pada perilaku.

Reformasi birokrasi mengarah pada penghapusan beberapa peran lembaga publik, dan ini berdampak pula pada pelayanan publik. Tuman dan Hinderer mengemukakan: *“Deregulation of the public service has important implications for public management. Reform may lead to the elimination of some roles for public agencies. However, even in a liberalized economic environment, there is an ongoing need for agencies to fulfill certain types of functions.”* (John P. Tuman, John Hinderer, 2001). Deregulasi pelayanan publik memiliki implikasi yang penting dalam manajemen publik termasuk diantaranya perampingan dalam struktur birokrasi. Lingkungan ekonomi dan juga implikasi dari privatisasi membawa organisasi mengalami perubahan diantaranya adanya kebutuhan untuk memenuhi jenis fungsi tertentu yang dibutuhkan. Misalnya pelayanan publik yang dilakukan agar lebih mudah, efisien dan efektif dengan pembentukan Mal Pelayanan atau digital service.

Elemen utama dalam “reinvention” bidang pelayanan publik adalah privatisasi. Feldheim mengemukakan: *“Reductions in force, privatization, and contracting out are primary elements of the reinvention movement and all are based on the economic model, which sees employee motives to work as driven by economic goals. However, the research on motivation for public service indicates that economic goals are not the dominant motivation in the public sector”.* (Feldheim, 2001). Elemen utama dalam gerakan *Reinventing Government* yang didasarkan pada model ekonomi adalah privatisasi. Hal ini didorong dengan memperhatikan tujuan ekonomi. Namun berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tujuan ekonomi tidak dominan motivasi di sektor publik.

D. Reformasi Pelayanan Publik di Indonesia

Reformasi pelayanan publik di Indonesia dilaksanakan sejalan dengan reformasi di bidang lainnya. Reformasi pelayanan publik diharapkan mampu mewujudkan birokrasi yang mampu menciptakan hasil, menjamin agar manfaat

kebijakan dirasakan oleh masyarakat.

Dikemukakan dalam penjelasan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 bahwa salah satu tujuan reformasi birokrasi adalah meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi serta meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Sasaran reformasi pada Reformasi Birokrasi Gelombang II (2010-2014) adalah :

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat
3. Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik tersebut, ditetapkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam undang-undang tersebut dikemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Tujuannya adalah:

1. Terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik;
2. Terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik;
3. Terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan
4. Terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi

masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Untuk implementasi Undang-undang tersebut ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Selain itu untuk peningkatan pelayanan publik diatur pola pelayanan secara bertahap mulai dari penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu yang telah diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu satu Pintu, selanjutnya penyelenggaraan mal pelayanan publik yang diatur berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.

Terkait dengan pengawasan pelayanan publik, telah dibentuk Ombudsman berdasarkan Undang-undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman. Berdasarkan Undang-undang tersebut, Ombudsman Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Ombudsman adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Pelayanan publik merupakan area perubahan pada tahapan penguatan reformasi birokrasi dari lima tahun pertama sampai dengan lima tahun ketiga. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Area perubahan dalam reformasi birokrasi sebagai berikut :

1. Manajemen perubahan
2. Deregulasi kebijakan
3. Penataan organisasi
4. Penataan tatalaksana
5. Penataan Sumber Daya Aparatur
6. Penguatan akuntabilitas
7. Penguatan pengawasan
8. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Untuk menyesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan publik yang terjadi, Peraturan tersebut telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Untuk menyikapi perubahan yang terjadi, dalam peraturan tersebut dikemukakan bahwa : “Tantangan perubahan global dan tuntutan terhadap pelayanan publik Perubahan lingkungan global yang tidak terprediksi dan berciri VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut seluruh sektor, termasuk birokrasi, agar dapat bekerja secara agile, adaptive, dan cepat, terutama dalam hal digitalisasi. Di lain sisi, masyarakat juga menuntut adanya kecepatan dan kemudahan pelayanan publik. Oleh sebab itu, Reformasi Birokrasi diarahkan untuk mendorong terciptanya digitalisasi administrasi pemerintah agar dapat mendukung pelayanan publik yang lebih cepat dan mudah”.

Untuk menyikapinya salah satunya dilakukan intergrasi pelayanan publik melalui pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) wujud kolaborasi pelayanan terpadu Integrasi Pelayanan Publik Melalui Pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) MPP merupakan wujud kolaborasi pelayanan terpadu pada satu tempat dari berbagai pihak mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hingga Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan menjadi pelayanan prima, cepat, dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi yang murah dan mudah diakses masyarakat diarahkan menuju Digital Services.

Reformasi administrasi melibatkan berbagai unsur dalam negara, institusi publik, swasta maupun unsur lainnya yang semuanya dimotivasi untuk mencapai tujuan bersama terutama dalam memecahkan masalah-masalah publik. Yang memiliki tanggung jawab lebih besar terhadap pelayanan publik adalah Negara, karena Negara merupakan penjamin utama pelayanan publik. Seperti dikemukakan bahwa : "...the sovereign nation-state has been taken for granted as the chief guarantor of public services" (Jerri Killian, 2008).

E. Daftar Pustaka

- Alexander Kouzmin and John Dixon. (2006). Neoliberal Economics, Public Domains, and Organizations : Is There Any Organizational Design after Privatization ? In T. D. and P. L. C. Lynch (Ed.), *Handbook of Organization Theory and Management* (2nd ed., pp. 668–726). Taylor & Francis Group.
- Feldheim, M. A. (2001). Downsizing in the Public Sector : Implications for Public Administration. In Kuotsai Tom Liou (Ed.), *Handbook of Public Management Practice and Reform* (1st ed., pp. 493–512). Marcel Dekker.Inc.
- Haque, M. S. (2008). Administrative Reform in Southeast Asia. In Evan M. Berman (Ed.), *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (2nd ed., pp. 66–75). Taylor & Francis Group.
- Jeroen Maesschalck. (2008). Ethics and Administrative Reform. In *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (pp. 686–690).

- Jerri Killian, N. E. (2008). Globalization, Europeanization, and Administrative Reform. In *Handbook of Administrative Reform An International Perspective* (1st ed., pp. 8–21). Taylor & Francis Group.
- John P. Tuman, John Hinder, D. R.-J. (2001). Deregulation Policy and Public Management. In Kuotsai Tom Liou (Ed.), *Handbook of Public Management Practice and Reform* (1st ed., pp. 431–445). Marcel Dekker. Inc.
- Liou, K. T. (2001). Introduction. In *Handbook of Public Management Practice and Reform* (Issue 1, pp. i–xix). Marcel Dekker Inc.
- Marc Holzer and Kathe Callahan. (2001). Productivity Improvement and Public Management. In Kuotsai Tom Liou (Ed.), *Handbook of Public Management Practice and Reform* (pp. 291–319). Marcel Dekker. Inc.
- Mary E. Guy. (2000). Public Management. In Jay M. Shafritz (Ed.), *Defining Public Administration* (1st ed., pp. 161–168). Westview Press.
- Rainey, H. G., & Rainey, H. G. (1979). *Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform*. 39(5), 440–448.
- Rhodes, R. A. W., Carmichael, P., & J. McMillan and A. Massey. (2003). *Decentralizing the Civil Service* (First Publ). Open University Press Buckingham Philadelphia.
- Steven W. Hay, J. E. S. (2017). Changes in State Civil Service Systems: A National Survey. In J. S. Bowman & Jonathan P. West (Eds.), *American Public Service: Radical Reform and the Merit System* (pp. 3–21). Taylor & Francis Group.
- Thomas D. Lynch, P. L. C. (2006). *Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach* (Issue 1). Taylor & Francis Group.

Victor G. Hilliard. (2002). The Role of Human Resource Management in South African Public Service Reform. In Ali Farazmand (Ed.), *Administrative Reform in Developing Nations* (pp. 179-201). Praeger.

Peraturan perundang-undangan

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024

BAB 12 | REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH

Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan
Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang

Email: jbr.nyonk1@gmail.com

A. Makna dan Fokus Reformasi Birokrasi Pemerintahan

Reformasi atau "*reformation*" bermula dari kata "*to reform*" tidak hanya bermaksud meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, misalnya melalui pemangkasan, desain ulang atau perampingan, tetapi lebih dari itu reformasi birokrasi bertujuan untuk mempercepat pemberantasan korupsi, mengurangi kesenjangan ekonomi antar daerah dan memperkuat pelayanan sipil dan pelayanan publik di dalam masyarakat.

Dalam hal ini dapat diidentifikasi lima sasaran reformasi birokrasi yaitu: 1. Definisi birokrasi, 2. Fungsi birokrasi, 3. Lingkungan birokrasi, 4. Proses birokrasi dan 5. Perilaku Birokrasi. Reformasi birokrasi pemerintahan dalam upaya rekonstruksi, reorientasi, revitalisasi dan pengembangan birokrasi pemerintahan baik dari aspek sistem, individu, kelembagaan pemerintahan dan lingkungan pemerintahan. Pada prinsipnya pembaharuan birokrasi pemerintahan dari pandangan teori organisasi dan manajemen bertujuan untuk pengembangan organisasi pemerintahan untuk mewujudkan legitimasi, kesehatan, pertumbuhan, kepribadian dan citra organisasinya dalam mencapai tujuan pemerintahan negara.

Sedangkan pembaharuan birokrasi pemerintahan secara fundamental, gradual dan integral menyangkut aspek tujuan, sistem, individu, kelembagaan dan lingkungan.

B. Konseptualisasi dan Reposisi Birokrasi Pemerintahan

Reformasi birokrasi pemerintahan diartikan sebagai penggunaan wewenang untuk melakukan pembenahan dalam bentuk penerapan peraturan baru terhadap sistem administrasi pemerintahan untuk mengubah tujuan, struktur maupun prosedur yang dimaksudkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembangunan (de Guzman dan Reforma, 1993). Reformasi birokrasi mengarah pada penataan ulang aspek internal maupun eksternal birokrasi. Dalam tatanan internal, pembenahan birokrasi harus diterapkan baik pada level puncak (*top level bureaucrats*), level menengah (*middle level bureaucrats*), maupun level pelaksana (*street level bureaucrats*). Reformasi pada *top level* harus didahulukan karena posisi strategis para birokrat di tingkat puncak adalah sebagai patron (orang yang berpengaruh) sehingga akan lebih mudah jika reformasi dan pembaharuan itu dilakukan terlebih dahulu diantara para pemimpin sekaligus memberikan contoh bagi para bawahannya. Pada tatanan menengah, keputusan strategis yang dibuat oleh pemimpin harus dijabarkan dalam keputusan-keputusan operasional dan selanjutnya ke dalam keputusan-keputusan teknis bagi para pelaksana di lapangan (*street level bureaucrats*).

Dalam tatanan eksternal, reformasi birokrasi dimaksudkan untuk menghindari subordinasi birokrasi dalam politik atau kekuasaan. Dengan kata lain, reformasi secara eksternal dimaksudkan untuk netralitas birokrasi. Artinya, birokrasi harus netral dari kekuatan-kekuatan dan kepentingan-kepentingan politik, ekonomi, dan sebagainya. Reformasi ke arah netralitas menjadi relevan dalam kaitannya dengan masih dominannya peran birokrasi dalam perumusan maupun pelaksanaan kebijakan serta dalam pelayanan publik. Oleh karena itu konsep reformasi sesungguhnya merupakan konsep yang luas ruang lingkungannya karena mencakup reformasi

struktural maupun kultural. Dalam konsep lain, reformasi birokrasi secara lebih rinci meliputi reformasi struktural (kelembagaan), procedural, kultural, dan etika birokrasi (Nurdjaman, 2002).

Reformasi struktural (kelembagaan) menyangkut perampingan struktur birokrasi dengan mempertimbangkan rasionalitas dan efisiensi. Perluasan kewenangan ke daerah melalui desentralisasi memungkinkan daerah untuk menyusun struktur organisasi birokrasinya sesuai dengan kebutuhan, kemampuan keuangan daerah, visi, dan misi yang diemban oleh pemerintah daerah. Reformasi prosedural berkaitan dengan deregulasi dan debirokratisasi mekanisme pelayanan sehingga pelayanan yang diberikan dengan lebih cepat dan biaya yang terjangkau (efektif dan efisien). Upaya penyederhanaan prosedur birokrasi ini juga harus disesuaikan dengan kondisi setempat, misalnya dengan kondisi geografis dan demografis daerah yang bersangkutan. Reformasi kultural menyangkut perubahan komitmen dan etos kerja birokrasi yang semakin diorientasikan untuk meningkatkan pelayanan publik. Budaya patrimonial yang menempatkan birokrasi sebagai atasan masyarakat yang harus dilayani harus diubah menjadi pelayan masyarakat. Reformasi etika birokrasi menyangkut norma-norma dan nilai-nilai yang harus menjadi pegangan bagi aparat birokrasi untuk bersikap baik dalam menjalankan tugasnya. Etika birokrasi menunjukkan adanya asas moral dalam profesi birokrasi. Etika harus menjadi acuan dalam berbuat, dan jika melanggar akan terkena sanksi moral.

Berkaitan dengan operasionalisasi konsep reformasi birokrasi, ada tiga pendekatan yang dapat diterapkan, yakni pendekatan komprehensif, pendekatan incremental, dan pendekatan kombinasi (Hendytio, 1998:41). Pendekatan komprehensif menempatkan reformasi birokrasi sebagai konsep yang mencakup ruang lingkup yang luas dan menyeluruh, tanpa adanya prioritas atau fokus pada sektor tertentu. Pendekatan inkremental menempatkan reformasi birokrasi sebagai upaya yang berkelanjutan dan terfokus pada sektor

tertentu yang menjadi prioritas, umumnya pendekatan ini ditunjang oleh kebijakan yang lebih terperinci dan khusus. Sementara pendekatan kombinasi menggabungkan kedua pendekatan sebelumnya, misalnya dengan melakukan peningkatan kemampuan manajemen bersamaan dengan usaha-usaha reformasi lainnya secara menyeluruh.

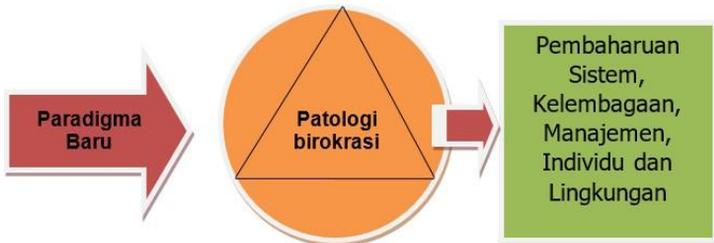
Pilihan terhadap pendekatan yang akan digunakan akan berbeda-beda bagi setiap negara karena tergantung pada situasi khusus yang ada dalam suatu negara. Demikian pula perbedaan jenis permasalahan, faktor sosial-budaya, maupun struktur politik masyarakat akan menyebabkan pendekatan yang dipilih berbeda-beda antar negara bahkan daerah.

Dengan memperhatikan pembaharuan birokrasi dari sudut pendekatan redefinisi berarti mengandung makna bahwa birokrasi harus dilakukan rekonseptualisasi secara teoritis akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan pemerintahan serta memperhatikan reposisi secara empiris akibat tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan strategis yang mempunyai kontekstual dengan pembaharuan pemerintahan atau *reform to governance*.

Pandangan Taliziduhu Ndraha (2007 : 270) bahwa redefinisi birokrasi tidak dalam arti rekonseptualisasi belaka tetapi lebih dari itu, redefinisi birokrasi berarti menempatkan birokrasi pada posisi yang tepat (reposisi) dalam sistem empiris. Posisi birokrasi pemerintahan itu, secara populer dikenal dengan sebutan "aparatur negara" yang di dalamnya aparatur pemerintah termasuk pegawai negeri. Aparatur negara selaku birokrasi pemerintahan yang mempunyai posisi selaku abdi negara dan abdi masyarakat berarti lebih luas menyangkut birokrasi politik, birokrasi yang bergerak pada badan ekonomi publik dan pertahanan dan keamanan publik, hukum dan administrasi publik (kelembagaan negara dan pemerintahan) dalam rangka fungsi kebijakan publik, pelayanan masyarakat dan pembangunan bangsa yang tercermin dalam kelembagaan negara dan pemerintah. Kelembagaan negara dan pemerintah yang tercermin pada Dewan, Mahkamah, Badan Lembaga,

Komisi dan lain sebagainya yang berada di pusat maupun di daerah. Sedangkan PNS selaku birokrasi pemerintahan lebih berorientasi pada posisi selaku abdi masyarakat yang berperan, berfungsi dan bertugas melayani kepentingan masyarakat.

Ini sangat penting untuk membedakan birokrasi pemerintahan dalam konteks aparatur negara dan birokrasi pemerintahan dalam konteks pegawai negeri, karena berkaitan dengan perbedaan peran dan fungsinya dalam penyelenggaraan pemerintahan negara, terutama dalam perubahan *mindset* para pelaku birokrasi pemerintahan. Perubahan *mindset* birokrasi pemerintahan dengan melakukan pergeseran paradigma lama menuju paradigma baru birokrasi pemerintahan dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dari *government* menuju *governance*.



Gambar 12.1 Pembaharuan Birokrasi Pemerintahan

C. Pembaharuan Sistem Birokrasi Pemerintahan

Birokrasi pemerintahan selaku instrumen, alat dan aparat negara dan pemerintah dengan lingkungannya melalui mekanisme, proses dan fungsi kebijakan, pemberdayaan, pelayanan, pemanfaatan dan pengembangan nilai sumberdaya serta menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi kepentingan kesejahteraan masyarakat. Dalam rangka pembaharuan pemerintahan yang berkenaan dengan lingkungannya, maka sistem erat kaitannya dengan rekonstruksi sistem birokrasi yang menyangkut pengaturan terhadap birokrasi pemerintahan yang bermuatan kompetensi dan kinerja organisasi untuk melakukan fungsi secara efektif, efisien, akuntabel berupa: Norma, Standar, Pedoman dan Aturan (NSPA) guna menumbuhkan birokrasi pemerintahan

yang profesional dan proporsional.

Hal ini perlu dilakukan dengan regulasi terhadap pengaturan standar birokrasi yang bertujuan untuk merubah birokrasi yang berorientasi kekuasaan, ingin dilayani, tidak profesional yang menimbulkan KKN menjadi birokrasi pemerintahan yang mempunyai budaya dan etos kerja atas dasar kemampuan visioner, profesional, kinerja, etis, responsif dan akuntabilitas bagi kepentingan publik.

D. Pembaharuan Kelembagaan Pemerintahan

Sejalan dengan pembaharuan pemerintahan menuju governance, maka tidak hanya dibutuhkan pembaharuan sistem birokrasi pemerintahan melalui regulasi pemerintahan, melainkan diikuti dengan pembaharuan kelembagaan sistem birokrasi pemerintahannya. Kelembagaan birokrasi pemerintahan seharusnya didasarkan pada struktur, fungsi, proses, dan perilaku maupun kultur birokrasi pemerintahan yang berorientasi pada kinerja organisasi (*performance organization*) dan pembelajaran organisasi (*learning organization*) guna meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat.

1. Kapabilitas struktur kelembagaan birokrasi pemerintahan yang dicirikan oleh muatan : Visi dan strategi, ramping, flat, kompetensi, berbasis kinerja, dan pembelajaran organisasi;
2. Kualitas fungsi birokrasi pemerintahan yang mampu memanfaatkan dan mengendalikan nilai sumberdaya secara optimal dan berkelanjutan, menciptakan kemampuan prosedur, mekanisme dan proses pilihan publik dalam kebijakan, kapabilitas melayani, memberdayakan dan mengendalikan serta kontrol pelayanan publik maupun pemanfaatan dan penggunaan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi dan komunikasi yang strategis;
3. Penguatan proses birokrasi pemerintahan yang didasarkan pada pendekatan organisasi dan manajemen strategis yaitu melalui tahapan strategi formulasi (visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan kebijakan), strategi implementasi

(program, kegiatan, keuangan dan prasarana serta sarana), strategi kontrol (kinerja, dampak dan manfaat).

4. Kapasitas perilaku birokrasi pemerintahan yang dilandasi nilai, norma, adat, etika, dan kebiasaan dalam manajemen, staf dan operasional dalam sistem karier dan profesionalismenya.

E. Pembaharuan Manajemen Pemerintahan

Pembaharuan manajemen pemerintahan berkenaan dengan kualitas individual birokrasi selaku aparat atau personil dan pegawai dalam posisi unsur birokrasi dalam struktur dan fungsi kelembagaan pemerintahan. Manajemen birokrasi pemerintahan yang dilandasi dan mempunyai kadar kepemimpinan pemerintahan. Manajemen dan kepemimpinan pemerintahan birokrasi pemerintahan dalam era pemerintahan yang sehat dan baik berorientasi pada kemampuan untuk menyikapi, merespon serta mendinamisasikan lingkungan strategis organisasi yang bersumber pada lingkungan internal dan eksternal organisasi pemerintahan.

Berbagai teori manajemen dan kepemimpinan banyak dibicarakan para ahli mulai aliran manajemen klasik sampai dengan manajemen kontemporer seperti: Gorge Terry dalam fungsi manajemen, Cester I Barnard dalam Kepemimpinan Eksekutif, Stodgill dalam syarat kepemimpinan, Odward Tead tentang sifat kepemimpinan, Reddin dengan gaya kepemimpinan, C.K Prahalad dalam kapabilitas manajemen dan kepemimpinan, SP. Siagian dengan tipe kepemimpinan dan Ermaya Suradinata dengan manajemen strategis, Mustopadidjaya tentang kepemimpinan visioner seta lainnya.

Dalam pembaharuan birokrasi pemerintahan pada era *governance*, maka manajemen pemerintahan untuk melakukan berbagai perubahan internal dan eksternal atas dasar perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, informasi dan komunikasi dalam mengembangkan kualitas manajemen pemerintahan dalam berbagai unit dan jenjang organisasi pemerintahan. Manajemen pemerintahan secara sistemik yang

mempunyai kompetensi kepemimpinan yang visioner, profesional, etos kerja dan budaya kerja guna memiliki kapasitas konseptual, analisis, diagnosis, interpersonal serta teknis dalam penataan dan pembaharuan pemerintahan. Manajemen birokrasi pemerintahan yang sinergi dan signifikan terhadap perubahan secara gradual, total dan integral dalam penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, manajemen pemerintahan yang mempunyai kompetensi yang berbasis kinerja organisasi pemerintahan dengan penguatan rencana strategis, akuntabilitas, transparansi, efisiensi, demokratis serta responsif terhadap kebijakan publik dan pelayanan publik

F. Perilaku Aparatur Birokrasi Pemerintahan

Perilaku individu selaku aparat atau pegawai birokrasi diberbagai unit dan jenjang organisasi pemerintahan erat kaitannya dengan persepsi, sikap dan perilakunya dalam sistem, struktur, proses, kultur birokrasi pemerintahan. Kemampuan perilaku individu pegawai yang profesional dilandasi oleh nilai, norma, etika, pengalaman, pengetahuan, keterampilan serta motivasi belajar bagi kepentingan organisasi pemerintahan dan masyarakat yang erat kaitannya dengan mengabdikan pada negara, pemerintah dan masyarakat. Hal ini mempunyai relevansi dengan standar aparatur/pegawai selaku perekat bangsa yang memenuhi standar profesional sesuai dengan kedudukan, jenjang dan jabatan atas dasar kompetensi keahlian dan keterampilan pada lingkup jabatan struktural dan fungsional dalam organisasi pemerintahan guna mendukung sistem karier dan prestasi kerjanya "*merit and carrier system*".

Dalam posisi yang demikian, perilaku aparat atau pegawai dalam kultur birokrasi pemerintahan dilandasi kesadaran dan tanggung jawabnya dalam proses perubahan berbagai dimensi dan aspek pemerintahan. Kesadaran dan tanggungjawab dalam perubahan yang bersumber dari *mindset* setiap individu (internal) dan perubahan dalam sistem, struktur dan kultur birokrasi pemerintahan serta lingkungan masyarakat (eksternal). Perubahan *mindset* individu aparat/pegawai dalam

personal performance dapat dilakukan berbagai pendekatan baik melalui pendekatan *system thinking* dalam konteks pembelajaran organisasi "*learning organization*" yang berkenaan dengan sikap dan perilakunya maupun pendekatan pengembangan potensi kemampuan, keahlian dan keterampilannya melalui pendidikan dan diklat. Bahkan bentuk lainnya yang bersifat pengembangan profesional dalam berbagai jabatan fungsional maupun struktural yang konsisten dan kondusif.

G. Esensi Strategis Birokrasi Pemerintahan

Birokrasi pemerintahan sebagai "*living organism*" berdasarkan pendekatan sistem mempunyai konstelasi dengan konsep hubungan Negara dengan Rakyat dalam rangka kebijakan dan pelayanan publik untuk mencapai tujuan negara. Dalam keberadaan dan eksistensi birokrasi pemerintahan mempunyai sinergitas dengan perkembangan pemerintahan yang bersumber pada nilai fundamental, konseptual, kebijakan dan operasional maupun pengaruh lingkungan strategis.

Pembaharuan pemerintahan yang diwarnai dengan domain atau sektor, prinsip, paradigma dan fungsi dalam penyelenggaraan pemerintahan membawa konsekuensi logis terhadap kualitas sistem, struktur, fungsi, perilaku dan kultur birokrasi pemerintahan. Strategi pengembangan birokrasi pemerintahan yang bersifat "*reform to government bureaucracy*" sangat relevan dalam melaksanakan kedudukan, peran dan fungsinya guna mengatasi patologi birokrasi maupun dalam menyikapi dan merespon tuntutan serta perubahan lingkungan strategis. Pembaharuan birokrasi pemerintahan yang sehat dalam konteks pemerintahan membutuhkan penyesuaian nilai paradigma baru yang berorientasi pada sistem, kelembagaan, manajemen, perilaku individu dan lingkungan agar penguatan kultur birokrasi pemerintahan yang berorientasi pada kinerja, budaya, etos organisasi atas dasar kompetensi birokrasi yang profesional.

H. Daftar Pustaka

- Asmawi Rewansyah, 2010, *Reformasi Birokrasi Dalam Good Governance*, PT.Yusaintanas Prima, Jakarta
- Sp. Siagian, 1994, *Patologi Birokrasi (analisis, Identifikasi dan Terapinya)*, Ghalilea Indonesia, Jakarta.
- Taliziduhu Ndraha, 2007, *Kybernologi: Sebuah Charta Pembaharuan*, Sirao Credentia Center, Tangerang- Banten
- Toha, Miftah. 2003. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: PT Grafindo Perkasa Press
- Yuningsih, Tri. 2019. *Kajian Birokrasi*. Semarang: Departemen Administrasi Publik Press.

BAB 13 | REFORMASI KINERJA

Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si.

Dosen Pascasarjana Universitas Nasional

Email: syamsiah_badruddin@civitas.unas.ac.id

Reformasi Kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan layanan publik dalam konteks Reformasi Administrasi Publik. Ini melibatkan perubahan sistemik yang meningkatkan tata kelola dan hasil organisasi publik. Dengan fokus pada pengukuran kinerja, pembangunan kapasitas, dan pengelolaan sumber daya, Reformasi Kinerja berupaya membangun tata kelola yang responsif dan efektif sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil, partisipasi publik, dan efisiensi sumber daya di dalam pemerintahan. Tujuan utama Reformasi Kinerja adalah membantu administrasi publik beradaptasi dengan perubahan sosial dan teknologi sambil tetap menjaga integritas, transparansi, dan akuntabilitas guna memajukan masyarakat.

A. Ruang Lingkup Reformasi Kinerja

Reformasi Kinerja merujuk pada upaya transformasi sistemik yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas hasil yang dihasilkan oleh lembaga dan organisasi publik. Reformasi Kinerja bertujuan untuk mengubah cara kerja dan budaya organisasi, memperkenalkan

praktik manajemen yang lebih efektif, serta mendorong perbaikan yang berkelanjutan dalam penyelenggaraan layanan publik.

Secara umum, Reformasi Administrasi Publik adalah upaya untuk meningkatkan kinerja, transparansi, dan efektivitas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Profesor Geert Bouckaert, seorang ahli administrasi publik, mendefinisikan reformasi administrasi Publik sebagai upaya untuk merombak sistem administrasi publik agar lebih responsif, efektif, dan efisien, serta untuk meningkatkan akuntabilitas dan kualitas pelayanan publik (Bouckaert & Van Dooren, 2003). Reformasi Kinerja menjadi komponen kunci dalam Reformasi Administrasi Publik karena berfokus pada perubahan struktural dan perbaikan manajerial untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan Reformasi Kinerja adalah mencapai hasil yang lebih baik dalam penyelenggaraan layanan publik, termasuk pelayanan yang lebih efisien, responsif, dan berkualitas tinggi bagi masyarakat. Beberapa tujuan dan harapan yang ingin dicapai melalui Reformasi Kinerja antara lain:

Meningkatkan efisiensi: Reformasi Kinerja bertujuan untuk mengurangi birokrasi, menghilangkan hambatan administratif, dan meningkatkan efisiensi operasional lembaga publik. Menurut Profesor Christopher Pollitt, seorang pakar administrasi publik, Reformasi Kinerja menyebutkan bahwa pemotongan birokrasi, pengembangan sistem penghargaan berdasarkan kinerja, dan pengenalan praktik manajemen yang lebih baik (Pollitt, 2003). Melalui penerapan praktik manajemen yang lebih baik, termasuk penggunaan teknologi digital dan pemangkasan proses yang tidak perlu, lembaga publik diharapkan dapat menghemat waktu, tenaga, dan sumber daya finansial.

Meningkatkan akuntabilitas: Reformasi Kinerja berusaha untuk memperkuat akuntabilitas di dalam organisasi publik. Hal ini mencakup pengukuran dan pelaporan kinerja yang jelas, penegakan standar etika dan integritas, serta memastikan

penggunaan sumber daya publik yang bertanggung jawab. Reformasi Kinerja mempromosikan akuntabilitas, keterbukaan, dan transparansi dengan mendorong lembaga publik untuk memantau, mengukur, dan melaporkan hasil kerja mereka (Van Dooren et al., 2015). Dengan meningkatnya akuntabilitas, lembaga publik dapat membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan legitimasi mereka.

Meningkatkan kualitas layanan: Reformasi Kinerja bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik yang disediakan oleh lembaga pemerintah. Ini melibatkan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat, serta pengembangan proses yang lebih responsif dan inovatif. Reformasi Kinerja berfokus pada peningkatan kualitas dan nilai tambah dari layanan publik dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen kinerja (Ferlie et al., 2005). Dengan menerapkan praktik terbaik dan pembaruan sistem, lembaga publik diharapkan dapat memberikan layanan yang lebih baik, lebih mudah diakses, dan lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Meningkatkan efektivitas kebijakan: Reformasi Kinerja juga berusaha untuk meningkatkan efektivitas kebijakan publik. Ini melibatkan penggunaan data dan bukti empiris dalam proses pengambilan keputusan, serta peningkatan kapasitas analitis dan evaluatif. Menurut Profesor Richard Boyle, seorang pakar reformasi administrasi publik, Reformasi Kinerja bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan publik didasarkan pada bukti empiris dan didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang kuat. Dalam konteks Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Kinerja melibatkan pendekatan yang terfokus pada hasil dan efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik (Boyle, 2006). Dengan pendekatan yang lebih berbasis bukti, lembaga publik dapat menghasilkan kebijakan yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada hasil.

Melalui Reformasi Kinerja, diharapkan bahwa lembaga dan organisasi publik akan dapat beradaptasi dengan perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan masyarakat dengan lebih baik. Dengan meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik, Reformasi Kinerja berperan penting dalam mencapai pemerintahan yang responsif, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

B. Implementasi Reformasi Kinerja

Salah satu studi kasus yang menonjol dalam implementasi Reformasi Kinerja adalah transformasi pelayanan publik di Singapura. Singapura telah berhasil mencapai tingkat keunggulan dalam penyelenggaraan layanan publik melalui berbagai upaya Reformasi Kinerja yang mereka terapkan. Salah satu praktik terbaik yang diterapkan oleh Singapura adalah pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan pengguna. Pemerintah Singapura secara aktif mengumpulkan umpan balik dari masyarakat untuk memahami kebutuhan dan harapan mereka terhadap layanan publik. Pendekatan ini terlihat dalam kata-kata Menteri Pendidikan Singapura, Chan Chun Sing, yang mengatakan, "Kita harus menjadikan masyarakat sebagai pusat perhatian kita dan merancang pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan mereka" (Ministry of Education, 2023). Melalui program "OneService," pemerintah menyediakan saluran komunikasi yang terintegrasi bagi warga negara untuk melaporkan masalah atau memberikan saran terkait pelayanan publik. Pendekatan ini membantu pemerintah untuk menyesuaikan dan meningkatkan layanan sesuai dengan kebutuhan yang diungkapkan oleh masyarakat.

Selain itu, Singapura juga mengimplementasikan pendekatan manajemen kinerja yang kuat. Mereka mengadopsi pengukuran kinerja yang jelas dan terukur untuk organisasi dan individu di sektor publik. Sistem pengukuran kinerja ini digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memberikan insentif bagi individu atau unit kerja yang mencapai hasil yang baik. Pendekatan ini mendorong

akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Sebagai contoh, ketika membahas sistem pengukuran kinerja di sektor publik, beberapa penelitian menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang kuat memberikan landasan bagi pemerintah untuk mengelola dan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memastikan pemenuhan target yang ditetapkan (Van der Walddt, 2004; Van Dooren et al., 2015). Singapura memprioritaskan kebutuhan pengguna dan membangun budaya kinerja yang kuat dalam administrasi publik. Melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, serta memanfaatkan sistem pengukuran kinerja yang objektif, dapat mendorong peningkatan yang signifikan dalam efisiensi dan kualitas pelayanan publik.

Negara-negara lain seperti Estonia juga telah mencatat kesuksesan dalam implementasi Reformasi Kinerja dengan menggunakan teknologi digital. Estonia telah mengadopsi pendekatan yang inovatif dengan memanfaatkan teknologi untuk menyediakan layanan publik yang mudah diakses, terintegrasi, dan efisien. Mereka telah mengembangkan sistem identifikasi elektronik yang memungkinkan warganya untuk mengakses layanan publik dengan cepat dan mudah melalui platform online. Pendekatan ini telah membantu meningkatkan transparansi, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan efisiensi dalam administrasi publik. Ketika membahas implementasi teknologi dalam administrasi publik, Profesor Alketa Peci dari Universitas Tartu, Estonia, menyatakan bahwa penerapan teknologi digital telah memungkinkan kami untuk mengubah cara kami berinteraksi dengan pemerintah dan mendorong efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik (Peci et al., 2021).

Dari pengalaman Singapura dan Estonia, pelajaran penting yang dapat dipetik adalah perlunya memanfaatkan teknologi secara efektif untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas layanan publik. Digitalisasi dan penggunaan platform online dapat mengurangi hambatan administratif,

mempercepat proses pelayanan, dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pengguna. Selain itu, keterlibatan aktif masyarakat dalam merancang dan melaksanakan Reformasi Kinerja merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai perubahan yang signifikan dalam administrasi publik.

C. Evaluasi Terhadap Kinerja

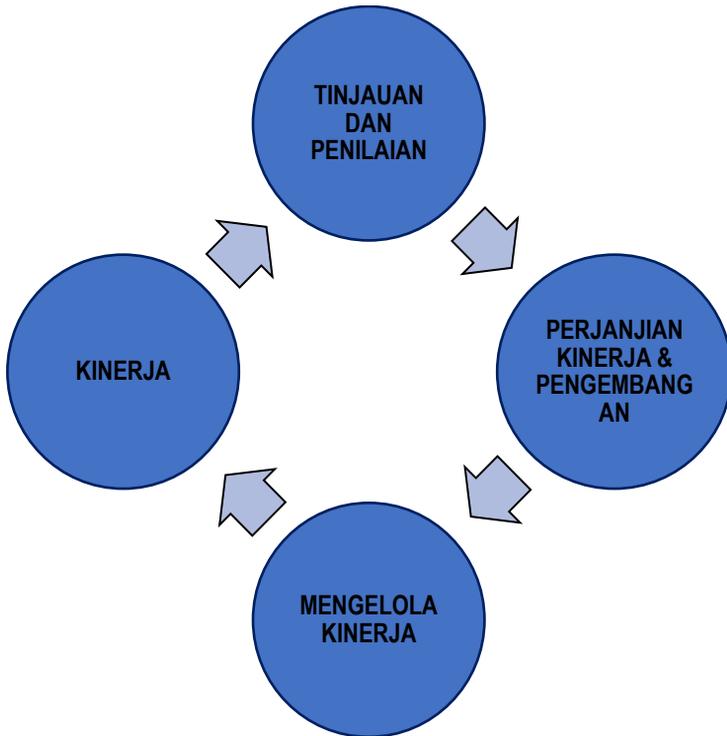
Penilaian kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengembangkan kapasitas individu agar dapat memenuhi dan melebihi harapan (Armstrong & Taylor, 2020). Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3 di bawah ini, Armstrong menunjukkan bahwa manajemen dan penilaian kinerja adalah proses yang direncanakan dan berkelanjutan yang melibatkan pengembangan kinerja dan kesepakatan, pengukuran, umpan balik, penguatan positif, dan dialog.

Tahap perencanaan melibatkan penetapan standar dan harapan kinerja, penentuan tujuan dan target, serta kesepakatan mengenai metode atau ukuran penilaian, pembentukan mekanisme umpan balik, serta penyusunan rencana pengembangan pribadi. Seperti yang disarankan oleh (Cole & Kelly, 2011), penting untuk membuat kriteria penilaian kinerja menjadi spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berwaktu (SMART).

Tahap kedua melibatkan pengelolaan kinerja sepanjang tahun, di mana terjadi pemantauan berkelanjutan, umpan balik, dan tindakan korektif terhadap kinerja. Tahap keempat adalah tinjauan atau penilaian kinerja sebenarnya, di mana evaluasi formal dilakukan satu atau dua kali dalam setahun. Pada tahap ini, kinerja dinilai berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan, dan penilaian diberikan menggunakan berbagai teknik penilaian kinerja (Armstrong & Taylor, 2020).

Armstrong juga menyatakan bahwa manajemen kinerja didasarkan pada teori penetapan tujuan yang merangsang upaya dan tantangan bagi individu untuk menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka (Latham & Locke, 1979).

Selain itu, teori kontrol ditekankan yang menekankan umpan balik dan tindakan korektif, serta teori kognitif sosial yang berdasarkan konsep efikasi diri dan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka (Bandura, 1989).



Gambar 13. 1 Siklus Manajemen Kinerja

Proses penilaian kinerja biasanya dimulai dengan penilaian oleh atasan langsung dan pihak lainnya. Atasan akan mengevaluasi kinerja karyawan dan menyusun laporan penilaian berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Laporan penilaian akan diteruskan ke departemen sumber daya manusia (SDM) untuk ditinjau.

Atasan memiliki peran penting dalam proses penilaian. Mereka bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan meninjau kinerja yang telah direncanakan dan aktual. Atasan juga memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan dan

menilai kinerja mereka sesuai dengan skala yang telah ditetapkan (Armstrong & Taylor, 2020; Nel et al., 2011). Selain itu, atasan berkomunikasi dengan karyawan, memungkinkan komunikasi dua arah, dan menyiapkan serta mengirimkan laporan penilaian ke departemen sumber daya manusia untuk langkah selanjutnya. Departemen sumber daya manusia (SDM) memiliki tanggung jawab dalam merancang penilaian, memastikan pelaksanaan yang efektif, mengoordinasikan proses penilaian, dan memastikan atasan terlatih dengan baik dalam melakukan penilaian. Mereka juga memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, seperti promosi, kenaikan gaji, pelatihan, dan pengembangan.

Tidak ada metode penilaian tunggal yang ditetapkan atau satu metode terbaik untuk penilaian kinerja. Pilihan metode penilaian tergantung pada tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2010). Kombinasi metode penilaian dapat meningkatkan evaluasi kinerja dengan standar dan tujuan penilaian yang jelas. Pelatihan bagi manajer dan dukungan serta bimbingan dari manajemen puncak juga penting untuk kesuksesan proses penilaian.

D. Dukungan dan Hambatan

Dalam reformasi kinerja, terdapat faktor-faktor yang dapat mendukung atau menghambat keberhasilan implementasinya. Faktor pendukung yang penting termasuk kepemimpinan yang kuat, dukungan politik, partisipasi pihak berkepentingan, dan ketersediaan sumber daya yang memadai. Di sisi lain, faktor hambatan yang mungkin muncul adalah resistensi terhadap perubahan dan kendala struktural.

Kepemimpinan yang kuat memiliki peran krusial dalam mendorong perubahan dan reformasi kinerja. Ketika pemimpin publik memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan yang diperlukan, mereka dapat memainkan peran penting dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai publik serta masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Mantan Presiden Lee Kuan Yew dari Singapura, kepemimpinan yang baik adalah

kunci dalam melakukan perubahan yang signifikan dan mengarahkan reformasi kinerja menuju pelayanan publik yang lebih baik (Yew, 2012).

Selain itu, dukungan politik yang kuat dari para pemimpin politik dan partai politik juga penting dalam menjalankan reformasi kinerja. Reformasi yang sukses membutuhkan dukungan politik yang berkelanjutan untuk melawan resistensi, mengatasi hambatan, dan memastikan keberlanjutan upaya reformasi. Seperti yang dikemukakan oleh Profesor Peter John dari University College London, reformasi kinerja hanya akan berhasil jika mendapatkan dukungan politik yang kuat dan terus-menerus dari pihak berwenang (John, 2013).

Partisipasi pihak berkepentingan juga berperan penting dalam keberhasilan reformasi kinerja. Melibatkan masyarakat sipil, sektor swasta, dan organisasi non-pemerintah dalam proses perumusan dan implementasi reformasi dapat memberikan perspektif yang beragam dan meningkatkan penerimaan terhadap perubahan yang diusulkan. Partisipasi aktif pihak berkepentingan adalah suatu keharusan dalam mencapai keberhasilan dalam reformasi kinerja. Melibatkan pihak berkepentingan yang beragam membantu dalam merumuskan kebijakan yang lebih komprehensif dan akurat, serta memastikan bahwa berbagai perspektif dan kebutuhan masyarakat diwakili dengan baik (Considine et al., 2009; Lewis & Triantafillou, 2012).

Selanjutnya, ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan reformasi kinerja. Sumber daya dalam hal anggaran, personel, atau infrastruktur yang memadai sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dan efisien dari upaya reformasi. Tanpa sumber daya yang memadai, pelaksanaan reformasi kinerja akan terhambat dan kesulitan mencapai hasil yang diharapkan (Bouckaert & Halligan, 2007).

Di sisi lain, resistensi terhadap perubahan menjadi salah satu hambatan utama dalam keberhasilan reformasi kinerja. Ketika perubahan terjadi dalam administrasi publik, resistensi dapat muncul dari para pegawai publik atau pihak-pihak yang merasa terancam dengan perubahan tersebut. Resistensi ini sering kali timbul karena kekhawatiran akan ketidakpastian atau kehilangan kekuasaan dan privilege yang ada. Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan merupakan langkah penting dalam mencapai keberhasilan dalam reformasi kinerja (van Der Wal & Demircioglu, 2020). Penting untuk memahami bahwa resistensi bukanlah semata-mata masalah individu yang bersifat pribadi, tetapi juga dapat muncul sebagai respons terhadap perubahan struktural yang dapat mengancam posisi atau keuntungan tertentu.

Selain resistensi terhadap perubahan, kendala struktural juga dapat menghambat keberhasilan reformasi kinerja. Kendala struktural seperti hirarki birokrasi yang kaku, regulasi yang berlebihan, atau kurangnya fleksibilitas dalam kebijakan publik dapat memperlambat atau menghambat implementasi reformasi. Kendala struktural ini bisa menjadi tantangan dalam melakukan perubahan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dalam administrasi publik (Peters, 2018).

Dalam rangka mencapai keberhasilan reformasi, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor pendukung dan hambatan tersebut. Memiliki kepemimpinan yang kuat, dukungan politik yang berkelanjutan, partisipasi pihak berkepentingan, serta sumber daya yang memadai dapat mendukung keberhasilan reformasi kinerja. Sementara itu, perlu juga diatasi resistensi terhadap perubahan dan mengatasi kendala struktural yang mungkin muncul selama proses reformasi. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, administrasi publik dapat mencapai peningkatan kinerja dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.

E. Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page Publishers.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2003). Performance measurement and management in public sector organizations. *Public Management and Governance*, 127–136.
- Boyle, R. (2006). *Measuring Public Sector Productivity: Lessons from International Experience*.
- Cole, G. A., & Kelly, P. (2011). *Management: Theory and practice* (7th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Considine, M., Lewis, J. M., & Alexander, D. (2009). *Networks, innovation and public policy: Politicians, bureaucrats and the pathways to change inside government*. Springer.
- Ferlie, E., Lynn Jr, L. E., & Pollitt, C. (2005). *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press.
- John, P. (2013). *Analyzing public policy*. Routledge.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting – A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80.
- Lewis, J. M., & Triantafillou, P. (2012). From performance measurement to learning: A new source of government overload? *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 597–614.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Ministry of Education. (2023). *Speech by Minister Chan Chun Sing at the Institute of Policy Studies Singapore Perspectives 2023*. [Www.Moe.Gov.Sg/](http://www.moe.gov.sg/).
<https://www.moe.gov.sg/news/speeches/20230105-speech-by-minister-chan-chun-sing-at-the-institute-of-policy-studies-singapore-perspectives-2023>
- Nel, P. S., Werner, A., Du Plessis, A., Ngalo, O., Poisat, P., Sono, T., Van Hoek, L., & Botha, C. (2011). *Human resources management: Oxford University Press. South Africa*.
- Peci, A., Avellaneda, C. N., & Suzuki, K. (2021). Governmental responses to COVID-19 Pandemic. In *Revista de Administração Pública* (Vol. 55, pp. 1-11). SciELO Brasil.
- Peters, B. G. (2018). *American public policy: Promise and performance*. Cq Press.
- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. McGraw-Hill Education (UK).
- van Der Wal, Z., & Demircioglu, M. A. (2020). Public sector innovation in the Asia-pacific trends, challenges, and opportunities. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 271-278.
- Van der Waldt, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges*. Juta and Company Ltd.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Yew, L. K. (2012). *From third world to first: The Singapore story, 1965-2000*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.

BAB 14 | REFORMASI ORGANISASI

Dr. Ani Heryani, S.Sos, M.Si

Dosen Pascasarjana Administrasi Negara

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPPT Tasikmalaya

Email: aniheryani248@gmail.com

A. Reformasi Sektor Publik

Pergeseran paradig administrasi publik dari *Old Public Administration* kepada *New Public Management* dan *New Public Service* telah membawa perubahan yang sangat banyak bagi perkembangan organisasi pemerintahan. Paradigm *Old Public Administration* yang memberikan fokus perhatian bahwa penyampaian layanan secara langsung dilakukan oleh badan-badan pemerintah, serta kebijakan dan administrasi publik yang berfokus pada satu tujuan yang ditentukan secara politis. Pemikiran *New Public Management* telah merubah pendekatan yang dilakukan oleh pemerintah dengan mengacu kepada ide dan praktik kontemporer yang menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis di sektor publik serta penggunaan mekanisme pasar. Pada praktiknya, pemikiran *New Public Management* telah ditunjukkan berupa upaya organisasi pemerintah dalam menciptakan efektivitas, efisiensi dan pemerintahan yang berorientasi hasil.

Pergeseran dari New Public Management kepada pemikiran New Public Service dalam praktiknya antara lain adanya upaya peningkatan pelayanan publik, akuntabilitas yang lebih baik serta desentralisasi manajemen.

Adanya pergeseran paradig dan tuntutan publik yang lebih dinamis dan kompleks serta arus globalisasi yang demikian cepat telah mendorong adanya reformasi. Killian mengungkapkan bahwa : *“Globalization is thus shifting the balances between political, economic, and social powers with uncertain outcomes and putting the territoriality of the nation-state as the ordering principle in world affairs increasingly into question”*. (Jerri Killian, 2008).

Globalisasi telah menggeser keseimbangan antara kekuatan politik, ekonomi, dan sosial dengan hasil yang tidak pasti menuntut organisasi pemerintah untuk meresponnya. Tatanan prinsip dalam organisasi penyelenggara Negara perlu beradaptasi dengan perubahan arus globalisasi yang semakin cepat.

Killian mengungkapkan juga bahwa : *“Administrative reform presupposes public, private, or voluntary institutions whose existence is motivated by work toward common goals and socially motivated problem solving”*. (Jerri Killian, 2008). Permasalahan publik yang dihadapi semakin kompleks dan memerlukan pemecahan masalah secara cepat dan tepat. Killian mengungkapkan bahwa institusi publik, swasta atau organisasi kemasyarakatan perlu dimotivasi untuk mampu memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama.

UNDP dalam *Public Administration Reform* menyampaikan bahwa :

“Public administration refers to:

- 1. The aggregate machinery (policies, rules, procedures, systems, organizational structures, personnel, etc.)*
- 2. The management and implementation of the whole set of government activities dealing with the implementation of laws, regulations and decisions of the government and the management related to the provision of public services”*.

(UNDP Programme, 2003)

Reformasi administrasi publik menyangkut beberapa hal yang sangat esensial adalah kebijakan, aturan, system struktur organisasi, kepegawaian yang menjadi tanggung jawab pemerintah dan didanai oleh Anggaran Negara demikian pula interaksinya dengan pemangku kepentingan yang lainnya, interaksi Negara, masyarakat dan lingkungan luar. Perhatian reformasi lainnya adalah pengelolaan dan pelaksanaan seluruh rangkaian kegiatan pemerintahan yang berkaitan dengan implementasinya. Implementasi kebijakan serta pengelolaan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik dan mencakup perubahan proses dalam organisasi penyelenggaranya yaitu struktur organisasi, desentralisasi, keuangan, dan lain-lain.

Tuntutan untuk melakukan reformasi meluas ke negara-negara berkembang. United Nation (1983) dalam (Liou, 2001) menuliskan : *“For developing countries, the interests in public management reform are based not only on the desire to introduce modern management systems (ideas, techniques, or processes) to make the administration more efficient and effective in the delivery of services to the public, but also on the need for an administrative apparatus adequate for performing the important roles of government in managing the economy”*. Kepentingan reformasi bagi Negara-negara berkembang tidak hanya didasarkan pada keinginan untuk memperkenalkan system manajemen modern, untuk membuat administrasi lebih efisien dan efektif namun merupakan kebutuhan aparatur administrasi yang memadai untuk menjalankan peran penting pemerintah dalam mengelola pererekonomiannya. Kebijakan reformasi ini banyak dikenalkan oleh organisasi internasional atau negara donatur dalam kaitannya dengan bantuan keuangan untuk meningkatkan pertumbuhan dan pembangunan ekonomi.

Reformasi administrasi publik memiliki arti yang berbeda untuk negara yang berbeda. Chapman dan Greenway (1984) dalam (Farazmand, 2002) mengemukakan : *“Administrative reform means different things to different nations with different political systems. In most industrialized nations, it generally means “a process of changes in the administrative structures or procedures*

within the public services because they have become out of line with the expectations of the social and political environment". Reformasi administrasi dipengaruhi pula oleh system politik masing-masing negara yang berbeda-beda. Chapman dan Greenway memperhatikan reformasi yang terjadi di sebagian besar negara industri yang menitikberatkan pada perubahan dalam struktur administrasi dan prosedur dalam pelayanan publik yang kemungkinan memiliki perbedaan dengan harapan lingkungan sosial dan politik di negara tersebut.

Di negara-negara sedang berkembang memiliki arti yang berbeda pula, Farazmand mengemukakan bahwa : "*In developing nations, administrative reform often is referred to as modernization and change in society to effect social and economic transformation*" (Farazmand, 2002). Menurutnya reformasi administrasi dinegara-negara berkembang sering disebut sebagai modernisasi dan perubahan masyarakat untuk melakukan transformasi sosial dan ekonomi.

Reformasi administrasi publik di Negara berkembang seperti halnya Indonesia mengalami evolusi yang menaruh perhatian terhadap beberapa hal penting. UNDP menjelaskan :," *Increasing concern for Public Administration Reform in developing countries derives from three main intellectual threads :*

1. *New public management*
2. *Structural adjustment reforms*
3. *Transition from central planning to market economy, and from single party systems to multi-party democracies*

(UNDP Programme, 2003)

Reformasi Admnistrasi Publik di Negara-negara berkembang, menyangkut 3 (tiga) hal yaitu: *New Public Management*, Reformasi Struktural dan peralihan dari perencanaan pusat ke ekonomi pasar serta perubahan dari partai tunggal ke multi partai. *New public management* yang berkembang di Negara Anglo-Saxon memberikan pengalamannya dan mulai diterapkan di Negara-negara berkembang dengan menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan sektor swasta pada organisasi pemerintah. Dampaknya telah membawa perubahan bagi administrasi pembangunan di

negara-negara tersebut. Perubahan yang terjadi antara lain penataan dalam hal desentralisasi, pemisahan antara formulasi dan implementasi kebijakan dan adanya peningkatan dalam keterlibatan sector swasta dalam pelayanan publik.

Reformasi struktural yang terjadi pada organisasi pemerintah di negara-negara berkembang antara lain penataan dalam struktural organisasi pemerintah dengan harapan terbangunnya organisasi yang miskin struktur kaya fungsi, pengurangan biaya pemerintah dengan menerapkan privatisasi dan optimalisasi sumber daya yang lebih bermanfaat bagi perekonomian secara keseluruhan.

Reformasi melalui peralihan dari perencanaan pusat ke ekonomi pasar, dan dari sistem partai tunggal ke demokrasi multi-partai, banyak dilakukan di negara-negara berkembang termasuk di Indonesia. Reformasi ini lebih mengarah kepada reformasi politik. hal yang sangat nyata terjadi adalah perubahan dalam system pemilihan umum. Perubahan system pemilihan dari tidak langsung menjadi system pemilihan langsung, system multi partai, hal ini di ikuti pula oleh penataan dalam kebijakan pemilihan umum dan organisasi penyelenggara pemilihan umum. Implikasinya pada reorientasi sistem administrasi publik.

Gagasan privatisasi layanan pemerintah, pengenalaan persaingan pasar, dan pengurangan peraturan pemerintah telah lama tercetus dan populer sebagaimana tertuang dalam buku *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler). Dikemukakan bahwa *of government services, or at least the introduction of market competition, and the reduction of central regulation and 'red tape'..* (Travers, 2007). Pendapatnya mengemukakan argumen untuk privatisasi layanan pemerintah, atau setidaknya pengenalan persaingan pasar, dan pengurangan peraturan birokrasi. Selain itu gagasan bahwa setiap organisasi memerlukan pernyataan misi, harus memperoleh umpan balik dari pelanggan, dan terus-menerus mengukur kinerja. Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa : *"More generally, Osborne and Gaebler stressed the importance of measurement and evaluation, so that*

performance was improved using scientific methods. If this information were fed back to the workforce, it would enable them to improve quality". (Travers, 2007). Osborne dan Gaebler menekankan pentingnya pengukuran dan evaluasi, sehingga kinerja ditingkatkan menggunakan metode ilmiah. Jika informasi ini diumpungkan kembali ke tenaga kerja, itu akan memungkinkan mereka untuk meningkatkan kualitas.

Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam hal reformasi administrasi publik dalam praktiknya di berbagai negara. System dan kekuatan politik, social, ekonomi masyarakat menjadi pertimbangan utama, selain itu hubungan antara pemerintah daerah dan pusat, dan kebutuhan praktis yang dinamis dan berkembang.

B. Reformasi dan Reorganisasi

Organisasi yang saat ini ada telah diramalkan oleh Bennis (1970) bahwa : "*Organizations of the future . . . will have some unique characteristics. They will be adaptive, rapidly changing temporary systems, organized around problems-to-be-solved by groups of relative strangers with diverse professional skills".* (Styhre, 2007). Organisasi akan memiliki beberapa karakter unik. Organisasi bersifat adaptif terhadap perubahan yang berjalan demikian cepat, mampu mengorganisir masalah untuk dipecahkan dengan kelompok dengan beragam keterampilan profesional. Pernyataan Bennis ini terbukti dengan karakteristik organisasi saat ini ada. Reformasi organisasi yang dilakukan dampaknya mulai terasa. System berubah demikian cepat menuntut organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan dan tuntutan jaman. Organisasi adaptif dalam pemecahan masalah, adanya kebutuhan profesi yang beragam, namun memiliki spesialisasi sehingga lebih fleksibel dan menuntut adanya kompetensi.

Reformasi administrasi salah satu yang terpenting adalah reformasi organisasi, Guy Peters dalam tulisannya menyebutkan istilah reformasi dan reorganisasi administrative. Guy Peters (1994) dalam (Farazmand, 2002) mengklasifikasikan tentang reformasi dan reorganisasi administrative dalam 3 (tiga) model yaitu :

1. *Purposive (top-down) models*
2. *Environmental (bottom-up) models*
3. *Institutional models.*

Model ini digunakan untuk menjelaskan dan memahami pendekatan dan motif reformasi dan reorganisasi yang dilakukan pemerintah modern serta memberikan kerangka konseptual dalam menganalisis organisasi dalam rangka reformasi dan reorganisasi administratif.

Guy Peters (1994) lebih lanjut mengemukakan : “*While any of these models may apply in particular situations, governments may also use a combination of the three. It is important to make some distinction between reorganization – structural changes – and reform – changes in procedures, processes, and relations within and among government administration*”. (Farazmand, 2002). Model ini dapat diterapkan oleh pemerintah dengan memperhatikan situasi dan kondisi negaranya. Pemerintah dalam memilih salah satu atau menggunakan kombinasi ketiganya.

Puposive (Top-Down) Models, Guy Peters dalam (Farazmand, 2002) mengemukakan : “ *This set of models assumes that certain actors – elites, powerful individuals, or authorities – have particular purposes in mind in the pursuit of reform and reorganization. These models assume that political leaders perceive problems or develop innovative ideas by reforming and reorganizing the public sector*”.

Model ini bersifat purposive dalam pespektifnya tentang proses. Kelompok elite organisasi pemerintah merupakan kelompok yang kuat dan memiliki otoritas, memiliki tujuan tertentu dalam pikirannya dalam mencapai reformasi dan reorganisasi. Para pemimpin elite dimaksud akan memandang masalah atau mengembangkan ide-ide inovatif dengan mereformasi dan mengatur ulang sektor publik. Kelompok elite dengan otoritas yang dimilikinya akan melakukan reformasi sesuai dengan tujuannya. Kelompok elite dapat berupa elite politik, elite bisnis, elite militer, dan lain-lain yang memiliki otoritas dalam bidangnya sehingga mampu mempengaruhi kebijakan yang akan dilakukan pemerintah.

Bottom-Up, Environmentally Conditioning Models, Guy Peters dalam (Farazmand, 2002) mengemukakan : *“These models are considered bottom-up approaches to administrative reorganization and reform. They assume that governments and their administrative systems – structures – have to adapt to the environmental conditions that tend to dictate changes in the structure”*. Model ini memiliki asumsi bahwa pemerintah dan system administrasi harus beradaptasi dengan kondisi lingkungan baik lingkungan politik, ekonomi, social dan budaya. Struktur organisasi akan bertahan dan melanjutkan keberadaannya apabila mampu beradaptasi dan mencapai tujuan bersama. Keterlibatan semua unsur dari lingkungan internal maupun eksternal sangat dibutuhkan dalam organisasi.

Institutional Model, Selain kedua model di atas terdapat model institusional (kelembagaan). March an Olsen (1984) dalam (Farazmand, 2002) mengemukakan bahwa : *“the institutional models focus on the need to modify collective values, culture, and structure to make the organization adaptive and dynamic”*. Model ini merupakan reaksi terhadap teori perilaku organisasi dan reorganisasi. Model institusional memiliki focus pada kebutuhan untuk mengubah nilai-nilai kolektif, budaya dan struktur untuk membuat organisasi adaptif dan dinamis. Reformasi organisasi dapat dilakukan melalui perubahan dan modifikasi nilai dan budaya organisasi secara internal dan struktur organisasinya. Model ini memberikan suatu alternative baru dalam proses reformasi organisasi.

Peters (1994) menitikberatkan pada konsep budaya untuk memperjelas mengenai institutional models ini, menurutnya : *“Culture is a concept, but so is the adaptability and institutionalization of values and cultures obtained from environment on the one hand, and the institutionalization of the environment by organizational values and cultures on the other. This mutual adjustment is a key characteristic of the institutional models of organizational changes and development, and therefore to reorganization and reform of public administration”*. (Farazmand, 2002). Kemampuan organisasi beradaptasi dan menyerap nilai-nilai dan budaya yang berkembang di lingkungan sekitar akan mempengaruhi

karakteristik organisasi. Untuk melakukan reformasi organisasi, pencarian konsep administrasi dan manajemen yang tepat dan efisien diperlukan pemahaman mengenai budaya dan nilai-nilai yang berkembang baik secara internal organisasi maupun yang berkembang di lingkungan eksternal.

Reformasi organisasi yang dilaksanakan akan berpengaruh terhadap reformasi di berbagai bidang. Dalam World Bank (1983) dalam laporannya disampaikan bahwa : “ *Policy and institutional reform are complementary. Policies are relevant only if there is the institutional capacity to carry them out, while strong institutions are ineffective – even counterproductive – if the policy framework discourages efficiency*”. (Vinod Thomas, 2008). Reformasi organisasi dan perubahan yang terjadi pada reformasi di bidang yang lain akan saling melengkapi. Pendapat di atas menunjukkan bahwa reformasi kebijakan dan kelembagaan saling melengkapi dan kebijakan menjadi relevan, jika organisasi memiliki dan menggunakan kapasitasnya dengan maksimal. Demikian juga organisasi menjadi efektif kebijakannya mendukung.

Reformasi organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu membuat desain organisasi. Desain organisasi, restrukturisasi, rightsizing, reorganisasi merupakan beberapa istilah yang sering digunakan untuk mendeskripsikan desain ulang organisasi. Ronald J Recardo mengemukakan “*Organization design is defined as a structured and analytically driven systems approach to configure an organization to foster achievement of valued business, customer, and employee outcomes. Effective organizational design is accomplished through the alignment of the technology, organization, and process architecture to closely support the business strategy*”. (Recardo, 2008)

Desain organisasi didefinisikan sebagai pendekatan sistem yang terstruktur dan digerakkan secara analitis untuk mengonfigurasi organisasi guna mendorong pencapaian hasil bisnis, pelanggan, dan karyawan yang bernilai. Desain organisasi yang efektif dicapai melalui penyelarasan teknologi, organisasi, dan arsitektur proses untuk mendukung strategi bisnis. Reformasi organisasi yang dilakukan tidak lepas dari merancang desain organisasi. Agar berjalan efektif maka harus

diperhatikan factor lingkungan interal maupun eksternal, situasi politik, social, ekonomi, perkembangan teknologi, tuntutan publik termasuk dunia internasional.

C. Reformasi Organisasi di Indonesia

Reformasi yang sudah dilakukan telah berhasil meletakkan landasan politik bagi kehidupan demokrasi di Indonesia. Berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara, revitalisasi kelembagaan dan pemilihan umum dilakukan dalam rangka membangun pemerintahan negara yang mampu berjalan dengan baik (*good governance*). Meskipun demikian reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Sehingga melalui berbagai kebijakan, tahun 2004 pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* secara universal.

Dalam Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 kemuakan bahwa reformasi birokrasi gelombang ke 1 tahun 2004-2009 memiliki area perubahan yaitu :

1. Kelembagaan (organisasi)
2. Budaya organisasi
3. Ketatalaksanaan
4. Regulasi-Deregulasi
5. Sumber Daya Manusia

Pada reformasi gelombang ke-1, reformasi bidang organisasi memiliki prioritas yaitu kelembagaan (organisasi) dan budaya organisasi. Permasalahan yang dihadapi saat itu adalah organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*).

Reformasi birokrasi sebagaimana tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik,

netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Penguatan reformasi birokrasi lima tahun pertama (gelombang ke 2) tahun 2010-2014 memiliki area perubahan yaitu :

1. Organisasi
2. Tatalaksana
3. Peraturan Perundang-undangan
4. Sumber daya manusia aparatur
5. Pengawasan
6. Akuntabilitas
7. Pelayanan publik
8. Pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) Aparatur

Program penataan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efiseiensi dan efektivitas kelembagaan pemerintah pusat dan daerah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas-tugaas pemerintaha, sehingga organisasi birokrasi menjadi tepat fungsi (*right function*) dan tepat ukuran (*right sizing*).

Penguatan reformasi birokrasi tahun kedua 2015-2019 memiliki area perubahan yaitu :

1. Mind set dan culture set aparatur
2. Peraturan perundang-undangan
3. Organisasi
4. Tata Laksana
5. Sumber Daya Manusia Aparatur
6. Pengawasan
7. Akuntabilitas
8. Pelayanan Publik

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 mengemukakan mengenai area perubahan pada penguatan reformasi birokrasi tahun ketiga (2020-2024) yaitu :

1. Manajemen perubahan
2. Deregulasi kebijakan

3. Penataan organisasi
4. Penataan tatalaksana
5. Penataan SDM Aparatur
6. Penguatan akuntabilitas
7. Penguatan pengawasan
8. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Pada gelombang ini dijelaskan dalam peraturan tersebut bahwa dilakukan kajian untuk menelaah keberadaan Lembaga Non Struktural. Hasil kajian merekomendasikan untuk melikuidasi dan fungsi-fungsinya dilaksanakan oleh instansi terkait, integrasi atau penggabungan Lembaga Non Struktural yang memiliki tugas fungsi serupa, integrasi Lembaga Non Struktural ke kementerian atau lembaga yang membidangi urusan pemerintahan yang sama. Selain itu, dalam rangka menciptakan organisasi yang lebih sederhana untuk menunjang kinerja dengan lebih efektif dan efisien, adalah merampingkan struktur organisasi pemerintah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, maka diharapkan disposisi/komunikasi lebih fleksibel dan langsung ke fungsional.

Untuk menciptakan birokrasi yang kapabel ditetapkan sasaran program sebagai berikut :

1. Tertatanya kelembagaan kementerian/lembaga/pemerintah daerah yang berbasis kinerja dan prinsip efisiensi
2. Penyederhanaan proses bisnis dan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi
3. Meningkatnya profesionalisme ASN berbasis sistem merit
4. Meningkatnya kepemimpinan transformatif untuk memperbaiki kinerja birokrasi

Road map reformasi birokrasi telah menempatkan reformasi organisasi pada semua gelombang reformasi yang dijalankan dengan hasil yang diharapkan memiliki peningkatan dari gelombang yang satu ke gelombang berikutnya.

Penyederhanaan struktur merupakan langkah awal dalam transformasi kelembagaan menuju Smart Institution.

D. Daftar Pustaka

Farazmand, A. (2002). Administrative Reform and Development: An Introduction. In *Administrative Reform in Developing Nations* (p. 280). Praeger.

Jerri Killian, N. E. (2008). Globalization, Europeanization, and Administrative Reform. In *Handbook of Administrative Reform An International Perspective* (1st ed., pp. 8-21). Taylor & Francis Group.

Liou, K. T. (2001). Introduction. In *Handbook of Public Management Practice and Reform* (Issue 1, pp. i-xix). Marcel Dekker Inc.

Styhre, A. (2007). *The Innovative Bureaucracy*. Roulledge Taylor & Francis Group.

Travers, M. (2007). The new bureaucracy: Quality assurance and its critics. In *The New Bureaucracy: Quality Assurance and its Critics*. The Policy Press University of Bristol.

UNDP Programme, U. N. D. (2003). *Public Administration Reform (practice note)*.

Vinod Thomas, I. E. G. (2008). Public Sector Reform: What Works and Why? An IEG Evaluation of World Bank Support. In *An IEG Evaluation of World Bank Support*. The World Bank.

Peraturan perundang-undangan

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024

TENTANG PENULIS



Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

Lahir di salati, 19 September 1985. Penulis merupakan anak ke-empat dari tujuh bersaudara dari pasangan bapak La Ode Amane La Ode Tode dan Ibu Hj. Sitti Rahma La Timbasa (wa unga). Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas

Muhammadiyah Luwuk. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dan melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis menekuni bidang ilmu Pemerintahan, Administrasi, Politik, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya.

Saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 - 2025. Juga, Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 - sekarang. Bersama kawan-kawan penulis menerbitkan buku antologi puisi "Air Mata Anonim, Realitas Dunia Birahi dan Merah Darahku, Putih Tulangku". Selain itu, bersama istri tersayang (Sri Ayu Laali, S.Pd., M.Pd) menulis Buku "Metode Penelitian". Penulis juga berkesempatan melibatkan diri dalam berbagai penulisan Book Chapter. Juga terlibat dalam berbagai penelitian mitra dengan pihak Pemerintah dan Pihak swasta. Penulis dapat dihubungi melalui email: putrohade@gmail.com atau adeputra@unismuhluwuk.ac.id atau dengan what app melalui 085395333301.



Aulia Rahmawati, S.A.N.,M.Si

adalah dosen tetap Program Studi Administrasi Publik Universitas Bandar Lampung (UBL). Lahir di Tangerang, 11 Januari 1992. Memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Universitas Sebelas Maret (UNS) tahun 2017. Sementara gelar sarjana diraih dari Program Studi Administrasi Negara Universitas Bandar Lampung (UBL) tahun 2014. Sebelum berkarir sebagai dosen (2022) penulis menjadi praktisi sebagai Koordinator Daerah Program Nasional Bantuan Pangan Pada Kementerian Sosial RI (2018-2022). Saat ini penulis sedang terlibat sebagai Tenaga Ahli dalam pembuatan Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Lampung mengenai Keterbukaan Informasi Publik di bawah Pusat Studi Konstitusi dan Perundang-undangan UBL.



Masayu Nila Juwita, S.I.P., M.Si Lahir di Bandar Lampung, 8 April 1991. Bertempat tinggal di Kota Bandar Lampung. Anak pertama dari tiga bersaudara. Menikah tahun 2017 dengan Hendi Safutra, S.Pt.. Menempuh pendidikan di SD Kartika II-5 Bandar Lampung, dilanjutkan di SMP Negeri 2 Bandar Lampung, kemudian SMA Negeri 10 Bandar Lampung. Selanjutnya jenjang S1 ditempuh di Universitas Sriwijaya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Administrasi Publik dan S2 Program Studi Magister Ilmu Administrasi di Universitas Bandar Lampung. Saat ini penulis merupakan dosen Program Studi Universitas Bandar Lampung dan dipercaya sebagai Sekretaris Program Studi Administrasi Publik di Universitas Bandar Lampung. Pernah menjadi *Presenter International Conference On Research Collaboration 2023*, Aktif menulis artikel ilmiah beberapa diantaranya *Government Policy In Overcoming Religious Extremism In Indonesia: A Multidisciplinary Review Between Public Administration And Psychology ; Implementation of Internship Program as A Form of MBKM Learning Activities in Improving Students' Competency ; The Quality of Human Resources in Improving Community in Bandar Lampung City* dan beberapa artikel ilmiah dapat dilihat di https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=xdx-CAoAAAAJ&view_op=list_works&authuser=2&sortby=pubdate



Ir. Tunga Bhimadi Karya, M.

T. lahir di kota pecel Madiun tanggal 31 Agustus 1961, adalah dosen yayasan pada Program Studi Sarjana Teknik Mesin, Fakultas Teknik dan Informatika, Universitas Gajayana, menyelesaikan pendidikan S1 sebagai Sarjana Teknik Mesin Sub Jurusan Teknik Penerbangan (sekarang menjadi Jurusan Teknik Dirgantara) Institut Teknologi Bandung lulus 22 Desember 1986, dan menyelesaikan pendidikan S2 sebagai Magister Teknik Mesin Bidang Rekayasa dan Manufaktur Institut Teknologi Sepuluh Nopember Lulus Tahun 20 Maret 1998. 8(delapan) tahun sebagai **karyawan** PT. Industri Pesawat Terbang Nusantara atau PT-IPTN Bandung, kemudian hijrah ke Surabaya sebagai **dosen** yayasan Teknik Mesin Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya atau ITATS sampai tahun 2014, dan kemudian dosen yayasan Teknik Mesin Universitas Gajayana Malang atau UNIGA sampai sekarang. Pekerjaan selain dosen, parallel sebagai **konsultan** dengan 5(lima) Level Utama Sertifikat Keahlian Khusus (SKK) dari **Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)** untuk konsultan bidang: Mekanikal, Mekanikal SLF, Manajemen Konstruksi, Sistem Tata Udara, dan Sistem Proteksi Kebakaran. Dalam **organisasi profesi** sebagai pengurus pada Perhimpunan Ahli Pengkaji Teknis Indonesia (PAPTI) Jawa Timur sejak tahun 2018 sampai tahun 2023, Buku yang sudah diterbitkan antara lain adalah: Dasar-dasar Getaran Mekanis, Konsep Teknologi, Kapita Selekta Penelitian (yang sudah dilakukan), Sistem Pemeliharaan Berbasis Keandalan (aplikasi pada kapal tanker), Berkontribusi dalam Book Chapter ini karena, bahasan **Idea Reformasi dalam Administrasi Publik** menarik untuk memunculkan gagasan dan idea sebagai sumbangsih pemikiran.



Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si lahir pada 05 Agustus 1973 di Tanjungpinang, sebuah Kota kecil yang kini menjadi ibukota Provinsi Kepulauan Riau. Sekolah Dasar Negeri 001 ditamatkan pada tahun 1986, SMP Negeri 2 ditamatkan tahun 1989, dan SMA Negeri 1 ditamatkan tahun 1992, yang kesemuanya di Kota Tanjungpinang.

Merantau ke Pontianak Kalimantan Barat untuk kuliah di Fisip Universitas Tanjungpura dengan jurusan Ilmu Administrasi Negara dari tahun 1992 - 1997. (mendapatkan gelar S.Sos). gelar Magister Sains (M.Si), didapat pada kampus yang sama pada Program Magister Ilmu Sosial dengan Konsentrasi Administrasi Pembangunan dari tahun 2004 - 2006.

Buku-buku yang telah penulis hasilkan adalah Buku Etika Administrasi Negara, Buku Komunikasi Administrasi, Book Chapter Pengantar Ilmu Komunikasi, Book Chapter Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen, Book Chapter Perilaku Organisasi (Konsep, Teori dan Aplikasi), Book Chapter Pendidikan Budaya Anti Korupsi, Book Chapter Pengantar Ilmu Administrasi Publik, Book Chapter Pengantar Manajemen, Book Chapter Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi), Book Chapter Teori Administrasi, Book Chapter Teori Administrasi Publik, Book Chapter Perilaku Organisasi : Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi, Pendidikan Anti Korupsi, Pengantar Manajemen (Optimalisasi Kinerja Organisasi), Dasar-Dasar Ilmu Manajemen, Manajemen Pelayanan Publik, Reformasi Administrasi Publik, dan Perilaku Keorganisasian, serta Mengenal Ilmu Komunikasi. Namun karya tulis berupa tulisan-tulisan baik dilakukan secara individual maupun berkolaborasi dengan rekan sejawat ataupun dengan mahasiswa sudah seringkali dimuat di beberapa jurnal, seperti Jurnal Ilmu Terapan Kopertis Wilayah X, Jipp Prodi Ilmu Pemerintahan Fisip Umrah, Juan Prodi Ilmu Administrasi Negara Fisip Umrah, Jurnal Perbatasan Fisip Umrah, Jurnal Kemudi, Jurnal Jiana Universitas Riau, dan lain-lain.

Adapun jabatan yang pernah penulis duduki adalah Sekretaris Perpustakaan, Sekretaris Program Studi, Ketua Program Studi, Pembantu Ketua III, Pembantu Dekan III, dan Pembantu Dekan I, dan juga menjadi pengurus IAPA untuk wilayah Kepulauan Riau. Saat ini menjabat sebagai Ketua Gugus Penjaminan Mutu Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH) Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau. Penulis juga telah tersertifikasi oleh (Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) sebagai penyunting naskah (copy editing), dan aktif menjadi editor pada beberapa buku.

Email Penulis: agushendrayady5873@umrah.ac.id



Dr. Malik, M.Si lahir di Kendari pada tanggal 16 Oktober 1966, Manamatkan pendidikan SD, SMP di Kendari, SMA di Sekolah khusus olahragawan Ragunan Jakarta Selatan. Menamatkan pendidikan S-1 di Univ. Halu Oleo Kendari tahun 1990, Jurusan Administrasi Negara.

Pada tahun 2003 menyelesaikan pendidikan S-2 di Unpad Bandung Bidang Ilmu Sosial, BKU Ilmu Administrasi dan S3 Bidang Administrasi Publik juga diselesaikan di Unpad Bandung tahun 2009. Menulis buku Administrasi Pembangunan, Metode Penelitian Sosial, Kepemimpinan dan motivasi, Kebijakan Pemerintah Lokal Kontemporer, Metode Penulisan Ilmiah, Penerapan Kompetensi Pedagogik Untuk Pengukuran Kinerja Guru, Filsafat Administrasi, Administrasi dan Manajemen, Otonomi Daerah, Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia, dan melakukan penelitian tentang Organisasi Publik, Kebijakan Pemerintah, E-Government maupun Kebijakan Publik, yang diterbitkan pada jurnal-jurnal Lokal, Nasional maupun Internasional. Penulis pernah menjabat Dekan FIA pada Universitas Lakidende, Menjadi Ketua Lembaga Penelitian Unilaki, mengajar dan membimbing baik S1, S2 maupun S3 di Univ. Lakidende, Pascasarjana Adm. Pembangunan Univ. Halu Oleo, Pascasarjana Adm. Publik Untirta, Univ. Terbuka, dan Pascasarjana Undip, Pascasarjana MIA UBL. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Bandar Lampung (UBL) FISIP S-1 dan S-2 Magister Ilmu Administrasi (MIA) dan Kini menjabat sebagai Sekretaris Program Studi pada MIA, serta menjadi Kepala Bidang Kajian Kebijakan Publik pada Universitas Bandar Lampung. E-mail: malik@ubl.ac.id



Dwi Andriyani, S.Sos., M.Si lahir di Tanjung Raja yaitu salah satu Kabupaten Ogan Ilir di provinsi Sumatera Selatan tanggal 23 Agustus 1989. Pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 13 Tanjung Raja, melanjutkan Sekolah Menengah di SMP Negeri 1 Tanjung Raja, kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA YPPG Tanjung Raja. Kemudian Pada tahun 2008 telah menyelesaikan Sarjana Administrasi (S.Sos) jurusan Administrasi Negara di Universitas Sjakhyakirti. Selanjutnya berhasil menyelesaikan Magister Administrasi Publik Universitas Sjakhyakirti Pada Tahun 2012 Kegiatan sehari hari saat ini adalah aktif mengajar di Universitas Sjakhyakirti Palembang Pada Fakultas Ilmu Administrasi.



Yuni Annisa Listya Padmasari,
S.ST, M.Keb Lahir disukaraja tiga 03 juni
1990. Alamat: desa bumi mulyo,rt/rw
002/006 kec,sekampung udik,kab.
Lampung timur. Anak pertama dari 3
bersaudara. Lahir dari keluarga sederhana;
bapak toha dan Ibu aminah. Menikah
tahun 2013 dengan Nanang Ardi

Arianto,SH., memiliki dua putri; Eddies Azzahra Ariant Mahiraqil
dan Aishwa Nahla Ariant Mahiraqil. Menempuh pendidikan di SD
Negeri 3 sukaraja tiga, SMP Miuhamadiyah sukadana,lampung
timur , SMAN 1 Sekampung , D3 Kebidanan di stikes Estu Utomo
Boyolali, D4 Kebidanan di Universitas malahayati Bandar
Lampung, S2 Kebidanan Di Universitas Aisyah Pringsewu.



Ayu Lestari, S.Sos., M.A.P., Lahir di Tolitoli 28 maret 1992. Alamat: Desa Buntuna kecamatan Baolan Kabupaten Tolitoli Sulawesi Tengah. Lahir dari keluarga petani; bapak Moh Safar dan Ibu Dai Saria. Menempuh pendidikan S1 Administrasi Negara di Universitas Madako Tolitoli dan melanjutkan Studi Pasca Sarjana (S2) Universitas Tadulako pada tahun 2014 pada Program Studi Administrasi Publik dengan konsentrasi Kebijakan Publik. Saat ini penulis aktif sebagai salah satu Dosen Universitas Madako Tolitoli pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.



Surjanto, SKM.MKM lahir di Jombang tanggal 24 Maret 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kesehatan Lingkungan, Poltekes Yapkesbi Sukabumi dan Widyaiswara Ahli Madya di BKPSDM Kabupaten Sukabumi. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Tenggara Barat dan melanjutkan S2 pada Jurusan Kesehatan Lingkungan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia. Penulis telah aktif menjadi tenaga fungsional Kesehatan semenjak tahun 1993 di kabupaten Lombok Barat Propinsi Nusa Tenggara Barat. Saat ini penulis aktif melaksanakan tri dharma perguruan tinggi di Politeknik Kesehatan Yapkesbi Sukabumi dan menjadi Widyaiswara Ahli Madya pada BKPSDM Kabupaten Sukabumi Propinsi Jawa Barat. Penulis dapat dihubungi melalui email: sujantoskmmkm@gmail.com



Dr. Ade Iskandar, S.I.P., M.Si lahir di Tasikmalaya, 13 Maret 1969. Penulis merupakan Sarjana lulusan Ilmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Tasikmalaya (STISIP Tasikmalaya), Magister Ilmu Administrasi lulusan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Yayasan Pembina

Perguruan Tinggi Tasikmalaya (STIA YPPT Tasikmalaya) dan pada Tahun 2014 berhasil menyelesaikan Program Doktor Bidang Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran Bandung.

Pengalaman pekerjaan sebagai Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Tasikmalaya (STISIP Tasikmalaya) sampai dengan tahun 2017 dan saat ini menjadi Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Yayasan Pembina Perguruan Tinggi Tasikmalaya (STIA YPPT Tasikmalaya).

Penulis memiliki kompetensi bidang penelitian kuantitatif dan telah memperoleh gelar non akademik CIQnR (Certified International Quantitative Research). Selain itu penulis memiliki kepakaran sesuai disiplin ilmunya di bidang pemerintahan, kebijakan dan manajemen publik. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif menulis buku dan artikel di beberapa Jurnal Ilmiah terindeks bahkan tulisannya telah diterbitkan di Jurnal Internasional bereputasi.

Book chapter yang pernah ditulis : Governansi Digital, Good Governance, Penerapan dan Implementasi Big Data di Berbagai Sektor, Otonomi Daerah, Administrasi Pembangunan, Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pemerintah, Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia, Kebijakan Publik : Dari Sejarah, Teori, Proses dan Prakteknya.

Google Scholar :

<https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=zLYU2CEAAAJ>

id sinta : 6685309

Email Penulis: ade.isk.tasik@gmail.com



Abdul Jabbar, S.I.P., M.Si lahir pada tanggal 18 Agustus 1991 di Pangkajene, Kab. Sidrap, Sulawesi Selatan. Menempuh dan menyelesaikan SD Negeri 4 Pangsid Tahun 2003, MTs Negeri Pangsid Tahun 2006, SMA Negeri 1 Pangsid Tahun 2009, S1 STISIP Muhammadiyah Rappang Tahun 2014 Prodi Ilmu Pemerintahan. S2 UNHAS Tahun 2016 Prodi Administrasi Pembangunan. Sekarang sedang menyelesaikan Disertasi S3 di Prodi Administrasi Publik UNHAS Makassar.

Pengalaman Kerja - Pernah sebagai Jurnalis Mitra TV Ajatappareng, Konsultan Smart Community, Direktur FORMASI Institute, Direktur CV Indovisi Mitra Mandiri, Founder Jasa Layanan Sampah "Pappulung Aropoe" dan saat ini sebagai Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan Tahun 2019 - 2023 di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

Pengalaman Organisasi - Pernah sebagai Kallolona Sidenreng Rappang Tahun 2008, Ketua BEM STISIP Muhammadiyah Rappang Tahun 2010 - 2011, Koorda BEM PTM Sulselbar, 2011 - 2012, Presidium Nasional BEM PTM Indonesia Timur Tahun 2012 - 2013, Ketua PC. IMM Sidrap Tahun 2013 - 2014, Sekretaris DPD IMM Sulawesi Selatan tahun 2014 - 2016, Ketua HIPMI PT Sidrap Tahun 2014 - 2017, Ketua Relawan Muda Sulsel (RMS) 2017 - 2020, Ketua DPW Pemuda LIRA Sulawesi Selatan Tahun 2014 - 2017, Ketua DPD KNPI Sidrap Tahun 2017 - 2020, , Ketua DPC Pemuda Tani HKTI Sidrap Tahun 2021 - 2026. Sekarang juga aktif sebagai pengurus dan anggota pada beberapa organisasi profesi seperti Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Cabang Sidrap, Asosiasi Ilmu Pemerintahan Perguruan Tinggi Muhammadiyah (AIPPTM), Asosiasi Dosen Ilmu Pemerintahan Seluruh Indonesia (ADIPSI), Kesatuan Program Studi Ilmu Pemerintahan Indonesia (KAPSIPI) dan Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) Orda Sidrap.

Pengalaman Penelitian - Dalam beberapa tahun terakhir memperoleh Hibah Penelitian antara lain dari KemendikbudRistek/Kemenristekdikti, dan internal Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Selain itu secara aktif melakukan riset secara mandiri dan kolaboratif di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Dari hasil penelitian ini telah melahirkan tulisan dalam bentuk Article Jurnal dan Prosiding Nasional bereputasi, serta memperoleh beberapa HAKI.

Pengalaman dalam program-program Pemberdayaan Masyarakat diantaranya sebagai narasumber/pemateri di berbagai kegiatan baik di tingkat lokal, regional maupun nasional. Selain itu, aktif juga dalam membentuk dan mendampingi beberapa desa binaan dalam rangka meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat.



Prof. Dr. Syamsiah Badruddin, M.Si.

meraih gelar Sarjana Pendidikan (1987) dari Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Ujung Pandang, Magister Kependudukan dan Keluarga Berencana (1997) dan Doktor Ilmu Sosial (2004) Universitas Hasanuddin. Saat ini sebagai Guru Besar pada Program Studi Sosiologi di Universitas Nasional. Saat ini beliau memimpin tim penelitian hibah dan pengabdian kepada masyarakat dari Kementerian Pendidikan Indonesia sejak tahun 2022 di bidang sosial, keberlanjutan dan digitalisasi pendidikan. Energi terbarukan. Beliau juga menjabat sebagai Ketua Lembaga Kajian Kebijakan Publik (LKKPI) Sulawesi Selatan. Bendahara Umum DPP ADRI (Pakar dan Dosen Republik Indonesia), Wakil Ketua Perkumpulan ADRI DPD Sulselbar, Kepala Riset dan Publikasi IPEST (Peneliti Internasional bidang Ekonomi, Sosial dan Teknologi), penulis 32 dokumen Scopus.). Beliau merupakan pendiri beberapa e-journal, yaitu JILPR (Indonesia Law and Policy Policy) dan IJESS (International Journal of Education and Social Science). Selain itu, saat ini juga terlibat dalam proyek penelitian SOCIO RENEWABLE VILLAGE penguatan sosial energi bersih terbarukan mendukung ketahanan pangan pedesaan.

syamsiah_badruddin@civitas.unas.ac.id

081342349767



Dr. Ani Heryani, S.Sos., M.Si lahir di Tasikmalaya, 21 September 1970. Penulis merupakan Sarjana lulusan Ilmu Administrasi Negara STIA Tasikmalaya Tahun 1994, Magister Ilmu Sosial BKU Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran Bandung Tahun 2003, dan pada Tahun 2009 berhasil menyelesaikan Program Doktor Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung.

Pengalaman pekerjaan sebagai Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPPT Tasikmalaya sejak tahun 1994, pernah menjadi Dosen Tidak Tetap di STISIP Tasikmalaya, di STISIP Bina Putera Banjar, Universitas Subang dan Program Pascasarjana Universitas Swadaya Gunungjati Cirebon. Tahun 2014-2022 memperoleh tugas tambahan selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YPPT Tasikmalaya.

Aktif di berbagai organisasi kemasyarakatan antara lain Dewan Pakar KPPI, Presidium KAHMI Kabupaten Tasikmalaya, Dewan Penasihat TULIP (Teras Untuk Literasi Perempuan). Aktif pula sebagai narasumber di berbagai Seminar, bimbingan teknis maupun diklat.

Penghargaan yang pernah di raih antara lain Gender Champion Kota Tasikmalaya Tahun 2018.

Penulis memiliki kompetensi bidang penelitian kualitatif dan telah memperoleh gelar non akademik CIQaR (Certified International Qualitative Research) dan CPHCM (Certified Profesional Human Capital Management). Selain itu penulis memiliki kepakaran sesuai disiplin ilmunya di bidang sosial politik, kebijakan dan manajemen publik. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif menulis buku, book chapter dan artikel di beberapa Jurnal Ilmiah terindeks dan telah menerbitkan tulisannya di Jurnal Internasional bereputasi.

Google Scholar :

<https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=IzIHFTEAAAAJ>