



REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

**Ahmad Farouq Mulku Zahari, Unggul Sagena,
Ahmad Mustanir, Ade Putra Ode Amane,
Agus Hendrayady, Bambang Irawan, Tendi,
Egidius Fkun, Santy Sriharyati, Widyawati,
Didik Suhariyanto, Andi Yusuf Katili, Yudi Agusman**

ISBN 978-623-198-302-2



9 786231 983022

REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Ahmad Farouq Mulku Zahari

Unggul Sagena

Ahmad Mustanir

Ade Putra Ode Amane

Agus Hendrayady

Bambang Irawan

Tendi

Egidius Fkun

Santy Sriharyati

Widyawati

Didik Suhariyanto

Andi Yusuf Katili

Yudi Agusman



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Penulis :

Ahmad Farouq Mulku Zahari
Unggul Sagen
Ahmad Mustanir
Ade Putra Ode Aman
Agus Hendrayady
Bambang Irawan
Tendi
Egidius Fkun
Santy Sriharyati
Widyawati
Didik Suhariyanto
Andi Yusuf Katili
Yudi Agusman

ISBN : 978-623-198-302-2

Editor : Ari Yanto, M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2023

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Reformasi Administrasi Publik ini.

Buku Ini Membahas Konsep dasar reformasi administrasi public, Sejarah perkembangan paradigma administrasi public, Administrasi publik idea, Patologi administrasi dan birokrasi public, Lingkup reformasi administrasi publik, Pendekatan reformasi administrasi publik, Sejarah reformasi administrasi publik, Urgensi dan makna reformasi birokrasi, Reformasi manajemen perubahan, Reformasi Organisasi, Reformasi Pengawasan Birokrasi Di Indonesia, Reformasi Sumber Daya Manusia, Reformasi Pelayanan Publik.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB 1 KONSEP DASAR REFORMASI ADMINISTRASI	
PUBLIK.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Arti dan Makna Reformasi.....	1
1.3 Konsep Administrasi Publik dan Ruang Lingkupnya..	3
1.4 Konsep Reformasi Administrasi Publik.....	7
1.5 Penutup	10
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 PERKEMBANGAN PARADIGMA ADMINISTRASI	
PUBLIK.....	13
2.1 Antara Sejarah, Paradigma, dan Reformasi Administrasi Publik.....	13
2.2 Ragam Paradigma Administrasi Publik dan Kritiknya	16
2.3 Administrasi Publik Saat Ini	28
DAFTAR PUSTAKA	32
BAB 3 ADMINISTRASI PUBLIK IDEAL	35
3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Administrasi Publik Yang Ideal.....	43
DAFTAR PUSTAKA	57
BAB 4 PATOLOGI ADMINISTRASI DAN BIROKRASI	
PUBLIK.....	59
4.1 Pendahuluan.....	59
4.2 Patologi	61
4.3 Problematik Birokrasi.....	65
4.4 Birokrasi Administrasi.....	69
4.4.1 Tujuan dan Fungsi Birokrasi.....	70
4.4.2 Ciri-Ciri Birokrasi Administrasi.....	73
4.4.3 Perilaku Birokrasi.....	75
4.4.4 Dimensi Perubahan Institusi Birokrasi.....	75

DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 5 LINGKUP REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK....	79
5.1 Pendahuluan.....	79
5.2 Tujuan Reformasi Administrasi Publik.....	80
5.3 Tuntutan Reformasi Administrasi Publik.....	84
5.4 Lingkup Reformasi Administrasi Publik.....	87
5.5 Penutup	89
DAFTAR PUSTAKA	91
BAB 6 PENDEKATAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK.....	93
6.1 Pentingnya Memaham Pendekatan Reformasi Adminsitasi	93
6.2 Beberapa Pendekatan pada Reformasi Administrasi Pubik.....	95
6.3 Pendekatan Alternatif pada Reformasi Administrasi Publik.....	97
DAFTAR PUSTAKA	99
BAB 7 SEJARAH REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK	101
7.1 Pendahuluan.....	101
7.2 Sejarah Reformasi Administrasi Publik.....	102
7.2.1 Pemahaman Konseptual.....	103
7.2.2 Sejarah Sistem Administrasi	105
7.2.3 Sejarah Reformasi Administrasi Publik di Indonesia.....	109
7.3 Penutup	113
7.3.1 Kesimpulan	113
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 8 URGENSITAS DAN MAKNA REFORMASI BIROKRASI	117
8.1 Pendahuluan.....	117
8.2 Pengertian Reformasi Birokrasi.....	119
8.3 Sejarah Reformasi Birokrasi di Indonesi	120
8.4 Strategi dan Metode Reformasi Birokrasi	122

8.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia	122
8.4.2 Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas.....	122
8.4.3 Simplifikasi Prosedur Birokrasi	123
8.4.4 Penerapan Teknologi Informasi.....	123
8.4.5 Meritokrasi dalam Rekrutmen dan Seleksi	123
8.4.6 Peningkatan Keterlibatan Masyarakat.....	123
8.4.7 Pelaksanaan Evaluasi dan Monitoring	124
8.5 Tantangan dalam Reformasi Birokrasi	124
8.5.1 Kebijakan yang Tidak Sinkron	125
8.5.2 Budaya Organisasi yang Sulit Berubah	125
8.5.3 Kurangnya Sumber Daya Manusia yang Berkualitas.....	125
8.5.4 Resistance to Change	125
8.5.5 Kompleksitas Masalah yang Diatasi.....	126
8.5.6 Kurangnya Dukungan Masyarakat.....	126
DAFTAR PUSTAKA	127
BAB 9 REFORMASI MANAJEMEN PERUBAHAN.....	129
9.1 Pendahuluan.....	129
9.2 Alasan dan Manfaat Reformasi Manajemen Perubahan.....	130
9.3 Tantangan dalam Manajemen Perubahan.....	131
9.4 Kerangka Kerja Manajemen Perubahan	133
9.5 Melibatkan Pemangku Kepentingan dalam Manajemen Perubahan	134
9.6 Pihak yang Terlibat dalam Proses Manajemen Perubahan.....	136
9.7 Evaluasi dan Pengukuran Manajemen Perubahan	137
9.8 Pendekatan Adaptif dalam Manajemen Perubahan	138
9.9 Studi Kasus tentang Keberhasilan dan Kegagalan Manajemen Perubahan	139
DAFTAR PUSTAKA	142
BAB 10 REFORMASI ORGANISASI.....	145
10.1 Pendahuluan.....	145

10.2 Konsep Reformasi Organisasi.....	146
10.3 Proses Reformasi Organisasi	147
10.4 Faktor Pendorong Reformasi Organisasi	150
DAFTAR PUSTAKA	155
BAB 11 REFORMASI PENGAWASAN BIROKRASI	
DI INDONESIA	157
11.1 Pendahuluan.....	157
11.1.1 Birokrasi dan Jabatan Pemerintahan	159
11.1.2 Permasalahan Administrasi Birokrasi	162
11.1.3 Aspek Hukum Pelayanan Publik.....	165
11.2 Sejarah Birokrasi Pemerintahan Yang Layak (<i>Good Governance</i>).....	168
11.2.1 Reformasi Pengawasan Birokrasi.....	170
11.2.2 Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	174
11.2.3 Penerapan Pemerintahan Yang Layak (<i>Good Governance</i>).....	175
11.2.4 Penyalahgunaan Wewenang.....	177
11.3 Maladministrasi Bertentangan Dengan Moral Dan Hukum.....	178
11.3.1 Fungsi Dan Ciri Peradilan Administrasi.....	179
11.3.2 Penegakan Hukum.....	180
DAFTAR PUSTAKA	185
BAB 12 REFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	187
12.1 Pendahuluan.....	187
12.2 Pengertian Reformasi.....	189
12.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia	189
12.4 Kapabilitas Sumber Daya Manusia	193
12.5 Reformasi Sumber Daya Manusia	198
DAFTAR PUSTAKA	203
BAB 13 REFORMASI PELAYANAN PUBLIK.....	205
13.1 Definisi Reformasi Pelayanan Publik	205
13.2 Alasan dan Tujuan Reformasi Pelayanan Publik.....	206

13.3 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan	
Reformasi Pelayanan Publik.....	209
13.4 Prinsip-prinsip Reformasi Pelayanan Publik	212
13.5 Model-model Reformasi Pelayanan Publik	214
13.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan	
Reformasi Pelayanan Publik.....	215
DAFTAR PUSTAKA	218
BIODATA PENULIS	

BAB 1

KONSEP DASAR REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Ahmad Farouq Mulku Zahari

1.1 Pendahuluan

Untuk memahami konsep reformasi administrasi publik, maka langkah awal yang perlu dibahas serta hal pokok yang perlu dipahami adalah mengenai reformasi, administrasi, dan reformasi administrasi publik. Olehnya itu, dalam tulisan ini pembahasan akan dimulai tentang arti dan makna reformasi, konsep administrasi dan ruang lingkupnya, konsep reformasi administrasi publik, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.2 Arti dan Makna Reformasi

Reformasi memiliki makna tersendiri, tergantung dari sudut pandang atau bidang mana kata reformasi itu ditempatkan. Namun, jika merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, reformasi diartikan sebagai sebuah perubahan yang drastis dan sistematis terutama dalam melakukan perbaikan, baik di bidang politik, sosial, maupun agama dalam tataran kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Jika ditempatkan dalam pandangan hukum, maka reformasi diartikan sebagai perubahan secara sistematis pada bidang hukum dalam suatu entitas masyarakat atau negara. Begitu juga halnya, jika reformasi ditempatkan dalam pandangan sosial ataupun agama, maka reformasi akan memiliki arti yang berbeda.

Secara etimologis reformasi berasal dari bahasa latin yakni *reformato* dan Inggris *reform* yang memiliki arti membentuk kembali.

Lebih jauh memaknai reformasi dapat dilihat pada (Razak *et al.*, 2021) yang mana istilah reformasi pertama kali digunakan oleh Alstair Armstrong dalam buku *European Reformation (1500-1610)*, saat itu reformasi digunakan untuk melihat pergerakan yang terjadi di Eropa terutama berkenaan dengan reformasi gereja. Adapun kata reformasi dalam literatur lain dapat merujuk dalam sebuah gerakan asosiasi Charistopher Wyvill untuk melakukan reformasi parlemen yang terjadi pada kisaran akhir abad 18.

Sementara itu, (Prasojo, 2003), mengatakan bahwa reformasi adalah *intended change* yang merujuk pada 'upaya yang dikehendaki' yang memiliki kerangka kerja yang jelas dan terarah melalui adanya peta jalan (*road map*) dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di awal disertai dengan indikator keberhasilannya. Kemudian Widjaja dalam (Razak *et al.*, 2021), mengatakan bahwa reformasi merupakan suatu usaha untuk mengubah atau menata ulang politik, ekonomi, pemerintah, sosial budaya agar selaras serta sesuai dengan aspirasi dan keinginan masyarakat (Sosio-reformasi). Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2009), reformasi adalah sebuah proses yang tersistematis dan komprehensif untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*).

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa reformasi pada prinsipnya dikaitkan dengan gerakan perubahan dan perbaikan yang sistematis dan komprehensif terutama berkenaan dengan organisasi, sistem pemerintahan dan lain sebagainya. Aktivitas perubahan dan perbaikan tersebut dilatarbelakangi karena adanya kesenjangan berupa korupsi, penyalahgunaan kewenangan yang menyebabkan ketidak puasan masyarakat. Reformasi merupakan tuntutan masyarakat terhadap pembaharuan dan perubahan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan tersebut, (Razak *et al.*, 2021).

1.3 Konsep Administrasi Publik dan Ruang Lingkupnya

Sebagai sebuah ilmu, administrasi publik membantu untuk memahami bagaimana relevansi dan korelasi antara pemerintah sebagai pembuat kebijakan sekaligus sebagai pemegang otoritas publik dan ‘publik’ sebagai penerima dari adanya kebijakan atau pelayanan dari pemegang otoritas tersebut (Pemerintah). Oleh karena itu, untuk memahami lebih jauh mengenai administrasi publik maka perlu pengkajian mendalam mengenai **administrasi, publik, dan administrasi publik**.

Secara etimologi administrasi berasal dari bahasa latin yaitu terdiri dari kata *“ad”* dan *“ministrate”* yang dapat diartikan sebagai *“to serve”* yakni melayani, memenuhi atau memberikan. Hal senada juga dikemukakan oleh Dimock dan Dimock (1978) dalam (Mustanir *et al.*, 2022) dikatakan bahwa kata administrasi berasal dari kata *“ad”* dan kata *“minister”* yang juga dapat diartikan sebagai *“to serve”*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa administrasi adalah sebuah bentuk kegiatan berupa pemberian pelayanan atau melayani. Melalui pemahaman tersebut lantas akan menimbulkan pertanyaan “siapa yang akan memberikan pelayanan dan siapa yang akan menjadi penerima dari adanya layanan tersebut? atau siapa yang akan mengatur dan siapa yang akan diatur?”. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka manusia dijadikan sebagai pusat perhatian sekaligus menjadi objek kajiannya. Secara naluriah manusia dituntut untuk mengatasi berbagai macam permasalahan yang sifatnya kompleks sebagai upaya untuk menjaga keberlanjutan hidupnya, baik yang dapat membawa kemanfaatan bagi dirinya pribadi atau orang lain (masyarakat banyak).

Secara umum konsep administrasi dapat dibedakan dalam **artian sempit** dan dalam **artian luas**. Menurut Razak (2021) administrasi dalam artian sempit mencakup tulis-menulis, catat-mencatat, ketik-mengetik, dan pengarsipan yang dengan kata lain

berkaitan dengan penatausahaan atau tata usaha. Penatausahaan tersebut dimulai dari penyusunan informasi secara tertulis, perumusan sampai pada proses pengiriman informasi pada pihak yang dituju, sekaligus mencatat semua informasi yang diterima ataupun dikirim, serta menyimpan dan mengelola semua file yang ada. Sedangkan administrasi dalam artian luas adalah proses kerja sama yang dilakukan dua orang atau lebih untuk mencapai sebuah tujuan, yang mana tujuan ini telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, paling tidak ada beberapa ciri pada administrasi yakni; 1) Adanya Manusia (2 orang atau lebih), 2) Adanya usaha yang dilakukan (kerjasama), 3) Adanya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Administrasi memiliki peran penting dalam kehidupan manusia. Dengan kata lain, manusia dalam menjalani hidup dan kehidupannya di dunia ini tidak pernah lepas dari aktivitas administrasi, baik berbicara administrasi dalam artian sempit maupun administrasi dalam artian luas. Begitupun dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, administrasi memiliki peran penting di dalamnya. Sehingga Siagian dalam (Fadli *et al.*, 2022) mengatakan bahwa rubuh tegaknya sebuah negara, maju mundurnya peradaban manusia, serta timbul tenggelamnya bangsa-bangsa di dunia, tidak pernah terlepas dari peran administrasi.

Kata “**Publik**” merupakan kata serapan yang pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris yakni “**Public**” yang dapat berarti umum, rakyat umum, atau orang banyak. Namun, terkadang kata publik diterjemahkan berbeda bagi sebagian orang tergantung dari kepentingan mereka. Seperti kata “*public administration*” diterjemahkan sebagai “administrasi negara”, kalau publik sama dengan negara maka “*public administration*” sama dengan “*state administration*”, sementara cakupan “*state*” lebih luas dari pada “*public*” selanjutnya untuk memberikan batasan mengenai kata “publik” maka akan diberikan beberapa pandangan para ahli

mengenai kata publik itu sendiri, di antaranya; Syafi'ie dkk dalam (Pasolong, 2017), mengatakan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki satunya pemikiran, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik didasarkan pada nilai dan norma yang mereka miliki. Berbeda halnya dengan H. George Frederickson dalam pasolong yang memberikan penjelasan mengenai konsep publik dalam lima perspektif, yakni; 1) Publik sebagai kelompok kepentingan, di mana publik dilihat sebagai manifestasi dan interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat, 2) Publik sebagai pemilih yang rasional, yakni publik diartikan sebagai masyarakat individual yang berusaha memenuhi kepentingan individu atau dirinya sendiri, 3) Publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui "suara", 4) Publik sebagai konsumen, yakni konsumen yang tidak berdiri sendiri sebagai individu melainkan dalam jumlah yang cukup besar di mana mereka membutuhkan pelayanan dari birokrasi pemerintahan dan 5) publik sebagai warga negara, di mana warga negara dianggap sebagai publik karena adanya partisipasi dari mereka berupa keikutsertaan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Selanjutnya mengenai konsep administrasi publik dapat merujuk Chandler dan Plano dalam (Keban, 2019) dikatakan bahwa administrasi publik adalah proses di mana sumber daya dan personil publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sementara itu Pasolong (2020) mengemukakan bahwa administrasi publik adalah kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kepentingan publik secara efisien dan efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa administrasi publik adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

Ruang Lingkup Administrasi Publik

Penjelasan mengenai ruang lingkup administrasi publik secara garis besar dapat diuraikan dengan memperhatikan isu-isu yang dibahas dalam buku teks administrasi publik populer sekaligus dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau rujukan. Seperti **Nicholas Henry** dalam (Pasolong, 2017) membagi ruang lingkup administrasi publik ke dalam tiga bagian, yakni; 1) Organisasi Publik, 2) Manajemen Publik, dan 3) Implementasi. **Organisasi Publik** yakni berkaitan erat dengan pembahasan mengenai model-model organisasi dan perilaku birokrasi, **Manajemen Publik** yakni berkaitan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan anggaran publik, sedangkan **Implementasi** yakni berkaitan dengan berkaitan dengan implementasi kebijakan serta pendekatan yang digunakan di dalamnya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika administrasi.

Berbeda halnya dengan Nicholas Henry, **Dimock dan Dimock** dalam (Pasolong, 2017) membagi administrasi publik ke dalam empat komponen yakni; 1) Apa yang dilakukan oleh pemerintah, yakni berkaitan dengan dasar wewenang, lingkungan kerja pemerintah serta kebijakan dan langkah-langkah politis yang diambil, 2) Bagaimana pemerintah mengatur organisasi, personalia, dan pembiayaan usaha-usahanya, 3) Bagaimana para administrator mewujudkan kerja sama, dan 4) bagaimana pemerintah tetap bertanggung jawab baik dalam hal pengawasan pada lembaga eksekutif itu sendiri, legislatif maupun yudikatif.

Lebih jauh, **Pasolong** (2017) menjelaskan ruang lingkup administrasi publik yang didasarkan pada pemenuhan kepentingan publik, sehingga membagi ruang lingkup administrasi publik ke dalam 9 (sembilan) komponen yakni; 1) Kebijakan Publik, 2) Birokrasi Publik, 3) Manajemen Publik, 4) Kepemimpinan, 5) Pelayanan Publik, 6) Administrasi Kepegawaian

Negara, 7) Manajemen Kinerja, 8) Etika Administrasi Publik, dan 9) *Good Governance*.

1.4 Konsep Reformasi Administrasi Publik

Konsep reformasi administrasi publik memiliki cakupan yang lebih luas. Reformasi administrasi publik dilatar belakangi karena adanya praktek dalam pemerintahan yang kurang optimal terutama dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Reformasi administrasi publik secara normatif ditujukan untuk memperbaiki dan mewujudkan proses administrasi publik dalam organisasi publik. Dengan adanya reformasi administrasi publik diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik dari sebelumnya, meningkatkan kinerja organisasi publik, pemakaian anggaran yang efektif dan efisien, dan terciptanya organisasi publik yang akuntabel dan berintegritas Taufiq dalam (Razak *et al.*, 2021).

Berikut disajikan beberapa definisi mengenai reformasi administrasi publik dari beberapa literatur yang ada: Montgomery dalam (Razak *et al.*, 2021) reformasi administrasi publik merupakan proses politik yang dirancang untuk menghubungkan birokrasi dengan elemen lain di masyarakat atau dalam lingkungan birokrasi itu sendiri. Selain itu, Caiden dalam (Razak *et al.*, 2021) mengatakan bahwa dengan adanya reformasi administrasi maka melahirkan beberapa konsekuensi yakni, pertama adalah rangkaian kegiatan yang memang sengaja diciptakan dan dilaksanakan secara sadar, sehingga perubahan yang terjadi dalam reformasi administrasi merupakan sesuatu yang terencana. Kedua, reformasi administrasi merupakan bagian dari upaya dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dalam mewujudkan perubahan yang sifatnya fundamental. Ketiga, resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi.

Selanjutnya, Mubarak dalam (Hasan *et al.*, 2023) mengatakan tujuan dari reformasi administrasi publik adalah

memperbaharui tatanan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara yang mencakup bidang ekonomi, sosial, politik dan hukum berdasarkan nilai Pancasila dan UUD 1945 yang secara umum dapat dirinci sebagai berikut;

- 1) Tercapainya demokratisasi melalui reformasi politik
- 2) Peningkatan masyarakat yang sejahtera melalui reformasi ekonomi
- 3) Tercapainya keadilan bagi masyarakat melalui reformasi hukum
- 4) Tercapainya integrasi bangsa Indonesia melalui reformasi sosial

Reformasi administrasi publik disebabkan karena birokrasi tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan di tengah masyarakat yang begitu kompleks terutama dalam memberikan pelayanan publik yang sudah menjadi tuntutan publik. Berikut beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya reformasi birokrasi terutama di negara-negara yang sedang berkembang:

- 1) Ketidakpuasan masyarakat kepada pemerintah terutama dalam pelayanan yang diberikan
- 2) Berkembangnya ilmu pengetahuan sehingga memunculkan teori-teori ekonomi baru
- 3) Globalisasi melalui perdagangan bebas
- 4) Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi

Pada umumnya negara-negara berkembang memiliki ciri yang mana sistem administrasinya merupakan peninggalan dari pemerintah kolonial, sumber daya manusia yang masih kurang, mendahulukan kepentingan pribadi maupun kelompok, birokrasi yang lambat dan berbelit-belit, serta adanya peran dari non birokrasi dalam pengambilan keputusan (terutama berkaitan dengan kepentingan politik pemegang kekuasaan).

Sekitar tahun 1980-an telah dimulai gerakan reformasi global yang didorong beberapa faktor, (Meutia, 2017) yakni:

- 1) Faktor politik; hal ini berkenaan dengan globalisasi melalui sistem pasar bebas sehingga terjadi tekanan politik diberbagai negara di dunia yang menyebabkan peran pemerintah berkurang dan adanya tuntutan dalam meningkatkan peran *civil society* dalam membangun kepercayaan publik
- 2) Faktor Sosial; berkenaan dengan adanya perubahan sosial yang fundamental, yakni terjadinya rekonstruksi ulang dalam tatanan hukum, sosial, ekonomi dan politik yang ditandai pula dengan adanya perubahan yang mendasar pada masyarakat dari 'masyarakat industri' ke 'masyarakat informasi'. Dengan demikian terjadi pula perubahan pada pemerintahan di seluruh belahan dunia.
- 3) Faktor ekonomi; hal ini berkenaan dengan kondisi perekonomian di tiap negara yang tidak stabil, seperti terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1990-an menyebabkan terjadinya reformasi di bidang perpajakan untuk menarik para investor masuk disertai dengan privatisasi sebagai respon terhadap tekanan ekonomi yang ada.
- 4) Faktor institusional; hal ini berkenaan dengan sistem ekonomi dan tatanan politik global. Kondisi ini ditandai dengan berkembangnya beberapa institusi di luar negara yang bersifat global dan mendunia, seperti lahirnya *World Bank*, *International Monetary Fund* (IMF), *Asian Development Bank* (ADB) yang yang mampu mengatur perekonomian global.

1.5 Penutup

Reformasi memiliki makna tersendiri, tergantung dari sudut pandang atau bidang mana kata reformasi itu ditempatkan. Reformasi administrasi publik pada dasarnya adalah gerakan reformasi administrasi yang disebabkan karena birokrasi atau organisasi publik tidak mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan dan keinginan masyarakat itu sendiri. Selama ini birokrasi dikenal tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan di tengah masyarakat yang begitu dinamis dan kompleks terutama dalam memenuhi tuntutan publik. Olehnya itu, reformasi administrasi publik lahir untuk menjawab segala persoalan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Fadli, Z. *et al.* 2022. *Administrasi Publik*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Hasan, M. *et al.* 2023. *Administrasi Pembangunan*. Bandung: Media Sains Indonesia. Available at: <https://books.google.co.id/books/about?id=ObKpEAAAQBAJ>.
- Keban, Y.T. 2019. 'Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu'. Yogyakarta: Gava Media.
- Meutia, I.F. 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. Bandar Lampung: Anugrah Utama Raharja.
- Mustanir, A. *et al.* 2022. 'Pengantar Ilmu Administrasi Publik'. Bandung: CV. Media Sains Indonesia, p. 112.
- Pasolong, H. 2017. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prasojo, E. 2003. 'Agenda Politik dan Pemerintahan di Indonesia: Desentralisasi Politik, Reformasi Birokrasi dan Good Governance', *Jurnal Bisnis dan Birokrasi* [Preprint].
- Razak, M.R.R. *et al.* 2021. *Reformasi Administrasi Publik*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

BAB 2

PERKEMBANGAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Unggul Sagena

2.1 Antara Sejarah, Paradigma, dan Reformasi Administrasi Publik

Ilmu administrasi publik atau administrasi negara menjadi salah satu keilmuan penting, sejak dipakai sebagai salah satu disiplin ilmu seperti yang dipelopori oleh Woodrow Wilson (1887) misalnya, --yang kemudian menjadi presiden Amerika Serikat pada 1913-1921, dengan menulis sebuah artikel ilmiah berjudul “The Study of Administration” yang dimuat di jurnal *Political Science Quarterly*. Dalam bentuk berbeda, Max Weber pada periode yang sama (1902, 1905) juga menekankan pada prinsip birokrasi. Max Weber mengidentifikasi enam prinsip birokrasi: rasionalitas, hierarki, keahlian, pengambilan keputusan berbasis aturan, formalisasi, dan spesialisasi. Secara utuh, prinsip-prinsip birokrasi Weber yaitu: Authority Hierarchy, Formal Rules and Regulations, Division of Labour (Specializations), Impersonality, Career Orientation, Formal Selection Process.

Selain itu, Henry Fayol yang kemudian juga dikenal sebagai ahli manajemen ketimbang administrasi karena masalah sederhana terjadi, yaitu transliterasi karya. Eropa kontinental mengenal “administration” industrielle et générale karya Fayol, seorang Perancis; yang diterjemahkan menjadi “general and industrial “management” oleh Eropa Anglo-Saxon. Periode keemasan bidang studi ini pada saat terjadinya

revolusi industri 2.0 yang ditandai oleh masifnya sistem kerja lini produksi (assembly line) oleh sesama kolega Fayol di jaman yang sama misalnya Frederick Winslow Taylor, Luther Gulick, Mary Parker Follett, Chester Barnard, Herbert A. Simon, Dwight Waldo serta Luther Gullick dan Lyndall Urwick.

Perlu pula, dalam konteks keilmuan administrasi, pembaca dapat membedakan administrasi yang lazim kita gunakan sehari-hari merupakan transliterasi dari “administratie” bahasa Belanda yang kerap digunakan sejak masa birokrasi kolonial; berarti “tatausaha” yang menjadi “administrasi dalam arti sempit” dibandingkan “administrasi dalam arti luas” selayaknya manajemen. Dalam konteks ini, penulis pribadi bahkan perlu menyunting laman Wikipedia akibat kekurangtahuan masyarakat mengenai konteks transliterasi “management” dan “administration” yang berdampak pada perdebatan mengenai manajemen *vis a vis* administrasi.

Administrasi publik dapat didefinisikan sebagai pengelolaan dan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Sebagai sebuah disiplin ilmu, administrasi publik telah mengalami sejumlah perubahan paradigma dalam sejarahnya. Berbicara mengenai reformasi administrasi publik agar menyesuaikan dengan perkembangan tatakelola dan tatalayanan administrasi dan manajemen yang dinamis, memerlukan pemahaman fundamental mengenai sejarah dan paradigma administrasi publik.

Reformasi administrasi publik adalah upaya untuk melakukan perubahan atau perbaikan dalam sistem administrasi publik dengan tujuan meningkatkan kinerja pemerintah dan melayani masyarakat secara lebih baik. Hal ini sangat terkait dengan arus ideologi yang dominan di suatu negara, sebab reformasi administrasi publik akan menjawab permasalahan spesifik, dan juga paradigma yang digunakan dan prioritas reformasi apa

saja akan berbeda seiring waktu (Cheng, 2020). Untuk itulah, paradigma dan sejarah menjadi komponen yang perlu dipertimbangkan.

Sejarah administrasi publik dan paradigma administrasi publik memiliki kaitan yang erat dengan reformasi administrasi publik, paling tidak dalam dua hal:

- (1) Sejarah Administrasi Publik menjadi dasar dalam merumuskan program reformasi administrasi publik. Pengalaman sejarah administrasi publik, baik dalam negeri maupun luar negeri, menjadi bahan belajar dan contoh dalam memperbaiki sistem administrasi publik. Pelajaran dari sejarah administrasi publik dapat digunakan untuk menghindari kesalahan masa lalu dan mengembangkan sistem administrasi publik yang lebih baik.
- (2) Paradigma administrasi publik juga memengaruhi program reformasi administrasi publik. Paradigma baru, seperti paradigma good governance, menjadi landasan dalam merumuskan program reformasi administrasi publik yang lebih transparan, akuntabel, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, paradigma kritis dan postmodern dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dan masalah dalam sistem administrasi publik, sehingga dapat memberikan solusi yang lebih tepat dalam program reformasi administrasi publik.

Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang paradigma administrasi publik dan kaitannya dengan reformasi administrasi publik dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pembangunan nasional secara keseluruhan. Beberapa pemikiran pakar mengenai paradigma administrasi publik yang penulis rekomendasikan misalnya Pollitt, 2008; Peters, 2018; Lynn, 2010; Osborne, 2010;

Denhardt & Denhardt, 2014), Ferlie, Lynn Jr & Pollitt, eds., 2013; Rosenbloom, Kravchuk & Clerkin, 2011.

2.2 Ragam Paradigma Administrasi Publik dan Kritisnya

Paradigma administrasi publik sederhananya adalah suatu kerangka pemikiran dan metode penelitian yang digunakan oleh para ahli administrasi publik dalam mempelajari dan memahami fenomena administrasi publik. Dalam bahasa lain, Paradigma administrasi publik merupakan suatu kerangka konseptual atau model pemikiran yang digunakan untuk memandang dan memahami administrasi publik serta masalah-masalah yang terkait dengan pemerintahan.

Dalam konteks itu, para ahli membedakan paradigma ini dalam beberapa kelompok paradigma. Walaupun tidak selalu sama, terdapat banyak persamaan bagaimana para ahli membuat pembabakan yang menjadikan administrasi publik, dalam paradigma ruang pemikirannya menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut, dan bagaimana perkembangan kedepannya. Berikut ini adalah beberapa paradigma administrasi publik yang pernah muncul dan kritisnya:

1. Paradigma Tradisional atau Klasikal.

Paradigma Tradisional Paradigma tradisional adalah kerangka pemikiran yang menganggap bahwa administrasi publik bersifat teknis dan mengedepankan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas pemerintahan. Paradigma ini sangat dipengaruhi oleh pemikiran ilmu manajemen dan teknik industri. Paradigma ini menganggap administrasi publik sebagai suatu sistem teknis yang harus diatur sedemikian rupa agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kritik terhadap paradigma ini adalah terlalu mekanistik dan kurang

memperhatikan aspek kemanusiaan dan sosial dalam administrasi publik.

Paradigma tradisional didasarkan pada model organisasi birokrasi Weberian, yang menekankan pada prinsip efisiensi, hierarki, dan kontrol. Paradigma ini dipelopori oleh tokoh-tokoh seperti Max Weber dan Henri Fayol. Menurut Weber, birokrasi adalah bentuk organisasi yang paling efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena memiliki aturan-aturan yang jelas dan prosedur-prosedur yang terstandarisasi. Sedangkan Fayol menekankan pentingnya prinsip-prinsip manajemen dalam pengelolaan organisasi. Sehingga dalam konteks kontestasi demikian, Weber kemudian menjadi salah satu pengkritik dari teori administrasi klasik Fayol.

Paradigma ini merupakan paradigma administrasi publik pertama yang berkembang pada awal abad ke-20. Paradigma ini memandang bahwa tugas pemerintah adalah memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien kepada masyarakat, serta menekankan pada prinsip-prinsip hierarki, spesialisasi, dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Kritik terhadap paradigma Classical adalah bahwa pendekatan ini terlalu fokus pada efisiensi dan efektivitas dalam pengambilan keputusan, dan kurang memperhatikan faktor-faktor sosial dan politik yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan.

2. Paradigma Neoklasik

Paradigma neoklasik muncul pada tahun 1950-an dan 1960-an sebagai reaksi terhadap paradigma tradisional yang dianggap terlalu mekanistik dan kurang memperhatikan aspek kemanusiaan. Paradigma neoklasik mengedepankan konsep "rational choice" atau pemilihan rasional dalam pengambilan keputusan, dan memandang administrasi publik sebagai suatu sistem yang harus diatur

sedemikian rupa agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Paradigma neoklasik mengedepankan konsep "rational choice" atau pemilihan rasional dalam pengambilan keputusan. Kritik terhadap paradigma ini adalah terlalu mengabaikan aspek politik dan sosial dalam administrasi publik, serta terlalu berfokus pada aspek teknis dan keuangan.

Dua paradigma yang menurut sebagian ahli berdiri sendiri, sedangkan menurut yang lain termasuk dalam linimasa klasik dan neoklasik, adalah paradigma perilaku dan paradigma sistem. Kritik terhadap paradigma sistem adalah bahwa pendekatan sistem cenderung mengabaikan kepentingan kelompok-kelompok kecil dan tidak memperhatikan kompleksitas dinamika sosial dan politik dalam organisasi. Sedangkan kritik terhadap paradigma perilaku adalah bahwa fokus pada perilaku individu cenderung mengabaikan faktor-faktor sosial dan politik yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Paradigma New Public Administration (NPA)

Paradigma NPA berkembang pada tahun 1970-an sebagai respons terhadap kegagalan paradigma klasik dalam mengatasi masalah-masalah sosial yang rumit. Paradigma ini menekankan pentingnya partisipasi publik dalam pengambilan keputusan, serta memberikan perhatian pada kepentingan masyarakat dan tata kelola yang baik. Kritik terhadap paradigma NPA adalah bahwa pendekatan ini terlalu idealis dan sulit diimplementasikan dalam praktik, serta kurang memperhatikan aspek-aspek ekonomi dan politik dalam pengambilan keputusan.

4. Paradigma Baru

Paradigma Baru muncul pada tahun 1970-an dan 1980-an sebagai reaksi terhadap paradigma neoklasik yang dianggap terlalu berfokus pada aspek teknis

dan kurang memperhatikan aspek sosial dan politik. Paradigma baru mengedepankan konsep "public value" atau nilai publik dalam pengambilan keputusan, dan memandang administrasi publik sebagai sebuah sistem yang kompleks yang dipengaruhi oleh faktor-faktor sosial dan politik.

Kritik terhadap paradigma ini adalah terlalu abstrak dan sulit diaplikasikan dalam praktik administrasi publik, dan bagi para teoritis dan praktisi keilmuan administrasi publik yang saat ini masih bergulat dengan fakta lapangan yang masih banyak persoalan. Secara praktis, paradigma baru ini kadang diaplikasikan pada paradigma NPM dan paradigma good governance, walaupun sebagian ahli memisahkan dua paradigma ini. Dalam melengkapi paradigma dan sejarah administrasi publik, penulis memisahkan menjadi paradigma berbeda.

5. Paradigma New Public Management (NPM)

Paradigma NPM telah menjadi populer sejak akhir 1980-an dan awal 1990-an. Pendekatannya mengusulkan bahwa layanan publik harus dikelola seperti bisnis, dengan penekanan pada efisiensi, produktivitas, akuntabilitas, dan pelaporan kinerja. Pendekatan ini menekankan pada pengukuran kinerja dan pengambilan keputusan berdasarkan hasil yang dihasilkan, serta memberikan peran penting pada manajemen sebagai pengelola layanan publik. Letak kelemahannya justru pada soal itu, karena beberapa ahli mengkritik paradigma ini karena terlalu fokus pada pengukuran kinerja dan memperkuat kemampuan manajemen untuk mengambil keputusan ekonomi tanpa mempertimbangkan aspek sosial dan kemanusiaan. Kritik terhadap paradigma NPM adalah bahwa pendekatan ini terlalu fokus pada efisiensi dan produktivitas tanpa mempertimbangkan aspek-aspek

sosial dan kemanusiaan dalam pelayanan publik. Selain itu, pendekatan ini juga dianggap ter lulu melakukan privatisasi yang berlebihan dan mengabaikan peran negara dalam menjamin akses publik terhadap layanan penting.

Dalam bab ini pulalah, penulis menyampaikan pandangan dari guru penulis yang secara langsung maupun tidak langsung mengkritik paradigma “NPM” dan “*Good Governance*” sebagai paradigma baru yang sudah pula “usang”. Misalnya guru seperti Prof Eric Reinert, Guy B Peters, dan tentunya, Prof Drechsler. Professor Wolfgang Drechsler adalah seorang akademisi terkemuka dalam bidang administrasi publik yang sering memberikan kritik terhadap paradigma *New Public Management* (NPM). Drechsler menekankan bahwa NPM memiliki beberapa kelemahan yang dapat berdampak negatif pada efektivitas dan efisiensi pemerintah.

Salah satu kritik utama Drechsler terhadap NPM adalah bahwa paradigma ini terlalu menekankan pada aspek ekonomi dan bisnis, sehingga mengabaikan peran dan tanggung jawab sosial pemerintah (Drechsler, 2005a). Drechsler berpendapat bahwa pemerintah bukanlah perusahaan yang bertujuan mencari laba, melainkan memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan publik dan memajukan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, penggunaan paradigma bisnis seperti NPM dapat menyebabkan pemerintah kehilangan fokus pada misi utama mereka. Bahkan, NPM dianggap sebagai sebuah pandangan “neo-classical” ekonomi sesuai buku teks ekonomi yang secara nyata (biasanya) gagal dalam penerapan di luar negara-negara maju.

Drechsler juga mengkritik aspek privatisasi dalam NPM, yang seringkali dianggap sebagai cara untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya pemerintah. Menurut Drechsler, privatisasi dapat berdampak negatif

pada akses masyarakat terhadap layanan publik, khususnya bagi kelompok yang kurang mampu. Selain itu, privatisasi juga dapat menimbulkan masalah terkait akuntabilitas dan kontrol atas layanan publik yang disediakan.

Selain itu, Drechsler juga menyoroti bahwa NPM terlalu berfokus pada pengukuran kinerja secara kuantitatif, sehingga mengabaikan aspek kualitatif yang penting dalam penilaian kinerja pemerintah. Menurut Drechsler, pengukuran kinerja yang terlalu berfokus pada indikator-indikator kuantitatif dapat mengabaikan dampak nyata program dan kebijakan pemerintah terhadap masyarakat.

Kritik Drechsler terhadap NPM dapat membantu kita memahami kelemahan-kelemahan paradigma ini, sehingga kita dapat mengembangkan pendekatan administrasi publik yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel. Namun, kritik ini juga menunjukkan bahwa tidak ada satu paradigma tunggal yang dapat dijadikan solusi untuk semua masalah administrasi publik, melainkan memerlukan pendekatan yang beragam dan kontekstual.

6. Paradigma Tata Kelola Publik (*Good Governance*)

Paradigma *Good Governance* berkembang pada tahun 1990-an sebagai respons terhadap kegagalan paradigma NPM dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik dan meningkatkan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Paradigma ini menekankan pentingnya tata kelola yang baik dan partisipasi publik dalam pelayanan publik, serta memperhatikan aspek-aspek sosial, politik, dan ekonomi dalam pengambilan keputusan.

Paradigma ini mengedepankan konsep "tata kelola yang baik" dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan. Kritik

terhadap paradigma ini adalah terlalu banyak menggunakan istilah yang belum jelas artinya dan cenderung menjadi "*buzzword*" yang digunakan untuk menutupi kelemahan dalam sistem administrasi publik. Pendekatan ini terlalu abstrak dan sulit diukur dalam praktik, serta kurang memperhatikan aspek-aspek ekonomi dalam pelayanan publik. Selain itu, beberapa kritikus juga menuduh bahwa paradigma ini hanya mengulang paradigma sebelumnya dan kurang memberikan kontribusi baru dalam pengembangan administrasi publik.

Lebih detil, paradigma administrasi publik *good governance* tidak luput dari kritik yang dilontarkan oleh beberapa ahli dan praktisi administrasi publik. Beberapa kritik terhadap paradigma *good governance* antara lain:

- (1) Tidak ada kesepakatan tentang definisi *good governance*. Konsep *good governance* yang relatif baru ini masih mengalami perdebatan di kalangan para ahli. Banyak definisi yang berbeda-beda tergantung pada sudut pandang dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, sulit untuk mencapai kesepakatan tentang apa yang sebenarnya dimaksud dengan *good governance*. Banyak pakar menekankan kepada definisi "*good governance*" hanya untuk "menyenangkan" pemodal dan *International Monetary Fund* (IMF) dan institusi keuangan berbasis "*Washington Consensus*" yang memberi hutang ke negara-negara terbelakang (*underdeveloped countries*) untuk mencapai taraf "*good governance*" yang mereka sepakati; yang pada kenyataannya dianggap beberapa ahli sebuah kegagalan.
- (2) Menekankan pada nilai-nilai pasar. Paradigma *good governance* cenderung menekankan pada nilai-nilai pasar seperti efisiensi dan produktivitas sebagai kunci

keberhasilan suatu pemerintahan. Hal ini dapat mengabaikan nilai-nilai publik yang penting seperti keadilan, kesetaraan, dan kesejahteraan sosial.

- (3) Terlalu banyak menekankan pada akuntabilitas dan transparansi. Meskipun akuntabilitas dan transparansi adalah prinsip penting dalam good governance, namun terlalu banyak menekankan hal ini dapat membuat birokrasi menjadi terlalu formalistik dan memperlambat pengambilan keputusan.
- (4) Kurang memperhatikan konteks sosial dan budaya. Paradigma good governance sering kali kurang memperhatikan konteks sosial dan budaya dari suatu masyarakat. Hal ini dapat menyebabkan implementasi kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan akhirnya tidak berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagian pengamat menyatakan pendekatan paradigma ini telah gagal, karena misalnya membuat negara berkembang tidak dapat tinggal landas dan berada pada lingkaran hutang. Misalnya terjadi pada negara-negara amerika latin.
- (5) Memandang negara sebagai pengatur yang netral. Paradigma good governance seringkali memandang negara sebagai pengatur yang netral dan bebas nilai. Namun, dalam kenyataannya negara selalu dipengaruhi oleh kepentingan dan nilai-nilai tertentu yang mewakili kepentingan kelompok tertentu, misalnya kelompok Washington Consensus.

7. Paradigma neo-Weberian

Paradigma ini merupakan salah satu paradigma dalam ilmu administrasi publik yang menekankan pada penggunaan prinsip-prinsip rasionalitas, hukum, dan otoritas dalam melaksanakan tugas-tugas administratif. Paradigma ini berakar dari pemikiran Max Weber, seorang sosiolog dan

filsuf Jerman pada awal abad ke-20 yang terkenal dengan konsepnya tentang rasionalitas dan birokrasi. Walaupun dianggap sebagai “neo-klasik” paradigma Weber kembali menjadi rujukan dengan penyesuaian yang dalam kesatuannya, masih berpegang teguh kepada prinsip, nilai dan norma birokrasi “Weberian”. Diberikan tanda-kutip sebagaimana pelopor mazhab paradigma ini yang tidak secara “pure” mengambil pandangan weber secara tekstual, namun lebih kontekstual.

Neo-Weberianisme mengembangkan konsep birokrasi Weberian dan menekankan pada pentingnya mempertahankan prinsip-prinsip yang terkandung di dalamnya, seperti rasionalitas, hierarki, peraturan, dan spesialisasi tugas. Para pendukung neo-Weberianisme seperti Drechsler (2005b, 2009), Pollitt & Bouckaert (2017), percaya bahwa penggunaan prinsip-prinsip ini dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pemerintah.

Sebagaimana dikemukakan oleh Pollit (2008), terdapat tiga prinsip utama dalam neo-Weberianisme:

- (1) Rasionalitas: Pemerintah harus bertindak berdasarkan fakta dan data, dan bukan atas dasar keinginan atau pandangan subjektif. Hal ini berarti keputusan yang diambil harus didasarkan pada evaluasi rasional dan analisis obyektif.
- (2) Hukum: Prinsip-prinsip hukum harus ditegakkan secara ketat dan konsisten. Tindakan pemerintah harus selalu berdasarkan hukum, baik itu hukum tertulis maupun hukum yang berlaku secara umum.
- (3) Otoritas: Kewenangan dan tanggung jawab harus jelas dan terdefinisi dengan baik. Seluruh tindakan pemerintah harus dilakukan oleh orang yang memiliki

kewenangan dan memiliki tanggung jawab terhadap tindakan tersebut.

Namun, paradigma neo-Weberianisme juga tidak lepas dari kritik. Beberapa kritik terhadap neo-Weberianisme antara lain:

- (1) Terlalu menekankan pada aturan dan prosedur formal. Neo-Weberianisme sering dianggap sebagai paradigma yang terlalu membatasi ruang gerak pemerintah dengan aturan dan prosedur formal, sehingga kurang dapat menangani masalah yang kompleks dan bervariasi.
- (2) Terlalu fokus pada efisiensi dan produktivitas. Neo-Weberianisme lebih menekankan pada efisiensi dan produktivitas, sehingga terkadang mengabaikan faktor-faktor lain seperti keadilan, kesejahteraan, dan partisipasi masyarakat.
- (3) Kurang memperhatikan faktor sosial dan budaya. Paradigma ini kurang memperhatikan konteks sosial dan budaya suatu masyarakat, sehingga penggunaannya tidak selalu sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat.

Meskipun begitu, neo-Weberianisme tetap menjadi salah satu paradigma penting dalam administrasi publik, terutama dalam pengelolaan birokrasi dan reformasi administrasi publik. Paradigma ini juga dapat digunakan untuk membantu mengembangkan kebijakan publik yang lebih rasional, transparan, dan akuntabel. Bahkan, digadang-gadang menjadi “penyelamat” dalam kelalaian paradigma “good governance” yang saat ini menjadi paradigma utama banyak negara di dunia.

Dalam buku terbarunya, “How to Make an Entrepreneurial State: Why Innovation Needs Bureaucracy” (Drechsler, Kattel & Karo, 2022), Drechsler menekankan kembali peran pemerintah –dengan “weberian” birokrasinya dapat

menjadikan sebuah negara mengembangkan kewirausahaan yang sesungguhnya, yang tidak diatur mekanisme pasar semata dan kepentingan lembaga bisnis internasional pemberi donor semata dan memperpuruk kesejahteraan sosial ekonomi negara berkembang. Kebalikannya, birokrasi negara dapat menjadi penjamin hak-hak ekonomi warga negara terpenuhi dan menjadikan negara berdaulat secara ekonomi.

Dalam konteks neo-weberianisme ini pula-lah, beberapa pendekatan baru terbentuk. Misalnya “new public service” ataupun “collaborative governance” yang menekankan kepada kembali ke-khittah administrasi, birokrasi dan pemerintahan, namun dengan model yang fleksibel dan terbuka, dengan adanya partisipasi aktif aktor-aktor lain di luar pemerintahan maupun antar-pemerintahan, misalnya konsep multistakeholders dalam pengambilan keputusan. Berikut ini penjelasan ringkas paradigma-paradigma modern tersebut:

8. Paradigma New Public Service

Paradigma New Public Service menekankan pada nilai-nilai pelayanan publik seperti keadilan, kepentingan umum, kebijakan yang berpusat pada masyarakat, dan pemulihan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Pendekatan ini menolak model bisnis dan menekankan pentingnya keberlanjutan dan perencanaan jangka panjang dalam pengambilan keputusan. Namun, beberapa ahli mengkritik pendekatan ini karena kurang jelas dalam menjelaskan bagaimana nilai-nilai yang diusulkan dapat diwujudkan dalam praktik, dan terlalu fokus pada kepentingan publik tanpa mempertimbangkan aspek-aspek ekonomi dan politik dari kebijakan publik.

9. Paradigma Collaborative Governance

Paradigma Collaborative Governance menempatkan penekanan pada kerja sama antara pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor swasta dalam merancang dan melaksanakan kebijakan publik. Pendekatan ini berusaha untuk memperkuat partisipasi publik dan pemilik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Model kolaboratif ini lebih populer pada negara demokrasi dan telah dilakukan oleh negara-negara maju di Asia Timur (Lee, S.J. et.al. (2020). Kebijakan ini juga dianggap mampu menyelesaikan masalah kemiskinan (Muslim, M. A., Prasajo, E., & Jannah, L. M., 2021).

Di Indonesia, perspektif tatakelola kolaboratif ini mulai populer seperti dikembangkan Prof Eko Prasajo dan menurut penulis seharusnya dapat pula dilakukan di Indonesia dengan segala sumber dayanya yang lebih unggul, mereformasi sektor publik, ketimbang pola sepuluh tahun lalu yang government-centric dan mengikuti arah good governance semata. Asalkan ada keterbukaan mengakui posisi aktor non-negara yaitu dari sektor privat, dan paling penting, sektor ketiga yaitu masyarakat sipil (civil society) untuk duduk bersama dalam memecahkan masalah bangsa. Memang, beberapa ahli mengkritik pendekatan ini karena kurang mempertimbangkan pola rejim dan ketidaksetaraan kekuasaan dan sumber daya antara kelompok-kelompok yang berpartisipasi, dan terlalu fokus pada kepentingan ekonomi dan keterlibatan sektor swasta.

2.3 Administrasi Publik Saat Ini

Sejarah perkembangan paradigma administrasi publik menunjukkan bahwa setiap paradigma memiliki kelebihan dan kekurangan, serta dihasilkan sebagai respons terhadap masalah-masalah sosial, politik, dan ekonomi yang berbeda. Kritik dan tokoh pengkritik pada setiap paradigma dapat membantu untuk mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dan inklusif dalam mengelola masalah-masalah publik.

Pada akhirnya, paradigma administrasi publik adalah paradigma yang berkembang, dinamis dan juga tidak pula terikat pada satu kontinum waktu berurutan. Dia dapat dilakukan pada konteks dimana kondisi sosial budaya berperan dan kondisi struktur pemerintahan berada dan berjalan. Model administrasi publik berbasis warisan budaya pun menjadi salah satu sudut pandang yang dapat pula menjadi salah satu paradigma. Akan tetapi, model paradigma ini tentu menjadi persoalan apakah diberikan tempat pada era klasik, neo-klasik, atau baru dan modern. Mengingat akar administrasi warisan, misalnya pemerintahan jaman dinasti, kekaisaran masif –dan bertahan ratusan tahun; seperti Tiongkok dan juga pemerintahan Islam (Drechsler, 2013) yang juga memiliki model administrasi publik yang terbukti berhasil pada saat itu, dan bukan tak mungkin berhasil pula pada saat ini. Tentu dengan beragam penyesuaian dengan konsep luhur dan warisan birokratif yang sudah ada.

Kritik terhadap berbagai paradigma administrasi publik menunjukkan bahwa tidak ada satu paradigma yang sempurna dan setiap paradigma memiliki kelemahan dan keterbatasan dalam memahami dan mempelajari fenomena administrasi publik. Oleh karena itu, para ahli administrasi publik perlu terus berinovasi dan mengembangkan paradigma baru yang lebih tepat dalam memahami dan mengatasi masalah-masalah dalam administrasi publik.

Saat ini, terutama dalam konteks Indonesia, paradigma umum administrasi publik lebih mengedepankan konsep "good governance" atau tata kelola yang baik dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan. Konsep ini menggabungkan aspek teknis, sosial, politik, dan etika dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Administrasi publik saat ini juga semakin memperhatikan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, serta semakin memperhatikan hak asasi manusia dan perlindungan lingkungan hidup.

Dalam era digital, administrasi publik juga semakin mengedepankan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mempercepat dan mempermudah proses pelayanan publik. Pengaruh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menjadi faktor penentu bagaimana dan seperti apa reformasi administrasi publik harus dilakukan, dan berdasar kepada paradigma administrasi publik seperti apa.

Pasca pandemi COVID-19, paradigma administrasi publik yang relevan adalah paradigma administrasi publik yang responsif dan adaptif. Paradigma ini menekankan pada kemampuan pemerintah untuk merespons tantangan yang berubah dengan cepat dan mengadaptasi kebijakan dan praktik yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam.

Dalam konteks ini, paradigma administrasi publik yang dapat relevan adalah paradigma governance dalam arti luas dalam model pengambilan keputusan ber-paradigma pemangku kepentingan majemuk atau "multistakeholders". "Governance" menekankan pada keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan dan pelaksanaan layanan publik, sehingga memungkinkan adanya reformasi tatakelola dengan perlunya kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta dalam menghadapi masalah kompleks

seperti pandemi COVID-19 (Van Thiel, S., & Leeuw, F. L., 2020; Moch, H., & Kusumawardhani, A., 2020; Jilke, S., & Van Ryzin, G. G., 2021). Selain itu, paradigma governance juga menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan, sehingga memungkinkan adanya kontrol sosial dan institusional yang lebih baik terhadap kebijakan dan praktik pemerintah (Schillemans, T., & Klijn, E. H., 2020).

Selain paradigma governance, paradigma lain yang relevan dalam konteks pasca pandemi COVID-19 adalah paradigma keberlanjutan (*sustainability*). Paradigma ini menekankan pada pentingnya mempertimbangkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam pembuatan kebijakan dan praktik pemerintah, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan masyarakat di masa depan.

Dalam konteks pandemi COVID-19 yang berdampak pada tantangan penyelenggaraan pelayanan dan administrasi publik (Hajizada, A., & Altay, N., 2020; Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B., 2021), paradigma keberlanjutan dapat membantu pemerintah untuk mengembangkan strategi yang holistik dan berkelanjutan dalam mengatasi pandemi dan dampaknya, seperti memperkuat sistem kesehatan, mengembangkan sumber daya manusia, dan memperkuat ekonomi masyarakat. Selain itu, paradigma keberlanjutan juga dapat membantu pemerintah dalam mempromosikan resiliensi dan kemampuan adaptasi masyarakat dalam menghadapi tantangan masa depan yang tidak terduga seperti pandemi COVID-19.

Dalam paradigma keberlanjutan, peran teknologi informasi dan komunikasi, misalnya digitalisasi dan tranformasi digital menjadi penting bagaimana keberlanjutan dapat dicapai dengan efisien dan efektif, atau sebaliknya,

teknologi dapat membuat administrasi publik yang seharusnya menjadi perantara kontrak sosial agar masyarakat dapat merasakan “*good life in a good state*” menjadi terbengkalai atas kehadiran teknologi kecerdasan buatan, misalnya, yang didesain yang tidak berpusat pada manusia (human centered-AI) dan tidak mengedepankan hak perlindungan privasi dan keselamatan pengguna (*safety and privacy by design*).

Dalam kesimpulannya, paradigma administrasi publik yang relevan pasca pandemi COVID-19 adalah paradigma yang responsif, adaptif, dan inklusif seperti paradigma governance dan keberlanjutan dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi yang baik dan beretika. Paradigma ini dapat membantu pemerintah untuk merespons dan mengatasi tantangan yang semakin kompleks dan beragam, serta memastikan kebijakan dan praktik pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat dan memperkuat kualitas hidup masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Barzelay, M. 2001. The new public management: Improving research and policy dialogue. University of California Press.
- Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. 2021. The politics of COVID-19: Governance, inequality, and crisis. *Journal of European Public Policy*, 28(2), 161-181.
- Cheung, A. B. L. 2020. Administrative reform: Opportunities, drivers, and barriers. In B. G. Peters & I. Thynne (Eds.), *The Oxford encyclopedia of public administration*. doi: 10.1093/acrefore/9780190228637.013.1437
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. 2014. *Theories of public organization*. Wadsworth.
- Drechsler, W. 2005a. The rise and demise of new public management. *PAE Review* 33, 17-29.
- Drechsler, W. 2005b. The Re-Emergence of “Weberian” Public Administration after the Fall of New Public Management: The Central and Eastern European Perspective. *Halduskultuur – The Estonian Journal of Administrative Culture and Digital Governance* Vol. 6, 94-108
- Drechsler, W. & Kattel, R. 2009. Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but certainly adieu, NPM! *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 1 (2), 95-99
- Drechsler, W. 2010. A plea for a public administration stripped of its history. *Administrative Theory & Praxis*, 32(2), 276-296.
- Drechsler, W. 2013. Three paradigms of governance and administration: Chinese, Western and Islamic. *Society and Economy*, Vol 35 (2), 319-342
- Drechsler, W., Kattel, R. & Karo, E. 2022. *How to Make an Entrepreneurial State: Why Innovation Needs Bureaucracy*. Yale University Press.
- Ferlie, E., Lynn Jr, L. E., & Pollitt, C. (Eds.). 2013. *The Oxford handbook of public management*. Oxford University Press.

- Hajizada, A., & Altay, N. 2020. The impact of COVID-19 on public administration: Challenges and opportunities. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 706-715.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Jilke, S., & Van Ryzin, G. G. 2021. Public administration in the COVID-19 pandemic: Responding to crisis. *Public Administration Review*, 81(4), 509-512.
- Lynn, L. E., Jr. 2010. *Public management: Old and new*. Routledge.
- Moch, H., & Kusumawardhani, A. 2020. Governance reform during and after the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Journal of Public Affairs*, e2344.
- Muslim, M. A., Prasojo, E., & Jannah, L. M. 2021. Collaborative Governance for Poverty Alleviation: A Systematic Mapping Study. *RUDN Journal of Public Administration*.
- Newman, J., & Clarke, J. 1994. *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in Remaking Social Welfare*. Sage Publications.
- Osborne, S. P. 2006. *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P. 2010. The new public governance? *Public Management Review*, 12(1), 1-6.
- Peters, G. 2018. *Public administration: An introduction*. Sage Publications
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2017. *Public management reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Pollitt, C. 2008. *Time, policy, management: Governing with the past*. Oxford University Press.
- Rosenbloom, D. H. 1984. Public administration and the challenge of the market. *Public Administration Review*, 44(4), 309-315.

- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. 2011. Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. McGraw-Hill.
- Schedler, K., Proeller, I., & Summermatter, L. 2016. The impact of managerialism and new public management on public service professionalism. *Public Administration*, 94(2), 344-361.
- Schillemans, T., & Klijn, E. H. 2020. How public organizations deal with COVID-19: Initial findings from a worldwide survey. *International Public Management Journal*, 23(4), 511-528.
- Sook Jong Lee, Rosa Minhyo Cho, Hyung Jun Park, and Sung Min Park, 2020. Collaborative Governance in East Asia - Evolution Towards Multi-stakeholder Partnerships. Choon Hwan Lim Daeyoung Moonhwas Publishing Co.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. 2020. The COVID-19 pandemic: A review of the CSPPG response. *Journal of Public Policy*, 40(Special Issue 2), 299-309.
- Waldo, D. 1948. *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*
- Weber, M. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. The University of California Press.

BAB 3

ADMINISTRASI PUBLIK IDEAL

Oleh Ahmad Mustanir

3.1 Pendahuluan

Administrasi Publik adalah ilmu sosial yang bersifat dinamis, tiap waktu selalu berubah sesuai dengan perkembangan zaman, adab serta teknologi. Di mana administrasi Publik merupakan sebuah layanan yang memberikan layanan terhadap rakyat luas. Tapi di balik jadi layanan kepada negara, kendati negara sebetulnya diselenggarakan bagi kebutuhan masyarakat luas, administrasi publik bisa didefinisikan menjadi negara pada sebuah sisi kebutuhan rakyat luas yang diberikan layanan oleh aparat pemerintahan, selama selaras dengan kaidah keagamaan serta moral. Pada studi administrasi publik pokok pengkajian yang dibicarakan terdapat tiga komponen pokok pada suatu negara. Ketiga komponen itu yakni badan yudikatif, eksekutif, serta legislatif. Pada pengkajiannya administrasi publik menghubungkan ketiga elemen pokok negara itu dengan sejumlah aturan serta kebijaksanaan yang berkaitan dengan publik, target negara dan etika yang jadi tumpuan untuk menyelenggarakan negara. Keban mengemukakan pendapatnya yaitu istilah administrasi publik memperlihatkan bagaimana aparat pemerintahan melakukan peranannya menjadi agen tunggal yang memiliki kekuasaan atau menjadi pihak yang melakukan regulasi, yang tak pasif serta senantiasa memiliki inisiatif untuk menata ataupun melakukan tindakan serta memprakarsa, yang menuntutnya penting ataupun baik bagi rakyat sebab dianggap jika rakyat merupakan pihak yang tidak aktif, tak terlalu bisa serta perlu tunduk dan terima apa saja yang diperintahkan oleh aparat pemerintahan. Jika

disederhanakan, administrasi publik merupakan studi yang membahas mengenai cara-cara untuk mengelola sebuah komunitas publik. Walaupun sama-sama melakukan pengkajian mengenai komunitas, beda dengan ilmu manajemen. Apabila manajemen melakukan pengkajian mengenai cara mengelola komunitas swasta, tapi administrasi publik melakukan pengkajian mengenai komunitas publik ataupun lembaga pemerintahan, dimulai pada tingkatan kecamatan hingga tingkatan pusat. Dilakukan juga pengkajian tentang penyusunan, birokrasi, implementasi, serta evaluasi kebijaksanaan publik, administrasi pengembangan, pemerintah daerah serta good governance (Rodiyah, Sukmana and Mursyidah, 2021).

Pencakupan ataupun lingkup administrasi publik begitu kompleks bergantung terhadap pertumbuhan kepentingan serta dinamika permasalahan yang sedang terjadi di lingkungan masyarakat. Candler dan Plano (1988:3) menyatakan bahwa kehidupan manusia jadi makin kompleks sehingga apa yang akan dilaksanakan oleh aparat pemerintahan ataupun administrasi publik menjadi makin kompleks pula. Agar dapat diketahuinya mengenai lingkungan administrasi publik maka dapat dilakukan pengkajian pada tulisan-tulisan teori serta praktik administrasi publik yang banyak dikenal serta bisa jadi sebagai pendasaran. Perlu diakui jika pencakupan ataupun lingkungan administrasi publik begitu kompleks bergantung pada pertumbuhan kepentingan ataupun dinamika permasalahan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Salah satu metode yang bisa digunakan agar dapat dilihatnya pencakupan ataupun lingkungan praktis administrasi publik dari sebuah negara yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap bentuk-bentuk badan-badan departemen serta non departemen yang terdapat di Indonesia. Chandler serta Plano (1988:3) menyatakan jika kehidupan jadi makin kompleks masalah maka hal-hal yang dilakukan oleh aparat pemerintahan

ataupun administrasi negara bisa jadi makin kompleks pula (Suardita, 2016).

Buku karya Nikolas Henry (1995) memberikan sejumlah lingkungan yang bisa terlihat dari topik-topik pembahasan (selain daripada pertumbuhan studi administrasi publik tersebut) adalah sebagai berikut (Malawat, 2022):

- 1) Organisasi publik yang memiliki prinsip yang berhubungan dengan jenis-jenis organisasi serta sifat birokrasi.
- 2) Manajemen publik yakni berhubungan dengan sistem serta studi manajemen, pengevaluasian kegiatan serta tingkat produktif, penganggaran publik serta manajemen SDM.
- 3) Pengimplementasian yakni yang berhubungan dengan pendekatan pada kebijaksanaan publik serta pengimplementasiannya, administrasi, privatisasi antara pemerintah dengan etika birokrasi

Administrasi publik senantiasa memiliki hubungan dengan negara serta kebijaksanaan. Hal-hal yang dibicarakan pada administrasi publik, bisa pembangunan, permasalahan proyek, masalah sosial, manajemen, serta lainnya, pada akhirnya balik kepada kebijaksanaan serta negara. Sebab hal tersebutlah administrasi publik bukan merupakan tari yang membuat mahasiswa menjadi ahli tata buku, staf administrasi pada kantor-kantor, tapi cenderung membuat mahasiswa jadi ahli pada konsep-konsep yang berkaitan dengan public policy, bisa menjadi penganalisis, akademisi, ataupun praktisi serta legislator. Jenis-jenis arti dari administrasi negara bisa terlihat pula pada anggapan orang-orang mengenai istilah administrasi negara itu sendiri. Memperlihatkan cara-cara aparat pemerintah dalam melakukan peranannya selaku agen tunggal yang memiliki kekuasaan dan senantiasa aktif serta memiliki inisiatif untuk menata ataupun melakukan tindakan serta memprakarsai, yang mereka anggap penting untuk rakyat. Rakyat dibutuhkan menjadi kalangan yang

pasif, tak terlalu ahli, serta perlu tunduk dan menyetujui hal-hal yang dilaksanakan oleh aparat pemerintahan. Namun, terdapat juga pihak yang menganggap jika administrasi negara sebagai *administration of public, administration for public, administration by public* (Meutia, 2017).

Pada konteks membuat administrasi publik menjadi ideal harus dilaksanakan reformasi. Reformasi administrasi didefinisikan menjadi mekanisme politik yang dibuat untuk melakukan penyesuaian hubungan antara birokrasi serta unsur lainnya pada lingkup rakyat, ataupun pada lingkup birokrasi tersebut.

Lee (1976) dan Samonte (1970) memberikan definisi bahwa reformasi administrasi menjadi pengimplementasian gagasan-gagasan baru ataupun gabungan gagasan untuk memberikan peningkatan pada sistem administrasi supaya bisa menjalankan target pembangunan nasional. Selain hal tersebut didefinisikan pula menjadi inovasi yang direncanakan agar bisa memberikan peningkatan pada keahlian sistem administrasi selaku social agent yang semakin efisien, instrumen yang semakin baik dalam penyelenggaraan demokrasi politik, perkembangan perekonomian, serta keadilan sosial yang merupakan elemen yang paling penting pada mekanisme pembangunan serta *nation-building* (Sellang, 2016) (Meutia, 2017).

Quah (1976) memberikan definisi bahwa reformasi administrasi menjadi mekanisme yang direncanakan untuk menyelenggarakan transformasi pada susunan serta prosedur birokrasi publik, dan sifat serta tingkah laku pihak-pihak birokratik pada usaha untuk memberikan peningkatan manfaat dari organisasi untuk tercapainya target-target pengembangan. Caiden (1969) menaruh gula perhatian kepada negara-negara berkembang, dengan menyatakan jika kemerdekaan negara yang berkembang bisa menciptakan reformasi administrasi jadi sebuah kewajiban. Karena negara yang merdeka perlu mengembangkan

sistem administrasi mereka sendiri serta secepatnya menemui solusi yang bisa digunakan untuk menyelesaikan sebagian besar permasalahan administrasi yang darurat. Caiden (1969) menyatakan bahwa reformasi administrasi dibutuhkan supaya bisa dipecahkannya permasalahan-permasalahan yang cukup besar. Maka dari itu, pendekatan yang perlu diambil begitu bergantung kepada sejumlah faktor.

Target reformasi administrasi dari Caiden yaitu memberikan penyempurnaan serta memberikan peningkatan pada performance. Teori tersebutlah yang Caiden katakan sebagai *administrative health*, yakni sebuah kondisi di mana administrasi tak cuma bisa melakukan pemenuhan terhadap semua penuntutan yang diberikan terhadapnya, tapi administrasi yang ada dalamnya tak ditemukan gelagat yang tidak baik pula (Caiden:1969). Sementara cara kerja yang dimaksudkan yaitu cara kerja seseorang, institusi, serta kelompok. Hal tersebut memiliki arti selain nilai tingkah laku, juga nilai lembaga yang terlingkup pada reformasi administrasi (Meutia, 2017).

Dari beragam pemahaman ahli-ahli itu bisa ditarik kesimpulan jika reformasi administrasi mempunyai beragam karakter antara lain sebagai berikut:

1. *Pertama*, reformasi administrasi berkaitan dengan usaha untuk melakukan pembangunan terhadap keahlian administrasi;
2. *Kedua*, lokus yang diberikan penekanan yaitu administrasi pemerintahan;
3. *Ketiga*, targetnya yaitu memberikan peningkatan terhadap keterampilan administrasi pemerintahan pada pembangunan negara serta agar kehidupan rakyat menjadi semakin baik.

Keperluan reformasi administrasi timbul menjadi penyebab dari peranan mekanisme transisi administrasi yang tak bisa

dijalankan secara baik (*malfunction*). Tindakan reformasi bermula dari terdapatnya hendak untuk membuat rintangan yang menghambat mekanisme transisi menjadi hilang serta agar dapat memberikan peningkatan terhadap output dari mekanisme transisi yang sudah ditetapkan. Sama dengan yang dikemukakan oleh Effendi (2006), teori reformasi administrasi mempunyai arti yang lebih luas daripada teori reformasi birokrasi publik yang cuma melingkupi nilai organisasi. Pada beragam situasi, reformasi administrasi disebut dengan menyempurnakan administrasi, merubah administrasi, serta memodernkan administrasi.

Caiden (1969) merupakan ilmuwan pertama yang melakukan pengembangan terhadap konsep reformasi administrasi jadi sebuah konsep yang komprehensif yakni: *"The artificial inducement of administrative transformation against resistance."* sesuai dengan definisi itu, reformasi administrasi merupakan suatu hal yang disengaja, maknanya terdapatnya mandat, rencana, serta kehati-hatian; bukanlah satu hal yang otomatis serta alami. Reformasi administrasi merupakan suatu hal yang diciptakan (to induce) sebab mengikutsertakan sanksi, argumentasi, serta persuasive (Meutia, 2017).

Sisi pandangan target moral, reformasi administrasi memiliki tujuan untuk memberikan peningkatan terhadap situasi yang terdapat dengan melenyapkan praktik-praktik administrasi yang menentang pada prinsip-prinsip moral, contohnya sebab disalahgunakannya wewenang, menyebabkan adanya indikasi terjadinya korupsi kolusi dan nepotisme.

Konsep transformasi yang sengaja dilakukan, reformasi administrasi memberikan hasil beberapa strategi, program, serta kegiatan yang bisa menginovasi. Martin dalam Caiden (1969) mengatakan jika reformasi merupakan mekanisme yang dilangsungkan dengan radikal, bukanlah hanya transformasi dengan incremental ataupun mekanisme untuk menyesuaikan

yang cuma ada di periferi organisasi serta tak bersentuhan dengan inti organisasi.

Dari nilai resistensi administrasi, sehingga faktor tersebutlah yang menjadi pembeda pada reformasi dan perubahan. Sebab terdapatnya resistensi, siklus reformasi memerlukan dorongan kekuasaan atau power sehingga reformasi administrasi adalah mekanisme politik (Meutia, 2017). Teori Caiden (1969) itu sesuai dengan teori reformasi administrasi yang dipaparkan oleh Montgomeri (1967), yang menyatakan jika reformasi administrasi sebagai: *“As a political process designed to adjust the relationship between a bureaucracy and other element in a society, or within the bureaucracy itself both the purposes of reforms and the evils addressed vary with their political circumstances.”*

Faktor terpenting pada pelaksanaan reformasi administrasi merupakan terdapatnya hal yang inovatif serta keahlian yang bisa membuat rakyat menjadi lebih makmur (wealth creation). Hal itu dicapai lewat beberapa gagasan serta aktor yang baru pada kombinasi penugasan serta kaitan pada proses administrasi dan kebijaksanaan. Ndue (2005) mengemukakan bahwa reformasi administrasi terjadi lewat dua situasi, yakni terdapatnya:

- 1) Permasalahan nilai-nilai yang terdapat antara birokrasi, pegawai publik, serta prinsip-prinsip yang bertumpu pada publik; serta
- 2) Masyarakat luas serta pihak-pihak politisi sadar jika susunan birokrasi yang sudah diterapkan tak bisa ataupun tidak berhasil untuk mewujudkan target yang sudah ditentukan bersama-sama.

Pengertian reformasi administrasi Caiden, bermanfaat menjadi tumpuan dalam pelaksanaan strategi reformasi kebijaksanaan publik dimulai dari langkah formulasi, penerapan, serta pengevaluasian kebijaksanaan. Reformasi administrasi pada hakikatnya merupakan program untuk memperbaiki secara

berkelanjutan yang mempunyai target yang jelas, bukan hanya sebuah usaha di sebuah zaman serta sporadis. Sedangkan target akhir yang ingin diwujudkan pada reformasi administrasi merupakan metode untuk memberikan peningkatan pada cara kerja sektor publik. Chau (1997) memberikan uraian mengenai reformasi administrasi dijalankan lewat 3 mekanisme, yakni:

- 1) Melakukan penganalisaan terhadap kondisi serta sistem administrasi yang sudah diberlakukan.
- 2) Melakukan perumusan terhadap strategi reformasi yang ingin dijalankan; serta
- 3) Menerapkan reformasi administrasi.

Ketiga siklus reformasi administrasi itu diekspektasikan bisa meningkatkan cara kerja administrasi publik yang efisien serta efektif, memberikan pengurangan terhadap kelemahan (seperti perilaku korupsi, kolusi, serta lainnya), memberikan peningkatan terhadap accountability pemegang jabatan publik, serta sekalian memberikan peningkatan terhadap keadilan sosial pada layanan publik. Hasil terakhir pada setiap tahapan reformasi administrasi tersebut jadi modal dasar untuk tahapan berikutnya. Maka dari itu diperlukan penganalisa kesenjangan yang mengevaluasi sehingga seberapa jauh target yang sudah ditetapkan pada setiap tahapan yang sudah dicapai.

Beberapa praktek serta masalah yang berhubungan dengan permasalahan korupsi di tiap tahapan sistem administrasi pemerintahan, juga menghalang terlaksananya reformasi administrasi. Kondisi yang menimbulkan kesempatan korupsi yaitu: terdapatnya agenda ataupun motivasi politik yang memberikan kemasam dengan beberapa masalah (anti korupsi, kemandirian bangsa, ekspansi pasar perekonomian, konsolidasi elite, memerlukan buruh murah bagi perusahaan global, pengakomodasian kepada kebutuhan asing serta memperkuat kekuatan elit militer ataupun sipil).

Reformasi pemerintahan jadi sebuah hal yang tidak mudah dijalankan apabila tak terdapatnya kepercayaan rakyat pada legitimasian serta kredibilitas kepada sistem pemerintahan dalam menjalankan target reformasi itu (Meutia, 2017).

3.2 Administrasi Publik Yang Ideal

Administrasi publik yang ideal bisa diwujudkan apabila reformasi administrasi yang dilaksanakan selaras dengan apa yang diinginkan serta yang sudah ditentukan. Informasi administrasi merupakan sebuah upaya yang disadari serta sudah direncanakan dalam memberikan perubahan terhadap susunan serta langkah-langkah dalam birokrasi (aspek institusional ataupun reorganisasi); serta sifat tingkah laku birokrat (nilai tingkah laku) supaya bisa memberikan peningkatan terhadap keefektifan organisasi serta membuat administrasi menjadi sehat serta nasional (Mariana, 2009:9) reformasi administrasi meliputi hal-hal yang berubah dalam melakukan penyusupan terhadap seluruh jaringan birokrasi karena birokrasi merupakan pihak-pihak yang nantinya akan melaksanakan reformasi administrasi publik. Pendekatan teoritik yang muncul menjadi usaha untuk menyempurnakan serta memperbaiki manajemen birokrasi publik, salah satunya yang dinyatakan oleh Osborne serta Gaebler (1996) yang dikatakan memberikan wirausaha terhadap birokrasi (*Reinventing Government*). Maka dari itu diperlukan suatu strategi dalam melaksanakan transisi pada pemerintahan (Akbar, 2015) (Hasan *et al*, 2023).

Pengimplementasian *reinventing government* pada Birokrasi di negara Indonesia, maka perlu memenuhi syarat, yakni:

- 1) Menyiapkan sumber daya aparat birokrasi yang bisa dan memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan kepada operasional konsep-konsep itu.
- 2) Menyesuaikan sistem serta prosedur kinerja yang memiliki orientasi terhadap keefektifan serta keefektifan kerja,

3) Menyempurnakan aturan-aturan atau regulasi yang semakin akomodatif kepada perubahan.

Walaupun terdapat kecemasan pada taktik *reinventing government* yaitu birokrasi aparat pemerintah yang tidak mau tahu mengenai hati nurani serta tak berpihak terhadap masyarakat ataupun birokrasi yang tak bisa lagi melaksanakan proses serta peranannya menjadi pihak pemberi layanan publik. Kecemasan lainnya yaitu Rego dinilai bernafas dengan kental pada suasana privatisasi organisasi publik.

Suatu transformasi perlu mulai dilaksanakan, apa saja teori yang ingin dimanfaatkan, tapi paling tidak teori itu perlu memberikan representasi pula terhadap kedudukan budaya dari suatu negara hingga ditemui struktur lembaga birokrasi yang efektif, efisien, adaptif serta human dan tidak perlu jadi seperti budaya barat, menghilangkan identitas sebagai suatu negara yang memiliki otonomi serta memiliki jati diri.

Transformasi pemberdayaan aparatur negara memanfaatkan mekanisme metamorfosa yang direncanakan serta sudah dikelola secara optimal dengan target bisa menciptakan lembaga pemerintah yang mampu menghadapi transisi lingkungan yang memiliki strategi. Tahapan-tahapan agar bisa menuju ke transformasi birokrasi yang dikehendaki yaitu dengan membuat perasaan menjadi terdesak terhadap tiap-tiap pegawai agar dapat bertransformasi menuju arah yang semakin baik, terdapatnya formulasi strategi transisi, gaya pimpinan yang baru dan mengimplementasikan kebudayaan kinerja yang baru juga. Transformasi pemberdayaan aparatur negara di ekspektasikan bisa melakukan pembentukan sebuah sistem aparatur negara jadi suatu tatanan lembaga *good governance* (Irnawati *et al.*, 2022) (Jamal, Mustanir and Latif, 2020).

Ada tiga bidang aksi pada transformasi pemberdayaan aparatur negara tersebut.

1. *Pertama*, memperbaiki keadaan pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) dengan strategis serta berfokus terhadap kedudukan pihak pelaksana serta fungsional.
2. *Kedua*, menguatkan suatu jabatan fungsional.
3. *Ketiga*, yaitu menguatkan kapasitas badan-badan peserta pada saat melakukan pengenalan kepada sistem pengelolaan perpaduan nasional, dan mentransfer model praktik serta replika layanan publik yang paling baik.

Target pada perubahan pemberdayaan aparatur negara tersebut yaitu untuk membuat suatu layanan menjadi lebih cepat, efektif, transparan serta akuntabel tapi juga bagaimanakah cara-cara untuk membuat layanan yang semakin demokratis serta adil lewat nilai pelayanan publik (Mustanir and Razak, 2022).

Lewat transformasi pemberdayaan aparatur negara, pencapaian yang diinginkan dari penerapannya yaitu:

- 1) Meningkatkan mutu layanan terhadap rakyat dengan memberikan perhatian terhadap nilai-nilai psikologi, komunikasi, serta tindakan dalam melakukan pelayanan (pandangan yang suka diberikan layanan, jadi suka dilayani).
- 2) Membuat pencitraan yang baik di pandangan rakyat menggunakan cara; melakukan interaksi sosial secara baik bersama rakyat, dan mengelola lingkungan kerja yang bisa memberikan motivasi terhadap pegawai ataupun karyawan agar bisa terfokus kepada rakyat.
- 3) Membuat rakyat jadi merasa dirinya diberikan perhatian. Perhatian untuk seorang aparat pemerintahan terhadap rakyat bisa memberikan rasa senang kepada rakyatnya, bisa memberikan rasa puas kepada rakyat, serta bisa memberikan perubahan dari pengeluaran-pengeluaran jadi suatu senyuman.

- 4) Memberikan keselarasan antara hal-hal yang disebutkan dengan metode menyebutkannya lewat nada, penekanan, serta kecepatan suara, mimik, mimik, pandangan mata, serta gerakan tubuh.
- 5) Tentang siapakah pelanggannya serta apakah keperluannya. Konsumen memperoleh layanan yang sesuai dengan apa yang ia harapkan.

Berhasilnya transformasi pemberdayaan aparatur negara adalah sebuah rintangan untuk menjelmannya aparat pemerintahan, dari itu dibutuhkan komitmen, kompetensi, serta konsep yang tepat, cepat, akurat, murah, serta ramah, dari aparat pada saat menerapkan kebijaksaksanaan publik yang baik. Sama halnya dengan kegunaan dari penerapan transformasi pemberdayaan aparatur negara tersebut memiliki peran pokok dalam mencari tahu apakah cara kerja dari aparat pemerintahan telah optimal atautkah belum optimal pada saat memberi layanan yang prima kepada rakyat.

Maka dari itu, pelayanan publik merupakan pemenuhan hal-hal yang diinginkan serta dibutuhkan rakyat yang dilaksanakan oleh pihak pelaksana negara. Negara didirikan oleh publik (rakyat) tentulah dengan target supaya bisa memberikan peningkatan pada kemakmuran rakyat. Pada dasarnya negara pada konteks tersebut, aparat pemerintahan (pihak birokratik) perlulah bisa melakukan pemenuhan terhadap hal-hal yang dibutuhkan oleh rakyat. Keperluan pada konteks ini bukan merupakan keperluan yang bersifat perorangan tapi segala keperluan yang diinginkan oleh rakyat. Contohnya keperluan tentang pendidikan, kesehatan, serta lainnya. Jika dipandang dari sisi teoritis, target dilaksanakannya pelayanan publik pada hakikatnya yaitu memberikan perasaan puas kepada rakyat (Mustanir, 2022).

Agar bisa memberikan rasa puas kepada rakyat, pelayanan prima haruslah berkualitas yang dicerminkan dari :

- 1) **Transparan**
Memiliki sifat yang terbuka, gampang dan bisa terakses oleh seluruh kelompok-kelompok yang memerlukan serta disediakan dengan mendukung dan bisa dipahami.
- 2) **Akuntabilitas.**
Bisa diberikan pertanggungjawaban berdasarkan pada ketetapan aturan serta undang-undang.
- 3) **Kondisional.**
Sejalan bersama keadaan serta keahlian pihak yang memberikan serta menerima layanan dengan tetap bertumpu terhadap nilai efektif serta efisien.
- 4) **Partisipatif.**
Mendukung keterlibatan rakyat pada pelaksanaan pelayanan publik dengan memberikan perhatian terhadap keinginan, keperluan, serta ekspektasi dari rakyat.
- 5) **Kesamaan Hak.**
Tak melakukan diskriminasi yaitu tidak membedakan berdasarkan ras suku, agama, status perekonomian, kalangan, serta gender.
- 6) **Keseimbangan Hak dan Kewajiban.**
Pihak yang memberi maupun menerima layanan publik perlu memenuhi hak serta kewajiban tiap-tiap pihak (Sinambela, 2008: 6)

Apabila dikaitkan dengan administrasi publik, pelayanan merupakan mutu dari layanan birokratik kepada rakyat. Istilah kualitas mempunyai sejumlah arti yang tidak sama serta memiliki variasi dimulai pada yang bersifat konvensional sampai pada yang cenderung strategis. Arti konvensional pada kualitas biasanya mendeskripsikan karakter langsung pada sebuah produk, misalnya:

- 1) Kinerja (*performance*)
- 2) Keandalan (*reliability*)
- 3) Mudah dalam penggunaan (*ease of use*)
- 4) Estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

Maka dari itu diperlukannya reformasi administrasi publik karena dijadikan sebagai suatu usaha untuk memperbaiki dengan terencana serta berkelanjutan pada beragam aspek administrasi yang ditargetkan agar bisa memberikan peningkatan pada cara kerja administrasi sehingga bisa juga memberikan peningkatan pada mutu dari pelayanan publik lebih spesifiknya untuk menjadikan administrasi menjadi lebih ideal (Hendrayady *et al.*, 2022).

Reformasi administrasi menjadi sebuah transisi yang direncanakan untuk aspek utama pada administrasi ataupun reformasi administrasi selaku *The Artificial Inducement of Administrative Transformation Against Resistance*. Definisinya yang lain sesuai dengan yang dikemukakan oleh Irving Swerdlow sebagaimana dikutip oleh Bintoro Tjokroamidjojo (1992) reformasi administrasi negara merupakan sebuah transisi yang direncanakan untuk melaksanakannya peranan pihak yang memegang kekuasaan (birokrasi, parpol, militer serta lainnya) agar dapat tercapainya target bangsa. Soesilo Zauhar memberikan penambahan yaitu reformasi yang dilaksanakan pada negara berkembang sepatutnya memiliki sifat programatik.

Reformasi bisa dijalankan dengan efisien apabila dirancang dengan pertimbangan serta pelibatan lingkungan di mana reformasi tersebut diterapkan. Transformasi yang ada pada birokrasi serta kinerjanya, adalah dampak transformasi yang terjadi pada sistem lainnya. Hahn been dan Smonte dalam Soesilo Zauhar (1996) menyatakan pendapatnya bahwa terdapat 5 peralatan untuk mengukur reformasi administrasi negara, yakni memberikan penekanan baru kepada kegiatan, transformasi sifat

serta tingkah laku rakyat, transformasi cara pimpinan yang berarah terhadap komunikasi yang tidak tertutup serta manajemen yang partisipatif, pemanfaatan sumber daya yang cenderung efektif, dan mengurangi pemanfaatan pendekatan legalistic (Meutia, 2017).

Pada Soesilo Zauhar (1996) Dror menyatakan pula bahwa target-target dari reformasi administrasi negara yaitu:

- 1) Administrasi yang efisien, yang artinya menghemat uang.
- 2) Menghapus kekurangan ataupun penyakit-penyakit yang terdapat pada administrasi negara.
- 3) Mengenalkan serta menggalakkan sistem merit.
- 4) Melakukan penyesuaian terhadap sistem administrasi negara dengan semakin banyaknya hal-hal yang dikeluhkan oleh rakyat.
- 5) Melakukan perubahan pada pengelompokan kerja antara sistem politik dengan sistem administrasi negara.
- 6) Melakukan perubahan terhadap kaitan antara masyarakat dengan sistem administrasi.

Reformasi administrasi yang dikemukakan oleh Lee dan Samonte (Nasucha, 2004) yaitu transformasi ataupun inovasi yang dilakukan dengan sengaja lalu diimplementasikan agar bisa menciptakan sistem administrasi itu menjadi sebuah agen perubahan sosial yang semakin efisien serta menjadi sebuah instrumen yang bisa semakin memberikan jaminan terhadap terdapatnya persamaan politik, kondisi sosial serta pertumbuhan perekonomian. Sehingga bisa ditarik kesimpulan jika reformasi administrasi merupakan sebuah upaya yang dilakukan dengan sengaja serta sudah direncanakan agar dapat memberikan perubahan kepada:

- 1) Prosedur serta struktur birokrasi.
- 2) Sifat serta tingkah laku para birokrat, agar bisa memberikan peningkatan pada koefisien dan organisasi ataupun

menciptakan administrasi yang sehat serta bisa memberikan jaminan pada terwujudnya target pembangunan nasional.

Mosher (Leemans) mengeluarkan pendapatnya jika target dari reformasi administrasi yaitu memberikan perubahan terhadap kebijakan serta program, memberikan peningkatan pada efesiensi administrasi, memberikan peningkatan pada mutu SDA, dan mengantisipasi kritik-kritik serta ancaman-ancaman eksternal. Caiden (1969) mengemukakan pendapatnya bahwa fungsi dari pihak-pihak reformasi administrasi yaitu untuk memberikan peningkatan pada cara kerja administrasi untuk perorangan, berkelompok, serta institusi dan memberi saran mengenai langkah-langkah yang bisa dilakukan agar bisa mewujudkan target dengan semakin efisien, praktis, serta cenderung cepat (Hayat, 2017). Target dalam reformasi administrasi yang dimaksudkan antara lain:

- 1) Administrasi yang efisien, yang artinya menghemat uang, yang bisa diwujudkan lewat melakukan penyederhanaan formulir, merubah prosedur, menghilangkan duplikat serta program organisasi dengan cara alternatif.
- 2) Menghapus kekurangan ataupun penyakit-penyakit yang terdapat pada administrasi negara misalnya tindakan korupsi, diskriminasi serta sistem persamaan dalam sistem politik serta lainnya.
- 3) Mengenalkan serta menggalakkan sistem merit, pemanfaatan PPBS, pengelolaan data lewat sistem informasi yang otomatis, meningkatkan pemanfaatan wawasan dan ilmu, serta lainnya.

Sementara 3 target lainnya yang berhubungan dengan rakyat yaitu:

- 1) Melakukan penyesuaian terhadap sistem administrasi negara dengan semakin banyaknya hal-hal yang dikeluhkan oleh rakyat.

- 2) Melakukan perubahan pada pengelompokan kerja antara sistem politik dengan sistem administrasi negara, contohnya memberikan peningkatan pada otonom yang profesional pada sistem administrasi serta menambahkan peranannya terhadap sebuah kebijaksanaan.
- 3) Melakukan perubahan terhadap kaitan antara masyarakat dengan sistem administrasi, contohnya lewat perelokasian inti-inti kekuasaan.

Reformasi administrasi negara bisa dimulai dari tahap membuat serta menetapkan suatu kebijaksanaan publik. Artinya siklus politik dalam melakukan perumusan serta memperoleh suatu kebijaksanaan harus dilakukan pengkajian ulang serta dilakukan perumusan dengan tepat serta akurat dengan memanfaatkan konsep yang berlaku secara luas serta tak menjadikan hak-hak rakyat sipil menjadi suatu hal yang dikesampingkan. Administrasi negara suatu sistem terbuka dalam melestarikan eksistensinya perlu memiliki keinginan serta bisa melakukan penyesuaian pada transformasi lingkungan tempat ia berada.

Perbaikan administrasi publik adalah pekerjaan yang tidak mudah untuk dilaksanakan oleh aparat pemerintahan, tapi di masa depan perusahaan ini harus dilakukan pendekatan dengan sistematika serta rasional hingga adanya perbaikan yang komprehensif, bisa pada tingkatan perorangan pegawai Negeri sipil, kelompok kerja ataupun di bagian lembaga pemerintahan dengan makro supaya rakyat bisa mendapatkan layanan yang memberikan kepuasan serta kesejahteraan kepada mereka (Hasan *et al.*, 2023).

Dengan ideal kondisi yang diinginkan dari para aktor administrasi publik yaitu memperlihatkan tingkah laku yang baik dan mendukung pada demokrasi. Transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi jadi suatu hal yang perlu diterapkan pada sistem

administrasi publik dengan komprehensif (Mustanir *et al.*, 2022). Agar administrasi publik bisa kembali sehat, maka semua kegiatan perbaikan harus berfokus kepada hal-hal berikut:

- 1) Administrasi publik perlu konsisten untuk mengusahakan dibentuknya kebijaksanaan agar bisa selalu berarah belum terhadap usaha untuk melakukan pelayanan terhadap kepentingan publik.
- 2) Saat menerapkan kebijaksanaan serta menginformasikan pelayanan, maka pihak-pihak administrasi publik perlu memiliki komitmen jika mereka akan tetap selalu bersifat adil serta efisien, memiliki akuntabilitas pada ketidakberhasilan siklus politik dan cepat dalam menanggapi keluhan-keluhan rakyat.
- 3) Melakukan pengelolaan pada sumber daya dengan mengacu kepada pengalokasian yang efektif pada sumber data yang memiliki batas.
- 4) Administrasi publik perlu melakukan tindakan serta berpedoman kepada kebutuhan publik.

4 poin itu bisa diterapkan dengan optimal apabila memperhatikan:

- 1) Prosedur yang diterapkan perlu adil, tak melakukan diskriminasi pada perbedaan agama, suku, serta lainnya.
- 2) Akses layanan perlu terbuka secara umum bagi rakyat.
- 3) Pihak pelaksana administrasi Publik perlu memprioritaskan mutu dari siklus pemberian layanan hingga rakyat akan puas terhadap pelayanan yang mereka dapatkan.
- 4) Berfokus untuk memberikan output secara maksimal untuk kebutuhan publik.
- 5) Melakukan pertimbangan pada tiap-tiap implikasi pada tindakan yang diambil ataupun tak untuk dilaksanakan.

Secara umum, negara berkembang yang bertransformasi jadi negara maju mengutamakan terlaksananya reformasi administrasi. Ada dua jenis strategi yang dimanfaatkan untuk melaksanakan reformasi administrasi. Yang pertama, melakukan revitalisasi pada posisi dan peranan serta kegunaan lembaga sebagai pihak yang menggerakkan reformasi administrasi. Kedua, melakukan penataan ulang pada sistem administrasi negara, baik pada susunan, siklus, SDM ataupun Pegawai Negeri Sipil (PNS), relasi antara negara dengan rakyat. Taktik pertama bisa dilaksanakan dengan menguatkan peranan serta kegunaan Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) selaku pihak yang menggerakkan reformasi administrasi (Saefullah, Putra and Hartoko, 2022).

Pada hakikatnya gerakan reformasi administrasi dikarenakan birokrasi tak bisa memberikan respon terhadap kemauan rakyat. Traditional bureaucracy adalah konsep birokrasi yang sejak dulu kita ketahui tak bisa beradaptasi pada pertumbuhan rakyat yang begitu cepat hingga mereka tak bisa melakukan pemenuhan tuntutan publik. Dengan rinci bisa dikatakan empat faktor yang memberikan pengaruh terhadap reformasi administrasi pada negara-negara berkembang, yakni:

- 1) Rasa tidak puas terhadap aparat pemerintahan, yang berasal dari sangat banyaknya lembaga pemerintahan hingga lebih memakan semua sumber daya yang ada, aparat pemerintahan sangat banyak mencampuri serta melaksanakan program-program yang sebetulnya dapat dilaksanakan oleh rakyatnya sendiri ataupun swasta, aparat pemerintahan dinilai memakai metode-metode yang kuno pada penerapan manajemen yang baru.
- 2) Timbulnya konsep-konsep perekonomian yang baru.
- 3) Perdagangan bebas serta globalisasi.
- 4) Pertumbuhan teknologi.

Ada sejumlah faktor lainnya yang bisa memberikan pengaruh terhadap reformasi administrasi negara (Mustanir *et al.*, 2023), yakni:

- 1) Derajat desentralisasi yang terlalu tinggi;
- 2) Manajemen anggaran yang susah untuk diintegrasikan;
- 3) Manajemen rencana yang belum efisien, serta
- 4) Sistem pengevaluasian cara kerja belum bisa memberi feedback yang mendukung.

Berhubungan dengan strategi serta agenda yang berfokus untuk mempercepat reformasi administrasi negara itu, sejumlah penyebab yang sudah diamati serta dianggap menjadi key-leverage yakni:

- 1) Menata kembali lembaga pelaksana negara dengan lebih efisien dan sehat;
- 2) Sistem pelaksana negara yang efektif serta efisien, dan
- 3) Kompetensi yang dimiliki oleh pimpinan birokrasi ataupun mutu sumber daya manusia dari aparatnya.

Tidak sama dengan Caiden (1991) yang menyatakan sejumlah argumen yang memberikan pengaruh pada reformasi administrasi negara yakni sebab kelembagaan dan peraturan masih terbilang jauh dari potensi jumlah tampungannya, lembaga yang lebih konservatif, serta inovasinya yang lamban. Alasan Caiden tersebut memberikan indikasi jika permasalahan reformasi administrasi merupakan permasalahan teknis serta tak membuat sebuah negara menjadi mempunyai suhu politik yang membara. Padahal reformasi administrasi yang memakai sejumlah instrumen yang mempunyai prinsip kontradiktif antara satu dengan yang lainnya pada diri mereka sendiri sebab prinsip pada organisasi publik ataupun privat yang diberikan generalisasi ternyata sudah membuat kesempatan permainan politik menjadi terbuka. Terdapatnya fakta yang menyatakan jika demokrasi yang masih

pada tahap demokrasi formal prosedural yang selanjutnya banyak memberikan ruangan untuk para elit politik dalam melaksanakan kebiri pada instrumen organisasi publik, hingga timbullah paradoks pada demokrasi (Margono:2005) (Rusli, 2013).

Karena dilatarbelakangi serta memiliki keadaan yang seperti itu, maka keperluan terhadap perubahan serta adaptasi dari aparat pemerintahan begitu memberikan desakan walau permasalahan yang terjadi sangat sulit dan kompleks. Karena konsekuensinya yang logis, maka reformasi administrasi pada negara yang tengah berkembang jadi sebuah hal yang wajib dilaksanakan (*condition sine quanon*) yang jadi hal utama yang diperhatikan oleh aparat pemerintahan negara yang tengah berkembang, termasuk juga pemerintah di wilayah Indonesia. Reformasi administrasi adalah suatu hal yang begitu penting pada saat melakukan pembangunan pada negara yang tengah berkembang, terlepas pada tingkat pertumbuhan, tujuan, serta arahnya. Semata-mata cuma sebab keahlian administratif yang dilihat makin penting maknanya untuk pelaksanaan kebijakan serta perencanaan pembangunan. Menyempurnakan keahlian administrasi, melingkupi upaya-upaya dalam mengatasi permasalahan lingkungan, transformasi yang terstruktur, serta institusi tradisional ataupun transformasi perilaku perorangan ataupun kelompok, atau gabungan dari kedua hal tersebut (Waliah *et al.*, 2022).

Pada pertengahan makin berat serta kompleks rintangan negara Indonesia untuk menghadapi era globalisasi sekarang ini, menjadikan pembaharuan sebagai hal yang terdepan, pemahaman-pemahaman yang produktif serta memiliki inovasi pada badan pemerintahan baik pada pusat ataupun daerah adalah tindakan serta perilaku yang benar dan patut untuk memperoleh dukungan dari seluruh elemen masyarakat. Bisa juga dikatakan bahwa reformasi administrasi negara pada negara Indonesia perlu secepat mungkin jadi hal yang dipilih oleh pihak-pihak pelaksana

pemerintah baik pada pusat ataupun daerah agar bisa terwujudnya *good governance*, pemerintahan yang bersih, memiliki wibawa, serta sehat.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. 2015. 'Penerapan Prinsip-Prinsip New Public Management dan Governance dalam Reformasi Administrasi', *Reformasi*, 5(2), pp. 1–17.
- Hasan, M. *et al.* 2023. *Administrasi Pembangunan (Teori & Praktek)*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Hayat. 2017. *Kebijakan Publik*, *Intrans Publishing*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/335788910_Buku_Kebijakan_Publik.
- Hendrayady, A. *et al.* 2022. *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Purbalingga: CV. EUREKA MEDIA AKSARA. Available at: <https://repository.penerbiteureka.com/publications/408806/pengantar-ilmu-administrasi-publik>.
- Irnowati, J. *et al.* 2022. *Good Governance*. 1st edn. Edited by A. Hendrayady. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA. Available at: <https://books.google.co.id/books/about?id=XfKfEAAAQBAJ>.
- Jamal, Y., Mustanir, A. and Latif, A. 2020. 'Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Aparatur Desa Dalam Pelayanan Publik Di Desa Ciro-Ciroe Kecamatan Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang', *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 8(3), pp. 207–212. Available at: <https://doi.org/10.55678/prj.v8i3.298>.
- Malawat, S.H. 2022. *Pengantar Administrasi Publik*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjary Banjarmasin.
- Meutia, I.F. 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. Lampung: AURA.
- Mustanir, A. 2022. *Pelayanan Publik*. Pasuruan: CV. Basya Media Utama & CV. Penerbit Qiara Media. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.

- Mustanir, A. et al. 2022. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, CV. Eureka Media Aksara. Purbalingga: CV. EUREKA MEDIA AKSARA. Available at: <https://repository.penerbiteureka.com/publications/556912/pengantar-ilmu-pemerintahan>.
- Mustanir, A. et al. 2023. *Teori Administrasi Publik, Teori Administrasi Publik*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. and Razak, M.R.R. 2022. *Pelayanan Publik Di Era Tatanan Normal Baru, Chapter - Pelayanan Publik dan Good Governance*.
- Rodiyah, I., Sukmana, H. and Mursyidah, L. 2021. *Buku Ajar Pengantar Ilmu Administrasi Publik*. Sidoarjo: UMSIDA Press.
- Rusli, B. 2013. *Kebijakan Publik: Membangun Pelayanan Publik yang Responsif, Kebijakan Publik*. Bandung: Hakim Publishing.
- Saefullah, E., Putra, A.R. and Hartoko, G. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV. Eureka Media Aksara. Purbalingga: CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Sellang, K. 2016. *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasinya*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Suardita, I.K. 2016. *Ilmu Administrasi Negara*. Bali.
- Waliah, S. et al. 2022. *Collaborative Governance (Dalam Perspektif Administrasi Publik)*. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA. Available at: <https://books.google.co.id/books/about?id=2AOdEAAAQBAJ>.

BAB 4

PATOLOGI ADMINISTRASI DAN BIROKRASI PUBLIK

Oleh Ade Putra Ode Amane

4.1 Pendahuluan

Birokrasi merupakan alat penting dalam masyarakat yang keberadaannya tidak dapat dihindari. Birokrasi adalah konsekuensi menerima hipotesa bahwa negara memiliki misi suci, yaitu mensejahterakan rakyatnya. Untuk itu, negara harus terlibat langsung dalam produksi barang dan jasa publik yang dibutuhkan oleh warga negaranya. Negara secara aktif berpartisipasi dalam kehidupan sosial penduduknya. Oleh karena itu, negara membangun sistem administrasi yang ditujukan untuk melayani kepentingan warganya sesuai yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang. Dalam pasal 1 (*Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*, 2009) dimana Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan kepada setiap warga negara dan penduduk mengenai barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Birokrasi yang terlibat dalam pelaksanaan tugas administrasi dan pembangunan (termasuk penyelenggaraan pelayanan publik) memberikan kesan bahwa ketika pemerintah kota menangani masalah yang berkaitan dengan pelayanan aparatur administrasi, merupakan proses yang panjang dan rumit. Akibatnya, birokrasi selalu mendapatkan citra negatif yang kurang

baik bagi perkembangan birokrasi itu sendiri (khususnya bagi pelayanan publik). Birokrasi tidak bisa lagi memposisikan diri sebagai figur kelembagaan yang arogan dan mengabaikan kritik dari luar birokrasi. Tuntutan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik selama ini menjadi perdebatan publik. Selain itu, isu demokratisasi memperkuat posisi masyarakat untuk menuntut haknya terhadap birokrasi.

Dalam birokrasi pemerintahan, biasanya kita mengalami berbagai macam kenyataan sehari-hari, seperti alur kerja yang rumit, sering kali banyak berkas yang berserakan, banyak surat yang terlambat sampai ke alamat, dokumen yang tidak diproses dengan baik, beban kerja yang tidak merata pada satu orang tertentu dan menumpuk, Suasana kerja yang tidak menyenangkan bahkan dapat menimbulkan kemacetan dalam tugas karena kurang disiplin, mesin birokrasi negara kurang kualitas kepemimpinan, ketrampilan, kemampuan, kurang tanggung jawab dan kurang konsep, inisiatif atau kreativitas dan penyampaian layanan yang tidak memuaskan kepada masyarakat adalah beberapa penyakit birokrasi, (Hadma and Za'ban, 2020).

Dan barangkali tidak jauh dari kenyataan empiris untuk mengatakan bahwa tidak ada birokrasi yang benar-benar terbebas dari berbagai “penyakit birokrasi”, dan sebaliknya tidak ada birokrasi yang “menderita” segala penyakit yang dapat menimpanya. Padahal, tidak ada seorang pun di birokrasi mana pun yang kebal dari penyakit birokrasi, yang tentunya sangat bervariasi, dan diyakini penyakit ini sangat sulit disembuhkan.

Hal ini menjadi tantangan sekaligus tuntutan bagi birokrasi negara ke depan. Tantangan yang harus kita hadapi bukan hanya birokrasi pemerintahan yang rentan terkena penyakit birokrasi seperti Gaya manajemen pejabat, kurangnya pengetahuan dan keterampilan aparat penegak hukum, pelanggaran standar peraturan perundang-undangan yang berlaku dan lain-lain, tetapi juga tantangan seluruh masyarakat, yang

sedang mengalami perubahan di berbagai bidang, politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, teknologi dan sosial. Tuntutan masyarakat ke depan akan meningkat agar birokrasi lebih terbuka, transparan, produktif dan mampu menawarkan serta meningkatkan kualitas pelayanannya.

4.2 Patologi

Secara etimologis, patologi berarti ilmu yang berkaitan dengan penyakit yang diterima dari istilah kedokteran. Jika dipahami menurut ilmu sosial, penyakit birokrasi adalah penyakit yang disebabkan oleh manusia berupa perilaku yang bertentangan dengan standar yang berlaku, bertentangan dengan moralitas, melanggar ketentuan hukum, dan menyimpang dalam banyak aspek yang berlaku pada birokrasi (Mantiri, 2017) (S and Ishak, 2021). Sedangkan Smith (1998) dalam (H. M. Ma'ruf, 2010) menjelaskan bahwa dua konsep terjadi sebagai bagian dari patologi birokrasi termasuk disfungsi birokrasi dan manajemen yang buruk. Lebih lanjut dijelaskan bahwa disfungsi birokrasi adalah perilaku yang berkaitan erat dengan karakteristik birokrasi, yang pada hakikatnya berkaitan dengan kelembagaan, prosedur dan mekanisme, aturan hingga struktur, sehingga menghasilkan kinerja yang buruk atau kurang optimal. Sebaliknya lemahnya administrasi erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia aparatur publik, erat kaitannya dengan perilaku koruptif, antara lain perilaku suka memerintah, sensitif, penggelapan, cuek, dsb.

Istilah patologi birokrasi telah lama digunakan oleh para ahli atau ilmuwan administrasi publik untuk menggambarkan berbagai bentuk penyakit dalam birokrasi, seperti Gerald E Caiden (1991) dan Bary Bozeman (2000) dari Amerika Serikat dan Sondang P. Siagian (1994). Beberapa teori telah dikembangkan untuk mendiagnosa beberapa faktor yang melatarbelakangi munculnya birokrasi, terutama mengenai karakteristik birokrasi Weberian (Dwiyanto, 2011: 59-60) dimana model tersebut pada

awalnya dirancang untuk menciptakan birokrasi yang dapat berfungsi secara optimal, tetapi ternyata karakteristik birokrasi Weberian justru mengalami disfungsi (Hamirul, 2017) dengan berbagai gejala penyakit birokrasi yang menyertainya, (Hasyem and Ferizaldi, 2020).

Patologi birokrasi adalah istilah akademik yang biasa digunakan dalam studi administrasi publik. Secara etimologis, patologi dapat dikaitkan dengan istilah penyakit dan karenanya harus dihilangkan atau diobati. Dalam tubuh organisasi, patologi birokrasi merupakan penyimpangan dari sistem organisasi (Dwiyanto, 2011: 59) (Hasyem and Ferizaldi, 2020). Beberapa tindakan menyimpang yang direncanakan seperti; peningkatan anggaran, KKN, prosedur administrasi yang rumit dan birokrasi yang menguntungkan dan terpecah-pecah.

Birokrasi adalah suatu organisasi yang diisi dan dijalankan oleh pejabat-pejabat yang dibayar untuk melaksanakan tugas-tugas negara yang terperinci, memberi nasihat, dan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah diputuskan. Merupakan organisasi birokrasi berskala besar yang didukung oleh pejabat yang diangkat secara sah yang fungsi utamanya adalah melaksanakan (*implementing*) kebijakan yang diputuskan oleh pengambil keputusan (*decision makers*) (Haque, Harrop, & Breslin, 1988:219 dalam Sutiono, 2004:12). Idealnya, birokrasi Weberian adalah sistem logis atau struktur terorganisir yang dirancang untuk memungkinkan implementasi kebijakan publik secara efisien dan efektif. Taliziduhu (2003) (Hasyem and Ferizaldi, 2020) menyebutkan bahwa setidaknya ada tiga jenis konsep birokrasi yang berkembang saat ini, yaitu:

- a) Birokrasi diartikan sebagai aparatur yang diangkat oleh pemerintah untuk menjalankan pemerintahan (*government by bureaus*).
- b) Birokrasi diartikan sebagai sifat atau perilaku pemerintahan yang buruk (patologis).

- c) Birokrasi sebagai tipe ideal organisasi, yaitu organisasi pemerintahan yang terdiri dari sub struktur yang saling terkait dengan fungsi, peran dan wewenang dalam melaksanakan aparatur negara, dalam rangka mencapai suatu visi, misi, tujuan, dan program yang telah ditetapkan.

Birokrasi adalah penyakit atau bentuk perilaku birokrasi yang menyimpang dari nilai-nilai etika, peraturan dan ketentuan, hukum dan norma yang berlaku di dalam birokrasi. Siagian (1988) (Hasyem and Ferizaldi, 2020) Perhatikan beberapa jenis patologi birokrasi yang dapat diamati, antara lain:

- a) Penyalahgunaan tanggung dan jawab wewenang,
- b) Pengaburan masalah,
- c) Tanda-tanda korupsi, kolusi, nepotisme,
- d) Indikasi mempertahankan status quo,
- e) Empire bulding (membina kerajaan) atau dinasti,
- f) Ketakutan pada perubahan, inovasi dan resiko,
- g) Ketidakpedulian pada kritik dan saran,
- h) Takut mengambil keputusan,
- i) Kurangnya eksperimentasi dan kreativitas,
- j) Kredibilitas yang rendah, kurang visi yang imajinatif, serta
- k) Minimnya pengetahuan dan keterampilan.

Blau, Osborne, JW Schoorl (Thoha: 2003) (Hasyem and Ferizaldi, 2020) mendefinisikan birokrasi sebagai penyakit, perilaku negatif atau menyesatkan yang dilakukan baik oleh individu pejabat maupun organisasi birokrasi pada umumnya. Ciri-ciri patologi birokrasi dijelaskan oleh Victor A Thompson (1965) sebagai "pengasingan yang berlebihan, ketaatan pada aturan atau kebiasaan dan prosedur, penolakan terhadap perubahan, dan desakan yang sempit pada kekuasaan dan posisi hak".

Patologi birokrasi diidentifikasi oleh Siagian (1999) (Hamirul, 2017) dalam lima kelompok yaitu, patologi yang timbul

karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi, patologi yang disebabkan karena pengetahuan dan keterampilan pejabat yang melakukan kegiatan profesional rendah atau kurang atau rendah, patologi akibat tindakan birokrat yang melanggar standar hukum dan peraturan hukum saat ini, patologi terwujud dalam perilaku pejabat atau negatif, patologi yang timbul dari situasi internal di berbagai instansi lingkungan pemerintahan.

Risman Umar (2008) (Ulhak and Satriadin, 2017) mendefinisikan bahwa patologi birokrasi adalah penyakit atau bentuk perilaku birokrasi yang menyimpang dari nilai-nilai etis, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan perundang-undangan serta norma-norma yang berlaku dalam birokrasi. Selanjutnya Siagian (1994) (Ulhak and Satriadin, 2017) mengatakan bahwa patologi birokrasi mengatakan bahwa pentingnya patologi adalah untuk mengetahui berbagai jenis penyakit yang bisa didapat orang. Analogi ini juga berlaku untuk sebuah birokrasi. Artinya, seluruh aparatur penyelenggara pemerintahan negara dapat mengatasi berbagai tantangan yang mungkin timbul secara politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. Siagian (1994) mengutip serangkaian contoh patologi birokrasi umum. Penyakit ini dapat diklasifikasikan menjadi lima kategori:

- a) Patologi muncul karena kesadaran dan manajemen pejabat di aparatur publik (PNS). Di antara patologi jenis ini adalah penyalahgunaan kekuasaan dan jabatan, penyuapan, arogansi dan intimidasi, reputasi rendah, dan nepotisme.
- b) Penyakit timbul karena pengetahuan dan keterampilan subjek yang melakukan kegiatan profesional kurang atau tidak tinggi. Contoh patologi tersebut termasuk ketidakakuratan dan ketidakmampuan, ketidakmampuan untuk menjelaskan kebijakan kepemimpinan, kepuasan diri, tindakan sembrono, kompetensi rendah, ketidakefisienan dan kesalahan.

- c) Patologi yang timbul akibat perbuatan anggota aparatur pemerintahan yang melanggar aturan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Contoh patologi tersebut termasuk penyuapan, korupsi, ketidakjujuran, plagiarisme, dan penandaan anggaran.
- d) Patologi termanifestasi dalam perilaku birokrasi yang disfungsional dan negatif. Di antara patologi jenis ini antara lain bertindak sewenang-wenang, konspirasi, diskriminatif dan sulit diatur.
- e) Patologi adalah hasil dari situasi internal di berbagai instansi dalam pemerintahan. Di antara patologi tersebut adalah eksploitasi bawahan, motivasi yang tidak tepat, beban kerja yang berlebihan, dan kondisi kerja yang tidak menguntungkan.

4.3 Problematik Birokrasi

Di tengah posisinya yang cukup strategis, birokrasi di Indonesia sulit menghindari dari berbagai kritik yang hadir. Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) dalam (Bambang Triyono *et al.*, 2013) mencatat setidaknya ada 7 poin penting dari kritik tersebut, yaitu:

- a) Pelayanan publik yang buruk ;
 - b) Sejumlah besar kerugian APBN;
 - c) Rendahnya profesionalisme dan kompetensi PNS;
 - d) Sulitnya menjalin koordinasi antar instansi;
 - e) Masih banyak tumpang tindih antar instansi yang berwenang, regulasi yang tidak sinkron, tidak mendekati perkembangan aktual dan permasalahan lainnya;
 - f) Birokrasi juga dikenal resisten terhadap perubahan, monopolistik, kaku dan terlalu dominan, sehingga hampir semua urusan publik membutuhkan intervensi birokrasi;
- Dan

- g) Biaya tinggi untuk menangani beberapa kasus berupa biaya hukum dan biaya ilegal, waktu tunggu yang lama, beberapa pintu layanan yang perlu dilalui dan bukan dari sudut pandang pelanggan.

Kritik yang ditawarkan MTI adalah dalam konteks apa yang sering disebut sebagai patologi birokrasi untuk menggambarkan bagaimana birokrasi menderita penyakit yang tidak memungkinkan untuk berfungsi secara efektif dan efisien. Adi Suryanto (2012) (Bambang Triyono *et al.*, 2013) mengemukakan berbagai bentuk patologi birokrasi yang telah terjadi selama ini, sangat mempengaruhi efektivitas birokrasi dalam melaksanakan berbagai fungsinya. Sebut saja kualitas pelayanan publik yang rendah, timbulnya praktik KKN, inefisiensi dalam pengelolaan keuangan negara, kapasitas kinerja pemerintah yang kurang, aparatur yang tidak profesional, dan sederet citra buruk birokrasi di Indonesia lainnya. Sedangkan Makmur (2009) (Bambang Triyono *et al.*, 2013) melihat patologi birokrasi didorong karena adanya dekadensi moral terkait dengan berbagai bentuk tindakan persekongkolan (konspirasi) seperti plot pekerjaan, plot kerja, plot status, plot rekan kerja, plot keluarga dan plot persahabatan. Dalam konteks itulah reformasi administrasi harus dilakukan.

Perilaku birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dianggap telah menjadi penyakit (patologi) di pemerintahan, yang diwujudkan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Kentalnya Budaya feodalistis.
- b) Adanya kebiasaan menunggu petunjuk atau pengarahan.
- c) Loyalitas kepada atasan bukan kepada tugas organisasi.
- d) Belum berorientasi pada prestasi.
- e) Keinginan untuk melayani masih rendah.
- f) Belum ditopang dengan teknologi secara menyeluruh.
- g) Budaya ekonomi biaya tinggi.

- h) Jumlah pegawai negeri relatif banyak namun kurang memiliki kompetensi (Thoha, 2010) dalam (Maniagasi, 2016).

Sementara itu, Irfan Islamy (1997) (Bambang Triyono *et al.*, 2013) mengemukakan bahwa upaya untuk mereformasi birokrasi merupakan sebuah agenda publik yang tidak terelakkan. Dalam tataran konseptual, idealnya, sebuah reformasi birokrasi diarahkan untuk mengakomodasi sejumlah karakter dasar dari Birokrasi, yakni:

- a) Aparatur pemerintahan harus mengedepankan sifat pendekatan misinya untuk melindungi dan melayani masyarakat; dan menghindari kesan pendekatan terhadap kekuasaan dan otoritas.
- b) Aparatur administrasi harus meningkatkan organisasi ke arah modernitas, kesederhanaan, efektivitas dan efisiensi, mampu membedakan antara hal-hal yang perlu diselesaikan dan hal-hal yang tidak boleh diselesaikan, termasuk pembagian tugas. kolektif.
- c) Aparatur pemerintahan harus mampu dan mau mengubah sistem dan prosedur kerjanya menuju ciri organisasi modern, yaitu: Layanan cepat, akurat, akurat, dan terbuka dengan tetap menjaga kualitas, profitabilitas, dan kecepatan.
- d) Birokrasi harus memposisikan dirinya sebagai fasilitator pelayanan publik, bukan sebagai pembaharu pembangunan.
- e) Aparatur administrasi harus mampu dan mau bertransformasi dari aparatur administrasi yang kaku menjadi aparatur administrasi dengan struktur yang terdesentralisasi, inovatif, fleksibel dan responsif.

Sedangkan Anwar Sanusi (2012) (Bambang Triyono *et al.*, 2013) menyebutkan bahwa ada 6 tantangan pokok dalam melaksanakan reformasi birokrasi, yaitu:

- a) Masih rendahnya indeks persepsi korupsi (IPK) pada tahun 2011 mempunyai skor 3,0, yang masih jauh dari target 2014 dengan IPK = 5.00;
- b) Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Survei Kompas dan LSI, Januari 2012);
- c) Tantangan dan hambatan untuk mencapai tujuan tersebut masih besar. Integritas lembaga publik jauh tertinggal dari negara tetangga;
 - 1) Filipina, Thailand, dan Malaysia telah menerapkan piagam kewarganegaraan sejak 1990-an.
 - 2) Malaysia saat ini sedang mengembangkan Regulatory Impact Analysis (RIA)
 - 3) Brunei Darussalam berada di urutan ke-68 di EGI
- d) Tindakan KKN terjadi di semua cabang pemerintahan, membuat pemberantasan menjadi lebih sulit. Untuk memberantas praktik KKN perlu penindakan tegas terhadap para pelaku, dimulai dari pejabat atasan;
- e) Reformasi birokrasi ke depan harus bisa memberikan jaminan adanya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing;
- f) Kepemimpinan birokrasi belum menunjukkan karakter yang kuat dan tidak memiliki kepentingan politik.

Dalam dinamika dan permasalahan reformasi birokrasi tersebut perlu dikontekstualisasikan pentingnya pembangunan birokrasi. Pada hakekatnya, pembangunan birokrasi diperlukan untuk mengikis berbagai fenomena negatif yang terkait dengan birokrasi. Oleh sebab itu, tidak berlebihan jika pelaksanaan pembangunan birokrasi tersebut difokuskan pada upaya memperbaiki kinerja pelayanan publik, penuntasan masalah KKN,

pelaksanaan reformasi birokrasi, dan sebagainya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme birokrasi serta mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya, (Fajrillah *et al.*, 2022).

4.4 Birokrasi Administrasi

Birokrasi merupakan sistem administrasi di dalam suatu organisasi yang memiliki fungsi dalam penyelenggara pemerintahan dan memberikan pelayanan publik melaksanakan tugas rutin secara tersusun dalam susunan yang jelas berdasarkan pada aturan yang telah tertulis oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya masing-masing. Birokrasi berperan sebagai pelaku birokrasi dengan fungsi administrasi negara. Termasuk dalam kelembagaan tersebut adalah dari pemerintahan negara, seperti aparatur negara, aparatur pemerintah, dan sumber daya manusia birokrasi seperti pejabat pemerintah dan pegawai negeri sipil.

Birokrasi memegang peranan penting dalam kehidupan sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain. Contoh pentingnya birokrasi adalah ketika orang tua kita menikah, mereka harus melakukan administrasi di kantor KUA. Bagaimanapun, ketika kita dalam kandungan, kita diperiksa di puskesmas atau rumah sakit, yang merupakan turunan dari pelayanan kesehatan yang tidak dapat dipisahkan dari rantai birokrasi. Dalam hal pendidikan, hal ini tentu saja terkait dengan dinas pendidikan, bahkan setelah kematian kita masih terlibat dalam upacara pemakaman yang merupakan lembaga negara. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi tidak dapat dipisahkan dari rutinitas dan kehidupan kita sehari-hari (Osborne & Gaebler, 1996) (Latif *et al.*, 2020) (Mustanir *et al.*, 2019) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022).

Keberadaan birokrasi merupakan konsekuensi logis dari tugas pokok negara/pemerintah dalam menyelenggarakan perlindungan sosial. Negara dibuat untuk berpartisipasi dalam produksi barang dan jasa yang dibutuhkan rakyatnya, secara langsung atau tidak langsung. Bahkan dalam kondisi tertentu, negara membuat keputusan yang terbaik bagi rakyatnya. Dengan demikian negara/pemerintah menciptakan suatu sistem administrasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan rakyat yang disebut birokrasi. Bagi sebagian orang, birokrasi dipahami sebagai prosedur yang rumit, berbelit-belit, dan memakan waktu. Namun ada pula yang berpendapat bahwa birokrasi dapat dipahami dari segi positifnya, yaitu sebagai upaya mengatur dan membimbing masyarakat agar dapat lebih menguasai berbagai sumber daya dan mendistribusikan sumber daya secara lebih adil (Saidiman et al., 2020) (Frederickson & Smith Kevin, 2004) (Agus Hendrayady et al., 2022).

4.4.1 Tujuan dan Fungsi Birokrasi

Birokrasi bertujuan dalam menyelenggarakan pelayanan publik, pemerintahan, kerjasama antar lembaga dan negara. Berikut tujuan birokrasi:

- a) Menjalankan program atau kegiatan yang bertujuan mewujudkan visi dan misi pemerintah/negara.
- b) Memberi layanan masyarakat dan melaksanakan pembangunan.
- c) Mengimplementasikan seluruh aspek pengendalian pemerintah, mulai aspek perencanaan, pencegahan, koordinasi, pengawasan, dan penilaian.
- d) Menjadikan seluruh layanan dan perlindungan mudah diakses oleh masyarakat.
- e) Menjamin terselenggaranya keberlangsungan sistem pemerintahan sebuah negara.
- f) Mendukung, mempercepat, meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan pemerintah/bernegara.

Birokrasi administrasi bertujuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya dan maksimal kepada masyarakat dengan berupaya meningkatkan kualitas Sumber Dayanya hingga dapat memberikan kesejahteraan dan rasa keadilan pada masyarakat banyak. Birokrasi administrasi selain memiliki fokus pada pelayanan publik juga memiliki fungsi sebagai motor penggerak pembangunan dan aktivitas pemberdayaan masyarakat (Sapri *et al.*, 2020) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022).

Birokrasi administrasi juga menginginkan suatu jaminan akan terlaksananya birokrasi di bidang lain yang dapat mengimplementasikan konsep administrasi pembangunan. Hal ini perlu direkomendasikan pada aspek seperti kelembagaan dan ketatalaksanaan, sumber daya, dan pengawasan dalam pelaksanaan tupoksinya. Melalui organisasi kelembagaan dilakukan perampingan struktur organisasi birokrasi guna menghindari tumpang tindih pelaksanaan sesuai tupoksinya (Jamal *et al.*, 2020) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022).

Profesionalisme dalam menjalankan tupoksi merupakan usaha untuk mendorong peningkatan kompetensi aparat birokrasi dengan memperhatikan hal-hal seperti:

- a) Meningkatkan kesejahteraan aparat birokrasi administrasi.
- b) Meningkatkan etika dan moral birokrasi administrasi.
- c) Meningkatkan profesionalisme birokrasi administrasi.

Andrew Heywood (Rusfiana & Suprianta, 2021) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022) mengemukakan birokrasi memiliki beberapa fungsi dalam pandangan kajian administrasi yaitu:

- a) Pelaksanaan Administrasi. Fungsi utama dalam birokrasi yakni mengimplementasikan dan melaksanakan kebijakan peraturan perundangan.
- b) Nasihat Kebijakan. Peran utamanya dalam memberikan nasihat kebijakan kepada pemerintah. Hal ini terjadi

karena birokrasi menjadi lini terdepan dan utama dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan.

- c) Artikulasi Kepentingan. Birokrasi melakukan komunikasi dengan kelompok-kelompok kepentingan seperti partai politik.
- d) Stabilitas Politik. Fungsi ini sebagai stabilisator politik, artinya pihak yang memiliki kewenangan dalam pengimplementasian kebijakan stabilitas dan kontinuitas sistem politik.

Birokrasi administrasi memiliki beberapa fungsi khusus menurut William H. Newman dan Henry Fayol dalam (Agus Hendrayady *et al.*, 2022), yaitu:

- a) Perencanaan (*planning*). Dalam fungsi ini yang dibutuhkan ialah pengumpulan, penyusunan dan mengolah data kemudian ditata perencanaannya dengan baik dan matang.
- b) Pengorganisasian (*organizing*). Fungsi ini digunakan untuk menetapkan pekerjaan, mengatur hubungan kerja dan pembagiannya.
- c) Pemberian bimbingan (*directing*). Fungsi ini memberikan masukan dan saran agar terjadi suatu perbaikan kegiatan yang sedang dilakukan sehingga tercapai hasil yang maksimal.
- d) Pengkoordinasian (*coordinating*). Dalam fungsi ini mengatur segala hal dalam organisasi birokrasi administrasi yang harmonis dan produktif dalam pencapaian tujuan.
- e) Pelaporan (*reporting*). Fungsinya yakni melaporkan sejauh mana pencapaian hasil kegiatan yang direalisasikan apakah sesuai dengan rencana.
- f) Penganggaran (*budgeting*). Fungsi ini berkaitan dengan keuangan yaitu mengatur seluruh rencana tentang anggaran ataupun keuangan yang telah direalisasikan

(Latif, Mustanir, *et al.*, 2019b) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022).

4.4.2 Ciri-Ciri Birokrasi Administrasi

Pada ciri-ciri birokrasi administrasi banyak memiliki kesesuaian dengan apa yang disebutkan oleh Max Weber “ideal type of bureaucracy” (Latif, Irwan, *et al.*, 2019) (Mustanir *et al.*, 2020) (Agus Hendrayady *et al.*, 2022) ini diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut:

- a) *Rule*. Adanya peraturan dalam pekerjaan dimana peraturan tersebut harus ditaati oleh setiap pegawai dalam melakukan dan menjalankan pekerjaannya. Peraturan ini akan mendorong birokrasi administrasi pada standar dan profesionalitas disusun sedemikian rupa sesuai regulasi yang berlaku di organisasi.
- b) *Specialization*. Pengkhususan tugas. Merupakan salah satu hal yang penting di dalam birokrasi administrasi, karena dengan adanya pengkhususan tugas akan dapat memudahkan pemimpin mengatur organisasi secara lebih efektif dan efisien. Pengkhususan tugas ini juga akan memberikan batasan tugas dan wewenang bagi setiap posisi di dalam suatu organisasi birokrasi administrasi. Dapat diketahui siapa mengerjakan apa serta siapa yang bertanggung jawab kepada siapa dan apa.
- c) *Formal*. Penyelenggaraan organisasi yang resmi dan formal didasarkan kepada aturan perundang-undangan. Seperti uraian yang disampaikan di atas, disebutkan bahwa organisasi birokrasi merupakan organisasi yang legal dan formal.
- d) *Zakelijk*. Kaku namun sederhana. Kaku berarti setiap kegiatan harus dijalankan atas dasar peraturan atau perintah yang tertulis dengan resmi. Sedangkan yang dimaksud sederhana yaitu tugas-tugas yang dilakukan oleh

para birokrat sebenarnya sangat sederhana, namun harus sesuai dengan peraturan resmi yang ada dan dilaksanakan dengan cara yang formal legal.

- e) *Obedience*. Taat dan patuh. Ketaatan dan kepatuhan akan sangat mempengaruhi kinerja dan image dari organisasi dan administrasi tempatnya bekerja. Sikap taat yang dimiliki setiap pegawai akan membuat pandangan akan organisasi tersebut akan lebih baik di mata publik dibandingkan organisasi birokrasi administrasi yang tidak taat dan patuh akan peraturan yang telah ditetapkan. Ketaatan dan kepatuhan juga akan membuat situasi atau lingkungan kerja akan menjadi lebih kondusif, karena para pegawai menyadari akan pentingnya sikap taat dan patuh dalam organisasi birokrasi administrasi tersebut.
- f) *Impersonal*. Sifat tidak pribadi. Ini berarti sebuah organisasi birokrasi administrasi tidak boleh memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan pangkat atau kedudukan atau hal lain. Organisasi birokrasi administrasi harus bersikap adil dan tanpa pandang bulu di dalam melayani masyarakat. Hubungan interaksi dalam birokrasi administrasi dilakukan melalui prosedur dan formalitas.
- g) *Systematic*. Terstruktur dan sistematis. Setiap hal yang dilakukan di dalam organisasi birokrasi administrasi sudah diatur sedemikian rupa dan secara sistematis. Ini akan memudahkan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, karena pegawai tersebut sudah mengetahui tugas apa yang akan ia jalankan, wewenang apa yang ia miliki, dan tugas mana saja yang bukan menjadi bagiannya, dan sebagainya. Hal seperti ini akan membuat organisasi birokrasi administrasi menjadi lebih sistematis dan terstruktur.
- h) *Discipline*. Tidak melanggar ketentuan peraturan perundangan. Ini berarti semua gerak dan tugas di dalam

birokrasi administrasi didasarkan pada aturan, sebagai landasan hukum.

4.4.3 Perilaku Birokrasi

Perilaku Birokrasi pada hakikatnya merupakan hasil interaksi antara individu-individu sebagai aparatur pemerintah daerah dengan organisasi dimana ia beraktivitas setiap saat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, untuk memahami birokrasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Individu membawa ke dalam tatanan birokrasi, kemampuannya, kemauan, kepercayaan pribadi, pengharapan, nilai-nilai, persepsi, termasuk kebutuhan dan pengalamannya. Hal Ini merupakan karakteristik individu, dan karakteristik itu akan terbawa juga ketika individu tersebut memasuki suatu lingkungan baru, misalnya memasuki birokrasi atau organisasi pemerintah, (Maniagasi, 2016).

4.4.4 Dimensi Perubahan Institusi Birokrasi

Dalam literatur manajemen perubahan dikenal dengan model (Lewin, 1951) (Warsono, 2020). Lewin mengembangkan sebuah konsep force field analysis. Konsep ini merupakan teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang berjalan sejalan dan yang menghalangi perubahan. Menurut Kurt Lewin, perubahan disebabkan oleh tekanan pada organisasi, individu atau kelompok. Ia berfokus pada pernyataan “mengapa”, yaitu mengapa individu, kelompok atau organisasi berubah. Dari sana, dia menemukan cara mengelola perubahan dan membuat perbedaan. Lewin menyimpulkan bahwa kekuatan pendorong menghadapi perlawanan terhadap perubahan. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat “driving forces” atau dengan melemahkan “resistance to change”.

Menurut Lewin, transformasi birokrasi baru menuju normal baru merupakan kekuatan eksternal yang menuntut

perubahan dalam tubuh birokrasi. Melihat situasi pandemi Covid-19, diharapkan birokrasi bisa beradaptasi dan cepat tanggap. Padahal industri masih menghadapi permasalahan yang disebabkan oleh birokrasi seperti Birokrasi yang lamban dalam merespons dan enggan mengambil keputusan sehingga menimbulkan inefisiensi dalam penyampaian kepada masyarakat. Ada fakta lain bahwa terdapat ego sektoral antara kementerian/lembaga dan daerah yang tidak selaras, bahkan bertentangan dalam penanganan Covid-19 di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Hendrayady *et al.* 2022. *PENGANTAR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK*. Pertama. Edited by Agus Hendrayady. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA.
- Ahmadin, Ahmadin, et al. *SOSIOLOGI RUANG VIRTUAL*. Edited by Ahmadin, Ahmadin, CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2023.
- Amane, A. P. O. 2019. EFEKTIFITAS KEWENANGAN KEPALA DESA DALAM PENGKOORDINASIAN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF DI DESA BALOHANG KECAMATAN LEDE KABUPATEN PULAU TALIABU. *Jurnal Clean Government*, 1(2), 31-44.
- Amane, A. P. O. 2019. PERANAN KEPALA BIDANG PENGEMBANGAN APARATUR DALAM PELAKSANAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT IV TAHUN 2017 DI KABUPATEN BANGGAI. *Jurnal Clean Government*, 2(1), 132-144.
- Bambang Triyono *et al.* 2013. *Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi*. DIREKTORAT EVALUASI KINERJA PEMBANGUNAN SEKTORAL KEMENTERIAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL/ BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL (BAPPENAS).
- Fajrillah *et al.* 2022. *E-GOVERNMENT*. Pertama. Edited by D. Gustian. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Guampe, Feliks A., et al. *PEMBANGUNAN PEDESAAN (PRINSIP, KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN)*. Edited by Damayanti, Evi, CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2022.
- Hadma, A. M. and Za'ban, L. A. 2020. 'Upaya pemerintah daerah dalam mengurangi patologi birokrasi (studi pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kabupaten buton)', *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 1(1), pp. 26–32. doi: 10.35326/jsip.v1i1.526.

- Hamirul, H. 2017. 'Patologi Birokrasi Yang Dimanifestasikan Dalam Perilaku Birokrat Yang Bersifat Disfungsional', *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(1), p. 14. doi: 10.26618/ojip.v7i1.330.
- Hasyem, M. and Ferizaldi. 2020. 'Fenomena Pungli dan Patologi Birokrasi', *Jurnal Sosiologi USK*, 14(2), pp. 147–162. doi: 10.24815/jsu.v14i2.19521.
- Hatta, H., Umiyati, H., Amane, A. P. O., Santosa, S., Novianti, R., Liniarti, S., ... & Ahdiyat, M. 2023. *MODEL-MODEL PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM*. Penerbit Widina.
- Makelo, A. P. D., & Amane, A. P. O. 2019. PENDAMPINGAN PENYUSUNAN BUKU ADMINISTRASI UMUM DI DESA BALOMBONG. *MONSU'ANI TANO Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2).
- Maniagasi, G. 2016. *Memahami Perilaku Birokrasi Pelayanan Publik*. Jayapura: Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda) Kabupaten Jayapura.
- S, N. L. H. and Ishak, P. 2021. 'Gejala Patologi Birokrasi Pemerintah Desa Dan Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Pengelolaan Dana Desa', *Gorontalo Accounting Journal*, 4(2), p. 133. doi: 10.32662/gaj.v4i2.1593.
- Ulhak, Z. and Satriadin, A. 2017. 'Pencegahan Patologi Birokrasi Melalui Reformasi Administrasi Pelayanan Publik', *Jurnal Administrasi Negara*, 14(3), pp. 157–169.
- Umiyati, Hesti, et al. *TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK*. Edited by Masruroh, Aas, CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2023.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. 2009.
- Warsono, H. 2020. 'Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19', *DIALOGUE JURNAL ILMU ADMINISTRASI PUBLIK*, 2(1), pp. 1–18. doi: 10.14710/dialogue.v2i1.8182.

BAB 5

LINGKUP REFORMASI

ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Agus Hendrayady

5.1 Pendahuluan

Makna reformasi dewasa ini banyak disalahtafsirkan sehingga banyaknya gerakan masyarakat yang melakukan perubahan dengan mengatasnamakan gerakan reformasi juga tidak sesuai dengan gerakan reformasi itu sesungguhnya. Hal ini terbukti dengan maraknya kegiatan reformasi yang justru tidak sesuai dengan makna dari reformasi itu sendiri. Reformasi diyakini akan berjalan dengan efektif jika didesain atau dirancang dengan selalu mempertimbangkan dan melakukan pelibatan terhadap lingkungan dimana reformasi itu dilaksanakan.

Reformasi pertama kali bergaung di Indonesia pada tahun 1998 dengan munculnya demonstrasi besar-besaran yang menuntut mundurnya presiden Indonesia pada saat itu. Hanya saja yang sering didengungkan adalah reformasi di bidang ekonomi dan di bidang hukum. Begitu guncangnya perekonomian masyarakat yang diikuti dengan krisis moneter (krismon) di hampir seluruh belahan dunia. Demikian pula halnya dengan permasalahan hukum di Indonesia. Tidak ada yang berteriak tentang pentingnya reformasi administrasi publik. Bertahun-tahun lamanya administrasi publik di Indonesia dikesampingkan. Mereka hanya menganggap bahwa administrasi publik hanyalah urusan kesekretariatan ataupun ketatausahaan belaka. (Hendrayady, 2011). Keahlian dan kepakaran dalam bidang administrasi publik bukanlah suatu hal yang perlu dimiliki sehingga jabatan-jabatan

publik tidak harus diisi oleh para ahli atau pakar administrasi publik. Siapapun dapat memimpin walaupun itu hanya berdasarkan *common sense* belaka, sehingga urusan-urusan publik tidak ditangani secara profesional.

Reformasi berasal dari Bahasa Inggris, *Reformation*, dan Bahasa Belanda, *Reformatie*. Kata *Reformation* ini berasal dari kata *Reform* yang berasal dari kata dasar *Form* yang memiliki arti *bentuk* atau *membentuk*. Oleh karena itu secara singkat Hidayat (2007), memberikan pengertian reformasi sebagai sebuah perbaikan atau adanya perubahan bentuk. Wibawa (2005), mengatakan bahwa reformasi adalah suatu gerakan yang dilakukan untuk mengubah bentuk dan perilaku dari suatu tatanan, dikarenakan tatanan yang ada itu tidak disukai atau sudah tidak sesuai dengan tuntutan zaman, dikarenakan ketidakefisienan, ketidakbersihan dalam pelaksanaan pemerintahan, dan kecenderungan tidak demokratis. Sehingga menurut Abidin (2006) perlu adanya proses perubahan kepada kondisi yang baru yang lebih diidamkan daripada kondisi lama yang sudah tidak diinginkan lagi. Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa reformasi ini berawal dari proses kesenjangan antara aspirasi atau keinginan masyarakat dengan realisasi atau kenyataannya.

Bab ini akan membahas tentang tujuan reformasi administrasi publik, tuntutan reformasi administrasi publik, dan lingkup reformasi administrasi publik.

5.2 Tujuan Reformasi Administrasi Publik

Reformasi administrasi (*administrative reform*) adalah bagian dari sebuah perubahan yang terstruktur dari suatu sistem administrasi didalam suatu usaha untuk membawa perubahan yang besar dari dalam suatu sistem birokrasi sehingga dapat menjadi yang lebih baik. Berikut ini akan diberikan beberapa

pengertian dari reformasi administrasi menurut pendapat para ahli:

Lee dan Samonte (dalam Suwitri, dkk, 2016), reformasi administrasi merupakan suatu perubahan atau inovasi yang dibuat dan dilaksanakan sesegera mungkin agar dapat membuat suatu sistem administrasi agar dapat menjadi lebih efektif demi terjadinya perubahan sosial dan sebagai alat yang dapat memberikan penjelasan tentang keberadaan politik, adanya tumpang tindih sosial, dan ekonomi.

Reformasi administrasi menurut Meutia (2017), memiliki makna sebagai suatu gerakan untuk melakukan formulasi ulang, penataan ulang, ataupun penataan kembali segala hal yang menyimpang sehingga dapat dikembalikan pada format awal ataupun bentuk semula yang sangat sesuai dengan segala nilai-nilai ideal yang memang telah dicita-citakan oleh masyarakat sejak semula.

Menurut Khan (dalam Suwitri, dkk, 2016), reformasi administrasi adalah suatu perubahan yang besar didalam sistem politik negara sehingga dapat mengubah struktur, praktik, dan institusi yang ada.

Pengertian-pengertian reformasi administrasi publik yang telah disampaikan tersebut dapat disimpulkan sebagai adanya upaya melakukan perubahan yang dilaksanakan secara sadar dan direncanakan yang mencakup seluruh aspek tatanan kehidupan, serta aspek dalam penyelenggaraan administrasi publik sehingga bisa mencapai tujuan administrasi publik secara rasional.

Secara umum, reformasi administrasi memiliki beberapa tujuan utama yaitu untuk memperbaiki adanya keteraturan metode, dan kinerja. Adapun tujuan utama dari reformasi administrasi adalah untuk dapat memperbaiki keteraturan. Dengan demikian, reformasi administrasi dapat memperkuat disiplin, dapat melakukan perbaikan sistem organisasi, dan dapat melakukan peningkatan produktivitas dari organisasi.

Pada umumnya tujuan reformasi administrasi publik dapat dipilah ke dalam 6 kelompok tujuan, 3 kelompok tujuan bersifat intra-administrasi yang tujuannya demi penyempurnaan administrasi internal, dan 3 kelompok tujuan lagi berkaitan dengan peran serta masyarakat didalam sistem administrasi.

Adapun 3 kelompok tujuan yang bersifat intra-administrasi dari reformasi administrasi publik, yaitu :

1. Efisiensi administrasi, dapat dilakukan dalam upaya untuk penghematan uang yang bisa dicapai dengan cara melakukan penyederhanaan formulir, melakukan perubahan prosedur, melakukan penghitungan adanya duplikasi, dan penggunaan metode yang berbeda bagi setiap kegiatan organisasi.
2. Patologi administrasi, yang merupakan bagian dari upaya untuk melakukan penghapusan kelemahan administrasi maupun penghapusan penyakit administrasi, seperti diskriminasi dalam organisasi, adanya penyakit KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), serta penyalahgunaan jabatan dalam organisasi.
3. Pengenalan dan penggalakan *merit system*, otomatisasi sistem informasi, dan peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah.

3 kelompok tujuan lain yang berkaitan dengan peran serta masyarakat di dalam sistem administrasi, yaitu :

1. Melakukan penyesuaian sistem administrasi terhadap segala bentuk keluhan dari masyarakat.
2. Melakukan perubahan terhadap pembagian pekerjaan dari sistem politik dan sistem administrasi. Contohnya adalah profesionalitas dalam peningkatan pengaruh terhadap suatu kebijakan antara aktor politik dan aktor administrasi, sehingga masing-masing pihak menjalankan perannya masing-masing.

3. Melakukan perubahan hubungan diantara sistem administrasi dan masyarakat. Contohnya melakukan perubahan pusat kekuasaan yang sebelumnya menggunakan sistem sentralisasi menjadi desentralisasi, melakukan sistem demokratisasi, dan sebagainya.

Adapun tujuan reformasi administrasi publik menurut Meutia (2017), ada 4 yaitu :

1. Adanya perubahan yang dilakukan secara serius dan bertahap dengan cara memetakan nilai-nilai yang baru didalam kehidupan baik berbangsa maupun bernegara.
2. Seluruh struktur kenegaraan (undang-undang dan konstitusi) dilakukan penataan kembali terutama yang telah jauh menyimpang dari cita-cita dan perjuangan seluruh masyarakat.
3. Seluruh bidang kehidupan baik itu bidang politik, ekonomi, sosial budaya, serta pertahanan keamanan harus dilakukan perbaikan.
4. Melakukan penghapusan dan penghilangan kebiasaan dan cara hidup masyarakat yang tidak sesuai dengan tuntutan reformasi, terutama perilaku Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), penggunaan kekuasaan yang sewenang-wenang apalagi otoriter, serta hal-hal yang menyimpang ataupun menyeleweng lainnya.

Secara sederhana Caiden (dalam Suwitri, dkk, 2016), menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi publik adalah dalam rangka penyempurnaan dan peningkatan *performance*. Mosher (dalam Meutia, 2017), menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi publik adalah perubahan kebijakan dan program, peningkatan efektivitas administrasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta melakukan

pencegahan atau antisipasi terhadap adanya kritikan serta ancaman dari pihak-pihak luar.

Tujuan-tujuan reformasi administrasi publik tersebut jelas menggambarkan bahwa reformasi administrasi publik dilakukan dengan tujuan pembentukan para aparatur negara yang jujur dalam perkataan dan perbuatan, efisien dalam pekerjaan, dan memiliki moral yang baik dalam perbuatannya, sehingga dengan sendirinya reformasi administrasi publik tersebut dapat memberikan peningkatan bagi kinerja di sektor publik. Melihat dari tujuan perbaikan moral, maka reformasi administrasi publik bertujuan untuk peningkatan kondisi-kondisi yang telah ada sehingga dapat menghilangkan praktek-praktek patologi administrasi yang tentunya sangat bertentangan dengan nilai-nilai moral seperti KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), bahkan melakukan penyalahgunaan kewenangan (*abuse of power*) yang dimiliki. Dengan demikian tujuan reformasi administrasi adalah untuk penyempurnaan kinerja dari aparatur negara secara individual, secara berkelompok, dan didalam institusi.

5.3 Tuntutan Reformasi Administrasi Publik

Latar belakang perlu dilakukan reformasi administrasi publik terutama di negara-negara sedang berkembang pada dasarnya dikarenakan adanya tuntutan terhadap ketidakmampuan pemerintah terhadap pengelolaan pinjaman yang diberikan oleh para pihak asing, yang pada akhirnya membuat negara-negara para pemberi bantuan memberikan saran untuk melakukan reformasi administrasi publik, melakukan pengorganisasian kembali (reorganisasi), dan memfungsikan kembali perusahaan publik (revitalisasi), serta melakukan modernisasi terhadap proses-proses manajemen. Hal-hal yang disarankan ini dengan tujuan agar aktivitas-aktivitas yang ada tersebut dapat memodernisasi administrasi publik sehingga dapat membangun negara dan membuat kehidupan masyarakat menjadi lebih baik. Disamping itu

juga reformasi administrasi publik ini dapat memberikan pembaharuan dan tentunya perubahan yang mendasar dalam rangka untuk membuat terjadinya peningkatan kapasitas struktur dari sistem administrasi serta peningkatan proses didalam sistem administrasi.

Disisi lain dapat diinventarisir bahwa ada 4 faktor yang mempengaruhi tuntutan reformasi di negara-negara berkembang, yaitu :

1. Adanya rasa tidak puas pada pemerintah dikarenakan organisasi pemerintah yang terlalu *over power*.
2. Banyaknya bermunculan teori-teori ekonomi yang baru.
3. Terjadinya era globalisasi, dan diikuti era perdagangan bebas.
4. Semakin pesatnya perkembangan teknologi, terutama teknologi digital. (Meutia, 2017).

Sementara itu di Indonesia, munculnya tuntutan terhadap reformasi administrasi publik ini berdasarkan pada adanya kendala-kendala didalam melaksanakan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah, diantaranya adalah :

1. Pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang belum jelas.
2. Adanya perbedaan persepsi para pelaku pembangunan terhadap kebijakan yang mengatur tentang kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah.
3. Kerjasama antar pemerintah daerah yang begitu rendah.
4. Kelembagaan di tingkat pemerintah daerah yang efisien dan efektif masih belum terbentuk.
5. Kapasitas aparatur di tingkat pemerintah daerah masih sangat terbatas dan rendah.
6. Kapasitas keuangan pemerintah daerah yang masih terbatas.

7. Pemekaran wilayah atau pembentukan daerah otonom baru yang belum sesuai dengan tujuan awalnya.

Adapun tuntutan reformasi administrasi publik secara dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Adanya konsistensi dari administrasi publik untuk selalu mengupayakan agar pembentukan kebijakan untuk selalu tetap mengarah kepada upaya-upaya pelayanan terhadap kepentingan masyarakat atau publik.
2. Disaat melakukan pengimplementasian kebijakan dan dalam upaya menyampaikan pelayanan, maka aparatur administrasi publik harus selalu memiliki komitmen pada prinsip efektivitas, dan keadilan, serta akuntabilitas terhadap kegagalan terhadap proses politik, dan serta selalu tanggap terhadap keinginan masyarakat atau publik.
3. Melakukan pengelolaan sumber daya dengan selalu berpedoman pada alokasi yang berdasar pada efisiensi atas seluruh sumber daya yang sangat terbatas.
4. Administrasi publik harus dapat bertindak independen dengan berpedoman pada asas kepentingan masyarakat atau publik.

Keempat hal tersebut dapat dilakukan dengan baik apabila selalu memperhatikan :

1. Didalam mengimplementasian prosedur haruslah adil, dengan menjalankan prinsip tanpa SARA (Suku, Agama, Ras, dan Antar Golongan).
2. Membuka seluas-luasnya akses pelayanan kepada masyarakat.
3. Kualitas proses pelayanan harus diutamakan oleh para aparatur administrasi publik sehingga masyarakat atau publik mendapatkan kepuasan.

4. Hasil yang maksimal menjadi orientasi bagi kepentingan masyarakat atau publik.
5. Pilihan tindakan untuk melakukan sesuatu menjadi implikasi yang harus dipertimbangkan.

Secara keseluruhan tuntutan-tuntutan yang telah dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa bahwa reformasi administrasi publik harus dilakukan secara berkelanjutan dan terus-menerus, bukan untuk dilakukan secara sesaat saja dan setelah itu dilupakan.

5.4 Lingkup Reformasi Administrasi Publik

Ruang lingkup reformasi administrasi mencakup dimensi-dimensi sebagai berikut :

Studi Kebijakan Publik

Kebijakan memiliki beberapa aktivitas yang harus selalu dilakukan, yang berawal dari kegiatan perencanaan sampai dengan evaluasi kebijakan (Hendrayady dalam Mustanir, dkk, 2023). Kebijakan publik dilakukan oleh institusi yang tentunya dimiliki dan dijalankan oleh pemerintah yang kita kenal sebagai institusi pemerintah. Kebijakan publik secara keseluruhan harus dapat menyadari segala permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh masyarakat pada umumnya di saat ini. Dengan bentuk dan struktur organisasi pemerintah yang menjalankan prinsip birokrasi, maka prinsip birokrasi ini akan menjalankan peran penting dalam pelaksanaannya. Dengan demikian maka, diperlukan suatu sistem yang baik untuk dapat melakukan segala aktivitas dan tindakan yang ada yang dikenal sebagai administrasi.

Reorganisasi Kelembagaan

Hendrayady (2011), berpendapat bahwa kelembagaan adalah hal pertama yang harus direformasi. Hal ini dikarenakan didalam kelembagaan, struktur kelembagaan merupakan salah

satu hal yang penting. Struktur kelembagaan adalah kerangka bagi tata aliran proses yang dapat mewujudkan dan menerapkan kultur organisasi. Dengan kultur organisasi yang jelas ini akan membuat batasan dan perbedaan antara satu lembaga dengan lembaga yang lainnya.

Lembaga-lembaga pemerintah di tiap-tiap daerah tidak harus selalu sama, hal ini menunjukkan bahwa tiap daerah dapat memiliki lembaga yang sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing. Demikian pula halnya dengan nomenklatur dari masing-masing lembaga itu. Bahkan terkadang nomenklatur lembaga antara pemerintah pusat dan daerah pun tidak sama, apalagi dengan daerah-daerah lain.

Perilaku Organisasi Publik

Pembicaraan tentang perilaku organisasi menurut Lewaherilla (2022), selalu akan membahas tentang aspek perilaku manusia yang merupakan bagian dari organisasi maupun kelompok. Perilaku organisasi ditimbulkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia dan sebaliknya pengaruh manusia yang memberikan pengaruh kepada organisasi. Dan ini sesuai dengan pendapat Nancy Langton dan Stephen P Robbins (dalam Lewaherilla,dkk, 2022), yang menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menelaah tentang individu, kelompok dan struktur yang memberikan pengaruh dan dipengaruhi oleh tingkah laku di dalam organisasi. Dengan demikian jelas bahwa aktivitas perilaku manusia dalam kesehariannya dapat mempengaruhi organisasi di semua jenis organisasi. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya, perilaku organisasi dapat dikembangkan dengan pusat perhatian utamanya adalah pada tingkah laku manusia yang ada didalam suatu organisasi.

Proses Politik

Didalam reformasi administrasi dibidang politik telah menunjukkan adanya kebebasan bagi rakyat dalam menyampaikan aspirasi mereka. Bahkan dalam beberapa peristiwa yang terjadi terkait reformasi dalam bidang politik ini adalah Kepolisian Republik Indonesia (Polri) memisahkan diri dari Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI), sehingga ABRI cukup dengan istilah Tentara Nasional Indonesia (TNI). Bahkan di masa Presiden Abdurrahman Wahid (Gus Dur) terjadi pembubaran Departemen Penerangan dan Departemen Sosial, bahkan juga telah menyetujui nama Papua dari sebelumnya Irian Jaya. Di era Presiden Joko Widodo (Jokowi) tepatnya 17 April 2019 diadakan Pemilu serentak di Indonesia untuk pertama kalinya dalam rangka pemilihan Presiden dan Wakil Presiden, Anggota DPR, DPD, dan DPRD secara serentak dan dianggap sebagai Pemilu yang paling rumit dalam sejarah global.

5.5 Penutup

Berdasarkan uraian yang telah penulis kemukakan maka dapat dikatakan bahwa pemaknaan reformasi sering disalahtafsirkan oleh masyarakat sebagai gerakan melakukan perubahan dengan mengatasnamakan gerakan reformasi juga tidak sesuai dengan gerakan reformasi itu sesungguhnya. Reformasi berawal dari adanya kesenjangan antara aspirasi atau keinginan masyarakat dengan realisasi atau kenyataannya.

Pengertian reformasi administrasi publik adalah adanya upaya melakukan perubahan yang dilaksanakan secara sadar dan direncanakan yang mencakup seluruh aspek tatanan kehidupan, serta aspek dalam penyelenggaraan administrasi publik sehingga bisa mencapai tujuan administrasi publik secara rasional.

Adapun tujuan reformasi administrasi adalah dalam rangka penyempurnaan dan peningkatan *performance*. Sehingga dapat membentuk aparatur negara yang jujur dalam perkataan dan

perbuatan, efisien dalam pekerjaan, dan memiliki moral yang baik dalam perbuatannya, sehingga dengan sendirinya reformasi administrasi publik tersebut dapat memberikan peningkatan bagi kinerja di sektor publik. Dasar dari adanya reformasi adalah dikarenakan adanya tuntutan terhadap ketidakmampuan pemerintah terhadap pengelolaan pinjaman yang diberikan oleh para pihak asing, yang pada akhirnya membuat negara-negara para pemberi bantuan memberikan saran untuk melakukan reformasi administrasi publik, melakukan pengorganisasian kembali (reorganisasi), dan memfungsikan kembali perusahaan publik (revitalisasi), serta melakukan modernisasi terhadap proses-proses manajemen.

Ruang lingkup reformasi administrasi mencakup dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Studi Kebijakan Publik.
2. Reorganisasi Kelembagaan.
3. Perilaku Organisasi Publik.
4. Proses Politik

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Said Zainal, 2006, *Dinamika Reformasi dan Revitalisasi di Indonesia*, Jakarta, Suara Bebas.
- Hendrayady, Agus, 2011. *Reformasi Administrasi Publik*, Tanjungpinang: Jurnal Fisip Umrah Volume 1 Nomor 1, Hal 107-113, ISSN :2088-3919.
- Hidayat, L. Misbah, 2007, *Reformasi Administrasi : Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lewaherilla, Novalien Carolina, dkk, 2022, *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*, Bandung, Media Sains Indonesia.
- Meutia, Intan Fitri, 2017, *Reformasi Administrasi Publik*, Lampung, Aura.
- Mustanir, Ahmad, dkk, 2022, *Pengantar Ilmu Administrasi Publik*, Bandung, Media Sains Indonesia.
- Mustanir, Ahmad, dkk, 2023, *Teori Administrasi Publik*, Padang, Getpress.
- Razak, Muhammad Rais Rahmat, dkk, 2021, *Reformasi Administrasi Publik*, Bandung, Media Sains Indonesia.
- Suwitri, Sri, dkk, 2016 *Teori Administrasi : Modul UT*, Tangerang Selatan, Universitas Terbuka.
- Wibawa, Samodra, 2005, *Reformasi Administrasi : Bunga Rampai Pemikiran administrasi Negara/Publik*, Yogyakarta, Gava Media.
- Zauhar, Soesilo, 2012, *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi, dan Strategi*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.

BAB 6

PENDEKATAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Bambang Irawan

6.1 Pentingnya Memahami Pendekatan Reformasi Adminsitirasi

Aktivitas reformasi administrasi focus pada aktivitas administrasi publik yang ada dan berusaha menangani masalah-masalah di sector pemerintahan dan public pada umumnya. Tujuan umumnya adalah untuk mempromosikan koordinasi dalam pengelolaan urusan publik melalui langkah-langkah seperti standarisasi pola dan praktik organisasi yang baik, menetapkan aturan dan ketentuan yang standar untuk anggota organisasi publik, membuat praktik manajemen lebih efektif dan memperkuat proses penganggaran. Reformasi administrasi bisa lebih sulit dilaksanakan karena mewakili konseskuensi nyata dalam hubungan otoritas yang ada dengan sector public yang lebih luas.

Dalam melaksanakan reformasi administrasi publik pada umumnya bergantung pada perspektif dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat dalam proses reformasi. Banyak negara telah mengakui pentingnya reformasi administrasi dalam memenuhi perubahan kebutuhan masyarakat yang berbeda. Kadang-kadang reformasi terjadi sebagai respons terhadap krisis yang dihadapi suatu negara. Rezim yang berkuasa dan telah berjanji untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya melalui reformasi administrasi, akan membuat administrasi berjalan lebih transparan, responsif, dan akuntabel.

Hampir setiap negara berkembang telah melakukan beberapa upaya reformasi administrasi selama empat atau lima dekade terakhir. Sementara dorongan reformasi administrasi yang seringkali datang dari dalam negeri, di sisi lain tekanan internasional juga memberikan pengaruh yang cukup besar. Sementara upaya reformasi administrasi telah menghasilkan banyak sekali laporan pelaksanaan, namun dampaknya belum dapat dirasakan secara luas. Hal ini disebabkan karena beberapa kasus mengalami kesulitan dalam menerapkan perubahan yang berskala besar.

Dalam melaksanakan reformasi administrasi, ada beberapa perspektif yang menjadi pertimbangan terkait urgensi penerapannya. Yang pertama adalah perspektif makro. Perspektif ini sangat penting untuk memungkinkan aktor dan sistem berproses melihat isu dan masalah dari atas dengan mampu melihat yang besar. Seperti melihat "hutan", di mana banyak pohon dapat mewakili berbagai pendekatan atau ide untuk reformasi. Dengan melihatnya dengan baik, memungkinkan para agen perubahan dan pemimpin memiliki gambaran yang lebih luas tentang lingkungan sekitar, serta isu-isu inti yang sedang dibahas. Namun gambaran hutan seperti itu mungkin mengabaikan bagian atau bagian hutan yang unik dan penting yang penting untuk fungsinya bagian atau bagian dari sistem administrasi. Pendekatan mikro atau perspektif untuk reformasi administrasi mengedepankan rincian penting yang tidak dipertimbangkan dalam pandangan makro. Di sini, perspektif yang lebih ideal adalah kombinasi keduanya. Penerapan perspektif makro untuk reformasi administrasi mencakup skala dan ruang lingkup global, regional, dan nasional untuk dikerjakan. Perspektif mikro mengambil sistem administrasi lokal dan nasional sejalan dengan tren dan perkembangan reformasi makro atau regional (Farazmand, 2017).

Untuk dapat memahami reformasi administrasi di sector publik, maka pemahaman dari sisi pendekatan perlu untuk dikaji

lebih mendalam. Pemahaman tersebut dapat membantu mengenali pola dan karakteristik tertentu dalam mencapai tujuan yakni perubahan ke arah yang lebih baik.

6.2 Beberapa Pendekatan pada Reformasi Administrasi Publik

Pendekatan reformasi administrasi mengacu pada kriteria dimana masalah reformasi administrasi dipilih dan kemudian diolah dan diproses. Sebenarnya pendekatan reformasi administrasi bervariasi di seluruh aspek administrasi pada waktu tertentu. Pendekatan reformasi administrasi umumnya dapat dilihat dari sisi struktur, proses, perilaku, budaya, teknologi, dan terintegrasi. Di Korea Selatan contohnya, secara berkelanjutan fokus pada proses substansial untuk menata ulang lembaga pemerintahan pusat, meningkatkan efisiensi dan kinerja pemerintah di bawah kerangka *New Public Management*, mereformasi peraturan, dan menerapkan pemerintahan digital dengan memanfaatkan informasi dan teknologi komunikasi dan kecerdasan buatan. Di masa lalu, hampir setiap pemerintahan baru telah mengupayakan reformasi administrasi karena berbagai alasan, termasuk membangun pemerintahan yang demokratis, pemerintahan yang etis, pemerintahan yang kompetitif, pemerintahan yang efisien dan efektif, atau pemerintahan elektronik atau pemerintahan digital (Kim, 2022).

Tiga pendekatan yang dapat mencirikan banyak literatur reformasi administrasi, meliputi pendekatan top-down, bottom-up, dan kelembagaan atau teori komprehensif (Peters, 2002; Farazmand, 2009; 2017). Secara rinci ketiga pendekatan tersebut akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. Pendekatan *top-down*. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan teoretis untuk reformasi administrasi yang mengasumsikan bahwa pemimpin organisasi atau institusi puncak memiliki pengetahuan yang luas tentang situasi di

mana reformasi dipertimbangkan. Asumsinya adalah mereka melihat gambaran besar dari atas, seperti Teori Hutan, di mana para pemimpin melihat hutan dengan baik dari atas. Pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Keunggulan dari pendekatan ini antara lain pengetahuan yang luas tentang organisasi, lembaga, atau sistem pemerintahan yang cukup baik untuk menyusun program reformasi dari atas. Dengan dukungan yang mereka berikan, pendekatan *top-down* mungkin memiliki tingkat keberhasilan yang baik dalam penerapannya, mengingat para pemimpin benar-benar berada di balik proses itu. Kelemahan dari pendekatan ini adalah kurangnya pengetahuan rinci tentang pohon-pohon di hutan. Para pemimpin mungkin tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang detail situasi di lapangan. Begitu pula orang-orang, yang dalam pandangan mereka tidak menjadi pertimbangan, mungkin akan menolak reformasi *top-down* ini dan memandangnya hanya sebagai “model reformasi” lain yang sering mereka lihat di masa lalu.

- b. Pendekatan *bottom-up*. Pendekatan reformasi administrasi ini berpendapat bahwa masyarakat umum, organisasi, pegawai, dan warga negara pada umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik tentang masalah dan isu yang berkembang di sector public, dan mengetahui pendekatan reformasi yang lebih baik perlu diterapkan. Pendekatan ini memiliki kelebihan karena merangkul lingkungan di mana sistem beroperasi dan kebutuhan untuk reformasi lebih terasa di level bawah. Oleh karena itu, perancang reformasi dengan pendekatan *bottom-up* akan menjadi yang paling tepat dan memiliki peluang yang lebih baik untuk diimplementasikan karena masyarakat di lapangan lebih mengenal “pohon” dan akan melakukan upaya untuk mengimplementasikan

langkah-langkah reformasi. Kelemahan pendekatan ini mencakup pengawasan terkait gambaran besar dari atas, di mana seluruh sistem harus dipertimbangkan dan pandangan diamati.

- c. Pendekatan Reformasi ketiga merupakan penggabungan pendekatan top-down dan bottom-up untuk desain reformasi dan dipandang sebagai “kelembagaan” atau komprehensif. Pendekatan ini menawarkan keuntungan dari keduanya, sekaligus meminimalkan kerugian dari kedua pendekatan di atas. Sebagian besar reformasi administrasi dan perubahan dalam sistem pemerintahan dan administrasi selama tiga-empat dekade terakhir dilakukan secara top-down, tetapi terkadang reformasi secara *bottom-up* juga dipertimbangkan. Sebagian besar reformasi dalam konteks ini berasal dari tekanan lingkungan pada isu-isu hangat seperti keberlanjutan, pengendalian pencemaran lingkungan, atau gerakan revolusioner yang mengakibatkan keruntuhan sistem total dan transformasi di seluruh dunia.

6.3 Pendekatan Alternatif pada Reformasi Administrasi Publik

Rangkaian reformasi administrasi terkadang didorong untuk menghasilkan perubahan atau transformasi tertentu yang telah ditentukan sebelumnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebagian besar model reformasi, termasuk reformasi administrasi yang bersifat linier karena sengaja dirancang, diikuti, dan dilaksanakan dengan tujuan dan sasaran yang jelas untuk mengubah kondisi sosial-ekonomi dan politik dan mendukung sistem ekonomi dan tertentu. Pendekatan ini dapat disebut sebagai pendekatan linear dari reformasi administrasi. Namun, pendekatan reformasi administrasi dapat juga bersifat non-linear dan dinamis dan telah diterapkan selama dua-tiga dekade terakhir di seluruh dunia. Pendekatan yang bersifat non-linier ini jauh lebih

kompleks, tetapi intinya adalah bahwa tidak ada yang pasti dalam kehidupan, semuanya tunduk pada perubahan yang tiba-tiba dan tidak terduga, dan bahwa ketidakstabilan dan stabilitas atau ketidakteraturan itu sendiri adalah mekanisme keniscayaan. Tantangan baru atas kondisi yang berbeda dari biasanya telah menuntut cara berpikir baru, sehingga semua administrator dan pemimpin harus siap untuk “melakukan yang tidak terpikirkan dan memikirkan yang tidak dapat dilakukan” (Farazmand, 2009; Weick, 2001).

Pendekatan lain yang juga banyak memiliki banyak implikasi dalam pemerintahan dan administrasi publik adalah pendekatan yang menawarkan cara-cara baru untuk peningkatan kapasitas, seperti pendekatan manajemen kejutan (Farazmand, 2007) untuk situasi yang tidak stabil dan krisis. Maka dari itu, perlu sekali dilakukan evaluasi secara terus menerus untuk melihat perkembangan arah reformasi yang dilakukan agar pendekatan yang diterapkan sesuai dengan harapan perubahan yang dituju dan menjadikan reformasi administrasi menjadi proses yang berkelanjutan.

Pendekatan alternatif yang dikembangkan dapat berupa penggabungan dan perpaduan dari berbagai model dan teori yang ada. Lingkup multi disiplin maupun inter disiplin keilmuan sangat penting untuk memperkaya wawasan dalam mengembangkan alternatif lain dalam memahami dinamika reformasi administrasi publik yang menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Sebagai sebuah alternatif baru, tentu harus banyak mendapatkan pengayaan yang cukup dari banyak sisi, sehingga pilihan alternatif terbaiklah yang dapat menjadi solusi terbaik untuk masalah yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Farazmand, A. 2007. "Learning from the Katrina Crisis: a Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management." *Public Administration Review*. 67 (Nov-Dec, SI): 149-159
- 2009. "Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalisation: A Modest Prescription for the Twenty First Century." *Public Administration Review*, 69(6): 1007-1020.
- 2017. Governance Reforms: The Good, the Bad, and the Ugly; and the Sound: Examining the Past and Exploring the Future of Public Organizations," *Public Organization Review*, 17 (4): 595-617
- Kim, P. S. 2022. A behavioral approach to administrative reform: a case study of promoting proactive administration in South Korea, *Public Administration and Policy*, 25(3): 210-322
- Peters, G. 2002. "Government Reform and Reorganisation." In Ali Farazmand, *Modern Organisations: Theory and Practice*, 2nd ed. New York: Praeger.
- Weick, K., Sutcliff, K. 2001. *Managing the Unexpected*. San Francisco: Josey-Bass.

BAB 7

SEJARAH REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Tendi

7.1 Pendahuluan

Secara umum administrasi acapkali dipahami sebagai kegiatan catat mencatat semata. Pencatatan nama anggota warga oleh perangkat di sebuah kantor desa, penulisan daftar komoditas dagang oleh unit *supply chain* di sebuah perusahaan, dan inventarisasi barang jualan di sebuah minimarket, adalah beberapa contoh yang dipahami dari konsep sederhana administrasi tersebut. Pandangan umum di tengah masyarakat yang demikian itu disebabkan oleh karena aktivitas tulis menulis merupakan kegiatan dominan dalam dunia administrasi, baik itu menulis secara manual dengan tangan ataupun secara digital dengan perantara berupa media-media lainnya. Padahal, administrasi lebih dari sekadar kegiatan pencatatan ataupun penulisan, karena pada hakikatnya administrasi memiliki makna yang lebih besar dengan ruang lingkup yang lebih luas.

Definisi administrasi dalam sudut pandang yang sederhana, dimaknai sebagai aktivitas tata usaha, yang meliputi sejumlah kegiatan yang saling berkaitan, yaitu: menulis, menghimpun, menginventarisir, dan membuat laporan mengenai suatu aktivitas atau hasil kegiatan yang ditujukan sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi pihak tertentu untuk mengambil suatu keputusan. Sedangkan dalam pemahaman yang lebih luas, administrasi dapat dipahami sebagai ruang besar yang meliputi penulisan informasi atau pencatatan keterangan mengenai

pelbagai aspek organisasi, mulai dari aspek pengelolaan atau manajemen, aspek interaksi atau komunikasi, aspek sumber daya manusia atau personalia, dan lain sebagainya.

Pengertian umum perihal administrasi di atas, berbanding lurus dengan ruang lingkup sebenarnya yang juga luas. Hal itu dapat disimpulkan dari cakupannya yang meliputi seluruh proses, dari yang paling awal hingga proses yang paling akhir. Namun karena kajian administrasi perlu diberi batasan yang konkret agar pembahasannya tidak melebar kemana-mana, maka pada akhirnya dibuatlah garis-garis pembatas yang dapat memudahkan siapapun untuk mempelajari ruang lingkup administrasi tersebut. Pada umumnya, para ahli administrasi memfokuskan ruang lingkup administrasi pada hal-hal mendasar dalam kegiatan administrasi, yang di antaranya adalah aspek organisasi, keuangan, kepemimpinan, kepegawaian, dan lain-lain.

Studi mengenai administrasi yang dikaitkan dengan bidang pemerintahan dan negara, selanjutnya melahirkan kajian tentang administrasi publik. Dalam konteks ini, administrasi publik yang ada di Indonesia belum berjalan sebagaimana mestinya. Hal itu dapat dilihat dari pelbagai macam paradoks sistem administrasi yang terjadi, Sebagai contoh, persoalan efisiensi kerja yang sangat dijunjung tinggi dalam bidang administrasi, ternyata tidak mendapatkan tempatnya di tengah sistem administrasi publik yang ada di Indonesia. Pemangkasan prosedur, yang digaungkan dengan sistem satu pintu, juga tidak berlaku secara massal dalam setiap instansi karena masih banyak yang memberlakukan sistem rumit dan berbelit-belit dalam pelaksanaan administrasi publik Indonesia.

7.2 Sejarah Reformasi Administrasi Publik

Pelaksanaan administrasi publik yang terjadi saat ini, tidak dapat dilepaskan dari sejarah dan perkembangannya yang sangat dinamis. Sejak kegiatan administrasi publik dalam sistem

pemerintahan disadari sebagai sebuah hal yang penting, maka sejak saat itu pula manusia mulai merumuskan pelbagai macam hal yang sekiranya penting dalam pengembangan tata administrasi pemerintahan tersebut. Perjalanan dan dinamika yang terjadi dalam studi administrasi publik begitu panjang, dan telah melewati pelbagai macam "ujian" zaman sehingga administrasi publik selalu berkembang. Oleh sebab karakternya yang luwes dengan perkembangan zaman itu lah, administrasi publik bersifat reformis karena menyesuaikan diri dengan pelbagai keadaan atau kondisi masyarakat.

Akan tetapi, sebelum beranjak mengulas sejarah panjang administrasi publik, perlu dikemukakan terlebih dahulu konsep-konsep yang mendasari studi administrasi publik. Bagaimanapun, pengertian dan pemahaman konseptual awal terhadap suatu permasalahan menjadi akar penting yang sangat berpengaruh terhadap suatu kajian lebih lanjut, termasuk pada kajian sejarah administrasi publik yang dibahas dalam bab ini.

7.2.1 Pemahaman Konseptual

Sebelum berlanjut ke sejarah reformasi administrasi publik yang menjadi pembahasan inti pada bagian buku ini, setidaknya kita dapat memahami konsep dan kata kunci terkait administrasi yang dibahas dalam bab ini dengan baik. Bagaimanapun, pemahaman yang utuh mengenai sesuatu akan dilandasi oleh pengertian yang memadai tentang konsep dan kata dasar yang membentuknya. Dalam konteks ini, istilah administrasi publik merupakan istilah yang diadopsi dari kata *public administration* yang berasal dari bahasa Inggris.

Administrasi Publik (bahasa Inggris: *Public administration*) atau Administrasi Negara adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif. Selain itu, administrasi negara juga mengkaji pelbagai macam hal yang

berkaitan dengan aspek-aspek publik mulai dari kebijakan publik, manajemen atau pengelolaannya, administrasi kenegaraan, etika dalam bernegara, dan lain-lain. Dalam bahasa yang lebih sederhana, administrasi publik dimaknai sebagai ilmu yang mempelajari tentang bagaimana para administrator melakukan pengelolaan terhadap suatu organisasi publik.

Terkait pengertian administrasi publik, Chandler dan Plano (1988) mendefinisikannya sebagai sebuah proses untuk mengorganisir dan mengkoordinasikan sumber daya serta personal publik untuk mempertimbangkan keputusan yang terbaik dalam menetapkan kebijakan publik. Dalam penjelasan lanjutannya, kedua juga menyebutkan bahwa administrasi publik tidak hanya merupakan ilmu, melainkan juga seni. Hal itu mereka ungkapkan karena administrasi publik memiliki tujuan untuk mengatur pelbagai macam urusan publik dan melaksanakan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaannya.

Sebagai sebuah ilmu yang dipelajari dan dikaji lebih mendalam, administrasi publik diketahui memiliki sejumlah tujuan yang di antaranya adalah untuk menjadi *problem-solver* bagi pelbagai masalah kemasyarakatan, dengan kegiatan-kegiatan positif yang dilakukan berasaskan motivasi kuat untuk melakukan perbaikan dan perubahan, baik itu dalam segi organisasi sosial, pengaturan bidang ekonomi, pengelolaan sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Meski demikian, batasan yang konkret terkait administrasi publik, belum disepakati bersama karena masing-masing ahli memiliki pertimbangan dan pemikirannya sendiri perihal tersebut.

Prajudi Atmosudirojo misalnya, menyatakan bahwa administrasi publik adalah administrasi yang mengkaji persoalan negara sebagai sebuah organisasi yang tujuannya adalah tujuan yang berhubungan dengan persoalan-persoalan negara. Arifin Abdulrachman tampaknya mengamini batasan Armosudirojo karena ia juga mendefinisikan administrasi publik sebagai studi

atas penerapan aktivitas politik kenegaraan. Pengertian itu tidak jauh berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W. Koenig, yang menegaskan administrasi publik sebagai suatu kegiatan pemerintah yang mana aktivitas itu merupakan wujud dari pelaksanaan kekuasaan politiknya.

Oleh karena tidak adanya kesepakatan batasan tersebut, maka administrasi publik dapat dikatakan sebagai studi yang luas. Akan tetapi agar pemahaman kita dapat lebih fokus, maka kita bisa mengetahui sejumlah hal yang berkaitan dengan bidang ilmu tersebut. Berkaitan dengan hal itu, kajian dalam administrasi publik meliputi banyak hal, termasuk di antaranya mengenai sistem pemerintahan atau birokrasi; prosedur kebijakan publik, mulai dari perencanaan, penyusunan, pengimplementasian, hingga pengevaluasiannya; usaha bertumbuh dalam organisasi negara atau administrasi pembangunan; struktur atau bangunan organisatoris pemerintahan pusat dan daerah; pelaksanaan *good governance* (tata laksana pemerintahan yang baik), bahkan perkembangan saat ini telah melingkupi kepublikan (*publicness*) atau yang biasa dikenal dengan nilai publik (*public value*).

7.2.2 Sejarah Sistem Administrasi

Kesadaran tentang administrasi publik, baru dirasakan pada abad ke-19 M, ketika pemikiran positivistik memengaruhi banyak tokoh dan ilmuwan. Sebelumnya, meskipun pada hakikatnya ada, administrasi publik seolah tidak ada karena tidak banyak yang menyadarinya. Sebagian besar manusia menganggap bidang ini sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari ilmu politik dan bahkan melekatkannya tanpa memberikan jarak sama sekali. Oleh karena itu, bidang keilmuan ini kemudian baru berkembang pada Abad XIX Masehi.

Perhatian pada administrasi publik atau kenegaraan, baru muncul dengan terbitnya sebuah artikel dalam jurnal ilmiah

bereputasi tahun 1887 dari Woodrow Wilson yang ramai diperbincangkan. Artikel yang berjudul "*The Study of Administration*" yang dimuat dalam jurnal *Political Science Quarterly* tersebut mengulas perihal administrasi dan tata kelola pemerintahan yang seharusnya jauh dari penyalahgunaan. Penulisnya, yang kelak menjadi presiden Amerika Serikat pada 1913-1921, memiliki keresahan perihal terjadinya inefektivitas dan inefisiensi dalam pengelolaan negara akibat meluasnya praktik *spoil system* (sistem perkoncoan) di Amerika Serikat.

Melalui artikel tersebut, masyarakat menjadi mafhum, ternyata kajian ilmu politik yang ada, tidak mampu menjawab secara memuaskan pelbagai fenomena pemerintahan yang terjadi, khususnya praktik-praktik dalam penyelenggaraan administratif negara yang dianggap tidak efektif dan tidak efisien. Dalam hal ini, ilmu politik tampak sekali keterbatasannya karena politik hanya meliputi mengenai pembuatan konstitusi dan perumusan pelbagai macam keputusan politik pemerintah. Terkait hal ini, banyak yang lupa bahwa sebenarnya pelaksanaan jauh lebih sulit dilakukan daripada penyusunan atau perumusan. Oleh karena itu, untuk menjawab keresahannya tentang pelaksanaan rumusan yang diproduksi oleh pemerintahan itu Wilson mengusulkan adanya studi administrasi publik.

Terdapat dua penekanan dalam studi yang disebut Wilson sebagai Ilmu Administrasi tersebut. Pertama, perlunya efisiensi dalam mengelola pemerintahan. Hal itu menjadi penting karena segala hal yang efisien dapat menghemat pelbagai macam tenaga yang harus dikeluarkan oleh pemerintah dan masyarakat. Kedua, perlunya menerapkan *merit system* dengan memisahkan urusan politik dari urusan pelayanan publik. Agar pemerintahan dapat dikelola secara efektif dan efisien, Wilson juga menganjurkan diadopsinya prinsip-prinsip yang diterapkan oleh organisasi bisnis —*the field of administration is the field of business*.

Dengan gagasan Wilson dalam pemikiran bidang pemerintahan yang sangat visioner tersebut, Frank J. Goodnow menyusun sebuah buku yang lebih spesifik dari temuan Wilson sebelumnya. Buku yang terbit pada tahun 1900 M itu diberi judul, "*Politics and Administration*". Walaupun Goodnow tidak pernah mendeklarasikan diri sebagai perintis keilmuan itu, akan tetapi sebagian besar ahli administrasi mengakui bahwa karya Goodnow adalah pernyataan yang sangat penting bagi titik awal studi ilmu administrasi karena buku itu berhasil memisahkan administrasi publik atau negara dari ilmu induknya, yakni ilmu politik. Karena kajiannya begitu penting dan menempatkan bidang ilmu itu lebih mandiri dari induknya, maka dalam studi administrasi periode itu acapkali disebut sebagai era paradigma dikotomi politik-administrasi.

Peran yang diberikan oleh paradigma dikotomi politik-administrasi begitu besar dalam perkembangan ilmu administrasi negara atau administrasi publik. Pasalnya, dengan pemisahan tersebut, eksistensi bidang ilmu baru itu semakin teruji dengan adanya ontologi, epistemologi, dan aksiologi ilmu yang berbeda dari apa yang dimiliki oleh induk keilmuannya. Dari buku ini pula, kemudian bermunculan pelbagai karya lain yang semakin mengokohkan administrasi publik sebagai sebuah ilmu pengetahuan yang perlu dibanggakan.

Setelah buku "*Politics and Administration*" yang ditulis Goodnow terbit, bermunculan lah pelbagai macam karya yang membahas objek studi yang sama. Leonard D. White misalnya, menelurkan karya yang berjudul *Introduction to the Study of Public Administration* pada tahun 1926 M. Buku White yang fenomenal itu berhasil meneguhkan posisi ilmu administrasi sebagai ilmu yang mandiri, dengan mengulas pelbagai peran gagasan yang pernah ditelurkan mengenai efektivitas dan efisiensi organisasi apabila dikerjakan dengan benar. Beberapa pemikiran yang diadopsi White itu, misalnya adalah pemikiran Frederick Taylor (1912)

dalam karyanya yang berjudul *Scientific Management*; Henry Fayol (1916) dalam monografinya yang berjudul *General and Industrial Management*, W. F. Willoughby (1918) dalam karyanya yang berjudul *The Movement for Budgetary Reform in the State*, dan lain sebagainya.

Pada periode selanjutnya, *body of knowledge* studi administrasi mulai terbangun dengan bantuan gagasan dan pemikiran dari para ilmuwan administrasi negara. *Notes on the Theory of Organization* yang ditulis L. Gulick (1937) dan terkenal dengan akronim POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting* dan *Budgeting*), dianggap sebagai tonggak awal dari era pembentukan tubuh ilmu pengetahuan tersebut. Prinsip-prinsip ilmu administrasi yang universal juga terlahir dalam periode ini. Walaupun gerak ilmu administrasi negara atau publik ini tampak cerah dan diproyeksikan bergerak secara konsisten menuju ke arah yang lebih baik, ternyata terjadi kegamangan dari para ilmuwan sosial karena adanya kebuntuan dalam pemikiran bidang ilmu tersebut.

Karya berjudul *Government is Different* yang ditulis oleh Paul Applebey (1945) menguraikan bahwa ilmu administrasi negara tidak dapat sepenuhnya berhasil memahami pemerintahan atau tata kelola negara karena karakteristiknya berbeda. Dalam pendapatnya, Applebey menyatakan bahwa institusi pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda dengan institusi swasta sehingga prinsip-prinsip administrasi yang diadopsi dari manajemen swasta tidak serta merta dapat diadopsi dalam institusi pemerintah. *The Proverbs of Administration* karya Herbert Simon (1946) turut memojokkan gagasan tentang prinsip-prinsip administrasi yang terbukti lemah dan banyak aksiomanya yang keliru. Pelbagai kenyataan tersebut kemudian membawa ilmu administrasi negara kepada situasi yang krisis karena pada dasarnya ilmu itu dianggap identitasnya sama dengan ilmu politik sehingga seharusnya disatukan.

Dalam perkembangannya, badai itu segera berlalu. Sebab, fokus dan lokus ilmu administrasi negara yang sebelumnya dianggap tidak jelas, mulai menemukan bentuknya dengan pemikiran keras para ilmuwan yang bergerak dalam bidang tersebut. Hal itu sebenarnya dapat dimafhumi karena pada dasarnya perkembangan pergulatan pemikiran ilmuwan administrasi negara akan selalu diwarnai dengan pelbagai macam wujud warna, sehingga dimulai dari sebuah era pencarian jati diri yang tentunya tidak akan pernah selesai karena ilmu pengetahuan terus mengalami perubahan dan perkembangan.

7.2.3 Sejarah Reformasi Administrasi Publik di Indonesia

Administrasi publik di Indonesia berkembang dan berjalan beriringan bersama dengan perkembangan Republik Indonesia sebagai sebuah negara. Sebagai sebuah negara yang baru saja dibentuk, pada awal perkembangannya sistem administrasi negara masih terpengaruh nilai-nilai yang telah ada sebelumnya. Sejak dibentuk pada tahun 1945 M, pemerintah masih memiliki birokrasi pemerintahan yang masih kental dengan sistem ketatanegaraan yang berkembang sebelumnya. Pemerintah Orde Lama juga menjalin hubungan politik dengan pemerintah kerajaan-kerajaan lokal yang wibawa dan marwahnya masih disegani oleh kalangan rakyat. Hal itu dilakukan agar pemerintah Indonesia dapat diterima secara luas dan cepat oleh seluruh lapisan masyarakat.

Walaupun langkah pembaruan dilakukan oleh pemerintah Orde Lama di Indonesia, secara substansial corak birokrasi pemerintahan yang berkaitan dengan kepentingan publik masih berjalan seperti masa-masa sebelumnya. Sentralisasi dalam pelbagai macam bidang, terkhusus bidang kekuasaan, masih sangat dominan. Hal itu mendorong praktik kegiatan pemerintahan masih berjalan dengan pola dari atas ke bawah (*top down*). Dengan kata lain, peran tertinggi dalam sistem birokrasi masih dipegang oleh pemerintah pusat, dan formulasi serta penyelenggaraan sistem

kenegaraan masih dipegang secara kuat oleh penguasa karena pada masa itu fungsi-fungsi dan inisiatif dari pemerintahan lokal serta masyarakat masih sangat minim dengan pelbagai macam kendala yang ada.

Sebagai sebuah negara yang baru saja merdeka, pemerintahan Presiden Soekarno belum dapat mengoptimalkan pelayanan publik sehingga baru mampu melayani beberapa sektor kebutuhan masyarakat saja. Pada masa Orde Lama tersebut, terdapat 12 bidang pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah, yang di antaranya adalah penyediaan air minum bersih, pembangunan pasar, penyediaan rumah sakit, pengembangan pendidikan, pembangunan transportasi, sarana jalan dan jembatan, dan lain sebagainya. Secara gamblang, dapat diketahui bahwa pelbagai pelayanan itu masih bersifat fisik mengingat pasca perang kemerdekaan banyak sarana dan prasarana masyarakat yang rusak berat.

Pada pertengahan tahun 1960-an, secara bertahap kepemimpinan negara beralih dari Presiden Soekarno kepada Presiden Soeharto. Untuk membedakan periode kepemimpinan keduanya, maka masa kepemimpinan Presiden Soeharto diidentifikasi oleh para peneliti sebagai Orde Baru. Pada masa presiden kedua ini, isu-isu strategis yang tengah dihadapi oleh pemerintah berhubungan erat dengan realitas kenegaraan yang berada dalam ancama disintegrasi akibat pelbagai macam guncangan ideologis dan sektarian yang terjadi pada masa akhir kepemimpinan Presiden Soekarno.

Berdasarkan sejumlah pertimbangan yang dilihat dari sudut pandang keamanan dan integrasi negara, Presiden Soeharto menyusun dan menggalang kekuatan politik yang menjadi tulang punggungnya, yaitu ABRI dan GOLKAR di mana Presiden Soeharto menjadi Pembinaanya. Semua pegawai negeri sipil dan pegawai perusahaan Negara masuk GOLKAR. Kekuatan ini menjadi kekuatan politik Orde Baru baik di lembaga-lembaga politik seperti

MPR dan DPR, di seluruh lembaga pemerintahan dan dalam kehidupan politik praktis yang berkembang selama pemerintahan Orde Baru. Secara umum, pemerintah berhasil menjaga integrasi bangsa, akan tetapi secara spesifik, sentralisasi yang dibuat melahirkan pelbagai celah penyimpangan struktural yang tampak semakin jelas di mata masyarakat pada akhir kekuasaannya, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.

Kuatnya stabilitas politik yang dibentuk oleh Presiden Soeharto melahirkan kepemimpinan yang bersifat otoriter dan represif. Hal itu selanjutnya turut mematikan peran oposisi yang konstruktif, dan bahkan membuat masyarakat seakan tidak berperan sama sekali dalam inisiatif pembangunan. Dengan kenyataan itu, pemerintah Orde Baru berjalan dengan santai sendirian karena tidak adanya pengawasan yang bisa diberikan oleh lembaga-lembaga terkait yang takut pada kekuasaan pemerintah. Tidak hanya dalam lembaga resmi, suara yang berasal dari masyarakat pun tampak hilang pada masa tersebut.

Dalam bidang ekonomi, terjadi lonjakan perkembangan yang luar biasa, apabila dibandingkan dengan periode kekuasaan sebelumnya. Akan tetapi, kemajuan ekonomi yang tidak disertai pengawasan, membuka lebar-lebar peluang bagi para elit untuk melakukan pelbagai tindakan yang menyimpang. Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) ataupun masyarakat, tidak mampu memberikan sumbangsih yang optimal dalam pengawasan, karena kekuatan politik dan militer penguasa begitu jelas di mata mereka. Oleh sebab itu, terjadilah struktur perekonomian yang rentan dan ekonomi biaya tinggi yang mengakibatkan daya saing di pasar global sangat rendah. Di dalam negeri terjadi jurang yang sangat dalam antara si kaya-raya (Penguasa dan pengusaha) dan si miskin serta si lemah yang tak berdaya.

2 tahun menjelang pergantian millenium, kepemimpinan Indonesia beralih dari Orde Baru ke Orde Reformasi. Suksesi tidak berjalan secara mulus karena diwarnai dengan pelbagai situasi

yang mencekam dan membuat rakyat menderita, karena pada masa itu terjadi krisis moneter dalam bidang ekonomi, dan menurunnya kepercayaan publik pada pemerintah yang dianggap terlalu kental dalam masalah KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme). Gerakan masyarakat yang menuntut keterbukaan dan perubahan dalam sistem pemerintahan yang ada, mengantarkan tokoh-tokoh baru dalam pucuk kepemimpinan nasional. Tercatat ada 5 presiden selama 25 tahun dari tahun 1998 hingga 2023, yang mana itu memperlihatkan adanya iklim demokrasi yang kuat, karena selama 30 tahun Orde Baru hanya terdapat 1 presiden saja yang berkuasa, yakni Presiden Soeharto.

Pasca pergantian pemerintahan dari Orde Baru ke Orde Reformasi, terjadi perubahan yang signifikan dalam hal administrasi kenegaraan atau administrasi publik. Sistem yang semula bersifat sentralisasi, diganti dengan sifat yang desentralisasi sehingga pemerintahan daerah juga bisa mengembangkan pelayanannya kepada masyarakat dengan lebih optimal. Perubahan itu bersifat formal karena diresmikan ke dalam kebijakan pemerintah berupa Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Penyerahan delegasi kekuasaan dari pusat ke daerah ini meliputi banyak hal, seperti bidang pertahanan keamanan, peradilan, agama, fiskal moneter, dan kewenangan dalam bidang lainnya.

Berbagai kekurangan yang ada dalam kedua peraturan sebelumnya, kemudian dilengkapi dengan legalisasi lain yang dapat menyempurnakannya. Legalisasi formal yang muncul kemudian adalah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Dalam konteks ini, terdapat harapan bahwa suasana demokrasi menjadi lebih bebas dengan kewenangan yang terbilang luas karena pemerintah

daerah mampu mengelola rumah tangganya sendiri tanpa harus menunggu instruksi pemerintah pusat.

7.3 Penutup

7.3.1 Kesimpulan

Dari uraian panjang yang ada di atas, diketahui bahwa administrasi publik (bahasa Inggris: *Public administration*) adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana para administratur melakukan pengelolaan terhadap suatu organisasi publik. Tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif, merupakan bahasan penting dalam ilmu administrasi publik.

Bidang keilmuan administrasi publik mulai mengemuka setelah artikel ilmiah Woodrow Wilson yang berjudul "*The Study of Administration*" berhasil mendikotomikan antara administrasi negara dan ilmu politik ke tengah masyarakat luas. Selanjutnya, Frank J. Goodnow dengan karyanya yang berjudul "*Politics and Administration*" turut memberikan sumbangsih berharganya perihal disiplin ilmu administrasi negara tersebut. Setelah itu, berkembanglah studi dan kajian mengenai ilmu administrasi publik atau administrasi negara dengan pelbagai dinamika yang menghiasi perjalanan sejarahnya.

Secara historis, perkembangan administrasi publik di Indonesia berlangsung sejak pemerintahan Orde Lama, berlanjut dengan Orde Baru, dan kemudian sekarang di era Orde Reformasi. Pada masa Orde Lama, Presiden Soekarno masih memakai sistem lama yang diwariskan oleh pemerintahan Hindia Belanda dan kerajaan-kerajaan lokal yang ada. Sedikit demi sedikit, terjadi perubahan, walaupun kekuasaan pemerintah masih bersifat memusat pada diri Presiden Soekarno.

Pada era Orde Lama, terjadi perkembangan yang luar biasa dalam bidang ekonomi, namun tidak dalam persoalan sosial dan politik. Administrasi publik yang ada pada masa itu, juga

berkembang secara stagnan karena pemerintah Presiden Soeharto menginginkan stabilitas politik yang tidak dapat ditawarkan lagi. Landasan kuat yang didukung oleh militer, membuat administrasi kenegaraan bersifat tertutup sehingga dalam masa terakhirnya, tampak pelbagai macam kebobrokan yang telah terjadi pada masa panjang pemerintahan tersebut.

Berita yang lebih baik muncul setelah Orde Baru lengser dan digantikan oleh Orde Reformasi yang menggaungkan demokrasi yang jujur, adil, dan terbuka. Sejak saat itu, administrasi publik menjadi berkembang karena tidak hanya akuntabilitas, pemerintah juga memberlakukan kebijakan otonomi dan desentralisasi terhadap pemerintahan daerah. Benih reformasi istimewa itu, sudah seharusnya dirawat dengan baik, agar ke depannya, administrasi publik di Indonesia menjadi jauh lebih unggul dan membuat masyarakat lebih sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, Ralph C. and Plano Jack, C. 1988. *The Public Administration Dictionary*. New York, Brisbane: John Wiley & Sons.
- Wilson, Woodrow. "The Study of Administration". *Political Science Quarterly*. Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887), pp. 197-222.
- Goodnow, Frank J. 1900. *Politics and Administration: A Study in Government*. New York: Macmillan.
- White, Leonard D. 1955. *Introduction to the study of public administration*. New York: Macmillan.
- Taylor, Frederick W. 1912. *The Principles of Scientific Management*. New York: Macmillan.
- Fayol, H. 1916. *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Willoughby, William Franklin. 1918. *The Movement for Budgetary Reform in the State*. New York: D. Appleton and Company.
- Simon, Herbert A. "The Proverbs of Administration" *Public Administration Review*, Vol. 6, No. 1 (Winter, 1946), pp. 53-67.

BAB 8

URGENSITAS DAN MAKNA REFORMASI BIROKRASI

Oleh Egidius Fkun

8.1 Pendahuluan

Reformasi birokrasi adalah upaya untuk meningkatkan kinerja birokrasi dengan mengubah struktur, sistem, dan proses kerja yang ada dalam birokrasi. Reformasi birokrasi sangat penting karena birokrasi memiliki peran yang sangat krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Birokrasi yang efektif dan efisien akan mendukung terciptanya pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas. Reformasi birokrasi yang diarahkan pada prioritas *de facto* peningkatan daya saing dan pembangunan ekonomi (Turner, Prasojo and Sumarwono, 2022). Namun, pada kenyataannya, birokrasi seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan dan masalah, seperti korupsi, birokrasi yang lamban dan tidak responsif, serta birokrasi yang tidak mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, reformasi birokrasi perlu dilakukan secara terus-menerus untuk mengatasi masalah-masalah tersebut dan meningkatkan kinerja birokrasi.

Urgensi dari reformasi birokrasi juga sangat penting dalam konteks perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang terjadi dengan cepat. Reformasi birokrasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan mengikuti tren-tren baru dalam pemerintahan dan pelayanan publik. Reformasi birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan berdampak pada perubahan sistem dan struktur

(Labolo and Indrayani, 2019). Dengan melakukan reformasi birokrasi, diharapkan birokrasi dapat lebih responsif, efektif, dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mengelola sumber daya publik secara lebih baik.

Selain itu, reformasi birokrasi juga penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Akuntabilitas dan transparansi yang baik akan memperkuat hubungan antara birokrasi dengan masyarakat, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Reformasi birokrasi juga dapat memperbaiki tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan mengurangi risiko tindakan korupsi. Birokrasi yang transparan dan akuntabel akan memudahkan pengawasan dan pengendalian atas tindakan korupsi, sehingga dapat mengurangi dampak buruknya terhadap pemerintahan dan masyarakat. Hambatan reformasi birokrasi dalam pelayanan perizinan, antara lain, red tape dan understaffing, sedangkan lingkungan internal dalam birokrasi dan berbagai karakteristik perilaku pengguna layanan, teridentifikasi sebagai hambatan kritis reformasi birokrasi (Adi, 2018).

Dalam konteks globalisasi dan persaingan ekonomi yang semakin ketat, reformasi birokrasi juga sangat penting dalam meningkatkan daya saing negara. Birokrasi yang efektif, efisien, dan transparan akan memperkuat iklim investasi dan daya tarik ekonomi suatu negara, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Secara keseluruhan, urgensi dan makna reformasi birokrasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pemerintahan dan pelayanan publik, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, memperbaiki tata kelola pemerintahan, mengurangi risiko tindakan korupsi, dan meningkatkan daya saing negara. Oleh karena itu, reformasi

birokrasi perlu menjadi agenda utama dalam pembangunan suatu negara.

8.2 Pengertian Reformasi Birokrasi

Reformasi secara umum diartikan sebagai proses mengubah atau menegakkan kembali tatanan kehidupan lama menjadi tatanan kehidupan yang baru. Reformasi adalah perubahan drastis untuk perbaikan di bidang (sosial, politik, agama, hukum, pendidikan, dan ekonomi) dalam suatu masyarakat atau negara/bangsa (Hasyem, 2022). Reformasi Birokrasi adalah upaya perubahan sistem birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah atau institusi publik dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja birokrasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Sejak tahun 1993, dua administrasi kepresidenan di Amerika Serikat telah memfokuskan inisiatif reformasi birokrasi sebagian pada e-government. Bagian ini diambil dari penelitian empiris dan arsip yang dilakukan oleh penulis dan merangkum inisiatif tersebut dan perkembangan kelembagaan yang terkait dengannya. Secara lebih singkat, bagian berikut menggambarkan beberapa perkembangan utama reformasi birokrasi di tingkat negara bagian dan pemerintah daerah (Fountain, 2008). Tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah untuk mengatasi masalah-masalah dalam birokrasi, seperti birokrasi yang lambat, birokrasi yang korup, dan birokrasi yang tidak efisien dalam memberikan pelayanan publik. Dengan melakukan reformasi birokrasi, diharapkan birokrasi menjadi lebih responsif, transparan, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan efisien.

Kinerja sektor publik merupakan fokus utama dari bantuan pembangunan internasional. Bank Dunia mendedikasikan sekitar seperenam dari sumber pinjaman dan penasihatnya untuk reformasi sektor publik, di berbagai bidang mulai dari layanan sipil

dan perencanaan anggaran hingga manajemen keuangan sektor publik (Cruz and Keefer, 2015). Reformasi birokrasi menjadi urgensi karena birokrasi yang efisien dan efektif akan memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat dan perekonomian suatu negara. Birokrasi yang tidak efektif dan tidak efisien dapat menghambat pertumbuhan ekonomi, mengurangi daya saing suatu negara, dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi hal yang sangat penting dilakukan.

8.3 Sejarah Reformasi Birokrasi di Indonesia

Sejarah Reformasi Birokrasi di Indonesia dimulai pada era Orde Baru, dimana birokrasi di Indonesia menjadi sangat korup, tidak efisien, dan berbelit-belit. Pada masa itu, birokrasi di Indonesia menjadi sumber penyimpangan dan keterbelakangan pembangunan, serta tidak mampu memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat. Reformasi birokrasi secara umum di Indonesia untuk menunjukkan kekuatan apa yang mendorong pemerintah Indonesia untuk mereformasi sistem mereka, model reformasi apa yang telah mereka terapkan, dan bagaimana reformasi ini telah diterapkan di sektor pelayanan public (Gaus, Sultan and Basri, 2017).

Ada tiga jenis masalah birokrasi di Indonesia: kekurangan sumber daya manusia, layanan berbelit-belit, dan masalah etika. Ketidakpercayaan publik terhadap birokrasi menempati urutan kedua. Birokrasi harus ada di mana pun ada negara karena itu adalah hasil alami dari tanggung jawab utama negara atau pemerintah, yaitu menawarkan layanan yang akan memuaskan penduduk. Birokrasi adalah alat yang diperlukan bagi bangsa mana pun, terutama bagi peradaban kontemporer (Khoiriah and Qashmal, 2022). Awal program reformasi birokrasi awalnya dilakukan sebagai respon atas krisis keuangan yang melanda Asia Tenggara yang bercampur dengan bencana politik dan peralihan

dari era orde baru ke era reformasi (Pratama, 2017). Pada tahun 1998, Indonesia mengalami perubahan politik yang disebut sebagai Reformasi, dimana pemerintahan Orde Baru diganti oleh pemerintahan yang baru. Reformasi ini membawa perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan, termasuk dalam sistem birokrasi.

Reformasi birokrasi di Indonesia dimulai dengan menghapuskan Departemen Urusan Dalam Negeri dan mendirikan Kementerian Dalam Negeri serta mengeluarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pada tahun 2010, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono meluncurkan Gerakan Nasional Reformasi Birokrasi (GNRB) sebagai upaya untuk memperbaiki sistem birokrasi di Indonesia. GNRB ini menjadi gerakan besar dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia, dan memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja birokrasi serta pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Di Indonesia, reformasi birokrasi masih menjadi impian; meskipun dalam 10 tahun terakhir telah dilakukan upaya pembenahan birokrasi pemerintahan. Perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia tidak secepat yang dibayangkan. Tidak hanya di Indonesia, berbagai negara seperti China, Jepang, dan Korea Selatan juga menunjukkan bahwa tidak ada hasil yang instan dari reformasi birokrasi (Angkasah, Adolf and Wibowo, 2018).

Meskipun sudah dilakukan reformasi birokrasi di Indonesia, masih terdapat tantangan dalam implementasinya seperti resistensi dari pihak birokrat yang tidak ingin berubah, kurangnya dukungan politik, dan kurangnya anggaran untuk implementasi reformasi. Namun, reformasi birokrasi tetap menjadi agenda penting bagi pemerintah Indonesia dan masyarakat Indonesia karena birokrasi yang efektif dan efisien akan memberikan manfaat besar bagi kemajuan dan kesejahteraan Indonesia.

8.4 Strategi dan Metode Reformasi Birokrasi

Reformasi Birokrasi merupakan sebuah proses perubahan sistem tata kelola pemerintahan, termasuk di dalamnya birokrasi, guna mencapai tujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Reformasi birokrasi yang diarahkan pada prioritas *de facto* berupa peningkatan daya saing dan pembangunan ekonomi telah membuahkan hasil. Hasilnya telah dicampur sesuai dengan indikator utama. Pada Indeks Kemudahan Berbisnis Bank Dunia, Indonesia telah meningkat dari 123 dari 178 negara pada tahun 2008 menjadi 73 dari 190 negara pada tahun 2019 dan telah mencatat peningkatan skor untuk setiap tahun antara 2008 dan 2019 (Turner, Prasajo and Sumarwono, 2022). Salah satu upaya pembaharuan untuk mendukung reformasi birokrasi adalah pemanfaatan teknologi informasi. Upaya ini dinilai efektif untuk memperbaiki birokrasi di Indonesia (Yusriadi *et al*, 2018). Berikut adalah beberapa strategi dan metode yang dapat dilakukan dalam Reformasi Birokrasi:

8.4.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Salah satu strategi penting dalam Reformasi Birokrasi adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM) birokrasi. SDM birokrasi yang berkualitas dan kompeten sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja birokrasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Pengembangan SDM birokrasi dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan kompetensi.

8.4.2 Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Peningkatan transparansi dan akuntabilitas birokrasi merupakan strategi penting dalam Reformasi Birokrasi. Hal ini dilakukan dengan cara membuka akses informasi publik yang lebih luas dan memperkuat mekanisme pengawasan terhadap birokrasi.

Dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi, diharapkan dapat mengurangi tindakan korupsi dan penyalahgunaan wewenang oleh birokrat.

8.4.3 Simplifikasi Prosedur Birokrasi

Simplifikasi prosedur birokrasi dapat dilakukan untuk mengurangi birokrasi yang berbelit-belit dan memperlambat proses pelayanan publik. Hal ini dilakukan dengan cara menyederhanakan prosedur dan menghapuskan prosedur yang tidak diperlukan atau redundan.

8.4.4 Penerapan Teknologi Informasi

Penggunaan teknologi informasi dapat membantu mempercepat proses birokrasi, mengurangi birokrasi yang korup, dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Teknologi informasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, seperti pelayanan publik online yang dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah.

8.4.5 Meritokrasi dalam Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi yang transparan dan berdasarkan meritokrasi sangat penting dalam Reformasi Birokrasi. Dengan menerapkan meritokrasi, hanya orang-orang yang berkualitas dan kompeten yang dapat masuk ke dalam birokrasi. Hal ini dapat meningkatkan kualitas SDM birokrasi dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja birokrasi.

8.4.6 Peningkatan Keterlibatan Masyarakat

Peningkatan keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan juga dapat menjadi metode yang efektif dalam Reformasi Birokrasi. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses tersebut, diharapkan dapat memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi serta

memastikan kebijakan yang dibuat dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Salah satu cara untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat adalah dengan membuka ruang partisipasi publik, seperti forum diskusi, konsultasi publik, dan mekanisme pengaduan masyarakat. Dengan cara ini, masyarakat dapat memberikan masukan dan pandangan mereka terhadap kebijakan dan pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi.

8.4.7 Pelaksanaan Evaluasi dan Monitoring

Evaluasi dan monitoring merupakan salah satu metode yang penting dalam Reformasi Birokrasi. Evaluasi dilakukan untuk mengevaluasi kinerja birokrasi dan memastikan bahwa tujuan Reformasi Birokrasi tercapai. Sementara itu, monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi Reformasi Birokrasi berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi dan monitoring dapat dilakukan secara periodik dengan melibatkan pihak eksternal yang independen guna memastikan objektivitas dan akuntabilitas dari proses evaluasi dan monitoring tersebut.

Dalam implementasi Reformasi Birokrasi, perlu diingat bahwa setiap strategi dan metode di atas tidak dapat dilakukan secara terpisah, melainkan saling berkaitan satu sama lain. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama dan sinergi antara berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar birokrasi, untuk mencapai tujuan Reformasi Birokrasi yang diinginkan.

8.5 Tantangan dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi Indonesia sangat dibutuhkan karena beberapa alasan. Pada awalnya, perekrutan aparatur yang lebih besar tanpa pengawasan yang memadai menyebabkan pengeluaran aparatur yang lebih tinggi. Kedua, anggaran untuk pemerintah daerah tumbuh secara dramatis karena meningkatnya biaya demokrasi (pemilu). Sayangnya, dalam persaingan ini,

kepemimpinan yang unggul bagi pemerintah daerah tidak muncul secara alami (Labolo and Indrayani, 2019). Reformasi Birokrasi bukanlah sebuah proses yang mudah dan tanpa tantangan. Beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam Reformasi Birokrasi antara lain:

8.5.1 Kebijakan yang Tidak Sinkron

Reformasi Birokrasi memerlukan dukungan kebijakan yang konsisten dan sinkron dari seluruh sektor pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah. Namun, seringkali kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah tidak selalu sinkron dan konsisten, sehingga dapat menghambat implementasi Reformasi Birokrasi.

8.5.2 Budaya Organisasi yang Sulit Berubah

Budaya organisasi yang terkotak-kotak dan sulit berubah juga bisa menjadi tantangan dalam Reformasi Birokrasi. Birokrasi seringkali memiliki aturan-aturan yang kaku dan sulit untuk diubah, sehingga sulit untuk melakukan inovasi dan perbaikan yang lebih cepat dan efektif.

8.5.3 Kurangnya Sumber Daya Manusia yang Berkualitas

Peningkatan kualitas sumber daya manusia di birokrasi sangat penting dalam Reformasi Birokrasi. Namun, seringkali sumber daya manusia di birokrasi kurang berkualitas, tidak memiliki kompetensi dan keterampilan yang memadai untuk menerapkan perubahan yang diperlukan.

8.5.4 Resistance to Change

Perubahan yang diperlukan dalam Reformasi Birokrasi seringkali dihadapi dengan resistensi dari berbagai pihak. Karyawan birokrasi yang terbiasa dengan sistem yang lama, mungkin tidak ingin mengubah cara kerja mereka. Selain itu,

kepentingan politik dan kepentingan ekonomi yang kuat juga dapat menghambat implementasi Reformasi Birokrasi.

8.5.5 Kompleksitas Masalah yang Diatasi

Masalah yang dihadapi dalam birokrasi seringkali kompleks dan beragam. Menerapkan perubahan yang tepat dan efektif untuk setiap masalah tersebut memerlukan kajian yang mendalam dan solusi yang tepat. Oleh karena itu, proses Reformasi Birokrasi memerlukan analisis yang cermat dan pendekatan yang holistik untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

8.5.6 Kurangnya Dukungan Masyarakat

Reformasi Birokrasi membutuhkan dukungan dari masyarakat, terutama dalam hal pengawasan dan monitoring terhadap kinerja birokrasi. Namun, seringkali masyarakat kurang tertarik atau tidak memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan partisipasi dalam proses Reformasi Birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, Y. 2018. 'Bureaucratic Reform Barriers: A Case Study on the One Stop-Integrated Service Office in Bone Regency', *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 22(2), p. 146. doi: 10.22146/jkap.34536.
- Angkasah, L., Adolf, H. and Wibowo, G. D. H. 2018. 'Bureaucratic Reform in the Perspective of State Administration Law', *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5-1), pp. 35-41. doi: 10.2478/mjss-2018-0094.
- Cruz, C. and Keefer, P. 2015. 'Political Parties, Clientelism, and Bureaucratic Reform', *Comparative Political Studies*, 48(14), pp. 1942-1973. doi: 10.1177/0010414015594627.
- Fountain, J. E. 2008. 'Bureaucratic reform and e-government in the United States: An institutional perspective', *Routledge Handbook of Internet Politics*, (07), pp. 99-113. doi: 10.4324/9780203962541-9.
- Gaus, N., Sultan, S. and Basri, M. 2017. 'State Bureaucracy in Indonesia and its Reforms: An Overview', *International Journal of Public Administration*. Routledge, 40(8), pp. 658-669. doi: 10.1080/01900692.2016.1186179.
- Hasyem, M. 2022. 'BUREAUCRATIC REFORM RESISTANCE IN INDONESIA Muhammad Hasyem 1) Ferizaldi 2) Syamsuddin 3) Tarmidi 4)', 3, pp. 57-65.
- Khoiriah, S. and Qashmal, L. 2022. 'Bureaucratic Reform in The Village Government', *Constitutionale*, 3(2), pp. 87-96. doi: 10.25041/constitutionale.v3i2.2638.
- Labolo, M. and Indrayani, E. 2019. 'Bureaucratic Reform and The Challenge of Good Governance Implementation in Indonesia', *International Journal of Kybernology*, 3(2), pp. 25-42. doi: 10.33701/ijok.v3i2.591.

- Pratama, A. B. 2017. 'Bureaucracy Reform Deficit in Indonesia: A Cultural Theory Perspective', *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), p. 88. doi: 10.5296/jpag.v7i3.11519.
- Turner, M., Prasajo, E. and Sumarwono, R. 2022. 'The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia', *Policy Studies*. Taylor & Francis, 43(2), pp. 333–351. doi: 10.1080/01442872.2019.1708301.
- Yusriadi, Y. *et al.* 2018. 'E-Government-based Bureaucratic Reform in Public Service', 165(Iccsr), pp. 66–70. doi: 10.2991/iccscr-18.2018.15.

BAB 9

REFORMASI MANAJEMEN PERUBAHAN

Oleh Santy Sriharyati

9.1 Pendahuluan

Reformasi manajemen perubahan didorong oleh kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang berkembang pesat. Variabel seperti pergeseran kemampuan teknologi, persaingan yang semakin ketat, pergeseran peraturan pemerintah, dan keharusan untuk memangkas biaya semuanya dapat berkontribusi pada transformasi.

Manajemen perubahan, juga dikenal sebagai manajemen transisi atau manajemen perubahan organisasi, adalah proses mengelola transisi organisasi untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih baik. Ketika bisnis di seluruh dunia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan serba cepat, kebutuhan manajemen perubahan semakin jelas dalam beberapa tahun terakhir.

Manajemen perubahan awal hanya berfokus pada penerapan peningkatan teknologi atau operasional, tetapi praktisi saat ini menyadari bahwa mengelola pergeseran budaya organisasi adalah bagian integral dari setiap transformasi yang berhasil. Karena organisasi yang efektif dalam mengelola perubahan akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mempertahankan kesuksesan mereka dalam jangka panjang, reformasi manajemen perubahan menjadi semakin penting. Namun, menerapkan reformasi manajemen perubahan dapat menjadi tantangan karena melibatkan begitu banyak orang dan departemen dalam suatu organisasi.

Sangat penting bagi organisasi untuk secara aktif melibatkan pemangku kepentingan utama dalam pelaksanaan reformasi manajemen perubahan, termasuk manajemen senior, karyawan, dan tim proyek perubahan. Ini akan memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman bersama tentang alasan perubahan dan potensi manfaat transisi, dan akan mendorong partisipasi aktif dalam proses perubahan.

Reformasi manajemen perubahan sangat penting untuk membantu organisasi menyesuaikan diri dengan lanskap bisnis yang berkembang pesat dan mewujudkan tujuan bisnis jangka panjang mereka. Organisasi dapat lebih efektif dalam menerapkan perubahan dan mencapai hasil yang diinginkan ketika mereka secara aktif melibatkan pemangku kepentingan yang diperlukan dan menggunakan proses kerja yang paling efisien.

9.2 Alasan dan Manfaat Reformasi Manajemen Perubahan

Alasan untuk, dan manfaat dari, reformasi manajemen perubahan dapat sangat bervariasi tergantung pada kebutuhan spesifik suatu organisasi. Beberapa dari banyak alasan dan manfaat reformasi manajemen perubahan (Stace, 2014; Higgs, 2016; Cummings & Worley, 2014; Cameron & Green, 2015; Anderson & Anderson, 2010; Harto, 2022) meliputi:

1. Organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan output mereka dengan menerapkan reformasi manajemen perubahan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang telah menahan mereka.
2. Organisasi perlu terus beradaptasi dengan pergeseran pasar dan kondisi kompetitif agar tetap kompetitif. Organisasi dapat memperoleh manfaat dari reformasi manajemen perubahan dengan beradaptasi dengan kondisi pasar baru dan memfokuskan kembali strategi mereka untuk bersaing secara lebih efektif.

3. Dengan memberikan arahan yang jelas, memfasilitasi partisipasi karyawan, dan menawarkan peluang untuk pengembangan keterampilan dan karir, reformasi manajemen perubahan dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan di tempat kerja.
4. Meningkatkan inovasi dan orisinalitas, reformasi manajemen perubahan dapat mendorong organisasi yang lebih terbuka terhadap ide dan metode baru dalam melakukan sesuatu, serta mereka yang lebih siap untuk mengimplementasikan ide-ide baru tersebut.
5. Meningkatkan daya saing dan profitabilitas organisasi dengan meningkatkan efisiensi dan outputnya, beradaptasi dengan pasar yang terus berubah dan intensitas persaingan yang meningkat, dan meningkatkan daya cipta dan akalunya.
6. Organisasi yang berhasil menerapkan reformasi manajemen perubahan memiliki reputasi yang lebih baik karena fleksibel, kreatif, dan responsif terhadap keadaan baru.

Menerapkan reformasi manajemen perubahan dapat membantu bisnis meningkatkan kinerja mereka, mengurangi risiko, dan beradaptasi lebih baik dengan perubahan yang sedang berlangsung di pasar.

9.3 Tantangan dalam Manajemen Perubahan

Mengelola perubahan adalah proses yang kompleks dan menantang, penuh dengan jebakan. Beberapa tantangan umum dalam manajemen perubahan termasuk (Anderson & Anderson, 2010; Beer & Nohria, 2000; Cameron & Green, 2015; Cummings & Worley, 2014; Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Senior & Swailes, 2010; Sukanti, Harto, & Pramuditha, 2021), tetapi tidak terbatas pada:

1. Skeptisisme dan resistensi terhadap perubahan
Ketika suatu organisasi melakukan perubahan, banyak skeptisisme muncul, termasuk skeptisisme tentang hasil perubahan dan peran individu dalam organisasi. Individu dan tim dalam suatu organisasi juga dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan ini.
2. Dukungan kepemimpinan yang tidak memadai
Pemimpin organisasi sering kali dibebani dengan tanggung jawab sehari-hari dan gagal mengatasi efek pergeseran internal secara memadai. Ini dapat mengurangi dukungan dari manajemen atas, menunda atau bahkan mencegah perubahan diterapkan.
3. Sumber Daya Terbatas
Menerapkan perubahan seringkali membutuhkan waktu, energi, dan uang tambahan. Perubahan organisasi dapat terhambat jika tidak memiliki sumber kekuatan yang memadai.
4. Kurangnya komunikasi dan keterlibatan
Tanpa komunikasi dan partisipasi yang memadai, individu dan tim dalam suatu organisasi mungkin merasa mereka tidak berkontribusi pada perubahan dan tidak dapat memberikan dukungan yang diperlukan.
5. Tidak adanya rencana yang jelas
Tanpa rencana yang jelas, perubahan yang diterapkan lebih cenderung serampangan dan tidak efektif. Agar efektif, sebuah rencana harus mempertimbangkan keadaan organisasi saat ini dan tujuannya, serta mencakup strategi dan tindakan khusus.
6. Kurangnya kemampuan adaptasi
Perusahaan membutuhkan kemampuan beradaptasi yang kuat untuk menghadapi perubahan konstan dalam bisnis dan lanskap kompetitif. Kurangnya kemampuan beradaptasi dapat menghambat kemampuan organisasi untuk bertahan dan tumbuh dalam jangka panjang.

Untuk mengatasi hambatan dalam manajemen perubahan, Anda memerlukan kesadaran diri, komunikasi yang efektif, dan kemampuan untuk memimpin dan menginspirasi orang lain dalam organisasi Anda.

9.4 Kerangka Kerja Manajemen Perubahan

Kerangka kerja manajemen perubahan kerja adalah pendekatan dan metodologi yang digunakan untuk mengelola perubahan organisasi secara metodis dan terstruktur. Rencana kerja ini berisi langkah-langkah dan prosedur yang harus diambil untuk memastikan bahwa transisi berjalan lancar dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Berikut ini adalah beberapa langkah umum dalam proses manajemen perubahan (Cameron & Green, 2015; Cummings & Worley, 2014; Anderson & Anderson, 2010; Kotter, 1995; Beer & Nohria, 2000):

1. **Persiapan**
Salah satu langkah dalam proses perencanaan adalah pengumpulan data dan analisis keadaan organisasi saat ini, diikuti dengan pengembangan strategi perubahan yang akan membantu bisnis mencapai tujuannya.
2. **Perencanaan**
Perencanaan atau penyusunan rencana rinci untuk melaksanakan strategi perubahan, yang melibatkan mencari tahu siapa yang akan terlibat dalam perubahan, apa yang harus dilakukan, dan kapan akan dilaksanakan.
3. **Implementasi**
Fase tiga ini memerlukan peluncuran perubahan di seluruh organisasi dengan bantuan komunikasi yang efektif dan dukungan dari semua pihak terkait.
4. **Evaluasi**
Tahap ini memerlukan evaluasi dan pengukuran hasil dari perubahan yang dilakukan, seperti menentukan berhasil atau tidaknya perubahan dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Pembelajaran dan penyesuaian

Tahap ini mencakup refleksi dan evaluasi seluruh proses perubahan dan perumusan rencana untuk masa depan.

Kerangka kerja manajemen perubahan ini dapat membantu organisasi dalam memastikan bahwa perubahan yang mereka terapkan terstruktur dan metodis, dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan.

9.5 Melibatkan Pemangku Kepentingan dalam Manajemen Perubahan

Kunci untuk berhasil menerapkan perubahan dalam suatu organisasi adalah mendapatkan dukungan dari key opinion leader (pemangku kepentingan). Pemangku kepentingan yang berpengaruh adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk membentuk arah organisasi atau inisiatif perubahan yang berkelanjutan. Dengan bantuan pemangku kepentingan yang tepat, sebuah organisasi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan dukungan untuk hasil yang diinginkan dari perubahan itu.

Berikut adalah beberapa hal yang dapat dilakukan untuk melibatkan pemangku yang diperlukan dalam proses manajemen perubahan (Palmer, Dunford, & Akin, 2009; Cameron & Green, 2015; Carnall, 2007; Hayes, 2014; Kotter, 1995):

1. Mengidentifikasi pemangku kepentingan

Memiliki kepentingan dalam hasil melibatkan penunjukan dengan tepat mereka yang mendapat manfaat dari perubahan dan menentukan seberapa terlibat mereka dalam membawa perubahan itu, serta seberapa besar dampak yang akan mereka miliki.

2. **Komunikasi**
Mengkomunikasikan perubahan dengan jelas dan transparan kepada semua pemangku kepentingan, menguraikan manfaat bagi organisasi dan bagaimana karyawan dapat berkontribusi.
3. **Berkolaborasi**
Pastikan masukan Anda didengar selama perencanaan dan implementasi perubahan apa pun. Peningkatan kualitas dan efisiensi dapat dihasilkan dari memasukkan umpan balik pemangku kepentingan ke dalam perencanaan organisasi untuk perubahan.
4. **Partisipasi**
Memfasilitasi partisipasi yang diperlukan dari semua pemangku kepentingan terkait dalam perubahan dengan memberi mereka pelatihan dan saran yang mereka butuhkan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka tentang perubahan yang saat ini sedang dilaksanakan.
5. **Lakukan evaluasi**
Secara berkala untuk menilai nilai kontribusi karyawan terhadap perubahan, mengantisipasi potensi masalah, dan mencari solusi.

Menciptakan rasa urgensi dalam manajemen perubahan dapat membantu organisasi mencapai tempat yang dibutuhkan untuk pergi lebih cepat dan lebih efisien. Pemangku kepentingan dapat membantu organisasi dalam mengatasi hambatan dan resistensi terhadap perubahan, serta memberikan sudut pandang baru dan pendekatan inovatif untuk mengatasi masalah.

9.6 Pihak yang Terlibat dalam Proses Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan membutuhkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan pada hasil proses. Beberapa pihak perlu diikutsertakan dalam proses manajemen perubahan (Palmer, Dunford, & Akin, *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*, 2009; Cameron & Green, 2015; Hayes, 2014; Noor, et al., 2023; Widiani, et al., 2023), seperti yang tercantum di bawah ini:

1. **Pemimpin organisasi**
Harus memainkan peran penting dalam mendorong perubahan, memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan bagi tim untuk mewujudkan tujuan transformasional mereka.
2. **Karyawan atau pegawai**
Sumber daya manusia paling rentan terhadap efek perubahan dalam suatu organisasi, dan karyawan adalah sumber daya manusia yang paling penting. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan pekerja dalam proses perubahan untuk memastikan pemahaman, komitmen, dan dukungan mereka.
3. **Tim Manajemen Perubahan**
Terdiri dari individu-individu dengan pengalaman dan keahlian yang relevan dalam manajemen perubahan. Mereka bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan memantau perubahan yang dilakukan.
4. **Klien atau pelanggan,**
Kelompok pemangku kepentingan lain yang harus terlibat dalam manajemen perubahan, terutama jika perubahan yang diterapkan akan berdampak langsung pada produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi.
5. **Pemasok**
Pemasok atau vendor juga perlu dilibatkan dalam proses keamanan perubahan, terutama jika perubahan yang

dilakukan berdampak pada proses pengadaan atau pengiriman barang atau jasa.

6. Mitra keuangan

Perlu dilibatkan dalam proses manajemen perubahan terutama jika perubahan yang dilakukan berdampak pada kinerja keuangan atau nilai saham organisasi.

Ketika memutuskan siapa yang harus dimasukkan dalam proses manajemen perubahan, penting untuk memikirkan bagaimana transisi akan mempengaruhi setiap pemangku kepentingan dan seberapa besar bobot masing-masing dalam menentukan hasil. Mengikutsertakan semua pihak terkait dalam proses manajemen perubahan dapat meningkatkan keberhasilan dan penerimaan perubahan organisasi secara keseluruhan.

9.7 Evaluasi dan Pengukuran Manajemen Perubahan

Evaluasi dan pengukuran manajemen perubahan adalah langkah penting dalam memastikan bahwa perubahan yang diterapkan mencapai hasil yang diinginkan dan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Beberapa hal yang dapat diukur dan dievaluasi dalam manajemen perubahan antara lain (Hayes, 2014; Anderson & Anderson, 2010; Kotter, 1995; Cameron & Green, 2015; Carnall, 2007; Harto, 2022; Rozak, Harto, Arissaputra, & Nisa, 2022), namun tidak terbatas pada hal-hal berikut:

1. Efektivitas perubahan

Seberapa besar dampak perubahan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas.

2. Perubahan yang efisien

Dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, terlepas dari seberapa besar perubahannya.

3. Keberhasilan Implementasi Perubahan
Seberapa Besar Perubahan yang Berhasil Dilaksanakan, Termasuk Peningkatan Partisipasi Karyawan dan Penerimaan Perubahan.
4. Peningkatan kualitas
Seberapa besar setiap perubahan berkontribusi untuk memperbaiki produk atau layanan organisasi.
5. Peningkatan produktivitas
Seberapa besar setiap perubahan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam operasi bisnis.
6. Kepuasan klien meningkat
Seberapa signifikan perubahan dalam meningkatkan kepuasan klien.
7. Kepuasan pekerja meningkat
Seberapa besar perubahan berkontribusi pada kepuasan dan keterlibatan pekerja yang lebih besar.
8. Perubahan budaya organisasi
Besarnya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap evolusi budaya organisasi dan peningkatan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok secara keseluruhan.

9.8 Pendekatan Adaptif dalam Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adaptif mempertimbangkan pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan dan organisasi. Perspektif ini menyoroti pentingnya kemampuan beradaptasi dan perencanaan strategis dalam mengatasi perubahan yang tidak terduga dan kompleks.

Beberapa fitur dari pendekatan fleksibel untuk manajemen perubahan (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Heifetz & Linsky, 2002; Pasmore, Woodman, & Shani, 2013) meliputi:

1. **Fleksibilitas**
Pendekatan adaptif memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan atau lingkungan sekitarnya.
2. **Kemampuan beradaptasi**
Strategi responsif menekankan pentingnya respons organisasi terhadap perubahan dan inovasi yang muncul.
3. **Keterlibatan pengambil keputusan utama**
Pendekatan fleksibel mencakup semua pengambil keputusan utama dalam proses pengambilan keputusan, memungkinkan organisasi untuk mengakomodasi berbagai kebutuhan.
4. **Pengambilan keputusan terdesentralisasi**
Pendekatan adaptif menggabungkan pengambilan keputusan terpusat dan terdesentralisasi, memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih baik.
5. **Pembelajaran dan inovasi berkelanjutan**
Strategi adaptif mendorong organisasi untuk terus belajar dan berinovasi, memungkinkan mereka untuk mengantisipasi dan menanggapi perubahan yang muncul.

9.9 Studi Kasus tentang Keberhasilan dan Kegagalan Manajemen Perubahan

Studi kasus manajemen perubahan yang berhasil dan tidak berhasil dapat memberikan pelajaran berharga kepada praktisi dan pemimpin organisasi yang menjalani atau merencanakan untuk melakukan transformasi. Di bawah ini adalah beberapa contoh studi kasus yang menggambarkan keberhasilan dan kegagalan manajemen perubahan (Christensen & Raynor, 2003; Kotter, 1995; Beer & Nohria, 2000):

1. **Keberhasilan manajemen perubahan pada Starbucks**
Pendapatan dan pertumbuhan Starbucks melambat secara signifikan pada tahun 2008. Namun, CEO Howard Schultz memutuskan untuk membuat beberapa perubahan dengan

memfokuskan kembali perhatian pada kualitas produk, memotong biaya, dan mengatur ulang sumber daya yang digunakan secara tidak efisien. Schultz juga membawa perubahan dalam budaya bisnis dengan memberikan pelatihan dan inspirasi kepada karyawan. Karena itu, Starbucks mampu menghidupkan kembali kinerja keuangannya dan mendapatkan kembali posisinya sebagai pemimpin pasar.

2. Kegagalan manajemen perubahan pada perusahaan Kodak
Kodak menyeret kakinya beralih dari film ke fotografi digital pada pergantian milenium. Meskipun memperkenalkan produk kamera digital, Kodak lambat dalam menyesuaikan model bisnisnya dengan pasar yang terus berubah. Kodak juga tidak mampu memanfaatkan teknologi mutakhir atau dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan yang terus berkembang. Kegagalan perusahaan pada tahun 2012 adalah akibat langsung.
3. Kesuksesan manajemen perubahan pada Domino's Pizza
Domino's Pizza menerima kritik kualitas produk yang signifikan pada awal 2010. Namun, CEO Patrick Doyle melembagakan perubahan dengan menyesuaikan resep pizza, meningkatkan kualitas produk, dan meningkatkan sistem pemesanan online. Kampanye pemasaran yang lebih agresif juga diperkenalkan oleh Doyle. Hasilnya, Domino's Pizza mampu meningkatkan citra mereknya dan meningkatkan keuntungannya.
4. Kegagalan manajemen perubahan pada perusahaan Nokia
Pada pergantian milenium, Nokia mendominasi pasar global untuk ponsel. Namun, perusahaan gagal memanfaatkan pertumbuhan pasar smartphone yang kuat dan cepat untuk mengembangkan sistem operasi yang kompetitif. Nokia juga lambat merespons pergeseran selera konsumen di pasar, dan perusahaan sering merilis ponsel yang sudah ketinggalan

zaman. Akibatnya, Nokia kehilangan posisinya sebagai pemimpin pasar dan akhirnya diakuisisi oleh Microsoft pada tahun 2014.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Anderson, L. A. 2010. *Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. John Wiley & Sons.
- Beer, M., & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Cameron, E., & Green, M. 2015. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Carnall, C. 2007. *Managing change in organizations*. Prentice Hall.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. 2003. *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2014. *Organization development and change*. Cengage learning.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Harto, B. 2022. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). In R. R. I. Soepriyadi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia* (pp. 31-43). Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Harto, B. 2022. Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. In A. S. A. Wardhana, *Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya)* (pp. 167-179). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hayes, J. 2014. *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. 2002. A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, 80(6), 65-74.

- Higgs, M. 2016. Why do organizational change programs fail?: A correlational study of change program characteristics, context, and organizational outcomes. *Journal of Change Management*, 16(2), 126-143.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Noor, A., Radiansyah, A., Ishak, R. P., Hakim, C., Rijal, S., Harto, B., . . . Hendriana, T. I. 2023. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. 2009. *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw Hill.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. 2009. *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw Hill.
- Pasmore, W. A., Woodman, R. W., & Shani, A. B. 2013. *Research in Organizational Change and Development*. Emerald Group Publishing.
- Rozak, A., Harto, B., Arissaputra, R., & Nisa, K. 2022. Pengaruh Relationship Marketing terhadap Customer Loyalty dengan Dimediasi oleh Customer Satisfaction pada PT. Unilever. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 8(2), 271-281.
- Senior, B., & Swailes, S. 2010. *Organizational change*. Pearson education.
- Stace, D. &. 2014. *Beyond the Boundaries: Leading and Re-Creating the Successful Enterprise*. McGraw-Hill Education.
- Sukanti, L., Harto, B., & Pramuditha, P. 2021. Analysis of relevance between international HRM and industry demand: A review of scientific literature. *International journal of business, economics & management*, 4(1), 199-208.
- Widiana, W., Anggara, F. S., Purnamasari, S., Nugraha, J. P., Ardianto, R., Harto, B., . . . Dasman, S. 2023. *Keuangan Bisnis Digital*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

BAB 10

REFORMASI ORGANISASI

Oleh Widyawati

10.1 Pendahuluan

Reformasi organisasi merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan. Reformasi organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti mengubah struktur organisasi, memperbaiki sistem pengambilan keputusan, meningkatkan manajemen dan kepemimpinan, memperbaharui kebijakan dan prosedur, serta meningkatkan komunikasi.

Reformasi organisasi tidak hanya dilaksanakan oleh organisasi bisnis dan nirlaba, tetapi pelaksanaan reformasi organisasi dilakukan pula oleh organisasi publik/pemerintahan. Reformasi organisasi dilaksanakan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja organisasi dan memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya.

Pelaksanaan reformasi organisasi membutuhkan perencanaan yang matang serta didukung oleh seluruh anggota organisasi, sebab merupakan suatu proses yang sangat kompleks. Dalam melakukan reformasi organisasi, perlu dilakukan analisis terhadap masalah dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi serta merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasinya. Dalam era yang terus berkembang dan kompleks seperti saat ini, reformasi organisasi menjadi semakin penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi di masa depan.

10.2 Konsep Reformasi Organisasi

Reformasi berasal dari Bahasa Latin yang memiliki arti membentuk kembali dan mengubah situasi tertentu dalam suatu organisasi. Menurut (Schmid 2019) reformasi mengubah status quo dalam organisasi dan pelaksanaan reformasi memerlukan inisiatif, perencanaan, perancangan, dan penerapan perubahan yang bertujuan untuk menjembatani kesenjangan kinerja. Reformasi tidak dapat dipisahkan dari konteks historis-institusional organisasi, budaya dan nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi (Schmid 2019). Reformasi berupaya menciptakan rangsangan untuk inovasi dalam layanan sehingga organisasi didorong untuk mengadopsi praktik terbaik.

Menurut (Brunsson and Olsen 2018) konsep reformasi membawa perspektif khusus untuk mendukung proses perubahan organisasi dan cara organisasi berfungsi, serta perubahan kepemimpinan dan kekuasaan internal. Dalam perspektif reformasi, perubahan administrasi diasumsikan sebagai hasil dari pilihan-pilihan yang diarahkan pada tujuan yang disengaja. Struktur, proses, dan ideology organisasi dibentuk dan diubah, untuk membantu organisasi beroperasi secara lebih fungsional dan efisien. (Brunsson and Olsen 2018) menjelaskan bahwa pada reformasi terdapat rantai sebab dan akibat yang berkelanjutan, mulai dari niat para reformis dan berlanjut melalui keputusan, struktur baru, proses dan ideology hingga perubahan perilaku dan hasil yang lebih baik. Pada saat yang sama pengalaman mengarah pada pembelajaran. Jika hasil tidak sesuai dengan niat, atau jika kondisi berubah, proses reformasi dimulai lagi.

(Blomquist 2000) menyebutkan reformasi sebagai perubahan bentuk organisasi yang disengaja, dan merupakan istilah yang digunakan secara eksklusif untuk perubahan dalam organisasi. (Blomquist 2000) juga menjelaskan bahwa reformasi memiliki dua pandangan, yaitu:

- a. Reformasi sebagai implementasi (pandangan tradisional). Pandangan reformasi sebagai implementasi mengandaikan hubungan kausal antara sarana dan tujuan. Reformasi akan mengalami kegagalan, jika tujuan tidak tercapai seperti yang direncanakan. Kegagalan tersebut dianggap disebabkan oleh beberapa bentuk mata rantai yang hilang dalam rantai sebab-akibat antara sarana dan tujuan. Masalah implementasi seperti ini dapat muncul sebagai akibat dari ketidakmampuan kontrol organisasi, koordinasi antar bagian organisasi yang berbeda dan komplikasi logistik.
- b. Reformasi sebagai penerapan keputusan. Dalam hal ini reformasi dikaitkan pada perspektif kelembagaan, dimana reformasi dipandang sebagai instrument perubahan. Reformasi merupakan rutinitas dan aspek stabilitas organisasi untuk mengatasi masalah. Reformasi dianggap sebagai cara bertindak modern, yang sesuai dengan norma-norma dalam lingkungan kelembagaan organisasi.

Perbedaan utama antara kedua pandangan reformasi di atas yaitu pandangan pertama menganggap reformasi sebagai perubahan bentuk organisasi yang disengaja begitu saja, sedangkan pandangan kedua menganggap reformasi adalah aspek stabilitas ddalam menangani masalah sesuai dengan norma pada kelembagaan organisasi.

10.3 Proses Reformasi Organisasi

Menurut (Bezes *et al.* 2013) proses reformasi organisasi merupakan campuran kompleks dan konfigurasional dari faktor politik, warisan sejarah kelembagaan, dan tekanan eksternal yang membatasi inisiatif dan kelonggaraan kebijakan politik dan eksekutif administrasi ketika melakukan kebijakan reformasi administrasi.

a. Faktor Politik.

Kekuatan dan inisiatif yang diambil oleh eksekutif politik memiliki peran penting dalam pilihan organisasi. Pentingnya isu-isu politik pada reformasi organisasi telah ditekankan pada teori pilihan rasional, dimana para ahli menekankan arti penting dari respon dan kontrol politik dalam mendesain ulang organisasi publik. Kendala yang dapat ditimbulkan yaitu para pemimpin politik memiliki kelonggaran yang berbeda-beda untuk merumuskan dan menerapkan reformasi organisasi. Beberapa hasil penelitian menyarankan untuk lebih menekankan bobot strategi politik yang krusial dalam penentuan kapasitas dan kemampuan perubahan organisasi, namun dimensi politik ini lebih menegaskan pada tujuan penguatan koordinasi. Sumber daya dan kapasitas eksekutif administrasi politik sebagian besar dibatasi.

b. Sejarah Kelembagaan

Perubahan organisasi terjadi tidak terlepas dari sejarah kelembagaan, dengan demikian mencerminkan kendala yang dilakukan oleh penataan dan pengaturan kelembagaan yang diwariskan. Warisan sejarah-kelembagaan dari budaya administratif serta pengaturan kelembagaan yang spesifik memiliki efek independen pada lintasan reformasi kontemporer. Dimana tertanam prinsip sejarah spesialisasi, bentuk pembagian kerja antara unit, mode koordinasi, dan jenis hierarki, yang memiliki banyak efek membatasi, menyaring, dan mendistribusikan sumber daya. Setelah dilaksanakan, reformasi organisasi menjadi bagian penting dari fungsi negara administratif nasional dan menghasilkan warisan. Pengaturan kelembagaan politik dan administratif mencerminkan perkembangan keterkaitan yang kuat antar aktor dari waktu ke waktu pada aturan dan struktur tertentu, yang telah berkembang

melalui waktu dan melembagakan bentuk spesialisasi, koordinasi, dan hirarki.

c. Tekanan Eksternal

Lingkungan teknis dan kelembagaan eksternal juga penting dalam mempengaruhi proses reformasi organisasi. **Pertama**, tekanan keuangan dalam pengaruh lingkungan internasional mendorong reformasi administrasi modern. Tren ekonomi dan keuangan diketahui memiliki implikasi yang kuat untuk bentuk organisasi negara, hal ini kemungkinan mengarah pada program restrukturisasi administrasi untuk memberikan kebijakan yang lebih efisien, berskala ekonomi, pengurangan biaya, dan pemotongan drastis dalam pengeluaran publik. **Kedua**, organisasi publik juga mengadopsi struktur formal yang diwujudkan sesuai dengan "mitos rasionalitas" ("bentuk organisasi terbaik," model rasionalistik, kesatuan, tujuan, dan tindakan yang efisien). Di sini, adopsi bentuk organisasi baru sangat bergantung pada proses difusi template baru melalui berbagai jaringan atau komunitas epistemik. Dalam "perspektif mitos organisasi publik dipandang sebagai bagian dari lingkungan yang dilembagakan yang terdiri dari banyak organisasi serupa lainnya dan di mana mode rasional baru beredar melalui berbagai jaringan transnasional yang terstruktur (politik) dan profesional.

10.4 Faktor Pendorong Reformasi Organisasi

Terdapat beberapa kekuatan pendorong untuk memulai reformasi dalam organisasi, seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini:

No.	Faktor Ekesternal	Deskripsi
1	Faktor Ekonomi	Stabilitas keuangan versus ketidakstabilan keuangan, sumber daya keuangan terbatas dan akses ke sumber daya
2	Faktor Sosial	Ketidaksetaraan dan kesenjangan sosial, kemiskinan, tekanan sosial
3	Faktor Teknologi	Pengembangan teknologi baru dalam layanan pelanggan; integrasi sistem informasi lanjutan
4	Faktor Demografi	Perubahan komposisi penduduk, penuaan penduduk, perubahan struktur keluarga, peningkatan jumlah anak.
5	Faktor Politik	Banyak kelompok kepentingan dan koalisi, perebutan kekuasaan dan kontrol, perubahan pemerintahan dan rezim
6	Model manajemen	Penggunaan model manajemen yang berubah dan bersifat sementara.

No	Faktor Internal	Deskripsi
1	Pertumbuhan Organisasi	Peningkatan jumlah klien, peningkatan cakupan kegiatan, peningkatan jumlah pekerja, peningkatan diferensiasi struktural, peningkatan administrasi organisasi
2	Keresahan Internal	Ketidakpuasan pekerja, semangat rendah, protes pekerja, inefisiensi dan ketidakefektifan

No.	Faktor Eksternal	Deskripsi
3	Perubahan dalam manajemen	Ideologi dan nilai yang berbeda, ambisi dan motivasi pribadi untuk kekuasaan dan kendali, keinginan untuk meninggalkan jejak pribadi
4	Kegagalan reformasi sebelumnya	Reformasi melahirkan reformasi baru, kesulitan dalam melaksanakan reformasi, kegagalan mencapai tujuan reformasi

Sumber: Schmid, 2019

Faktor eksternal meliputi perubahan yang cepat dalam lingkungan luar organisasi. Organisasi tidak dapat mengabaikan perubahan di lingkungan luar, sebab dapat mengancam kelangsungan organisasi. Faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah faktor ekonomi, ini mengacu pada tingkat stabilitas atau ketidakstabilan, kepastian atau ketidakpastian dalam hal ketergantungan pada sumber daya terbatas yang tersedia bagi organisasi, dan persaingan untuk sumber daya yang terbatas, serta aksesibilitas dan ketersediaan sumber daya tersebut untuk organisasi.

Faktor sosial juga mempengaruhi perlunya pembenahan kegiatan organisasi, program pelayanan, proses administrasi, dan struktur organisasi. Faktor-faktor ini berkaitan dengan dampak kesenjangan sosial dan ketimpangan ekonomi serta dampak kemiskinan dan pengucilan sosial terhadap tujuan, kebijakan, dan program organisasi yang bertujuan untuk menanggapi kebutuhan klien. Faktor teknologi seperti bantuan teknologi untuk penyandang disabilitas, perkembangan teknologi canggih yang mempengaruhi prosedur kerja, dan sistem informasi yang terkomputerisasi juga memaksa organisasi untuk memperkenalkan perubahan dan memodifikasi prosedur dan prosesnya.

Selain itu, organisasi tidak dapat mengabaikan faktor demografis yang memiliki pengaruh langsung terhadap aktivitas dan operasi organisasi. Misalnya peningkatan jumlah penduduk usia lanjut dalam populasi, memaksa organisasi untuk menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan usia mereka secara efektif, dan melaksanakan program inovatif. Faktor politik dan kendala politik juga berdampak besar terhadap kebutuhan untuk melaksanakan reformasi organisasi. Adanya kelompok kepentingan yang memiliki ekspektasi dan memberikan tekanan memaksa organisasi untuk mengusulkan solusi dengan menyesuaikan terhadap tuntutan kontradiktif dari kelompok yang berbeda, yang memiliki cita-cita untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan dari kepentingan klien yang mereka wakili.

Faktor model manajemen adalah kekuatan pendorong lain dibelakang reformasi organisasi. Organisasi sektor publik dipandang perlu untuk menerapkan dan meniru metode, teknik dan teknologi yang digunakan pada sektor swasta/bisnis. Organisasi yang tidak mengikuti perkembangan atau perubahan pada organisasi swasta/bisnis dianggap tidak mampu menyesuaikan perkembangan zaman, konservatif, dan tidak relevan dengan lingkungan sekitar organisasi itu sendiri.

Faktor pendorong internal untuk reformasi organisasi yang pertama yaitu pertumbuhan organisasi mengharuskan organisasi melakukan perubahan pada struktur dan prosedur organisasi. Dinamika internal dan perubahan yang dihasilkan dari pertumbuhan organisasi memerlukan penilaian ulang sejauh mana organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Hood and Dixon 2015). Faktor kedua berakar pada protes di antara anggota organisasi yang mengeluhkan inefisiensi dan ketidakefektifan, kegagalan mencapai tujuan, keputusan yang buruk, semangat rendah, ketidakpuasan pekerja, produktivitas rendah, kurangnya daya saing dengan organisasi lain, korupsi, kurangnya kepemimpinan visioner dan transformasional, serta

faktor-faktor lain yang mendorong pemerintah memikirkan kembali fungsinya.

Selanjutnya faktor ketiga, perubahan dalam manajemen disebabkan oleh administrator baru yang di awal karir mereka merasakan tekanan untuk memulai perubahan dalam rangka memberikan ciri khas pada organisasi. Mereka mungkin berusaha menghilangkan hampir semua yang dilakukan oleh pendahulu mereka dan berusaha membuka halaman baru seolah-olah tidak ada yang dilakukan sebelum mereka mulai menjabat sebagai administrator. Reformasi organisasi adalah kesempatan untuk mencapai aspirasi mereka, untuk memperkuat dampak mereka terhadap organisasi dan untuk menciptakan citra diri mereka sebagai pemimpin yang kuat dengan visi, yang membawa inovasi ke dalam organisasi (Schmid 2019).

Faktor pendorong internal reformasi yang terakhir yaitu kegagalan reformasi. Ketika reformasi dilaksanakan, pelaksana organisasi seringkali menghasilkan reformasi lebih lanjut karena reformasi awal belum mencapai tujuan dan sasaran seperti yang diharapkan. Biasanya dinamika organisasi, realita yang berubah, perubahan administrasi, resistensi pekerja dan serikat pekerja, serta faktor-faktor lain seperti tekanan dan kepentingan politik mempersulit implementasi reformasi. Oleh karena itu reformasi baru diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan baru. Dengan cara ini, reformasi menjadi rutinitas yang merupakan bagian dari retorika organisasi yang menyoroti pentingnya melakukan perubahan (Brunsson and Olsen 2018).

Terlihat pada faktor pendorong eksternal dan internal menunjukkan bahwa reformasi organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kedua faktor tersebut, tetapi juga menunjukkan bahwa setiap faktor saling terkait dan memiliki dampak pada pelaksanaan reformasi organisasi. Misalnya, keputusan politik mempengaruhi keputusan sosial dan ekonomi, yang pada gilirannya mempengaruhi proses internal organisasi. Proses ini berhubungan

dengan pembagian kekuasaan antara kelompok yang berbeda dalam organisasi, serta untuk mengontrol sumber daya dan perubahan kebijakan yang mewakili ideologi dan nilai kelompok dominan dalam organisasi. Faktor sosial dikaitkan dengan faktor demografis seperti imigrasi, yang harus ditanggapi oleh organisasi dengan memberikan layanan kepada masyarakat khusus. Perubahan teknologi juga berdampak pada proses internal dan pembagian kerja dalam organisasi. Selain meningkatkan kinerja organisasi, perubahan teknologi menimbulkan tantangan baru bagi organisasi untuk menyesuaikan diri dengan prosedur kerja baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Bezes, Philippe, Anne Lise Fimreite, Patrick Le Lidec, and Per Lægreid. 2013. "Understanding Organizational Reforms in the Modern State: Specialization and Integration in Norway and France." *Governance* 26(1): 147–75.
- Blomquist, Christine. 2000. "In the Name of Managerialism: Reforming Organizations in the Swedish Public Sector." *Administrative Theory & Praxis* 22(2): 226–45.
- Brunsson, Nils, and Johan P. Olsen. 2018. *The Reforming Organization The Reforming Organization : Making Sense of Administrative Change*. London: Routledge.
- Hood, Christopher, and Ruth Dixon. 2015. *A Government That Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Schmid, Hillel. 2019. "Rethinking Organizational Reforms in Human Service Organizations: Lessons, Dilemmas, and Insights." *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance* 43(1): 54–66.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1593907>.

BAB 11

REFORMASI PENGAWASAN BIROKRASI DI INDONESIA

Oleh Didik Suhariyanto

11.1 Pendahuluan

Aset dalam organisasi organisasi pemerintah adalah aparatur atau pegawai pemerintah. Proses membangun aparatur sipil negara (ASN) yang berintegritas, kompeten, tidak berpihak dan independen dari intervensi politik, jujur dari bentuk korupsi, kolusi, dan keberpihakan tertentu atau KKN, serta berdedikasi terhadap pelayanan publik bagi seluruh warga negara dan mampu bertindak sebagai unsur penghubung antar elemen masyarakat yang mana itu sangat diperlukan dalam rangka mewujudkan cita-cita bangsa dan tujuan bernegara sebagaimana tertuang dalam konstitusi pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Reformasi pengawasan birokrasi sangat diperlukan. Maka dalam rangka peningkatan akan kesejahteraan, mewujudkan bentuk keadilan, dan memberikan kejelasan hukum bagi seluruh warga negara yang mana dijabarkan pada UUD 1945. Jaminan akan perbaikan kehidupan secara bernegara, berbangsa, dan bermasyarakat yang menjadi dasar pada peningkatan, penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang demokratis masuk kedalam putusan secara politik atau administratif yang diatur oleh hukum (Urger, 2017).

Reformasi birokrasi atau fungsionaris negara dan pemerintahan sifatnya absolut yang mana dibutuhkan guna melaksanakan pengelolaan negara dan untuk pemerintahan yang berhasil dan berdaya guna, bersih, jelas, dan bebas dari korupsi,

kolusi, dan keberpihakan tertentu atau KKN. Sebelum adanya konsep reformasi, banyaknya praktik-praktik terjadi yang meliputi nepotisme, korupsi, dan bentuk-bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang buruk lainnya. Reformasi birokrasi negara dan pemerintahan mutlak diperlukan untuk mewujudkan penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang efektif dan efisien, jujur, terbuka, dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebelum reformasi, praktik-praktik tersebut meliputi nepotisme, korupsi, dan bentuk-bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang buruk lainnya.

Begitu banyak faktor yang membuat celah pada birokrasi atau fungsionaris ini yang mana itu dikarenakan salah satunya adalah kurangnya kontrol dari publik. Celah ini membuat birokrasi menjadi tidak terkontrol dan mudah menerima akan desakan dari pihak-pihak yang memiliki otoritas atau berkepetingan. Hal ini terkait erat dengan politik otoriter, di mana orientasi birokrasi dapat dikatakan saling terhubung erat dengan politik pemerintah dan bahkan setiap proses birokrasi dapat menjadi tidak bebas nilai, sehingga menyulitkan para profesional atau pihak luar di bidang administrasi untuk membedakan seluk-beluk politik pemerintah dan administrasi yang bersifat teknis belaka. Perlu paradigma birokrasi dengan memanfaatkan reformasi sebagai momentum yang strategis untuk mengubah seluruh tatanan sosial politik di Indonesia berdasarkan hukum dan keadilan.

Terlepas dari kenyataan bahwa birokrasi diciptakan sebagai tanggapan terhadap tuntutan sosial serta kemajuan suatu bangsa, maka birokrasi adalah sebuah instrumen kekuasaan dan ada untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kelompok yang bertanggung jawab atas aparat birokrasi ini menjadi instrumen kekuasaan yang paling signifikan. Selain itu, birokrasi adalah badan yang bertanggung jawab untuk merencanakan bagaimana administrasi negara mengelola dan menjalankan sistem tersebut untuk terwujudnya visi misi warga negara.

Sebagaimana birokrasi yang menjadi alat kekuasaan dengan adanya sistem ini guna memenuhi kepentingan masyarakat, dan bahkan sistem ini dapat dikembangkan sebagai tanggapan terhadap perkembangan sosial dan ekonomi dalam suatu negara. Sumber utama dari kewenangan akan suatu instansi adalah bentuk dari pertanggung jawaban atas aparat birokrasi. Maka birokrasi menjadi sebuah entitas yang bertanggung jawab untuk perencanaan terhadap sistem administrasi negara akan beregulasi dan menjadi tujuan dari warga negara menjadi kenyataan.

Sebuah negara membutuhkan birokrasi sebagai metode administrasi dalam peningkatan akan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat. Pembentukan birokrasi menjadi tujuan dalam mempermudah masyarakat dalam mengakses dan mendapatkan pelayanan pemerintah dan memenuhi kebutuhan dasarnya.

11.1.1 Birokrasi dan Jabatan Pemerintahan

Berdasarkan etimologinya, kata birokrasi terbentuk dari kata Yunani "*kratos*" dan kata Perancis "*bureau*". Kata dari "*bureau*" memiliki arti meja tulis dan kata "*Kratos*" memiliki arti kata yang berarti pemerintahan. Maka dari 2 (dua) kata tersebut memiliki arti sekelompok orang atau instansi atau organisasi yang beroperasi di meja tulis dengan ruang lingkup di kantor maupun di pemerintahan. Pemerintahan oleh birokrasi yang mana diatur dalam sistem pegawai negeri (Weber, 1947).

Sesuai dengan UU No. 43 tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil (PNS) menjabarkan bahwa PNS atau ASN ini dapat didefinisikan menjadi 2 (dua); pegawai pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sisi lain, PNS adalah pegawai yang terdaftar atau bagian dari wewenang pemerintah sipil dan militer. PNS ini ada guna melaksanakan tugas untuk mendukung semua program dan perencanaan kerja pemerintah dan digaji oleh pemerintah sebagai dampak dari status yang disematkan kepada mereka.

Pegawai negeri dalam sistem hukum pemerintahan Republik Indonesia yang bekerja pada birokrasi negara diklasifikasikan menjadi tiga bagian:

1. Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia
2. Perwira kepolisian Negara Republik Indonesia
3. Tentara Nasional Indonesia

Aparatur Sipil Negara atau disingkat sebagai ASN adalah sebuah sebutan karir bagi pegawai negeri sipil dan juga pegawai pemerintah. ASN ini memiliki sebuah kontrak perjanjian kerja yang mana para pegawai ini bekerja dibawah wewenang sebuah instansi pemerintah serta diresmikan oleh administratur pembina fungsionaris. Selanjutnya pegawai ini diberikan tanggung jawab dalam bentuk suatu jabatan di dalam instansi, bahkan sampai tugas jabatan untuk tugas ke negara lainnya sebagaimana semua tugas tersebut digaji atas dasar Peraturan Perundang-Undangan yang telah ditentukan. Dikarenakan diatur oleh Peraturan Perundang-Undangan maka ketika seorang warga negara Indonesia telah memenuhi parameter yang ditetapkan, maka administratur pembina fungsionaris mengangkat warga tersebut menjadi seorang pegawai ASN secara sah dan mengisi jajaran pegawaian di pemerintahan. Sebelumnya pegawai pemerintah dengan sadar melakukan perjanjian kerja atau bisa dibilang PPPK. Ini menandakan bahwa warga negara yang telah memenuhi persyaratan dan parameter tersebut telah lolos dan diangkat sebagaimana yang tertera di perjanjian kerja untuk melaksanakan tugas kedinasan.

Berdasarkan Pasal 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Saat pegawai telah memiliki status ASN, maka pegawai tersebut dibebankan peranan dalam penyelenggaraan tanggung jawab umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Bentuk tanggung jawabnya melalui penerapanaan akan perencanaan dan pelayanan publik yang

kapabel, bersih dari campur tangan politik, dan bebas dari penyimpangan otoritas, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Pada Pasal 23 juga menjabarkan bahwa, semua pegawai yang telah diangkat sebagai ASN memiliki kewajiban. Semua pegawai ASN wajib menjunjung tinggi akan persatuan dan kesatuan bangsa, setia terhadap Pancasila serta Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, melaksanakan akan tata aturan yang ditetapkan oleh administrasi yang berwenang, menaati akan keputusan Peraturan Perundang-Undangan, serta menunjukkan kredibilitas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, perkataan, dan tindakan dalam batas-batas etika yang teguh di lingkungan lembaga eksekutif (Simons, 2000).

Presiden merupakan pemimpin kekuasaan teratas dalam kebijakan pemerintahan, pemberadaban profesi, dan tata laksana ASN. Sesuai yang tertulis pada Pasal 25 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan akan Presiden selaku pemimpin teratas dapat melimpahkan wewenang terhadap kementerian dalam melakukan penyelenggaraan segala permasalahan yang terjadi di pemerintahan dalam bidang pendayagunaan aparatur negara serta melakukan pengontrolan di dalamnya. Pada Pasal 25 ayat (2) huruf b juga menjelaskan bahwa untuk menjamin terwujudnya Sistem Merit/Kompetensi dan juga pengontrolan terhadap implementasi asas-asas serta ketentuan norma dan tindakan ASN. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) memiliki otoritas terhadap tindakan pengontrolan dan penilaian saat pelaksanaan kebijakan dan manajemen ASN.

Pada Badan Kepegawaian Negara atau BKN memiliki tugas untuk penyelenggaraan akan ketentuan ASN serta melakukan pengawasan dan pengendalian saat pelaksanaan proses, aturan, norma, dan kriteria ketentuan ASN. Penjelasan pada Pasal 66 (1) menyebutkan bahwa untuk setiap calon PNS wajib mengucapkan sumpah atau janji sebelum diangkat menjadi PNS. Tugas pegawai ASN sebagai pegawai negeri atau pegawai negeri sipil sangat

strategis dan sangat krusial karena birokrasi merupakan pengejawantahan tugas-tugas pemerintahan atau negara dalam mencapai negara kesejahteraan (*welfare state*) masyarakat yang adil (*social justice*) dan masyarakat yang makmur (*social prosperity*). Pada konteks ini, komponen substansi, komponen struktur, dan komponen kultur masyarakat merupakan tiga komponen yang menjadi fondasi bagi beroperasinya birokrasi negara atau pemerintahan. Ketiga komponen ini harus saling mendukung dan bekerjasama.

Iniilah alasan mengapa dokumentasi hukum atau Undang-Undang menjadi dasar atau memberikan arahan bagi personel negara atau daerah saat mereka menjalankan tugas yang semakin kompleks dikenal sebagai komponen substantif. Personel negara atau perwakilan pemerintah yang bekerja untuk mencapai nilai-nilai dan tujuan nasional (pemerintah) ini membentuk sebuah elemen struktural dan dalam hal ini mereka dituntut untuk menunjukkan profesionalisme yang tinggi dan kredibilitas yang kuat dalam menghadapi berbagai pengaruh atau permasalahan.

11.1.2 Permasalahan Administrasi Birokrasi

Birokrasi di negara kita masih dihindangi sejumlah penyakit, antara lain kecenderungan melakukan KKN, kecenderungan menerima suap, kecenderungan mempertahankan status *quo*, sikap bermewah-mewahan, takut akan perubahan, bersikap pilih kasih atau diskriminatif, sikap sombong dan angkuh, takut mengambil keputusan, suka menyalahkan orang lain, tidak mau dikritik, dan sikap sombong dan bermewah-mewahan (Page, 1952). Ada beberapa masalah administratif yang serius dan perlu ditangani. Birokrasi negara atau pegawai negara menempuh berbagai cara untuk membela dirinya dengan cara beralih-dalih seperti memperlambat proses pemberian izin atau dengan kinerja yang tidak profesional.

Maladministrasi adalah istilah untuk manajemen yang buruk atau tata kelola yang buruk. Sebuah bentuk akan tindakan dari penyalahgunaan kekuasaan, seperti penggunaan kekuasaan atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu atau tindakan penggunaan kekuasaan yang tidak masuk pikiran, tidak adanya keadilan, adanya mengintimidasi, atau diskriminatif. Itu dilakukan secara menyeluruh atau sebagian ketentuan hukum, fakta yang dimanipulasi, atau menurut asas tindakan diskriminatif, yang mana dapat menghasilkan perilaku yang tidak masuk akal seperti perilaku akan penundaan pemberian layanan, adanya tindakan kurang kesopanan, dan ketidakpedulian terhadap masalah seseorang.

Maladministrasi juga bisa dibilang sebagai perilaku atau perbuatan yang bertentangan dengan hukum yang mana sebuah pelanggaran terhadap wewenang. Menggunakan wewenang untuk tujuan lain dari yang diberikan kepadanya dan/atau pengabaian kewajiban hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh Penyelenggara Negara dan pemerintahan, yang mengakibatkan kerugian materiil dan/atau immateriil bagi masyarakat dan/atau orang tertentu. Oleh karena itu, pencegahannya harus dilakukan dengan menggunakan konsep-konsep tata kelola pemerintahan yang baik (Atmosudirjo, 1994). Hal ini mengacu kepada tindakan atau perilaku administratif oleh penyelenggara administrasi negara (*detournement de pouvoir*) yang menyimpang atau berlawanan dengan standar atau norma hukum yang berlaku serta terlibat dalam penyimpangan terhadap wewenang (*detournement de pouvoir*), dan sebagai akibatnya mengakibatkan kerugian dan ketidakadilan bagi masyarakat. Dengan kata lain, hal ini mengacu pada kesalahan dalam administrasi pemerintahan.

Secara teoritis, maladministrasi selalu dapat terpicu dari kegiatan hukum pemerintahan atau administrasi negara. Pada negara hukum, semua proses atau penyelenggaraan hukum pemerintah harus selalu berlandaskan kepada asas legalitas

(*legalitiet beginsel*) atau kepada hukum yang berlaku. Maladministrasi tidak hanya sekedar penyimpangan terhadap cara atau prosedur pelaksanaan tugas pejabat negara, aparat, atau penegak hukum, tetapi juga dapat berupa perbuatan melawan hukum. Perbuatan melawan hukum adalah perbuatan yang bertentangan dengan kaidah atau norma dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk norma hukum (*onrechmatige overheidsdaad*) yang artinya setiap individu diperlakukan sama, sebagaimana ditentukan oleh ketentuan hukum (Indroharto, 2004). Berikut ini adalah tindakan maladministrasi diantaranya adalah:

1. Praduga
2. Terlalai
3. Ketidakpedulian
4. Ketertinggalan
5. Penyalahgunaan kekuasaan
6. Perilaku canggung
7. Kejahatan
8. Kekejaman
9. Kesewenang-wenangan

Komisi Ombudsman Nasional memberikan terhadap tanda-tanda administrasi yang buruk, contohnya ketidaksesuaian (*inappropriate*), menyimpang (*deviate*), sekehendak hati (*arbitrary*), ketidakaturan akan sesuatu atau tidak sah (*irregular/illegitimate*), penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) atau penundaan yang berlebihan (*undue delay*), dan ketidakpatuhan (*equity*). Maka bentuk dari maladministrasi terdiri dari:

1. Penipuan, persekongkolan, dan pemalsuan (*conspiracy*)
2. Campur tangan (*intervention*)
3. Penanganan yang terlalu lama atau kurang (*undue delay*)
4. Ketidakmampuan (*incompetensi*)

5. Penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*)
6. Menunjukkan keberpihakan secara jelas (*impartiality*)
7. Mendapatkan keuntungan (uang tunai, hadiah, fasilitas atau praktik KKN, penyuapan, korupsi, kolusi, atau nepotisme)
8. Kepemilikan dan penguasaan yang tidak sah (praktik yang menyesatkan)
9. Mengabaikan tanggung jawab (*misleading practices*)
10. Mengabaikan kewajiban (*unfulfil obligation*)
11. Nilai-nilai (*others*)
12. Melanggar hukum yang tertulis pada UU seperti melakukan kegiatan ilegal (bertentangan dengan ketentuan dan keputusan yang berlaku)

Semua kegiatan maladministrasi bertentangan langsung dengan gagasan tata kelola pemerintahan yang baik karena jelas bahwa hal tersebut merupakan kegiatan administratif yang bertentangan dengan etika, moral, dan hukum. Oleh karenanya inti dari tata kelola pemerintahan yang baik adalah penerapan etika dan moral dalam penyelenggaraan pemerintahan. Itu menunjukkan bahwa pendekatan administrasi negara saat menjalankan tugasnya diharuskan memberikan pelayanan publik yang didasari akan pada Peraturan Perundang-Undangan yang relevan dan dengan asas-asas hukum yang diakui secara umum.

11.1.3 Aspek Hukum Pelayanan Publik

Sebagaimana Undang-Undang No. 25/2009 Pasal 1 Ayat 1, "pelayanan publik" dijelaskan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan yang diperuntukan untuk pemenuhan kebutuhan barang, jasa, atau pelayanan administratif yang berlaku untuk setiap warga negara dan penduduk yang sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan. Setiap institusi administratif negara, perusahaan,

lembaga otonom yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang untuk kegiatan pengabdian publik, dan instansi berbadan hukum lainnya yang mana dibentuk khusus untuk kegiatan pelayanan publik atau biasa disebut sebagai penyedia (penyelenggara). Pelayanan publik dalam konteks ini, itu berarti mengikuti standar pelayanan prima (S Cahn dan C Cahn, 1964).

Pada hubungan antara masyarakat dengan penyelenggara pelayanan publik, kejelasan hukum dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum. Mewujudkan sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan cita-cita umum pemerintahan yang baik. Terpenuhinya akan penyelenggaraan pegawai negeri yang sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, dan bahkan adanya jaminan perlindungan masyarakat serta kepastian hukum dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh administrasi negara. Sebagaimana sesuai dengan prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik berikut ini:

1. Prinsip kepentingan umum
2. Prinsip akan kepastian hukum
3. Prinsip akan kesetaraan hak
4. Prinsip akan ide kesetaraan hak dan kewajiban
5. Prinsip partisipasi
6. Prinsip profesionalisme
7. Prinsip kesetaraan perlakuan
8. Prinsip transparansi
9. Prinsip akan tanggung jawab
10. Prinsip sumber daya khusus dan kepedulian terhadap orang-orang yang rentan
11. Prinsip efisiensi waktu
12. Prinsip kecepatan, kenyamanan, dan biaya

Pemberian pelayanan yang prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan dari tugas aparaturnya pemerintah sebagai

pembantu masyarakat yang mana menjadi sebuah esensi dari entitas pelayanan publik. Selain itu, persyaratan pelayanan publik harus diikuti dari segi sarana prasarana, kemampuan akan petugas penyedia layanan yang kompeten dan juga santun, proses pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, biaya pelayanan, dan hasil pelayanan atau barang. Tapi nyatanya, penyediaan layanan publik di Indonesia terus terhambat oleh keadaan dan realitas yang tidak sejalan dengan tuntutan dan transformasi yang terjadi di berbagai bidang sosial, politik, dan ekonomi. Dampak dari berbagai permasalahan pembangunan yang pelik juga turut menyumbang ketidaksiapan aparatur pemerintah dalam merespons pergeseran nilai yang berdimensi luas dan ketidaktahuan hukum para pejabat publik.

Maka disaat berbagai kesulitan yang terjadi di seluruh dunia akibat kemajuan wawasan akan suatu hal, teknologi, keterangan akan info, hubungan kontak, pengangkutan, investasi, fleksibilitas masyarakat, dan perniagaan ini diharapkan dan bahkan memberikan dampak kepada tatanan masyarakat Indonesia yang baru. Pemicunya kita harus memupuk kepercayaan kepada masyarakat dalam rangka mewujudkan cita-cita dan pembangunan nasional yang berlandaskan hukum dan keadilan, tapi dengan adanya situasi dan perubahan yang begitu cepat yang mana diikuti dengan pergeseran nilai yang tidak langsung atau kurang bijak disikapi oleh para administratif masyarakat ini membuat timbul rasa kekecewaan dalam berbagai aspek kebutuhan pelayanan di berbagai bidang, terutama di bidang pembangunan.

Untuk itu diperlukan suatu rancangan tentang pemberdayaan akan layanan publik yang mencakup nilai, simpulan, asas, dan acuan karakter yang dapat melahirkan hak-hak asasi manusia yang sebagaimana tertulis pada Undang-Undang Dasar 1945. Selain itu juga dapat dipraktekkan agar masyarakat menerima pelayanan sesuai dengan harapan dan kebutuhan

masyarakat masa kini. Maka dalam rangka meningkatkan persaingan terhadap pengelolaan dana manajemen pelayanan publik tersebut, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun yang diselenggarakan oleh pihak swasta; disini aparaturnya pemerintah harus dapat memberikan pelayanan terbaik yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan dalam rangka menghadapi era globalisasi yang penuh dengan tantangan, peluang dan harapan.

11.2 Sejarah Birokrasi Pemerintahan Yang Layak (*Good Governance*)

Gagasan tentang tata kelola pemerintahan yang baik muncul dari keinginan organisasi seperti Persatuan Bangsa-Bangsa, ADB, IMF, maupun Bank Dunia untuk dapat membantu negara-negara dengan kategori berkembang dengan membuat perencanaan pinjaman modal. Sehingga tata kelola pemerintahan yang baik digunakan sebagai norma pengaturan untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan dan berkeadilan. Ini pun seharusnya difokuskan pada cara pengentasan kemiskinan di suatu negara, yang mana hal ini kemudian dijadikan kriteria bagi negara-negara yang memiliki masalah keuangan dan membutuhkan dana pinjaman. Berikut ini adalah prinsip dasar dari tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya adalah:

1. Prinsip kejelasan hukum
2. Prinsip keseimbangan
3. Prinsip kesetaraan dalam pengambilan keputusan
4. Prinsip tindakan yang bijaksana
5. Prinsip bahwa setiap keputusan harus memiliki motivasi
6. Prinsip untuk menghindari mencampuradukkan kewenangan dengan kekuasaan
7. Prinsip permainan yang adil
8. Prinsip membuat konsekuensi keputusan yang batal menjadi tidak relevan dengan ide keadilan dan rasionalitas

9. Prinsip tentang kepercayaan dan memenuhi harapan yang realistis
10. Prinsip untuk mengabaikan dampak dari keputusan yang tidak valid
11. Prinsip privasi atau hidup dalam kerahasiaan
12. Prinsip kebijaksanaan
13. Prinsip untuk mengkoordinasikan kepentingan umum.

Berdasarkan dari prinsip diatas, maka dengan pemerintah yang terbuka, dapat dipercaya, berwibawa, transparan, dan bertanggung jawab dapat menjadi modal sebagai tata kelola pemerintahan yang baik. Bank Dunia mendukung akan penyelenggaraan layanan publik yang efektif, sistem peradilan dan keadilan yang dapat kredibel, serta pemerintah yang berkewajiban memikul beban (*accountable*) kepada rakyat. Menurut UNDP, tata kelola pemerintahan yang baik didasari kepada sembilan karakteristik; yaitu keikutsertaan atau keterlibatan, supremasi hukum, terbuka, kooperatif, berfokus kepada konsensus, ketentraman dan solidaritas, berpengaruh dan berdaya guna, responsibilitas, dan memiliki visi strategis. Selain itu juga memerlukan hubungan yang berkesinambungan antara negara, swasta atau pasar, serta warga negara. Berikut ini adalah prinsip-prinsip umum pemerintah yang baik diantaranya adalah:

1. Sebagaimana konteks hukum administrasi negara, maka Asas-asas Umum Pemerintahan yang Layak atau AAUPL adalah prinsip-prinsip akan moral yang hidup dan berkembang.
2. AAUPL berperan sebagai pengawas terhadap keterampilan pejabat administrasi negara dalam mengerjakan tanggung jawabnya yang berhubungan dengan *beschikking*.
3. Sebagian besar Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPL) masih berupa gagasan-gagasan abstrak secara

tidak tertulis dan dapat diselidiki melalui implementasinya di masyarakat.

4. Mayoritas Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AAUPL) telah dikodifikasi ke dalam hukum yang benar.

11.2.1 Reformasi Pengawasan Birokrasi

Apabila menginginkan tercapainya kehidupan bernegara yang sehat, maka pengawasan birokrasi sangat penting dan bahkan diperlukan. Itu dikarenakan konsep dari birokrasi memiliki begitu banyak potensi atau faktor yang dapat disalahgunakan. Birokrasi dapat berkontribusi kepada keruntuhan suatu negara apabila membuat banyak warga negaranya merasa putus asa atau tidak puas. Maka dari itu birokrasi diperlukannya pengawasan yang baik melalui pengawasan secara politik maupun dengan cara administratif. Tindakan dan kemauan mereka yang berada dalam posisi kekuasaan untuk menerapkan asas-asas tata kelola pemerintahan yang baik. Konsep ini memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap tata kelola pemerintahan. Itu menjadi tanggung jawab dan kekuasaan pejabat administrasi, meskipun adanya faktor nilai tidak memihak, memiliki peluang yang tinggi untuk manipulasi (*detournement du pouvoir*), dipergunakan secara sekehendak hati (*abus de droit*), dan bahkan digunakan untuk melawan hukum (*onrechtmatige overheidsdaat*).

Berangkat dari itu maka pelayanan yang sangat baik dapat dihasilkan oleh birokrasi yang lebih menekankan pada pencapaian daripada hasil akhir, serta memiliki fokus kepada maksud yang telah ditentukan serempak. Sistem pelayanan publik yang didasarkan pada stimulan pasar yang mana akan menggantikan sistem pelayanan publik tradisional yang dikelola secara administratif. Dengan demikian, budaya birokrasi harus mampu mendorong berkembangnya budaya demokrasi.

Aparatur pemerintah diharuskan untuk memprioritaskan pelaksanaan tugas di atas penyediaan layanan atau memenuhi

permintaan masyarakat. Oleh karena itu, untuk memberikan kepastian kepada penerima layanan dan untuk memungkinkan staf membuat penilaian selama memberikan layanan, layanan publik harus memiliki standar layanan dan diungkapkan (Blau, 1963). Standar layanan memiliki persyaratan yang seragam dalam hal pemberian layanan yang mana harus dipatuhi baik oleh pihak penyedia maupun penerima layanan. Persyaratan layanan terdiri dari:

1. Proses pelayanan
Durasi yang diukur dari pengajuan aplikasi hingga penyelesaian layanan, ini termasuk penyelesaian keberatan.
2. Protokol layanan
Proses pengaduan yang terstandarisasi pada konsumen dan penyedia layanan.
3. Item layanan
Umpan balik dari pelayanan yang diterima harus searah dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
4. Tagihan layanan
Tagihan layanan atau tarif yang memperhitungkan informasi yang dipilih selama proses bantuan pelayanan.
5. Kompetensi petugas pemberi layanan.
Penyampaian baik secara informasi, selain itu kebutuhan akan kemampuan mengumpuni, keterampilan, tanggapan, dan tindakan yang diperlukan harus dipertimbangkan ketika mengevaluasi kompetensi petugas pemberi layanan.
6. Sarana dan prasarana
Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

Sebuah pedoman atau standar layanan dibuat guna pembuatan indeks akan kepuasan dalam penyelenggaraan layanan publik. Tujuan dari indeks ini adalah untuk lebih mengoptimalkan akan metode pengukuran tingkat kepuasan masyarakat.

pengelolaan pelayanan yang dirancang oleh aparatur pemerintah saat ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari harapan masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya angka keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media yang mana dapat menurunkan akan reputasi aparatur pemerintah. Pada masa pelaksanaan pengontrolan akan pelayanan publik diperlukan cara seperti ini:

1. Pengawasan bertaut, yaitu konsep inspeksi yang dilangsungkan oleh pimpinan langsung yang mana dibawah kontrol SOP atau dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku
2. Pengawasan operasional, yaitu sebuah inspeksi yang dilakukan menggunakan *tools* atau perangkat pengontrolan operasional yang sesuai akan kode etik dan keputusan Peraturan Perundang-Undangan
3. Pengawasan masyarakat, yaitu sebuah inspeksi yang dilakukan oleh orang terdekat seperti tetangga, RT, atau masyarakat secara luas. Pengontrolan ini menggunakan media berupa laporan atau sistem pengaduan masyarakat.

Pada sektor publik, konsep pengawasan menjadi hal berbeda, sebuah alat hukum administrasi yang mana memerlukan kontrol khusus. Itu terjadi dikarenakan ada kemungkinan terjadinya inkonsistensi yang mengarah kepada berbagai hasil akhir, salah contohnya seperti kasus korupsi yang mana bermula ketika kekuasaan pemerintah digunakan tanpa pengawasan atau kontrol dari pihak luar. Oleh karena itu, tujuan pengawasan adalah untuk mencegah akan tindak pidana korupsi dan melindungi masyarakat. Hukum administrasi adalah kekuatan pendorong di balik sejumlah inisiatif untuk memerangi korupsi dalam hal pengawasan.

Walau demikian, proses penerapan atas kekuasaan di pemerintah seringkali diwarnai dengan kejanggalan dan

penyimpangan. Sebagai contohnya KKN dan jenis maladministrasi lainnya. Ini membuat prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik menjadi landasan bagi pengelolaan pemerintahan atau pelayanan publik. Fakta ini menjabarkan bahwa peraturan ataupun regulasi yang ada saat ini masih memiliki permasalahan yang belum terselesaikan terutama masalah terhadap pengawasan. Hal ini diperlukan guna solusi dalam menumpas permasalahan korupsi yang menjadi salah satu contoh maladministrasi yang sudah mengakar dari berbagai level di sistem pemerintahan dan pelayanan publik. Sesungguhnya, korupsi tidak hanya menjadi gangguan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik tapi juga menyalahi hak asasi manusia, serta dampak kerugian terhadap keuangan negara yang tentu memiliki pengaruh pada menurunnya perekonomian negara skala nasional.

Apabila bercermin kepada sistem hukum Perancis yang mana menjelaskan bahwa kegagalan dalam mengawasi aturan hukum, maka itu berarti kegagalan dalam menegakkan hukum, atau bisa dibilang sebagai permasalahan yang besar (*faute lourde*). Hal ini dikarenakan permasalahan tersebut merupakan kegagalan dalam menegakkan hukum. Perlunya akan pertimbangan dan pandangan pegawai pemerintah dan pejabat di bidang ini yang menuntut akan pemeriksaan khusus. Bentuk kegagalan saat penetapan proses juga merupakan bagian dari permasalahan serius. Maka dengan adanya proses evaluasi membuat apakah ada ketidakkonsistenan saat proses pelayanan publik dan itu mengacu kepada perilaku korupsi. Penggunaan metode fungsional menjadi membuat maladministrasi sebagai frasa negatif. Oleh karenanya dalam pencegahan terhadap penyimpangan, memerlukan akan pengawasan ataupun pengelolaan yang sangat baik.

11.2.2 Pengawasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Pengawasan internal ini adalah salah satu bentuk pengawasan terhadap pemerintah dan dilakukan oleh pemerintah itu sendiri, tapi sayangnya selama ini tidak memenuhi ekspektasi publik baik secara objektivitas dan pertanggung jawaban. Adanya pembentukan Komisi Ombudsman Nasional yang dibuat berdasarkan Putusan Presiden Nomor 44 Tahun 2000, yang mana pada putusan ini dilakukan upaya-upaya untuk mewujudkan reformasi penyelenggaraan negara dan pemerintahan sebagai respon terhadap kondisi-kondisi yang disebutkan di atas. Kemampuan yang mana dipergunakan menjatuhkan hukuman yang bergantung pada praktik pengawasan (Hadjon, 2005).

Komisi Ombudsman Nasional bekerja untuk memperkuat perlindungan hak-hak masyarakat atas pelayanan publik, keadilan, dan kesejahteraan serta membantu membangun dan menciptakan lingkungan yang diperlukan untuk pemberantasan korupsi. Maka untuk merealisasikan itu, diperlukannya segera pembentukan Undang-Undang tentang Ombudsman Republik Indonesia yang mana menjadi sebuah asas hukum yang lebih jelas dan kuat terhadap peran, tanggung jawab, dan wewenang Komisi Ombudsman Nasional dapat lebih maksimal. Hal ini sesuai dengan amanat Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor VIII/MPR/2000 tentang Arah Kebijakan Pemberantasan dan Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang mana poinnya menjelaskan bahwa diperintahkan pembentukan Ombudsman dengan asas Undang-Undang.

Ombudsman Republik Indonesia adalah lembaga negara yang bebas dari campur tangan kekuasaan lain dalam menjalankan kekuasaannya. Ombudsman adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan, termasuk yang diselenggarakan oleh badan usaha milik negara dan badan usaha milik daerah serta pihak swasta 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.

Tugas mengkoordinasikan layanan publik tertentu yang disediakan oleh sektor swasta atau oleh satu orang atau lebih terdiri dari pekerjaan yang dilakukan oleh sektor swasta atau oleh satu orang atau lebih berdasarkan kontrak yang dibayar dengan menggunakan uang dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau daerah. Banyak nilai, termasuk kepatutan, keadilan, nondiskriminasi, ketidakberpihakan, tanggung jawab, keseimbangan, transparansi, serta kerahasiaan. Itu semua menjadi dasar bagaimana Ombudsman menggunakan wewenangnya. Memeriksa dugaan pelanggaran dalam penyediaan layanan publik adalah salah satu tanggung jawab ombudsman.

Sebagaimana yang dijelaskan di Undang-Undang, Ombudsman harus memberikan laporan triwulanan, laporan tahunan, atau laporan khusus kepada Presiden dan DPR. Laporan-laporan ini dapat digunakan sebagai dasar bagi Presiden atau Dewan Perwakilan Rakyat untuk mengambil keputusan tentang bagaimana meningkatkan pelayanan publik. Sanksi administratif dan pidana dikendalikan untuk melaksanakan Undang-Undang ini. Sanksi pidana dijatuhkan kepada siapa saja yang menghalangi Ombudsman untuk melakukan investigasi, sedangkan sanksi administratif diterapkan kepada terlapor dan atasan terlapor yang menolak melaksanakan saran Ombudsman.

11.2.3 Penerapan Pemerintahan Yang Layak (*Good Governance*)

Aturan-aturan tata kelola pemerintahan yang baik dan luas itu sulit untuk dipraktekkan. Itu disebabkan karena beberapa pegawai negeri dan aparaturnegara memiliki kecenderungan untuk menyalahgunakan posisi otoritas mereka, terutama ketika

posisi tersebut tidak dibatasi secara tegas oleh hukum dan peraturan atau tanpa pengawasan yang efektif. Itu lah yang membuat dinamika yang menuntut perubahan dari pihak pemerintah dan masyarakat, serta potensi penyalahgunaan wewenang, isu-isu dalam pemerintahan terus menjadi topik diskusi. Namun demikian, perubahan yang diharapkan adalah agar pemerintahan dan peran elit politik lebih demokratis, efektif dalam menggunakan sumber daya publik, mampu menjalankan tugas-tugas pelayanan publik, lebih reseptif, serta mampu menciptakan kebijakan, program, dan hukum yang mampu menjamin keadilan sosial dan hak asasi manusia.

Di sisi lain, warga negara atau masyarakat diharapkan lebih sadar dan memiliki solidaritas terhadap sesama, mau berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan urusan publik, mampu berinteraksi dengan pemerintah dan lembaga politik lainnya, kritis, dan tidak mementingkan diri sendiri, serta tidak egosentris. Berikut ini adalah asas-asas umum penyelenggaraan negara menurut Pasal 3 UU No. 28 Tahun 1999:

1. Asas kepastian hukum
2. Asas tentang pengelolaan negara yang efisien
3. Asas tentang kepentingan umum
4. Asas profesionalisme
5. Asas keterbukaan
6. Asas tanggung jawab
7. Asas proporsionalitas

Pada saat di bidang keadilan, prinsip-prinsip umum tata kelola pemerintahan harus digunakan sebagai standar untuk tindakan pemerintah (Ridwan, 2006). Banyak tujuan untuk tata kelola pemerintahan yang efektif tercantum dalam Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Pemerintah, diantaranya:

1. Meningkatkan akuntabilitas organisasi pemerintah, kapasitas untuk beroperasi secara efektif dan efisien, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan lingkungan
2. Pengakuan atas transparansi lembaga pemerintah
3. Penerimaan keterlibatan masyarakat dalam pembangunan
4. Menjunjung tinggi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah

11.2.4 Penyalahgunaan Wewenang

Dalam bahasa Inggris, istilah penyalahgunaan wewenang identik dengan penyalahgunaan kekuasaan. Pada sistem hukum Prancis ada istilah "*detournement de pouvoir*" yang mengacu pada penyalahgunaan wewenang oleh pihak berwenang dengan menyimpang dari ketentuan Undang-Undang yang relevan. Salah satu prinsip utama tata kelola pemerintahan yang baik adalah larangan penyalahgunaan wewenang yang mana sering dikenal sebagai "*abus of power*". Hukum administrasi berkaitan dengan pengendalian, pengawasan, penerapan, dan perlindungan hukum oleh pemerintah (Craig, 2021). Berikut ini adalah beberapa penyebab penyalahgunaan wewenang diantaranya:

1. Menyalahgunakan kekuasaan untuk keuntungan diri sendiri atau untuk tujuan politik
2. Menyalahgunakan wewenang yang diberikan dengan melanggar kerangka hukum yang mendukungnya
3. Menjalankan wewenang untuk alasan selain yang secara jelas dimaksudkan oleh undang-undang yang memberikan wewenang tersebut (Hadjon, 2012).

Tentunya selain aturan hukum administrasi lainnya, indikator utama dari ada tidaknya penyimpangan dalam penggunaan wewenang pemerintah, perlu diperhatikan konteks tindak pidana korupsi adalah penyalahgunaan wewenang dan kesewenang-wenangan. Jika ada komponen penyalahgunaan

wewenang dan kesewenang-wenangan, maka ada komponen perbuatan melawan hukum dan pejabat yang melakukan perbuatan melawan hukum tersebut harus bertanggung jawab secara pribadi. Meskipun definisi penyalahgunaan wewenang lebih luas daripada definisi kesewenang-wenangan, keduanya diperlukan dalam studi hukum administrasi untuk menilai apakah ada korupsi pejabat.

Hanya dalam konteks hukum publik lah kewenangan berlaku (Sadjijono, 2008). Peralihan kekuasaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk berinovasi dan berkreasi dalam rangka memberikan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di seluruh Indonesia melalui jalur birokrasi yang lebih praktis, tidak berbelit-belit, dan mengurangi peluang terjadinya KKN. Kemajuan teknologi informasi yang dapat membantu aspek keterbukaan, kecepatan pelayanan, akuntabilitas, dan pelibatan masyarakat dapat dipraktekkan saat ini.

11.3 Maladministrasi Bertentangan Dengan Moral Dan Hukum

Administrasi negara memiliki tantangan yang unik dalam menjalankan tugas pelayanan publiknya, sebagaimana persyaratan *Freies Ermessen* yang mana memberikan kewenangan kepada hukum untuk mengambil tindakan independen. Namun hal tersebut untuk memastikan bahwa masyarakat yang terkena dampak dari tindakan tersebut tidak dirugikan. Maka keputusan yang diambil untuk mengatasi permasalahan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral kepada Tuhan Yang Maha Esa (Tap MPR No. II/MPR/1978) dan kepada hukum. Sebagaimana digariskan dalam Pasal 27 ayat 1 UUD 1945, untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintah harus dapat menghentikan dan menghindari praktik-praktik administrasi yang buruk yang bertentangan dengan moralitas dan hukum. Hanya

dengan meningkatkan efektivitas pengorganisasian dan sistem pemerintahan serta mengikuti prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, maka penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang baik dapat dicapai. Sangatlah penting untuk memiliki organisasi pengawas eksternal yang dapat secara efisien mengelola tanggung jawab penyelenggara negara dan pemerintah untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan meningkatkan pelayanan publik dan penegakan hukum.

11.3.1 Fungsi Dan Ciri Peradilan Administrasi

Menjaga keseimbangan antara hak-hak individu dan hak-hak kolektif atau kepentingan umum merupakan tujuan peradilan administrasi negara dalam rangka menumbuhkan keseimbangan, keserasian, keselarasan, dan keselarasan yang lebih baik antara rakyat dan pemerintah (Marbun, 1997). Komponen-komponen keadilan administrasi murni antara lain memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Adanya hukum, khususnya aturan yang dapat diterapkan pada suatu masalah dalam sistem administrasi
2. Adanya masalah hukum nyata yang terutama dipicu oleh keputusan tata usaha negara secara tertulis
3. Setidaknya harus ada dua pihak, dengan setidaknya salah satu pihak adalah tata usaha negara
4. Pembentukan badan peradilan yang independen dengan kewenangan untuk menyelesaikan sengketa dengan cara yang adil dan tidak memihak
5. Harus ada Undang-Undang formal untuk menerapkan hukum dan menegakkan ketaatan pada hukum substantif.

Berikut ini adalah keadilan administratif yang tidak murni atau semu memiliki ciri-ciri sebagai:

1. Kasus-kasus seringkali diputuskan oleh badan yang lebih tinggi dalam hirarki vertikal atau berbeda dengan badan yang membuat keputusan awal
2. Menganalisis keabsahan dan keabsahan keputusan administratif
3. Dapat mengubah, memodifikasi, atau bahkan membatalkan keputusan administratif yang pertama
4. Dapat mencakup penyesuaian yang telah terjadi selama operasi berlangsung serta modifikasi yang telah terjadi sejak keputusan dibuat
5. Meskipun badan tersebut berada di luar hirarki, badan yang memutuskan dapat dipengaruhi oleh badan lain.

11.3.2 Penegakan Hukum

Mematuhi hukum menciptakan berbagai kewajiban sosial dan merupakan birokrasi yang bijaksana (Whyte, 1943). Cara untuk menilai apakah kebijakan publik yang berkaitan dengan penegakan hukum dikelola secara transparan adalah sebagai berikut:

1. Adanya keterbukaan dalam proses pengelolaan kebijakan publik serta ada akses bagi masyarakat di dalam mengkritisi kebijakan tersebut
2. Ketersediaan informasi yang cukup bagi publik mulai dari tahap perencanaan hingga pertanggungjawaban kebijakan
3. Adanya ruang publik untuk memperdebatkan proses pengambilan kebijakan dan implementasinya
4. Adanya partisipasi masyarakat dimana elemen-elemen masyarakat terlibat langsung atau tidak langsung dalam proses kebijakan publik hingga tahap implementasinya
5. Kesadaran hukum, kepatuhan hukum dan perilaku anggota masyarakat

Pemerintah menjadi lebih terlibat dalam kehidupan masyarakat dan mencampuri kehidupan mereka secara lebih terbuka. Sejalan dengan itu, negara memberikan kewenangan yang besar kepada pejabat tata usaha negara. Itu dilakukan guna membatasi kewenangan pegawai tata usaha negara. Terdapat beberapa pendekatan yang mana termasuk pembentukan Pengadilan Tata Usaha Negara, agar membatasi kewenangan pejabat tata usaha negara dan melindungi masyarakat dari potensi penyalahgunaan wewenang oleh pejabat tata usaha negara. Oleh karenanya kategori-kategori berikut ini dapat digunakan untuk mendefinisikan Pengadilan Tata Usaha Negara:

1. Dalam arti luas, Pengadilan Tata Usaha Negara adalah pengadilan yang menangani masalah-masalah yang hanya melibatkan pejabat dan badan tata usaha negara serta proses pidana atau perdata
2. Pada arti sempit, Pengadilan Tata Usaha Negara adalah pengadilan yang semata-mata menangani kasus-kasus tata usaha negara. Perkara TUN murni adalah perkara yang tidak mengandung pelanggaran hukum, baik pidana maupun perdata, tetapi lebih pada ketidaksepakatan mengenai seberapa luas suatu pasal atau ketentuan hukum harus ditafsirkan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986, yang diundangkan pada tanggal 29 Desember 1986, mengatur tentang Pengadilan Tata Usaha Negara, yang kemudian direvisi dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004. Sebagai hasil dari perubahan ini, UU No. 5 Tahun 1986 masih tetap berlaku selama UU No. 9 Tahun 2004 tidak diubah. Tindakan tersebut perlu diambil untuk menyelesaikan sengketa di Pengadilan Tata Usaha Negara. Ada kalanya hak-hak individu warga negara dikompromikan karena pemerintah atau penguasa dapat mencampuri penyelenggaraan kepentingan umum. Dalam situasi ini, pemerintah berada dalam

posisi yang lebih kuat daripada individu yang dikontrolnya yang mana membuka pintu untuk pelanggaran hak. Akibatnya timbul perselisihan dan perselisihan tersebut dimaksudkan untuk diselesaikan melalui aturan main yang telah ditetapkan oleh Pengadilan Tata Usaha Negara.

Sengketa Tata Usaha Negara adalah sengketa yang timbul dalam bidang Tata Usaha Negara antara orang atau badan hukum perdata dengan badan atau Pejabat Tata Usaha Negara. Ini berlaku baik di pusat maupun di daerah yang mana sebagai akibat dikeluarkannya Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN). Ini termasuk sengketa kepegawaian berdasarkan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku, sebagaimana sesuai dengan ketentuan Pasal 1 angka 4 UU No. 5 Tahun 1986 dan UU No. 9 Tahun 2004. Menurut Pasal 1 angka 3, Keputusan Tata Usaha Negara didefinisikan sebagai suatu penetapan tertulis yang dikeluarkan oleh Badan atau Pejabat Tata Usaha Negara yang berisi tindakan hukum Tata Usaha Negara yang berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tindakan tersebut bersifat spesifik, individual dan akhirnya yang menimbulkan akibat hukum bagi seseorang atau badan hukum perdata.

Tidak semua KTUN dapat ditinjau secara langsung oleh Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN). KTUN yang mengakui adanya upaya hukum administratif wajib menggunakan prosedur tersebut. Individu yang tidak percaya bahwa upaya administratif ada dapat menggunakan jalur PTUN secara langsung. UU No. 5 Tahun 1986 dan UU No. 9 Tahun 2004 Pasal 48 menyatakan:

1. Sengketa tata usaha negara harus ditangani melalui upaya administratif yang tersedia di mana badan atau pejabat tata usaha negara diberi wewenang oleh atau berdasarkan peraturan perundang-undangan untuk menyelesaikan secara administratif suatu masalah tata usaha negara tertentu

2. Sengketa TUN sebagaimana dimaksud pada ayat 1 hanya dapat diperiksa, diputus, dan diselesaikan oleh pengadilan setelah semua prosedur administratif yang tersedia telah ditempuh

Pengadilan Tata Usaha Negara akan menjadi tergugat langsung dalam setiap keputusan administratif yang mengizinkan adanya upaya administratif yaitu Pasal 51 ayat 3. Maka terdapat dua jalur untuk mengajukan gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara, yaitu Keputusan Tata Usaha Negara yang tidak mengakui adanya upaya hukum administratif diajukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (tingkat pertama) dan Keputusan Tata Usaha Negara yang mengakui adanya upaya hukum administratif diajukan ke Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara (tingkat banding).

Banding administratif dan proses keberatan adalah dua kategori upaya administratif. Jika penyelesaian dilakukan oleh badan atau pejabat tata usaha negara yang sama dengan badan atau pejabat yang menerbitkan KTUN, maka prosedur keberatan yang digunakan. Banding administratif dilakukan jika penyelesaian dilakukan oleh badan yang lebih tinggi atau badan lain. Misalnya, Majelis Pertimbangan Pajak, Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Pada bidang korupsi, investigasi penegakan hukum dilakukan untuk menghentikan perilaku yang tidak patut atau jika ada klaim penyalahgunaan wewenang atau ketidakwajaran. Jika ada bukti penggunaan kekuasaan untuk keuntungan pribadi atau untuk tujuan lain selain tujuan yang diberikan, kemungkinan besar telah terjadi administrasi yang buruk. Jadi komponen perbuatan melawan hukum terpenuhi sebagai dasar untuk menemukan tindak pidana korupsi karena ada maladministrasi.

Untuk menghindari kesalahan atau anomali, sangat penting untuk mengawasi pelaksanaan kewenangan dalam pelayanan publik. Terakhir adalah inisiatif pemerintah untuk menegakkan supremasi hukum dan memberantas korupsi menuntut penegak

hukum untuk memprioritaskan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Meningkatkan pentingnya hukum administrasi sebagai garis pertahanan pertama dalam serangkaian inisiatif untuk memerangi korupsi membutuhkan inovasi hukum.

Sebagaimana sanksi, menurut Pasal 33 (1), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengusulkan kepada Presiden untuk menjatuhkan sanksi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dan Pejabat yang Berwenang yang melakukan pelanggaran terhadap Peraturan Perundang-Undangan dan prinsip-prinsip Sistem Merit/kompetensi.

Pada ayat 2, Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berupa: a. peringatan; b. teguran; c. koreksi; d. hukuman disiplin bagi pejabat yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan e. sanksi bagi pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan.

Pada Ayat 3, Presiden yang memegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN menjatuhkan sanksi terhadap keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Menteri yang mewakili provinsi dan kabupaten/kota menjatuhkan sanksi terhadap keputusan yang ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang dan Pejabat Pembina Kepegawaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, S. P. 1994. *Hukum Administrasi Negara*. Ghalia Indonesia.
- Blau, P. M. 1963. *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*
The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies (2nd ed.). University of Chicago Press.
- Cahn, E. S., & Cahn, J. C. 1964. The War on Poverty: A Civilian Perspective. *The Yale Law Journal*, 73(8), 1317–1352. <https://doi.org/10.2307/794511>
- Craig, P. 2021. *Administrative Law* (9th ed.). Thompson Sweet & Maxwell.
- Dvorin, E. P., & Simmons, R. H. 2000. *Dari Amoral Sampai Birokrasi Humanisme*. Prestasi Pustakaraya.
- Hadjon, P. M. 2005. *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia* (14th ed.). Gadjah Mada University Press.
- Hadjon, P. M. 2012. *Hukum Administrasi Dan Tindak Pidana Korupsi*. Gadjah Mada University Press.
- Indroharto. 2005. *Usaha Memahami Undang-Undang tentang Peradilan Tata Usaha Negara* (9th ed.). Pustaka Sinar Harapan.
- Marbun, S. F. 1997. *Peradilan Administrasi Negara dan Upaya Administrasi di Indonesia*. Liberty.
- Page, C. H. 1952. *Bureucracy angd the Liberal Church*. Review of Religion.
- Ridwan, H. R. 2006. *Hukum Administrasi Negara*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sadjijono. 2008. *Memahami Bab Pokok Hukum Administrasi Negara*. Laksbang Presindo.

- Unger, R. M. 2017. *Teori Hukum Kritis: Posisi Hukum dalam Masyarakat Modern* (N. Mangunsong, Ed.; 5th ed.). Nusa Media.
- Weber, M. 1947. *The Theory of Sosial and Economic Organization* (T. Parsons, Ed.). Oxford University Press.
- Whyte, W. F. 1943. *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*. University of Chicago Press.
- W.J.S., P. 1999. *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (16th ed.). Balai Pustaka.

BAB 12

REFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Andi Yusuf Katili

12.1 Pendahuluan

Manusia merupakan ciptaan Allah Swt yang paling sempurna di muka bumi dibandingkan dengan makhluk lainnya. Manusia diberi otak agar mampu berpikir secara baik untuk menentukan jalan keselamatannya sendiri. Dengan otak yang didesain oleh Maha Pencipta, maka manusia mampu berkreasi untuk menciptakan atau membuat sesuatu yang berguna bagi dirinya dan orang lain.

Tak ada manusia yang sempurna dalam penciptaanNya, karena kesempurnaan hanya milik Dia Yang Maha Kuasa atas segalanya. Oleh sebab itu, manusia dengan segala keterbatasannya, tidak boleh sombong, angkuh dan berbangga diri atas apa yang telah dicapai sehingga mendapatkan suatu penghormatan, pengakuan dan penghargaan dari sesama manusia, yang belum tentu tulus dan ikhlas melihat keberhasilan yang dicapai oleh orang lain.

Manusia dalam kehidupan merupakan sumber daya yang harus tetap *diupdate* kebiasaannya, yang mungkin telah bertahun dilakoni selama ini. Manusia sebagai suatu sumber daya sudah tentu dibutuhkan dalam berbagai kegiatan, baik secara pribadi maupun secara organisasi. Secara pribadi sebagai sumber daya, manusia harus terus menggali bakat atau potensi diri yang belum terasah dengan selalu belajar dari berbagai pengetahuan. Sedangkan secara organisasi, manusia sebagai sumber daya harus

mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan tuntutan kerja, atau boleh dikatakan manusia harus mampu mereformasi dirinya sendiri. Sebab tanpa mengubah atau tidak mampu mengikuti arus perkembangan, maka manusia akan tertinggal.

Contohnya, beberapa orang yang saya kenal terpaksa mengundurkan diri dari suatu jabatan karena ketidakmampuan dalam mengoperasikan komputer. Katanya sudah malas berpikir apalagi menghafal menu-menu yang umumnya dalam Bahasa asing (Inggris). Banyak juga yang tidak memiliki akun seperti Whatapps, Instagram, Tweeter, Facebook dan bermacam aplikasi yang ditawarkan oleh dunia karena tidak mampu menyesuaikan diri. Mungkin sebelumnya tidak ada yang menyangka bahwa globalisasi akan seperti saat ini, dimana tidak ada lagi batas antar belahan dunia. Zaman telah berubah, dimana dikatakan bahwa setiap masa ada orangnya dan setiap orang ada masanya. Generasi milenial telah mampu beradaptasi dengan situasi dunia maya, yang dapat berkomunikasi dengan siapa saja tanpa batas ruang dan waktu. Mereka sangat mahir menggunakan kedua jempol untuk mengetik di Whatapps pada handphone, dengan kecepatan sungguh luar biasa. Sementara yang berusia di atas 40 atau 60 tahun ke atas, cara mengetik hanya dilakukan dengan telunjuk kata perkata, sehingga tidak akan mampu berkompetisi atau ikut lomba (game) misalnya, di dunia maya, yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan (akurat).

Tetapi yang paling penting dalam kehidupan ini adalah manusia yang memiliki karakter dan adab. Tentu adab yang dimaksud adalah perilaku (*behavior*) terutama sopan santun yang berkaitan dengan unsur keagamaan, yang dapat menuntun manusia kepada kebaikan lahir dan batin.

Jadi apa kaitannya dengan reformasi sumber daya manusia? Bahwa manusia harus tetap mengikuti perkembangan, jika tidak, akan tergerus oleh zaman yang tak henti berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

12.2 Pengertian Reformasi

Apabila mengacu pada kamus Bahasa Indonesia (Jusuf Badudu, Zain, 1994); (Chaniago, 2002), maka kata reformasi berasal dari dua kata, yaitu **re** dan **formasi**. **Re** artinya ulang atau kembali, dan **formasi** berasal dari kata "*form*" artinya bentuk atau membentuk. Menurut (Santosa, 2018) formasi artinya susunan. Kata reformasi sendiri berasal dari kata bahasa asing "*reformatie*" (Belanda), dan "*reformation*" (Inggris) dengan kata dasar "*reform*" artinya membentuk kembali. Sementara menurut Misbah dalam (Hendrayady, 2011) reformasi adalah perbaikan atau perubahan bentuk. Sedang Reformasi menurut (Meutia, 2017) merupakan suatu Perubahan catatan kehidupan lama dan catatan kehidupan baru yang lebih baik.

Sehingga secara umum kata reformasi memiliki pengertian menata atau membentuk ulang, menata kembali. Dan konsep dasar reformasi adalah suatu gerakan perubahan, perbaikan, penataan atau pengaturan secara menyeluruh dan sistematis terhadap berbagai hal, dimana yang lebih spesifik yang berkaitan dengan pimpinan atau kepemimpinan dalam sistem berorganisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dan salah satu hasil reformasi adalah melakukan pendidikan kepada sumber daya manusia, dimana cara membentuk sumber daya manusia yang mungkin menjadi lebih baik adalah melalui pengembangan diri.

12.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah suatu potensi yang harus secara terus-menerus diasah agar memiliki kemampuan, misalnya untuk dapat bekerja lebih baik. Menurut Gilley dan Maycunich dalam (Yusuf, 2015) bahwa sumber daya manusia adalah seseorang atau kelompok orang yang dipekerjakan oleh suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus terus dikembangkan supaya dapat terus dipekerjakan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang

dimilikinya yang akan bermanfaat bagi suatu organisasi. Yang menurut Hargreaves dan Jarvis bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses individu dalam mengembangkan potensi seseorang menjadi lebih optimal.

Pengembangan sumber daya manusia menurut (Jarvis, 2000) adalah yang perlu ditingkatkan dalam organisasi yang terkait dengan pengembangan staf, deskripsi jabatan, perencanaan dan rekrutmen staf, benefit bagi staf, hubungan industrial, pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kerangka kerja untuk membantu seorang karyawan dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan secara individual maupun organisasional. Dimana fokus utama dalam pengembangan sumber daya manusia adalah mengembangkan tenaga kerja yang unggul sehingga dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan, misalnya.

Adapun alasan penting sehingga dilakukan pelatihan terhadap karyawan atau pegawai adalah bahwa (1) pelatihan bermanfaat bagi mereka yang baru saja bergabung karena belum memahami secara benar dalam melaksanakan suatu pekerjaan; (2) pelatihan berguna jika ada teknologi baru yang digunakan oleh perusahaan; (3) dengan adanya pelatihan karyawan dapat meningkat kinerja, dan sudah tentu akan memperbaiki produktivitas; (4) pelatihan juga dapat dilakukan karena adanya peraturan-peraturan yang diterbitkan, baik oleh pemerintah maupun oleh asosiasi yang berkaitan dengan penerapan keselamatan kerja, dan jaminan sosial.

Bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia itu memiliki manfaat yang sangat baik, seperti yang dikemukakan oleh Robinson dalam Marjuki yang dikutip oleh (Yusuf, 2015) bahwa (1) pelatihan merupakan cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan seseorang atau kelompok orang, dimana pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan yang lebih baik tentang tugas-tugas dan tujuan daripada suatu organisasi; (2)

mendapatkan keterampilan yang lebih spesifik sehingga karyawan dapat bekerja sesuai standar; (3) dengan mengikuti suatu pelatihan seorang karyawan akan memiliki empati yang baik, terjadi perubahan sikap terhadap teman sejawat, atasan atau pimpinan, karena menjadi saling mengerti dalam melaksanakan pekerjaan; (4) pelatihan juga akan dapat memperbaiki standar suatu keselamatan kerja.

Menurut pandangan (Slim, 2006) tentang pengembangan sumber daya manusia merupakan proses meminimalisasi pembelajaran secara organisasional, kinerja dan perubahan melalui intervensi dan inisiatif dari organisasi serta tindakan manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, kapasitas, kapabilitas, daya saing dan pembaruan, melalui pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Istilah-istilah tersebut sering menjadi rancu di dalam penggunaan pada pengembangan sumber daya manusia.

Istilah-istilah tersebut dapat dibedakan antara pelatihan, pendidikan, pembelajaran dan pengembangan, (David Megginson & Matthews, 2001), sebagai berikut:

1. Pelatihan (*training*) adalah upaya yang sistematis untuk mengalihkan pengetahuan atau keterampilan dari seseorang yang tahu dan dapat melakukan kepada seseorang yang tidak tahu dan tidak dapat melakukan.
2. Pengembangan (*development*) adalah suatu proses jangka panjang yang dirancang untuk meningkatkan potensi dan efektivitas.
3. Pembelajaran (*learning*) adalah proses yang berkelanjutan untuk menjadi berbeda dengan kondisi saat ini.
4. Pendidikan (*education*) adalah suatu cakupan yang terstruktur untuk pembelajaran terencana dengan tujuan seperti mengembangkan wawasan.
5. Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) adalah suatu istilah yang digunakan untuk

menjelaskan pendekatan yang terintegrasi dan menyeluruh agar terjadi perubahan dalam pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku dan dengan menggunakan bermacam strategi dan teknik pembelajaran.

Dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia lebih difokuskan kepada pelatihan daripada pengembangan. Pelatihan lebih diutamakan untuk karyawan baru, dimana proses yang dilakukan adalah untuk mengembangkan keahlian seseorang untuk membantu proses kinerja organisasi, serta untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, dan melakukan pekerjaan secara efektif dan produktif. Pelatihan bertujuan untuk membantu suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengontribusikan ke seluruh potensi yang dimiliki di dalam bekerja. Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang secara sistematis diperuntukkan dalam pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan atau pegawai dalam bekerja, dan berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan keahlian yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut (Yusuf, 2015) adalah dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dengan cara memaksimalkan efisiensi dan kinerja seseorang atau individu melalui proses pengembangan pengetahuan dan keterampilan, tindakan yang tepat dan terstandar, motivasi, insentif, sikap dan lingkungan kerja. Tetapi secara lebih khusus bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia itu adalah (1) mengembangkan sumber daya modal baru (*new capital*) yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara komprehensif, termasuk sumber daya keunggulan kompetitif modal manusia (*human capital*), modal organisasi (*organization capital*) dan modal pasar (*market capital*) yang potensial; (2) membantu individual, kelompok dan organisasi untuk melakukan antisipasi, melakukan adaptasi serta

dapat menysiptakan perubahan; dan (3) meningkatkan kualitas hidup individual seseorang atau karyawan. Artinya bahwa dengan meningkatnya kapasitas sumber daya manusia maka kinerja seseorang akan meningkat sehingga organisasi atau perusahaan dapat menilai dan memberikan intensif sesuai hasil pekerjaannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia memungkinkan individu atau seseorang dan organisasi menghasilkan *output* secara maksimal melalui investasi sumber daya yang tidak terbatas secara minimal.

12.4 Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Kata kapabilitas berasal dari kata bahasa Inggris *Capabilities* yang memiliki arti kemampuan. Kapabilitas menurut Kamus Bahasa Indonesia (Kemedikbud RI, 2016) adalah kompetensi, yakni kemampuan. Dan pengertian lain dari kapabilitas juga adalah kemampuan dalam mengeksplorasi sumber daya manusia, baik yang ada dalam diri maupun di dalam organisasi agar dapat menjalankan berbagai aktivitas secara baik.

Tetapi makna lain dari kapabilitas tidak hanya kepada memiliki keterampilan saja melainkan juga kemampuan mengatasi berbagai masalah yang dihadapi dan mampu mendapatkan solusinya. Menurut Robbins dalam (Sudirjo, 2015) kapabilitas adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sementara menurut Baker dan Sinkula (2015) bahwa “kapabilitas adalah kumpulan keterampilan yang lebih spesifik, prosedur, dan proses yang dapat memanfaatkan sumber daya kepada keunggulan kompetitif”.

Kapabilitas menurut (Amir & Robbins, 2019): “suatu usaha dalam melakukan eksploitasi dengan baik sumber daya yang dipunyai di dalam diri maupun dalam organisasi, serta potensi diri dalam menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas lainnya. Contohnya seseorang yang memiliki bakat sepak

bola tidak akan serta merta menjadi hebat (*expert*) tanpa pernah dikembangkan bakatnya tersebut, dan dilatih oleh pelatih yang kompeten di bidang sepak bola. Jadi bakat seseorang akan muncul jika terus diasah dan dikembangkan dengan latihan, dan terus belajar". Selanjutnya menurut (Anonim, 2007) bahwa kapabilitas adalah kinerja seorang pegawai akan sangat tergantung kepada faktor kemampuan pegawai itu sendiri, seperti pada tingkat pendidikan yang ditempuhnya, pengetahuan yang diperoleh, pengalaman didapat dalam proses pelatihan dan latihan yang tidak kenal lelah, sehingga akan nampak meningkat kemampuan seiring dengan waktu yang terus berjalan. Maka dapat dikatakan bahwa semakin banyak pengetahuan didapat, maka semakin terampil dirinya dalam suatu pekerjaan sejalan dengan tingkat pendidikannya. Dan sebaliknya, jika seseorang tidak belajar secara bersungguh-sungguh, dan tidak meningkatkan pendidikan dan pelatihan serta pengalaman, tentu akan berdampak pada kinerja di mana dirinya bekerja.

Kapabilitas (*skill*) atau kemampuan adalah suatu tolok ukur terhadap apa yang telah dikerjakan seseorang dalam menyelesaikan satu pekerjaan. Hal itu merupakan suatu tanggung jawab, kecakapan dalam bekerja, potensi yang ada dalam diri seseorang. Seorang pegawai atau karyawan yang memiliki kapabilitas atau kemampuannya dapat diukur melalui potensi dan kepribadian ketika melaksanakan suatu pekerjaan. Dan menurut (Renny, 2017) terdapat 3 (tiga) jenis kemampuan dasar dalam menjalankan pekerjaan, yaitu: a. Kemampuan teknis merupakan kemampuan pemahaman serta keahlian dalam prosedur dan proses kegiatan yang berkaitan dengan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya; b. Kemampuan bersifat manusiawi merupakan kemampuan dalam kerja kelompok atau biasa disebut dengan *teamwork*, yang dapat membantu menyelesaikan suatu pekerjaan atau mendiskusikan suatu permasalahan yang terjadi; c. sedangkan Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk

membuat gambaran kasar mengenai pekerjaan agar lebih terarah dan terencana dengan baik dan hasil yang sesuai target yang telah ditentukan.

Selain itu, masih menurut (Renny, 2017) bahwa ada beberapa faktor yang menentukan dan dapat dilihat apakah seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya secara baik atau tidak, yakni: a. Kesanggupan kerja adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai atau karyawan dapat atau mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai standar yang ada; b. Pendidikan adalah suatu peningkatan teori, pengetahuan dan pengalaman serta keterampilan untuk mengukur kemampuan dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan pekerjaan yang ditargetkan; c. Pengalaman adalah suatu kegiatan yang diperoleh seseorang karena terus melatih diri dan jika mengalami kendala akan tidak segan-segan bertanya kepada yang lebih senior bahkan yunior dalam suatu organisasi. Hal ini dibutuhkan oleh seseorang dalam pengasahan kemampuan pada sebuah organisasi atau perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

Berbeda dengan definisi kapabilitas yang dijelaskan oleh Moenir dalam (Erna & Suriyani, 2017) bahwa sumber daya manusia yaitu aparatur merupakan aset yang sangat penting pada suatu organisasi, baik pada pemerintah maupun swasta, karena mereka adalah penggerak utama roda organisasi. Untuk itu para aparatur harus terus meningkatkan kemampuan yang dimiliki, agar tugas-tugas yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang diperintahkan. Maka dari itu dalam menjalankan pekerjaan faktor kemampuan menjadi modal utama yang perlu terus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya, dikatakan bahwa adanya kemampuan diri dan keterampilan yang memadai, maka pelaksanaan tugas dan beban kerja dapat dilaksanakan dengan baik, cepat, akurat dan memenuhi standar. Dengan demikian, maka yang dimaksud dengan

kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan adalah kondisi yang ada pada seseorang dan mampu bekerja secara optimal.

Selain itu dijelaskan bahwa ada tiga unsur kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu: a. kecakapan, yakni cakap dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar yang ada; b. fisik, yakni fisik yang kuat dan sehat baik lahir maupun batin sudah tentu dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan; dan c. mental, yakni mampu menjalankan suatu tugas di bawah tekanan.

Lain lagi yang dijelaskan oleh (Amir & Robbins, 2019) bahwa kemampuan seseorang dalam dikelompokkan ke dalam 2 (dua) faktor, yaitu 1. Intelektual; dan 2. Fisik. Dimana kemampuan intelektual adalah kemampuan berpikir cerdas dalam melaksanakan berbagai pekerjaan secara cepat dan akurat serta memiliki kemampuan dalam mencari solusi. Dan salah satu untuk mendapatkan kemampuan intelektual adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Semakin tinggi pendidikan yang ditempuh dan semakin banyak pelatihan yang diikuti, maka semakin baik suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Sementara kemampuan fisik yang dimaksud adalah kekuatan atau stamina dalam menjalankan tugas yang diembannya, karena bagaimanapun seseorang yang melakukan tugas-tugas dituntut agar memiliki stamina yang baik. Tetapi menurut penulis, selain kemampuan intelektual dan kemampuan fisik tadi, masih ada satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang aparatur dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan spiritual yang berdasarkan kepada agama yang dianutnya. Karena pada umumnya agama menganjurkan siapa pun melakukan suatu pekerjaan maka lakukanlah dengan niat yang baik dan ikhlas.

Kapabilitas atau kemampuan seseorang sesungguhnya dipengaruhi oleh talenta (bakat), minat dan juga faktor kecerdasan intelektual yang dimiliki, dimana talenta akan muncul melalui jenjang pendidikan, pengalaman dan dipengaruhi oleh lingkungan

sosial kemasyarakatan. Namun menurut (Moenir, 2018) bahwa ada 3 (tiga) jenis kemampuan paling mendasar yang harus dimiliki seseorang atau aparatur atau karyawan yang dapat mendukung dirinya dalam melaksanakan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal, yaitu:

1. Kemampuan Teknis (*Technical Skill*)

Kemampuan Teknis adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang berkaitan dengan tata cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja. Dan kemampuan teknis yang dimaksud adalah seseorang pegawai di dalam organisasi harus mampu dalam penguasaan terhadap metode kerja yang ada, terutama dalam menggunakan perangkat teknologi digital.

2. Kemampuan bersifat manusiawi (*Human Skill*)

Kemampuan bersifat manusiawi yang dimaksud adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah kepada rekan kerja dan atasannya. Kecakapan bersifat manusiawi di sini merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja dengan *team work* atau kelompok kerja, yakni dalam bekerjasama dengan sesama anggota organisasi, tanpa harus saling bersaing dan menjatuhkan satu sama lain. Hal ini penting sekali di dalam organisasi, karena jika terjadi persaingan tidak sehat dan menutup diri maka apa yang menjadi tujuan organisasi tidak akan mencapai hasil kerja yang maksimal. Jadi kemampuan dalam berkomunikasi, menyampaikan gagasan dan ide, pendapat dan pengetahuan, bahkan di dalam penerimaan pendapat maupun saran dari orang lain dapat menjadi faktor keberhasilan melaksanakan tugas secara baik dan benar.

3. Kemampuan Konseptual (*Conceptual Skill*)

Kemampuan Konseptual merupakan kemampuan dalam melihat suatu gambar kasar dan dapat mengenali adanya unsur penting yang ada dalam suatu situasi kemudian memahami di antara unsur-unsur itu. Kemampuan yang ketiga ini adalah kemampuan konseptual, kemampuan yang dimaksud di sini adalah bagaimana seorang pegawai apabila sebagai pembuat keputusan (*decision maker*) dalam menganalisis dan merumuskan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Melalui kemampuan konseptual inilah, maka pekerjaan dapat terarah dan berjalan dengan baik, karena dapat memilih apa saja prioritas-prioritas pekerjaan yang harus didahulukan dan sebelum bekerja harus lebih cenderung menggunakan skala prioritas.

12.5 Reformasi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah keberadaan manusia secara utuh dengan berbagai bakat atau talenta yang dimiliki sebelum lahir hingga dewasa dan beraktivitas kapan dan di manapun dirinya berada. Dan reformasi sumber daya manusia lebih difokuskan kepada seseorang yang berkerja baik pada bidang swasta maupun bidang pemerintahan dalam hal ini adalah para Aparatur Sipil Negara (ASN) atau sebelumnya biasa disebut Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mengapa harus dilakukan reformasi terhadap sumber daya manusia? Hal ini disebabkan sumber daya manusia yang ada belum mampu menjalankan tugas-tugas mereka secara baik dan berkualitas, terutama dalam memberikan pelayanan prima.

Berikut ada beberapa sektor yang perlu dilakukan reformasi dalam tubuh suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, sebagai berikut:

1. Reformasi Sektor Publik

Salah satu hal mendasar saat ini menjadi isu nasional dan merupakan penyebab krisis berkepanjangan dan melemahkan daya saing perekonomian adalah sektor publik. Reformasi sektor publik harus menjadi suatu yang prioritas (*short term to medium term*) yang diarahkan agar tercapainya pemerintahan yang kuat, bersih dan efisien (*good governance*), transparan, dan akuntabel.

Hal yang perlu dilakukan oleh semua unsur dalam rangka reformasi sektor publik adalah pemberantasan terhadap Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatkan partisipasi sektor swasta di dalam pelayanan dan pengadaan infrastruktur, kebijaksanaan persaingan perdagangan yang sehat, peningkatan pelayanan kepada masyarakat, reformasi pungutan di bidang perpajakan, desentralisasi tanpa intervensi, dan reformasi birokrasi secara menyeluruh.

2. Reformasi Sektor Swasta

Sektor swasta dikatakan merupakan tulang punggung paling relevan pada perekonomian nasional yang berorientasi kepada ekspor untuk meningkatkan devisa negara. Hanya dengan peningkatan ekspor secara signifikan, maka di masa depan negara Indonesia akan mampu keluar dari perangkap defisit neraca pembayaran dalam bidang perdagangan yang telah menjadi kronis selama pemerintahan Orde Baru.

Untuk tujuan tersebut di atas, maka beberapa hal yang perlu diagendakan adalah menyelesaikan hutang swasta agar kembali *liquid* dan mampu membayar hutangnya dan berproduksi, dukungan teknologi dan informasi yang *market driven* (sesuai pangsa pasar atau digerakkan oleh pasar), melanjutkan proses privatisasi sektor publik, modernisasi infrastruktur, meningkatkan partisipasi

swasta dalam ekonomi, peningkatan manajemen dan pemasaran sektor swasta di Asia. Juga melakukan kemitraan atau kerjasama antara Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan konglomerat, terutama dengan para pengusaha etnik Tionghoa yang telah menguasai hampir 70-75% aset Sumber Daya alam, dan mengontrol 17 dari 25 group bisnis terbesar perlu terus ditingkatkan.

Jaringan sektor swasta Tionghoa di Indonesia adalah bagian dari *the overseas Chinese networks* yang disinyalir meliputi jaringan pemasaran dan capital yang sangat kuat. Hal ini dibuktikan bahwa lebih dari 75% investasi yang berada di Cina dibiayai oleh jaringan ini, dan diperkirakan 15% dari jumlah tersebut berasal dari Asia Tenggara, terutama Indonesia. Oleh sebab itu keterlibatan peningkatan peran swasta etnis Tionghoa di Indonesia merupakan titik tolak yang sangat menentukan di dalam rangka reformasi sektor swasta.

3. Reformasi Sektor Dan Regional

Reformasi pada sektoral dan regional harus dijadikan agenda jangka pendek dan panjang, dimana tujuan utama adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan memberdayakan masyarakat lapisan bawah agar terjadi proses pembangunan ekonomi yang berlandaskan *growth with equity* (Pertumbuhan dengan pemerataan).

Untuk itu ada beberapa hal utama yang harus diprioritaskan dalam rangka reformasi sektoral dan regional yakni tersedianya jaring pengaman sosial, terbukanya pasar tenaga kerja yang fleksibel, restrukturisasi pelayanan kesehatan, pendidikan dan sistem keamanan, rekonversi industri, restrukturisasi sistem perbankan, kebijaksanaan subsidi dan penyediaan bahan makanan, kebijakan Upah Minimum Regional

(UMR) yang layak, serta peningkatan peran sektor-sektor strategis khususnya pertanian.

Berdasarkan apa yang telah dipaparkan tersebut di atas maka dapatlah dijelaskan bahwa reformasi sumber daya manusia adalah wajib dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan, baik yang bekerja di dalam organisasi pemerintah maupun di lingkungan perusahaan-perusahaan swasta. Yang sering dapat dilihat secara kasat mata adalah kinerja pegawai pemerintah dimana Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak bekerja secara maksimal padahal mereka mendapatkan penghasilan tetap dari negara melalui Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) pada tingkat pusat dan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) pada tingkat daerah. Para aparatur itu dalam bekerja lebih banyak dibantu oleh para pegawai honor yang penghasilannya seringkali tidak jelas atau berada di bawah batas Upah Minimum Regional (UMR), dan mereka tetap bekerja dengan semangat karena takut dipecat. Mereka bertahan karena berharap akan ada perubahan di kemudian hari dan menjadi ASN dengan penghasilan tetap.

Sesuatu yang ironis terjadi dalam lingkungan kerja pemerintah. Oleh sebab itu, dalam suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta perlu dilakukan reformasi terhadap sumber daya manusia. Semua itu bertujuan untuk menghindari menurunnya produktivitas kerja, yang selama ini dikatakan berpengaruh kepada penghasilan yang tidak sesuai dengan pengeluaran biaya hidup terutama yang hidup di kota-kota besar. Berbeda pada karyawan yang berkerja di perusahaan swasta, dimana mereka harus bekerja sesuai target capaian yang telah ditentukan oleh perusahaan. Mereka dapat sewaktu-waktu menerima Pemutusan

Hubungan Kerja (PHK) jika tidak mencapai target dalam kinerjanya.

Tujuan dalam reformasi sumber daya manusia adalah melakukan reformasi terhadap administrasi publik, dalam hal ini memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat. Tetapi pada kenyataan bahwa para pelayan publik lebih sering menjadi raja, dalam arti harus disembah-sembah baru mereka memberikan pelayanan. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan masyarakat bahwa mereka seharusnya mendapatkan pelayanan yang sebaik-baik, karena mereka para birokrasi sebagai pelayan masyarakat digaji dari uang rakyat.

Hal ini menurut Suk Choon Cho dalam Zauhar yang dikutip oleh (Hendrayady, 2011) bahwa reformasi administrasi publik adalah *“Administrative reform as a consious human effort to introduce changes into the behavior and performances of administrators”* (Reformasi administrasi merupakan suatu upaya manusia yang disadari dalam menunjukkan perubahan perilaku dan kinerja administrator). Demikian pula pendapat Montgomery dalam Hidayat yang dikutip oleh (Hendrayady, 2011) bahwa reformasi administrasi merupakan suatu proses politik yang nyata dan didesain agar menyesuaikan hubungan yang terjadi antara birokrasi dan elemen-elemen lain dalam masyarakat, atau di dalam birokrasi itu sendiri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa reformasi sumber daya manusia merupakan satu-satunya jalan terbaik dalam memperbaiki kinerja agar menjadi lebih baik ketika melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka dengan sikap dan perilaku penuh empati terhadap berbagai hal yang ada dalam lingkungan kerja dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, & Robbins. 2019. *Kapabilitas Sumber Daya Manusia*. 9–38.
<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/10178/Bab2.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Anonim. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Chaniago, A. Y. S. 2002. Kamus lengkap bahasa Indonesia. *Bandung: Pustaka Setia*.
- David Megginson, P. B. & J. J., & Matthews. 2001. *Human Resource Development* (2nd ed.). Kogan Page Limited.
- Erna, & Suriyani. 2017. Hubungan Koordinasi Dan Kemampuan Aparatur Dengan Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Halong Kabupaten Balangan. *Al-KALAM JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 4(1), 113.
<https://doi.org/10.31602/al-kalam.v4i1.832>
- Hendrayady, A. 2011. Reformasi Administrasi Publik. *Jurnal Fisip UMRAH*, 1(1), 107–113.
- Jarvis, J. W. G. & P. 2000. *The Human Resource Development Handbook*. Kogan Page.
- Jusuf Badudu, Zain, S. M. 1994. *Kamus Umum Bahasa Indonesia (KUBI)*. Pustaka Sinar Harapan.
- Kemedikbud RI. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Meutia, I. F. 2017. *Reformasi Administrasi Publik*. Anugrah Utama Raharja.
- Santosa, A. 2018. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Mahkota Kita.
- Slim, R. R. 2006. *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Information Age Publishing.

- Sudirjo, F. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3), 2302–2752.
- Yusuf, A. E. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka.

BAB 13

REFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Oleh Yudi Agusman

13.1 Definisi Reformasi Pelayanan Publik

Reformasi Pelayanan Publik adalah upaya perubahan atau transformasi sistem pelayanan publik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat (Nugraha, 2018). Reformasi Pelayanan Publik bertujuan untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan lebih responsif, dengan menghilangkan birokrasi yang tidak perlu dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Reformasi Pelayanan Publik juga mengedepankan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi pelayanan publik.

Beberapa pengertian Reformasi Pelayanan Publik lainnya antara lain:

1. Proses perubahan yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas, akuntabilitas, dan transparansi pelayanan publik. Reformasi Pelayanan Publik juga bertujuan untuk menghilangkan praktik-praktik korupsi dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan.
2. Upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan sistem pelayanan publik melalui perubahan pada tata cara dan prosedur kerja, sumber daya manusia, dan teknologi. Reformasi Pelayanan Publik bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat secara efektif dan efisien.

3. Perubahan fundamental pada sistem pelayanan publik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas dan kecepatan pelayanan publik. Reformasi Pelayanan Publik juga bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan memperkuat akuntabilitas penyelenggara pelayanan publik.
4. Serangkaian kebijakan dan praktik yang diimplementasikan oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Reformasi Pelayanan Publik mencakup perubahan pada tata kelola, manajemen, dan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
5. Sebuah gerakan sosial dan politik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas dan kecepatan pelayanan publik. Reformasi Pelayanan Publik juga bertujuan untuk meningkatkan partisipasi dan pengawasan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

13.2 Alasan dan Tujuan Reformasi Pelayanan Publik

Reformasi pelayanan publik adalah proses perubahan sistem pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah dengan tujuan meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas layanan publik kepada masyarakat (Haning, 2018). Ada beberapa alasan mengapa reformasi pelayanan publik perlu dilakukan, di antaranya adalah:

1. Meningkatkan kepuasan masyarakat: Masyarakat adalah konsumen dari layanan publik. Meningkatnya kepuasan masyarakat akan memperkuat kepercayaan dan legitimasi pemerintah di mata publik, sehingga reformasi pelayanan publik menjadi penting untuk memenuhi harapan masyarakat akan pelayanan yang lebih baik dan berkualitas.

2. Meningkatkan akuntabilitas pemerintah: Reformasi pelayanan publik dapat membantu meningkatkan akuntabilitas pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Pemerintah harus memastikan bahwa pelayanan publik dikelola secara transparan dan akuntabel, sehingga masyarakat dapat memonitor kinerja dan tindakan pemerintah.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Hal ini dapat dicapai dengan memperkenalkan teknologi informasi dan komunikasi yang lebih baik, meningkatkan keterampilan dan kapasitas pegawai, dan melakukan reformasi administrasi yang dapat mempercepat proses pelayanan publik.
4. Mengurangi korupsi dan penyalahgunaan wewenang: Reformasi pelayanan publik juga dapat membantu mengurangi korupsi dan penyalahgunaan wewenang di dalam sistem pelayanan publik. Hal ini dapat dicapai dengan memperkenalkan mekanisme kontrol yang lebih baik, seperti pengawasan internal dan eksternal, serta pelaporan dan pengaduan masyarakat.

Tujuan dari reformasi pelayanan publik adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperbaiki sistem pelayanan publik, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Beberapa tujuan spesifik dari reformasi pelayanan publik adalah:

1. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, sehingga kebijakan dan program pelayanan

publik lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

2. Meningkatkan aksesibilitas pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas pelayanan publik bagi masyarakat, terutama masyarakat yang tinggal di daerah terpencil atau masyarakat yang kurang mampu.
3. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik, sehingga masyarakat dapat merasakan manfaat dari pelayanan publik yang diberikan.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan dengan biaya yang lebih rendah namun tetap memberikan hasil yang optimal.
5. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan penyelenggara pelayanan publik.
6. Meningkatkan profesionalisme dan etika penyelenggara pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan etika penyelenggara pelayanan publik, sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan dengan baik dan bermanfaat bagi masyarakat.
7. Mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan

publik, sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan dengan cara yang lebih efisien, efektif, dan sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat.

8. Membangun good governance: Reformasi pelayanan publik bertujuan untuk membangun good governance, yaitu suatu tata kelola yang baik dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas, transparan, akuntabel, dan berintegritas. Dengan membangun good governance, diharapkan penyelenggara pelayanan publik dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam menyediakan pelayanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat.

13.3 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik

Reformasi pelayanan publik merupakan sebuah upaya untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah (Rohman et al., 2019). Namun, keberhasilan reformasi pelayanan publik tidak selalu terjamin, terutama jika faktor-faktor yang mempengaruhi tidak dikelola dengan baik. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik secara detail.

1. Kepemimpinan dan komitmen: Faktor pertama yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah kepemimpinan dan komitmen dari para pemimpin pemerintahan. Para pemimpin pemerintahan harus memiliki komitmen yang kuat dalam mendorong perubahan dan memastikan reformasi pelayanan publik dilaksanakan dengan baik. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga harus mampu memberikan arahan dan pengawasan yang efektif untuk memastikan reformasi pelayanan publik berjalan sesuai dengan rencana.
2. Partisipasi masyarakat: Faktor kedua yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah partisipasi

masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam proses reformasi pelayanan publik sangat penting, karena masyarakat adalah pemakai langsung dari pelayanan publik tersebut. Masyarakat dapat memberikan masukan dan saran yang berharga untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta dapat memonitor dan mengawasi pelaksanaan reformasi pelayanan publik.

3. Sumber daya manusia yang berkualitas: Faktor ketiga yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas. Reformasi pelayanan publik membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan terlatih dalam bidang pelayanan publik. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan efektif kepada masyarakat.
4. Teknologi dan informasi: Faktor keempat yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah teknologi dan informasi. Teknologi dan informasi dapat memudahkan proses pelayanan publik, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Selain itu, teknologi dan informasi juga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan memudahkan aksesibilitas pelayanan publik.
5. Pengawasan dan akuntabilitas: Faktor kelima yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah pengawasan dan akuntabilitas. Pengawasan dan akuntabilitas sangat penting dalam proses reformasi pelayanan publik, karena dapat memastikan bahwa pelaksanaan reformasi pelayanan publik berjalan sesuai dengan rencana dan dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.
6. Kerjasama dan koordinasi antarinstansi: Faktor keenam yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan

publik adalah kerjasama dan koordinasi antarinstansi. Reformasi pelayanan publik membutuhkan kerjasama dan koordinasi yang baik antarinstansi pemerintah terkait dalam pelaksanaannya. Tanpa adanya kerjasama dan koordinasi yang baik, reformasi pelayanan publik akan sulit dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, diperlukan sinergi dan koordinasi yang baik antara berbagai instansi terkait untuk mencapai tujuan reformasi pelayanan publik.

7. Kepuasan pelanggan: Faktor ketujuh yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat penting dalam proses reformasi pelayanan publik, karena tujuan akhir dari reformasi pelayanan publik adalah memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap kepuasan pelanggan, sehingga dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan dari pelayanan publik yang diberikan, serta melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik.
8. Ketegasan dalam mengatasi hambatan: Faktor kedelapan yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah ketegasan dalam mengatasi hambatan. Reformasi pelayanan publik seringkali menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, seperti perlawanan dari kelompok tertentu atau keterbatasan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan ketegasan dari para pemimpin pemerintahan dalam mengatasi hambatan tersebut, serta memastikan reformasi pelayanan publik tetap berjalan dengan lancar.
9. Pengetahuan dan keterampilan manajerial: Faktor kesembilan yang mempengaruhi keberhasilan reformasi

pelayanan publik adalah pengetahuan dan keterampilan manajerial. Reformasi pelayanan publik memerlukan manajemen yang baik dan efektif, sehingga dapat mencapai tujuan reformasi pelayanan publik dengan optimal. Diperlukan pengetahuan dan keterampilan manajerial yang memadai dalam mengelola sumber daya manusia, anggaran, serta memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan reformasi pelayanan publik.

10. **Fleksibilitas dan adaptabilitas:** Faktor kesepuluh yang mempengaruhi keberhasilan reformasi pelayanan publik adalah fleksibilitas dan adaptabilitas. Reformasi pelayanan publik seringkali membutuhkan penyesuaian dan perubahan yang cepat, terutama dalam menghadapi perubahan kebutuhan masyarakat atau perubahan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, para pemimpin pemerintahan dan sumber daya manusia yang terlibat dalam reformasi pelayanan publik perlu memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang ada.

13.4 Prinsip-prinsip Reformasi Pelayanan Publik

Ada beberapa prinsip-prinsip yang penting dalam Reformasi Pelayanan Publik, yaitu:

1. **Partisipasi Masyarakat**
Prinsip ini menekankan bahwa masyarakat harus dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan pelayanan publik (Normina, 2016). Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan publik benar-benar memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.
2. **Akuntabilitas**
Prinsip ini menekankan bahwa penyelenggara pelayanan publik harus bertanggung jawab secara transparan dan

akuntabel terhadap kinerja mereka. Hal ini termasuk dalam penggunaan anggaran, kinerja layanan, dan pengambilan keputusan.

3. Keterbukaan

Prinsip ini menekankan bahwa informasi dan data tentang pelayanan publik harus tersedia secara terbuka dan mudah diakses oleh masyarakat. Hal ini akan memudahkan masyarakat untuk memperoleh informasi dan mengevaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik.

4. Kualitas Layanan

Prinsip ini menekankan bahwa pelayanan publik harus memberikan kualitas yang baik dan memenuhi standar yang ditetapkan. Hal ini termasuk dalam aspek kesesuaian, keterjangkauan, keterhubungan, dan kecepatan layanan.

5. Responsivitas

Prinsip ini menekankan bahwa pelayanan publik harus cepat dan tanggap terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan pelayanan yang mudah diakses dan mendukung pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

6. Inovasi

Prinsip ini menekankan bahwa pelayanan publik harus mampu mengembangkan inovasi untuk meningkatkan kualitas layanan. Hal ini termasuk dalam penggunaan teknologi baru, kebijakan baru, dan praktek terbaik dalam pelayanan publik.

Dengan mematuhi prinsip-prinsip di atas, Reformasi Pelayanan Publik diharapkan dapat menciptakan pelayanan publik yang lebih baik dan responsive terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik.

13.5 Model-model Reformasi Pelayanan Publik

Berikut adalah beberapa model reformasi pelayanan publik yang dapat diterapkan:

1. Model *Citizen-Centered Service Delivery* (CCSD)
Model ini menempatkan masyarakat sebagai pusat dari pelayanan publik (Rahmadana, 2020). Dalam model ini, masyarakat dilibatkan secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelayanan publik.
2. Model *Whole-of-Government Approach*
Model ini menekankan pada kolaborasi antara berbagai instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini bertujuan untuk memastikan adanya kesinambungan dan koordinasi yang baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Model *Business Process Reengineering* (BPR)
Model ini menekankan pada perbaikan proses bisnis dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini dilakukan dengan memperbaiki proses bisnis yang ada, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan efisiensi pelayanan.
4. Model *Information and Communications Technology* (ICT)
Model ini mengaplikasikan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Hal ini termasuk dalam penggunaan aplikasi web, sistem informasi, dan teknologi lainnya yang dapat mendukung penyelenggaraan pelayanan publik.
5. Model *Performance-Based Service Delivery* (PBSD):
Model ini menekankan pada peningkatan kinerja pelayanan publik melalui pengukuran kinerja secara berkala dan adanya insentif bagi penyelenggara pelayanan publik yang berhasil mencapai target kinerja.
6. Model *Public-Private Partnership* (PPP)
Model ini melibatkan kemitraan antara sektor publik dan swasta dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini

bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik dengan memanfaatkan keahlian dan sumber daya dari kedua sektor.

7. Model *Open Government*

Model ini menekankan pada transparansi, partisipasi, dan keterbukaan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini termasuk dalam penyediaan informasi yang mudah diakses oleh masyarakat, partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja pelayanan publik oleh masyarakat.

Dalam menerapkan model-model tersebut, perlu dilakukan analisis terhadap kondisi pelayanan publik yang ada dan memilih model yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada. Model-model tersebut dapat saling melengkapi dan digabungkan sesuai dengan kebutuhan yang ada.

13.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik

1. Faktor Internal

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan kuat merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik (Setiawan, 2019). Kepemimpinan harus memiliki visi, komitmen, dan kemampuan untuk memimpin dan menggerakkan perubahan. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga harus mampu mengambil keputusan yang tepat, memotivasi staf, dan memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian tujuan Reformasi Pelayanan Publik.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional adalah faktor penting dalam keberhasilan Reformasi

Pelayanan Publik (Rohida, 2018). Karyawan yang baik harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja yang tepat untuk memberikan pelayanan publik yang baik dan responsif. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus menjadi fokus utama dalam Reformasi Pelayanan Publik. Diperlukan program pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

c. Peningkatan Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan publik yang baik dan memenuhi standar adalah hal yang sangat penting dalam Reformasi Pelayanan Publik. Hal ini mencakup responsifitas, kecepatan, ketepatan, dan kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan memperbaiki proses bisnis, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi. Selain itu, perlu juga adanya mekanisme pengukuran dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa pelayanan publik terus meningkat secara berkelanjutan.

2. Faktor Eksternal

a. Lingkungan Politik

Lingkungan politik yang stabil dan kondusif adalah faktor penting dalam keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik (Dwiyanto, 2020). Dalam lingkungan politik yang stabil, pemerintah dapat dengan mudah mengambil keputusan dan melaksanakan perubahan yang diperlukan. Selain itu, adanya dukungan politik dari para pemimpin politik juga dapat membantu memperkuat komitmen pemerintah terhadap Reformasi Pelayanan Publik.

b. Teknologi Informasi

Teknologi informasi dapat menjadi faktor pendukung yang sangat penting dalam keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik (Sofianto, 2020). Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik, mengurangi birokrasi, dan memberikan kemudahan akses bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik. Oleh karena itu, penggunaan teknologi informasi harus diintegrasikan secara optimal dalam Reformasi Pelayanan Publik.

c. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat juga merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan Reformasi Pelayanan Publik. Dengan melibatkan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelayanan publik, maka pelayanan publik akan lebih responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Selain itu, partisipasi masyarakat juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, partisipasi masyarakat harus ditingkatkan dalam Reformasi Pelayanan Publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, E. 2019. Pelaksanaan Pelayanan Publik Berkualitas Bagi Masyarakat. *Jurnal Literasi Hukum*, 3(2), 10.
- Cahyadi, R. 2016. Inovasi kualitas pelayanan publik pemerintah daerah. *Fiat Justicia Jurnal Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Lampung*, 10(3), 569–586.
- Dwiyanto, A. 2021. Reformasi birokrasi publik di Indonesia. UGM PRESS.
- Eldo, D. H. A. P., & Mutiarin, D. 2018. Analisis Best Practice Inovasi Pelayanan Publik (Studi pada Inovasi Pelayanan “Kumis MbahTejo” di Kecamatan Tegalrejo Kota Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1(2), 156–167.
- Haning, M. T. 2018. Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37.
- Normina, N. 2016. Partisipasi masyarakat dalam pendidikan. *Ittihad*, 14(26).
- Nugraha, J. T. 2018. E-Government dan pelayanan publik (studi tentang elemen sukses pengembangan e-government di pemerintah kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media*, 2(1), 32–42.
- Rahmadana, M. F., Mawati, A. T., Siagian, N., Perangin-angin, M. A., Refelino, J., Tojiri, M. Y., ... & Bahri, S. 2020. Pelayanan Publik. Yayasan Kita Menulis.
- Ristiani, I. Y. 2020. Manajemen pelayanan publik pada mall pelayanan publik di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Coopetition*, 11(2), 325691.
- Rohida, L. 2018. Pengaruh era revolusi industri 4.0 terhadap kompetensi sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114-136.

- Rohman, A., Hanafi, Y., & Hardianto, W. T. 2019. Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Reformasi*, 9(2), 153–160.
- Setiawan, A., & Fauzi, E. A. 2019. Etika kepemimpinan politik dalam penyelenggaraan pemerintahan Indonesia. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, 1(1), 1-12.
- Sofianto, A. 2020. Inovasi Layanan Berbasis Teknologi Informasi pada Rumah Sakit Sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(1), 81-102.
- Wakhid, A. A. 2017. Reformasi pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal TAPIs*, 14(1), 1–10.
- Yuliono, R. N., & Ngumar, S. 2019. Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 8(6).

BIODATA PENULIS



Ahmad Farouq Mulku Zahari, S.Sos., M.A.P
Dosen Program Studi Administrasi Publik FISIP
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Baadia, Kota Baubau pada tanggal 28 Oktober 1993. Penulis menempuh pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Halu Oleo pada tahun 2011-2015 dan mendapatkan gelar Sarjana Sosial (S.Sos). Kemudian penulis melanjutkan pendidikan S2 dengan mengambil Jurusan Administrasi Pembangunan pada Program Pascasarjana Universitas Halu Oleo pada tahun 2015-2017 dan mendapatkan gelar Magister Administrasi Pembangunan (M.A.P.).

Jika Menulis adalah upaya untuk ‘mengabadikan’ pemikiran, sedangkan mengajar adalah upaya untuk ‘mengkristalkan’ pemikiran, maka penulis pun memilih kedua-duanya dalam menjalani aktivitas kesehariannya. Penulis mengawali karier sebagai dosen pada tahun 2018 ketika penulis lolos pada seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan saat ini penulis Menjadi Dosen PNS pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Saat ini penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Universitas Sembilanbelas November Kolaka, yang berada di
Kabupaten Kolaka, Provinsi Sulawesi Tenggara.
Email Penulis: ahmadfarouqmulku@gmail.com

BIODATA PENULIS



Unggul Sagena, M.P.P., M.A., M.A. Tech.

Technology & Society Researcher

Universitas Indonesia – SAFEnet

unggulsagena@ui.ac.id | unggulsagena@gmail.com

Berkesempatan menimba ilmu administrasi publik langsung dari Prof. Eko Prasajo, (alm) Prof. Bhenyamin Hoessein di Universitas Indonesia, inovasi dan tatakelola kebijakan inovasi sains, teknologi, dan masyarakat dari Prof. Drechsler, Prof. Reinert, dan Prof. Perez (diantara lainnya) dan digitalisasi pendidikan gerakan sosial masyarakat dari Prof. Yeom Minho, Prof. Kim Hyunju. Melalui kesempatan beasiswa master's dan exchange; di Tallinn University of Technology (TalTech) Estonia, Ruhr-universiteit Bochum, Jerman, School of Government & Public Policy, PWD, IPB University, dan Chonnam National University, Korsel. Penulis dapat dihubungi pada kontak email diatas.

BIODATA PENULIS



Ahmad Mustanir

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)

Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang

Lahir di Rappang (Kab. Sidenreng Rappang, SulSel) 06 Januari 1974. Menempuh dan menyelesaikan pendidikan TK Aisyiyah Palu Tahun 1980, SD Negeri 6 Rappang dan SD Negeri 3 Palu Tahun 1986, SMP Negeri 3 Toli-Toli Tahun 1989, SMA Negeri 1 Toli-Toli dan SMA Negeri 8 Makassar Tahun 1992, S1 Fisip UNHAS Tahun 1997 Prodi Ilmu Politik. S2 UNHAS Tahun 2003 Prodi Administrasi Pembangunan. Sekarang sedang menyelesaikan Disertasi S3 di Prodi Administrasi Publik UNM Makassar.

Pengalaman kerja – Pernah menjadi Dosen Luar Biasa di beberapa perguruan tinggi seperti Universitas Tadulako, Universitas Muhammadiyah Palu dan STIE Panca Bhakti Palu. Sekarang Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Sebelumnya juga pernah bekerja di Konsultan baik sebagai Team Leader maupun Tenaga Ahli dalam berbagai proyek APBN dan Bank Dunia.

Pengalaman penelitian – Dalam beberapa tahun terakhir memperoleh Hibah Penelitian antara lain dari Kemendikbud Ristek/Kemenristekdikti, PP Muhammadiyah juga internal

Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Selain itu secara aktif melakukan riset secara mandiri dan bantuan Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Dari hasil penelitian ini telah melahirkan banyak tulisan dalam bentuk Article Jurnal dan Prosiding baik Nasional maupun Internasional bereputasi, lebih dari 40-an Buku Ajar/Referensi/Monograph/Chapter serta memiliki lebih dari 80-an Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Hak Cipta. Di bidang Abdimas juga beberapa kali memperoleh Hibah dari Kemendikbud Ristek/Kemenristekdikti, Majelis Dikti Litbang PP Muhammadiyah dan Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

Pengalaman Pemberdayaan Masyarakat – Dalam berbagai proyek APBN dan Bank Dunia, Program Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM), Hibah PKM & PKMS Kemendikbud Ristek/Kemenristek dikti dan Hibah internal Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.

Penulis juga adalah seorang Researcher, Trainer, Reviewer Journal Scopus Q1, Reviewer beberapa Jurnal Internasional dan Nasional lainnya, Editorial Board & Editor in Chief di beberapa jurnal internasional & nasional. Penulis juga tercatat sebagai ilmuwan dan masuk dalam Rangking Scientists Top 5000 Di Indonesia Versi Ad Scientific Index 2023 Version 1 tepatnya urutan 134. Saat ini menempati peringkat 70 SINTA versi 3 years dari 255.279 dosen/peneliti tingkat Nasional H-Index 37, i10-Index 63.

Saat ini penulis juga aktif sebagai pengurus dan anggota pada beberapa organisasi profesi seperti Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Cabang Sidrap, Himpunan Indonesia. Untuk Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (HIPIIS) Komisariat Daerah (Komda) Kabupaten Sidrap, Asosiasi Dosen Ilmu Pemerintahan Seluruh Indonesia (ADIPSI) dan Kesatuan Program Studi Ilmu Pemerintahan Indonesia (KAPSIPI), Pengurus Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI) Orda Sidrap 2022-2027 serta Dewan Pakar IKA UNHAS Sidrap 2022-2026.

Selain menjadi Dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang juga pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan sejak tahun 2016-2019, dan sekarang sebagai Kepala LP3M Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang 2019-2023.

SCOPUS ID : 57222904488 (*H-index : 1, G-index : 1, i10-index : 0*)
Google Scholar ID : srl7FjoAAAAJ (*H-index : 37, G-index : 1, i10-index : 63*)
Wos ResearcherID : R-6549-2016 (*H-index : 1, G-index : 2, i10-index : 0*)
SINTA Author ID : 6007675 (*Sinta score 3years : 903, allyears : 4.604*)
NIDN : 0906017401
ORCID : 0000-0002-4029-5507
Publons : 1757210
LinkedIn : 68002a179
OSF : k7dfm
Garuda ID : 1235035
AD Scientific Index ID: 303716
ResearchGate : <https://www.researchgate.net/profile/Ahmad-Mustanir>
Personal Website : <https://belajarbarengahmad.wordpress.com/>

BIODATA PENULIS



Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si
Dosen Program Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Luwuk

Penulis 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 Sosial.

Penulis 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/adeputra@unismuhluwuk.ac.id atau dengan what app melalui 085395333301

BIODATA PENULIS



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

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)
Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH)

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 Administrasi (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 Pendidikan Anti Korupsi, Pengantar Manajemen (Optimalisasi Kinerja Organisasi), dan Book Chapter Dasar-Dasar Ilmu Manajemen, serta Book Chapter Perilaku Organisasi : Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi. 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

BIODATA PENULIS



Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M

Dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI

Dr. Bambang Irawan, M.Si, M.M lahir di Sungai Liput, tanggal 30 Mei 1979. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi, Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 pada Program Studi Administrasi Publik Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, dan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Brawijaya.

BIODATA PENULIS

Dr. Tendi, S.Pd., S.T., M.Hum

Dosen Sejarah Peradaban Islam

Fakultas Ushuluddin dan Adab IAIN Syekh Nurjati Cirebon

Penulis lahir di Kuningan pada Desember 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sejarah Peradaban Islam Fakultas Ushuluddin dan Adab IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial UIN Jakarta dan melanjutkan S2 pada Magister Sejarah dan Kebudayaan Islam di kampus yang sama. Saat itu, penulis juga mendapatkan beasiswa untuk melaksanakan studi S1 Teknik Informatika di STT Telematika Cakrawala Nusantara. Setelah lulus S2, penulis mendapatkan beasiswa masyarakat berprestasi untuk melanjutkan studi S3 di Program Doktor Ilmu Sejarah Universitas Indonesia. Penulis menekuni bidang sejarah dan telah menelurkan pelbagai karya, yang membahas perihal sejarah kolonial, sejarah lokal, sejarah kebudayaan, dan lain sebagainya.

BIODATA PENULIS



Egidius Fkun, S.Fil.,M.Si

Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Timor (UNIMOR)

Lahir di Kiupukan tanggal 24 September 1984. Menyelesaikan pendidikan sarjana (S.Fil) pada Fakultas Filsafat Universitas Widya Mandira Kupang Tahun (2009). Magister Sains (M.Si) Ilmu Pemerintahan pada STPMD “APMD” Yogyakarta (2011). Saat ini sedang menempuh pendidikan doktoral Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Ilmu Pemerintahan di Universitas Padjajaran Bandung.

Pada Tahun 2017 diangkat menjadi dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Fajar Timur Atambua. Sejak tahun 2018, menjadi dosen tetap di Universitas Timor. Penulis aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

BIODATA PENULIS



Santy Sriharyati

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis
Politeknik LP3I Bandung

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2008 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik asisten ahli, alumni dari Program Studi Antropologi (S1) Universitas Padjadjaran (UNPAD), Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan sedang menempuh studi Pendidikan S2 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung. Penulis aktif sebagai peneliti riset bidang ilmu sosial dan ekonomi serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional serta menulis buku tentang manajemen sumber daya manusia, pemberdayaan masyarakat, sosial ekonomi dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai konsultan di lembaga donor, kementerian maupun pemerintah daerah.

BIODATA PENULIS



Widyawati, S.A.P., M.A.P.

Dosen Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Majene, Sulawesi Barat pada tanggal 10 Agustus 1992. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Makassar pada tahun 2015, dan melanjutkan studi Magister (S2) di tahun 2016 pada jurusan Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Padjadjaran, dan selesai pada tahun 2018.

Penulis mengawali karir sebagai Dosen Luar Biasa (LB) di Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makassar dari bulan Agustus 2018 sampai Januari 2021. Di tahun 2021 sampai sekarang, penulis terdaftar sebagai Dosen PNS di Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sembilanbelas November Kolaka. Saat ini penulis aktif melakukan penelitian. Hasil penelitian penulis tuangkan dalam artikel ilmiah pada jurnal nasional. Pengalaman awal penulis dalam menulis buku diawali dengan buku chapter ini.

BIODATA PENULIS



Dr. Didik Suhariyanto, SH.,MH

Dosen Program Studi Hukum Program Magister Universitas Bung Karno.

Penulis lahir di Jember 15 Desember 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Hukum Program Magister Universitas Bung Karno. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi, S2 Fakultas Hukum Universitas Airlangga Surabaya, S3 Fakultas Hukum Universitas Brawijaya Malang. Aktif menulis di berbagai media dan pada jurnal ilmiah, serta aktif sebagai narasumber pada pertemuan ilmiah di bidang Hukum Tata Negara.

BIODATA PENULIS



Andi Yusuf Katili

Fakultas Administrasi dan Ilmu Sosial
Universitas Bina Taruna Gorontalo

Penulis lahir di Rumah Sakit Stela Maris, Makassar (SulSel) 28 Januari 1956. Pendidikan TK di Sungguminasa, Makassar Tahun 1962, SD Cokroaminoto Manado Tahun 1969. SMP Negeri Manado Tahun 1973, STM Saraswati Denpasar Tahun 1974, SMA Muhammadiyah II Yogyakarta Tahun 1977, S1 FT Sipil Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 1980. S1 FISIP UT Tahun 2006 Prodi Ilmu Komunikasi. S2 STIA Bina Taruna Tahun 2015 Prodi Ilmu Administrasi. Pengalaman kerja sebagai wartawan freelance di Jakarta Tahun 1984 hingga 2004. Tutor Universitas Terbuka Tahun 2007 sd 2021. Dosen tetap non struktural di STIA Bina Taruna Gorontalo Tahun 2008 sd 2016. Dosen Luar Biasa Universitas Muhammadiyah Gorontalo Tahun 2010 sd 2014. Dosen tetap struktural STIA Bina Taruna sebagai Ketua P3M sekaligus pengelola jurnal Tahun 2017 sd 2021. Kepala LPPM Universitas Bina Taruna Gorontalo Tahun 2021-2025. Penulis mengampu mata kuliah Pengantar Ilmu Politik, Sistem Politik Indonesia, Teori Politik, Geografi Politik, Perencanaan Pembanguna, Administrasi Perpajakan, Etika Administrasi Negara, Teori Organisasi, Perilaku

Organisasi, Kepemimpinan, Perbandingan Administrasi Publik, Sistem Pemerintahan Indonesia, dan Sistem Administrasi Negara Indonesia. Penulis juga pengelola 5 (lima) jurnal sebagai Editor in Chief dan Editor yang dapat dikunjungi pada <https://e-journal.unbita.ac.id>. Pengelola jurnal Internasional yang dapat dikunjungi pada link: <http://e-journal.goadri.or.id/>. Selain itu aktif melakukan riset secara mandiri dan kolaborasi dibiayai STIA Bina Taruna Gorontalo dan Universitas Bina Taruna Gorontalo setelah terjadi penggabungan perguruan tinggi STIA dan STITEK Bina Taruna. Beberapa artikel penelitian, prosiding dan pengabdian diterbitkan di berbagai jurnal, baik Nasional maupun Internasional. Memiliki 3 Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Hak Cipta. Juga pernah mendapat Hibah dari Kemendikbud Ristek/Kemenristekdikti. Penulis memiliki Sinta-ID 6645114. Penulis adalah Pengurus Relawan Jurnal Indonesia (RJI) DPD Gorontalo dan Pengurus Perkumpulan Ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI) DPD Gorontalo. Pengurus Pemuda Panca Marga (PPM) dan FKPPi. Dan belum lama ini, mendapatkan piagam penghargaan dari kampus sendiri sebagai Pengelola jurnal terbaik, karena mengelola beberapa jurnal yang dapat dilihat melalui situs kami di website: <https://www.e-journal.unbita.ac.id>