



KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM REFORMASI BIROKRASI: AKTUALISASI PEMIMPIN DALAM PELAYANAN PUBLIK MENUJU *GOOD GOVERNANCE*¹

THE CONCEPT OF LEADERSHIP IN REFORM BUREAUCRACY: ACTUALIZATION LEADER IN PUBLIC SERVICE TO GOOD GOVERNANCE

Hayat

Universitas Islam Malang
Jl. MT. Haryono 193 Malang, 65144
Email: hayat.150318@gmail.com

Abstract

Government and society have an equal role in managing state agencies through bureaucratic reform to establish a continuous improvement along with the principles of justice and goodness. The development of bureaucratic reform indicates that public services are still weak. Bureaucratic structures are too fat and excess employees, resulting in overlapping functions and authority. The high rates of corruption, collusion and nepotism conducted by unscrupulous bureaucrats has triggered the slow bureaucratic reform goal attainment. The role of the leader also affects the poor performance of the bureaucracy at various levels. Moreover, competent and professional leaders are still in a small number. The persistence of patrimonialism model (leader should be served instead of serving, raises employee who works based on the desire of the leaders, and not work based on consciousness that emerges from inside him/her), gives impacts on the weakness for services. The role of the leader as agents of change is to be able to restore public trust through transparency, accountability, competence, and quality of its human resources. This leadership model has the goal of creating a fair and good bureaucratic organization, as the realization of good governance.

Keywords: *leadership, bureaucratic reform, public service, good governance*

Abstrak

Pemerintah dan masyarakat memiliki peran yang sama dalam mengelola lembaga negara melalui reformasi birokrasi, untuk membangun pola perbaikan secara bersama dengan prinsip-prinsip keadilan dan kebaikan. Perkembangan

¹ Naskah diterima pada 15 Januari 2014, revisi pertama pada 15 Maret 2014, disetujui terbit pada 14 April 2014



reformasi birokrasi menunjukkan bahwa pelayanan publik masih lemah. Hal ini dipengaruhi oleh struktur birokrasi yang gemuk dan jumlah pegawai yang berlebih, sehingga terjadi tumpang tindih fungsi dan wewenang. Tingginya angka Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh oknum birokrat juga menjadi pemicu lambannya pencapaian tujuan reformasi birokrasi. Peran pemimpin juga berpengaruh terhadap lemahnya kinerja birokrasi diberbagai tingkatan dan level. Sementara itu, pemimpin yang kompeten dan profesional belum banyak. Masih berkembangnya model patrimonialisme (dimana pemimpin harus dilayani dan bukan melayani, memunculkan pegawai yang bekerja atas dasar keinginan pemimpin dan bukan kesadaran dari dalam dirinya), akan berdampak terhadap lemahnya pelayanan. Peran pemimpin sebagai agen perubahan yaitu harus mampu mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap manajemen dan pengelolaan birokrasi. Peran ini dilakukan melalui transparansi, akuntabilitas, kompetensi, dan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Kepemimpinan seperti ini bertujuan menciptakan organisasi birokrasi yang adil dan baik sebagai aktualisasi pemimpin dalam penguatan kapasitas lembaga negara terhadap tujuan pemerintahan, yaitu *good governance*.

Kata Kunci: kepemimpinan, reformasi birokrasi, pelayanan publik, *good governance*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan fenomena setiap komunitas organisasi, dimana pemimpin menjadi penentu dari sebuah pencapaian tujuan organisasi. Gagal dan suksesnya organisasi dipengaruhi oleh peran pemimpin didalamnya. Pemimpin sebagai pengambil kebijakan strategis mempunyai peranan penting dalam pengembangan dan pengelolaan organisasi. Pemimpin tidak hanya menjadi pengambil kebijakan, akan tetapi harus menjadi pelaku dari kebijakan yang dilakukan. Hal ini memberikan dampak positif bagi pegawai dalam penerepan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Fenomena kepemimpinan menjadi sebuah konsepsi pengetahuan yang memberikan pemahaman terhadap pentingnya pelaksanaan organisasi. Kepemimpinan saat ini mengarah kepada perilaku individu yang dibentuk

melalui pendidikan dan kepribadiannya.

Pemimpin sebagai manajer, tentunya juga sebagai operasional kegiatan. Pola komunikasi antara pemimpin dan bawahan harus dibangun atas dasar komitmen dan konsistensi yang berkesinambungan untuk pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. Pola transformasi kepemimpinan harus mengubah pola lama yaitu kepemimpinan yang transaksional.

Contoh kepemimpinan yang dilakukan oleh Wali Kota Surabaya, Tri Rismaharani, Gubernur DKI Jakarta, Joko Widodo, dan Menteri BUMN, Dahlan Iskan, mempunyai inspirasi tersendiri bagi kepemimpinan dalam organisasi birokrasi. Secara prinsip, ketiga tokoh pemimpin egaliter ini mempunyai kesamaan dalam gaya kepemimpinannya, yaitu populis (merakyat) dalam kondisi dan situasi



apapun, dimanapun dan kapanpun. Hal ini seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah. SAW, dan para sahabatnya, yang berorientasi kepada kepentingan rakyat, negara dan bangsanya.

Pola kepemimpinan yang populis seperti yang dilakukan oleh ketiga tokoh ini, terbukti ampuh dalam penyelesaian terhadap problematika yang dihadapi oleh masyarakat, karena secara langsung ditangani dengan turun kebawah untuk mengetahui, menganalisis, memahami dan mencari solusi yang tepat dalam penanganannya. Pelayanan seperti inilah yang diharapkan oleh masyarakat bagi pemimpinnya.

Dinamika kepemimpinan Gubernur DKI Jakarta, Joko Widodo (Jokowi) memberikan inspirasi bagi proses kepemimpinan di Indonesia. Prinsip komunikasi dalam kepemimpinan Jokowi terhadap bawahan dan masyarakat untuk menggali permasalahan yang dihadapi oleh warga, sehingga dapat dicarikan solusi untuk mengatasi secara realistis. Pun demikian, minimnya pengawasan yang diterapkan dalam kepemimpinannya membuat masyarakat leluasa untuk mengungkapkan aspirasinya, sehingga dapat langsung terserap kepada pemimpinnya.²

Hasil penelitian Triputro, dalam *Pikiran Rakyat*³(01/03/2014) yang mengangkat tentang Kepemimpinan “Juragan” Wali Kota Yogyakarta Jadi Disertasi; Herry Berhasil Ubah Birokrasi Transaksional Jadi Transformasi. Diungkapkan bahwa transformasionalime kepemimpinan

menjadi penting dalam penerapan reformasi birokrasi. Seperti pola kepemimpinan yang dilakukan oleh Wali Kota Yogyakarta dengan kepemimpinan yang tegas dan keras dalam kebijakan strategis, misalnya dalam penerapan konsep pelayanan publik secara efektif dan efisien dan meminimalisir terjadinya praktek-praktek korupsi. Begitu juga dengan prinsip kepemimpinan transformasi atau model kepemimpinan *enterpreunership* yang diterapkan di dalam organisasi birokrasi Yogyakarta terbukti efektif dalam memberantas atau mengoreksi kepemimpinan transaksional.

Model kepemimpinan diatas menjadi pembelajaran bagi para pemimpin birokrasi di Indonesia. Dengan pola kepemimpinan yang tegas dan lugas serta tanpa kompromi dalam penerapan transformasi pelayanan publik dan jauh dari korupsi, harus ditegakkan secara benar. Sehingga dapat diaktualisasikan oleh pegawai dalam penerapan kebijakan secara realistis yang beorientasi kepada *good governance*.

Pemimpin seyogyanya menjadi *agent of change* dalam organisasi birokrasi. Bukan menjadi penguasa, yang mementingkan kepentingan individu dan kelompoknya. Capaian birokrasi akan didapat dengan baik jika dilakukan secara benar dan adil serta pengembangan sumber daya aparatur Negara yang kompeten. Reformasi birokrasi memberikan mandat terhadap pola kepemimpinan yang egaliter, transparan, akuntabel, dan mempunyai kualitas dan kompetensi yang

2 M. Yusuf A.R. Fenomena Kepemimpinan Politik Jokowi. *Jurnal GaneC Swara*. Vol. 7 (1), Maret 2013. Hal. 26. (26-31).
3 <http://www.pikiran-rakyat.com/node/272075>. Diakses tanggal 12 Maret 2014.



membawa perubahan bagi birokrasi di Indonesia. Perubahan birokrasi memang tidak mudah dalam aplikasinya, namun, optimisme dan keyakinan dalam prinsip-prinsip kepemimpinan akan mampu memberikan aura positif terhadap perkembangan dan peningkatan kualitas organisasi birokrasi di masa yang akan datang.

Namun, dalam realitasnya, fenomena kepemimpinan diatas masih belum secara keseluruhan diterapkan dengan baik di dalam instansi/organisasi birokrasi, baik dalam pemerintah pusat ataupun pemerintah daerah. Problematika mendasar dalam konsep kepemimpinan birokrasi yang ada saat ini adalah komunikasi pemimpin yang lemah terhadap bawahan sebagai pelaksana kebijakan pemimpin serta komitmen dan kompetensi kepemimpinan masih jauh dari harapan.

Lemahnya kualitas dan kompetensi pimpinan birokrasi berdampak terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan publik. Sehingga tujuan reformasi birokrasi sulit dicapai dengan baik. Hal ini juga dipengaruhi oleh individu pemimpin dalam pelaksanaan reformasi birokrasi secara keseluruhan masih belum memenuhi tuntutan masyarakat, karena setiap ganti kepemimpinan, maka kebijakan reformasi birokrasi bermula dari awal.⁴

Kerangka permasalahan birokrasi di Indonesia juga dipengaruhi oleh komposisi aparatur didalam organisasi, pun demikian, ditambah

dengan gemuknya struktur yang ada dalam konsep birokrasi saat ini. Perubahan terhadap paradigma pegawai juga menjadi masalah tersendiri dalam pengembangan moral dan etika pegawai, sehingga kolaborasi masalah yang dalam birokrasi menjadi kompleks. Oleh karena itu, perlu adanya sebuah kerjasama yang baik antara pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan kualitas birokrasi dengan partisipatif aktif, mulai dari pimpinan, pegawai, lembaga masyarakat dan masyarakat itu sendiri sebagai penyelaras tercapainya tujuan reformasi birokrasi.

Riana,⁵ mengutip dari pendapat Prasajo dan Kurniawan (2008), yang mengatakan bahwa reformasi birokrasi dan *good governance* adalah dua konsep utama dalam tatanan pemerintahan yang baik. Ada lima konsepsi dasar yang dapat dilakukan dalam reformasi birokrasi, antara lain penataan lembaga, tatalaksana, sumber daya manusia, akuntabilitas, dan pelayanan publik.

Kepemimpinan menjadi tonggak keberhasilan dari reformasi birokrasi dalam pelayanan publik terhadap tujuan *good governance*, seperti yang dibuktikan oleh kepemimpinan Bupati Jembrana yang menjadi bagian dari salah satu kabupaten yang berhasil dalam merestrukturisasi birokrasi, anggaran, dan peningkatan kualitas pelayanan terhadap publik dengan berbagai perubahan yang dibangun didalamnya secara makro (kesehatan, pendidikan,

4 Abdul Hamid Tome. *Reformasi Birokrasi dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau Dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010*. Jurnal Hukum Unsrat. Vol. XX (3), April-Juni 2012. Hal. 138 (132-147)

5 Nina Rosa Riana. *Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Kabupaten Jembrana*. <https://www.academia.edu/4814137/>. Diakses tanggal 12 Maret 2014.



kesejahteraan, dan pengurangan angka kemiskinan).⁶

Reformasi birokrasi dengan keseriusan para pejabat publik dalam melakukan perbaikan-perbaikan di sektor publik sebagai langkah konkrit terhadap tujuan pemerintahan secara nasional. Kepemimpinan bangsa yang tegas dalam kebijakan strategis, transparan efektifitas dan efisiensi, akuntabilitas dalam tugas dan wewenang, disertai dengan pola komunikasi dan relasi secara populis, baik dan adil menjadi tolak ukur tercapainya tujuan reformasi birokrasi dengan *good will* yang dilakukan secara bersama-sama dalam *service oriented* sebagai fungsi utama dari birokrasi yang berorientasi kepada *good governance*.

B. KERANGKA TEORI

Teori kepemimpinan tumbuh dari beberapa fenomena dalam kajian saat ini. Seiring dengan perkembangannya, kepemimpinan menjadi salah satu fokus dalam berbagai disiplin ilmu, tidak terkecuali dalam penerapan organisasi birokrasi. Pemimpin itu tidak dilahirkan, akan tetapi dibentuk dari berbagai kondisi dan lingkungan yang ada dilingkungannya. Pemimpin sebagai individu mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembentuk konsep kepemimpinan. Teori kepribadian (*traits theory*) merupakan sebuah persepsi bahwa pemimpin itu dilahirkan. Namun teori ini banyak mendapatkan kritikan, karena teori

kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui berbagai metode dan teknik/cara.⁷

Kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi ujung tombak keberhasilan tujuan pemerintah. Keberhasilan penyelenggaraan reformasi birokrasi ditentukan oleh keberadaan seorang pemimpin didalamnya, dengan berbagai karakter yang melekat dan tanggung jawab yang dipikulnya, menuntut pemimpin lebih agresif dalam berinovasi dan berkontribusi terhadap proses perubahan yang diharapkan. Prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi tuntutan yang harus terus dilakukan dan digerakkan sebagai pemicu keberhasilan pemerintahan secara makro menuju *good governance* sebagai penangkal dari “budaya” KKN yang sudah “akut” dengan berbagai problematika lembaga pemerintahan yang ada.

National leadership sebagai komitmen dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi mempunyai peran strategis terhadap perkembangan dan kemajuan suatu negara. Begitu juga sebaliknya, tanpa adanya komitmen *national leadership*, maka dapat dipastikan gagalnya pelaksanaan reformasi birokrasi. Pengalaman sejumlah negara menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan langkah yang menentukan dalam pencapaian kemajuan negara tersebut. Seperti di Kabupaten Jembrana dan Sragen yang mempunyai komitmen *national*

6 Moh. Ilham A. Hamudy. *Negosiasi dalam Reformasi Pemerintahan Daerah, Bisnis & Birokrasi*. Jurnal Administrasi dan Organisasi, Volume 17, Nomor 1, Januari-April 2010. Hal. 52 (52-60)

7 Erni Kusumawati, Djumadi, dan Bambang Irawan. 2013. *Peran Kepemimpinan Dalam Birokrasi Di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur*. eJournal Administrative Reform, 2013, Vol. 1 (2). Hal. 487. (485-498). [http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/09/01_format_artikel_ejournal_mulai_hlm_ganjil%20\(09-03-13-04-50-33\).pdf](http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/09/01_format_artikel_ejournal_mulai_hlm_ganjil%20(09-03-13-04-50-33).pdf). Diakses tanggal 12 Maret 2013.



leadership dalam implementasi reformasi birokrasi memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap pelaksanaan pembangunan daerahnya.⁸

Kabupaten Jembrana mengimplementasikan empat program yang dikembangkan yaitu, pendidikan; perekonomian, tenaga kerja dan kependudukan; pertanian; dan perizinan dan struktur pemerintahan. Misalnya dalam program pendidikan, Kabupaten Jembrana menerapkan beasiswa penuh SD-SMU negeri ataupun swasta, pengembangan SDM Guru, dan penerapan dengan meningkatkan kesejahteraan para guru yang diharapkan berdampak kepada kepribadian siswa serta menerapkan IPTEK sebagai wahana pengembangan ilmu pengetahuan yang mempunyai wawasan global. Begitu juga program-program lainnya yang mengembangkan inovasi daerah dengan pengembangan dan peningkatan kualitas daerah.

Kabupaten Sragen juga layak untuk dicontoh dalam penerapan reformasi birokrasi sebagai tujuan pemerintahan yang baik. Hal ini terlihat dari program yang dikembangkan yaitu, reformasi birokrasi, pelayanan prima, dan pemberdayaan masyarakat dan PNS. Dari contoh diatas terhadap keberhasilan daerah dalam mengembangkan dan menjalankan tatanan pemerintahan yang baik dengan program-program yang inovatif dalam memajukan daerahnya yang mempunyai orientasi *national*

leadership terhadap reformasi birokrasi yang ideal.⁹

Secara konseptual, birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang memberikan pelayanan yang prima, adil dan baik kepada masyarakat sebagai aspek aspiratif serta memonitor keberlanjutan sebuah birokrasi dengan berbagai program yang dilakukan. Penyelenggaraan kebijakan harus diimbangi dengan aspirasi dari penerimaan pelayanan sebagai evaluasi dari terhadap program yang diimplementasikan untuk perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan. Kemudian, seluruh elemen aplikasi program pemerintahan dinyatakan baik ketika akuntabilitas dapat dipertanggungjawabkan dengan prinsip-prinsip transparansi dan netralitas dalam menjalankan aktivitas pemerintahan yang dilandasi oleh etika dan moral. Keberadaan birokrasi dalam penyelenggaraan negara mempunyai orientasi terhadap pencapaian efisiensi dan efektifitas pemberi layanan yang mengikat terhadap seluruh komponen didalamnya. *Public service* yang prima memberikan penilaian tersendiri dari publik sebagai monitor gratis bagi pemberian pelayanannya. Ketika pelayanan sudah dilakukan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan dan dengan tujuan kepada *public service oriented*, maka dapat dipastikan bahwa pengembangan dan pengimplementasian dari reformasi birokrasi yang dijalankan adalah sesuai dengan harapan dan tujuan bersama yang mengarah kepada *good governance*.¹⁰

8 Eko Prasojito dan Teguh Kurniawan. *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Dipresentasikan dalam *The 5th International Symposium of Journal Antropolgi Indonesia*. Banjarmasin, 22-25 Juli 2008. Hal. 1-2

9 Ibid. Hal. 9-11

10 Dede Mariana. *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Pasca Orde Baru*. Jurnal Sosiohumaniora, Vol. 8 (3), November 2006. Hal. 243-244 (240-254).



Good governance sebagai misi dan visi utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi terhadap pelayanan publik. Sistem yang mengatur sebuah tatanan pemerintahan adalah ketentuan perundang-undangan dengan konsep reformasi birokrasi terhadap keberadaan sumber daya manusia yang ada didalamnya. Makna *good governance* menurut Cahliana (2008) berdasarkan pengertian *World Bank* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab serta sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, pencegahan korupsi, dan disiplin anggaran.¹¹

C. PEMBAHASAN

Nilai-Nilai Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi

D i s k u r s u s masalah kepemimpinan didalam diri individu dan lembaga yang dipimpinnya menjadi problematika tersendiri dalam perkembangan nilai-nilai kepemimpinan di instansi pemerintahan. Nilai-nilai yang masih melekat dalam sistem kepemimpinan birokrasi adalah patrimonialisme. Artinya, bahwa setiap kepemimpinan dipengaruhi oleh pemimpin sebelumnya. Namun, berbeda dalam setiap kebijakannya. Setiap ganti kepemimpinan, pasti berbeda pula dalam kebijakannya. Berbeda dalam kebijakan strategisnya, akan tetapi kultur dan strukturnya sama.

Dalam konteks karakteristik pemimpin, juga masih terbilang lemah dalam aplikasinya. Etika dan moral

pemimpin juga menjadi masalah yang tidak mudah dipecahkan dalam pelaksanaan organisasi, dengan masih adanya karakter pemimpin yang menerapkan konsep patrimonialisme dan *paternalistic* mempengaruhi berbagai kebijakan yang diambil, yang berdampak kepada pengembangan dan pelaksanaan organisasi birokrasi.

Pribadi pemimpin yang berkualitas adalah seperti yang dicontohkan oleh kepemimpinan Rasulullah SAW. yang diterapkan dan diaplikasikan oleh beberapa pemimpin-pemimpin yang sukses dalam mentransformasikan birokrasi kedalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Seperti yang dilakukan oleh Wali Kota Surabaya, Tri Rismaharani, Gubernur DKI Jakarta, Joko Widodo, dan Menteri BUMN, Dahlan Iskan sebagai representasi kepemimpinan yang transformatif.

Tri Rismaharani, misalnya, dengan konsep kepemimpinan yang menerapkan dan mengedepankan nilai-nilai moral dan etika pemimpin dengan pola kehidupan yang santun dan sederhana sebagai karakter di dalam individunya, mampu membangun Kota Surabaya secara profesional, populis, transparan dan akuntabel. Sehingga dampak dari kebijakan pemimpin dapat bermanfaat bagi kepentingan masyarakat Kota Surabaya sebagai bagian terpenting dalam kepemrintahannya.

Nilai-nilai kepemimpinan Walikota Surabaya secara implisit terinspirasi dari kepemimpinan Rasulullah. Kepemimpinan Rasulullah terhadap berbagai perubahan dunia

11 Hayat. *Profesionalitas dan Proporsionalitas; Pegawai Tidak Tetap dalam Kinerja Pelayanan Publik*. Civil Service, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol. 7 (2), November 2013. Hal. 32 (24-39)



yang telah dihasilkan dan menjadi ikon penting bagi rakyatnya (umatnya) dalam keteladanannya, antara lain; (1) mampu menegakkan rasa keadilan; (2) memiliki rasa cinta, empati, dan simpati yang ditujukan kepada sesama umat manusia; (3) memegang teguh prinsip kejujuran; (4) menjunjung tinggi prinsip amanah; (5) memiliki kecerdasan dalam dimensi intelektual, emosional, dan spiritual; (6) bersikap transparan dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.¹²

Penegakan keadilan bagi seorang pemimpin adalah mempunyai karakter kepemimpinan yang baik mempunyai implikasi terhadap keputusan yang akan diambil dalam setiap kebijakan sebagai wewenang didalamnya. Keadilan ditentukan oleh rasa adil seorang pemimpin yang muncul dari hati nurani dan kejernihan pikirannya dengan memberikan substansi kebenaran perbuatan. Keadilan seorang pemimpin mempunyai ruang yang lebih besar dalam tindakan dan perbuatannya terhadap bawahannya.

Keadilan tidak diimplisitkan hanya kepada perimbangan yang diberikan, akan tetapi lebih kepada kenyamanan dan keberpihakan terhadap satu sama lain terhadap tindakan yang dilakukan serta tidak ada rasa diskriminasi diantara elemen yang ada dalam organisasi. Kecemburuan sosial dalam sebuah organisasi adalah faktor rasa ketidakadilan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Oleh karena itu segala bentuk perbuatan pemimpin secara otomatis akan berdampak terhadap bawahannya.

Secara prinsip, kinerja yang baik dari bawahan dapat dilakukan dengan penegakan keadilan bagi pemimpin dalam memberikan sebuah keputusan.

Cinta, empati, dan simpati bagi pemimpin adalah rasa yang harus ditumbuhkembangkan kedalam jiwa dan aplikasi kedalam perbuatan dan perilaku yang menyertainya. Jiwa sebagai sumber dari segala bentuk perbuatan manusia dalam bekerja, bertindak dan bersikap. Sebagai seorang pemimpin, rasa kebaikan adalah sebuah keharusan terhadap seluruh bawahannya dengan kepekaan terhadap jiwa sosial menjadi sebuah kharisma bijak dari seorang pemimpin yang dituntut untuk lebih bersikap agresif terhadap bawahan. Dengan cinta, simpati, dan empati yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka menjadi sebuah perlindungan bagi bawahan sebagai penerimaan rasa aman yang dimilikinya.

Kejujuran bagi seorang pemimpin tidak bisa ditawar dalam penyelenggaraan organisasi, karena dalam kebohongan seorang pemimpin, didalamnya akan menciptakan bawahan yang tidak jujur. Jujur dalam sikap, perilaku, dan tindakan menjadi poin penting dalam pengelolaan organisasi sebagai konektivitas bagi bawahan dalam berinovasi dan berkreasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Organisasi yang dikelola dengan kejujuran pasti akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan akuntabel. Implikasi dari sebuah kejujuran pemimpin adalah kebenaran, kepercayaan dan keyakinan dari

12 Pusat Kajian Manajemen Pelayanan: Deputi II Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan. *Standar Pelayanan Publik: Langkah-Langkah Penyusunan*. (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara: 2009), Hal. 30, Ed. Revisi.



sebuah kebijakan yang diambil sebagai implementasi untuk dievaluasi menuju sebuah perbaikan-perbaikan, karena apapun bentuknya, penyalahgunaan wewenang dan ketiadaan kebenaran tindakan pelanggaran hukum. Kejujuran sebagai sikap dan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dengan berbagai cobaan dan tantangan yang dihadapi harus diimbangi oleh kekuatan batin yang menyertai jiwanya.

Prinsip amanah sebagai tanggung jawab pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Setiap tindakan dan perilaku pemimpin ditentukan oleh amanah yang diembannya dengan wewenang yang melekat pada simbol kepemimpinannya menjadikan pemimpin yang akuntabilitas dan integritas terhadap sebuah perbaikan dari organisasi dan kemajuan dari lembaga yang dipimpinnya. Amanah merupakan bagian yang menjadi kendali utama bagi seorang pemimpin dalam mengimplementasikan gagasan dan konseptualnya.

Tentunya, pemimpin yang amanah akan menjalankan wewenangnya sesuai dengan ketentuan hukum yang melekat didalam jabatannya, sehingga tujuan dan tuntutan organisasi berada dalam koridor yang sudah diputuskan. Amanah kepemimpinan berada pada pundak seorang pemimpin yang harus terus dipikul menyertai jabatannya untuk diaplikasikan dan dipertanggungjawabkan, tidak hanya pertanggungjawaban di dunia, tentunya bagi pemimpin yang amanah

akan mempertanggungjawabkan di akhiratnya kelak.

Kecerdasan merupakan sebuah media bagi seorang pemimpin untuk mengaktualisasikan nilai-nilai intelektualitasnya dan emosionalnya terhadap realitas organisasi didalamnya sebagai implikasi dari nilai-nilai kebaikan dan perubahan dalam sebuah organisasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan keadaan organisasi.

Pemimpin tidak hanya dibutuhkan kepintaran dalam pengetahuannya, tetapi kecerdasan menjadi keharusan yang dominan dalam menjalankan roda kepemimpinannya sebagai bekal pengambilan kebijakan secara bijak, *concern* dan rasional. Segala bentuk pertanggungjawaban sebuah organisasi adalah tergantung dari peran pemimpin dalam membawahi dan mengatur perjalanan organisasinya. Pemimpin yang cerdas akan menghasilkan *output* dan *outcome* yang baik serta memberikan pembelajaran secara cerdas bagi bawahan dalam segala bentuk tindakannya.

Transparansi sebagai modal utama dalam proses kepemimpinan terhadap segala bentuk kebijakan, formulasi, implementasi, keuangan, monitor dan evaluasi, dan setiap sisi organisasi yang berwenang didalam untuk memberikan keterbukaan dan demokratis. Jika transparansi dijadikan sebuah media transformasi sosial terhadap lingkungan organisasi, maka unsur kekeluargaan dan kepemilikan terhadap organisasi semakin menguatkan prinsip-prinsip *trust* yang

13 Anies Baswedan. (Reformasi dan Mantra Perubahan). Pemimpin dan Reformasi Birokrasi; Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: 2013) Hal. 9-12, Cet. I.



dimilikinya, baik internal maupun eksternal. Sehingga apapun bentuk dari pengelolaan organisasi yang dihipunkannya, dapat diketahui dan dipahami secara bersama.

Baswedan, memberikan penguatan prinsip kepemimpinan dalam reformasi birokrasi, bahwa peran pemimpin menjadi kunci keberhasilan implementasi reformasi birokrasi. Dalam hal ini ada tujuh kekuatan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: (1) mempunyai *record* terhadap keberadaan sebelum dan sesudah reformasi dilakukan; (2) siap terhadap keberadaan budaya dan pertentangan didalamnya; (3) cerdas dan mampu menerjemahkan konsep reformasi birokrasi secara sederhana dan rasional; (4) peka dalam segala bentuk proses implementasi reformasi birokrasi, terutama dalam hal prestasi dan kinerja dari bawahan yang harus memberikan *reward* sebagai *support* dan motivasi untuk meningkatkan kinerjanya; (5) mampu menempatkan diri terhadap dukungan atas kebijakan yang diambil sebagai aset untuk pencapaian tujuan reformasi birokrasi; (6) mengembangkan pemikirannya dengan belajar dari pengalaman, pengamalan, dan lingkungan organisasinya; dan (7) kepemilikan terhadap lembaga yang dipimpinnya bagi seluruh elemen organisasi birokrasi mutlak harus ditanamkan.

Menjadi seorang pemimpin wajib untuk belajar dari setiap keadaan sebelum dan sesudah adanya setiap perubahan dalam organisasi. Pemimpin sebagai inspirator dari lembaga yang dipimpinnya dituntut untuk mengetahui konsep birokrasi kedepan dengan berbagai pengalaman dan inovasi yang ada.

Kepekaan pemimpin dalam proses membangun kepemimpinannya menjadi langkah konkrit dalam sebuah perubahan yang lebih baik. Perubahan menjadi sebuah *mind site* yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam pengelolaan dan pengembangan sebuah organisasi menjadi lebih baik. Birokrasi menjadi bagian yang harus terus dilakukan oleh pemimpin sebagai tuntutan terhadap tujuan bersama dengan menciptakan *good governance*.

Budaya dalam birokrasi mempunyai turunan dari berbagai pola yang diimplementasikan terhadap kehidupan birokrasi pada masa lalu. Sebagai seorang pemimpin, tentunya harus sadar akan budaya yang ada dalam lembaga organisasinya. Kultur KKN masih ditemukan diberbagai instansi. Berbagai cara penularan budaya tidak lepas dari lingkungan yang ada didalamnya.

Pemimpin harus mempunyai keinginan dalam sebuah perubahan atas paradigma budaya yang berkembang didalam birokrasi. Gebrakan perubahan harus lantang disuarakan oleh seorang pemimpin untuk perubahan yang lebih baik, praktek-praktek yang menyimpang menjadi tantangan yang harus terus dibenahi dan dikelola sesuai dengan tujuan dan harapan pemerintah dan rakyat Indonesia. Sebagai seorang *leader* mempunyai kran besar untuk menjadi pejuang pemberantasan terhadap pola-pola yang sudah mengakar, sehingga kedepannya tidak lagi mewariskan sebuah kultur yang kurang baik.

Oleh karena itu, segala bentuk pertentangan terhadap budaya yang ada menjadi kewajiban pemimpin untuk bertahan dengan inovasi-inovasi



perubahan yang terus dikembangkan dan ditularkan kepada para bawahannya sebagai polarisasi infeksi. Sehingga ketangguhan pemimpin dalam menghadapi segala bentuk pertentangan budaya birokrasi dapat dikendalikan dan diarahkan kepada budaya yang lebih elegan dalam sebagai implikasi reformasi birokrasi yang lebih baik menuju kesejahteraan rakyat.

Bahasa sebagai media komunikasi antara pemimpin dan bawahan, seyogyanya menjadi seperti mantra bagi pemimpin dalam menyampaikan pesan kepada bawahannya, sehingga mudah dipahami dan dapat dimengerti secara jelas. Oleh karena itu, bahasa perubahan yang disebut mantra menjadi rangsangan bagi bawahan untuk menjalankan perintah pemimpin dalam melaksanakan sebuah perubahan.

Kecerdasan menjadi tuntutan seorang pemimpin dalam reformasi birokrasi yang diemban sebagai gawang perubahan menuju pemerintahan yang lebih baik. Jalur reformasi tidak mulus dan lurus, banyak belokan dan tanjakan yang harus dilewati, sehingga perjalanannya membutuhkan kerja keras dan ekstra untuk mencapai sebuah tujuannya. Kecerdasan intelektual dan emosional pemimpin harus terasah, sehingga dapat menjelaskan target-target reformasi birokrasi yang ingin dicapai. Pengetahuan tentang kepemimpinan mutlak harus diketahui secara makro untuk memberikan persepsi yang dapat dimengerti, jelas, terampil, cepat, dan

tepat agar dapat dipahami dengan mudah.

Kecerdasan seorang pemimpin diikuti oleh pola yang diperankan dalam menjalankan kewajibannya. Bagi seorang pemimpin, kepemimpinan adalah sebagai berikut: (1) menyusun rencana secara bersama dengan pihak terkait; (2) mengajak anggota kelompok untuk memberikan partisipasi dalam sebuah kebijakan; (3) memberikan bantuan sebagai motivasi diri bagi anggota kelompoknya; (4) menggerakkan secara moral terhadap karakter yang harus dimiliki anggota kelompoknya; (5) keputusan diambil secara bersama dengan anggota kelompoknya secara musyawarah dan mufakat; (6) memberikan posisi secara tepat (*the right man on the right place*); (7) memberikan motivasi secara mendasar bagi peningkatan kualitas kinerja bawahan; dan (8) menghindari pembatasan jabatan dengan kelompoknya, sehingga aspirasi bawahan dapat tertampung secara riil.¹⁴

Bentuk apresiasi tidak hanya bersifat material, non-material pun menjadi sebuah penyeimbang dan penghargaan bagi bawahan dalam penerimaan terhadap sesuatu yang diraihnya. Kepekaan seorang pemimpin terhadap pelaksanaan kebijakan yang sudah dilakukan menjadi penentu arah dan tujuan reformasi birokrasi yang mengantarkan kepada peningkatan kualitas pelayanan dan menjadi tolok ukur dari sebuah kepemimpinan yang dilakukan.

K e h a r u s a n p e m i m p i n memberikan apresiasi terhadap sebuah peningkatan kualitas, walaupun kecil,

14 Frince Ayomi, dkk. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Pemimpin Terhadap Kemampuan Melaksanakan Tugas*. Jurnal Pelopor, Vol. VII (3), Tahun 2013, Hal. 79, (77-86)



tetaplah menjadi sebuah kontribusi. Apresiasi itu bisa menjadi dasar bagi terjadinya perubahan yang lebih besar. Penghargaan bukanlah hak, akan tetapi sebagai penghormatan dengan *reward* terhadap kinerja dan tanggung-jawabnya. Produktivitas akan meningkat apabila penghargaan diberikan, begitu juga *feed back* yang diberikan harus seimbang dengan kinerja yang maksimal sebagai motivasi secara proporsional dan profesional.¹⁵

Perubahan dalam reformasi birokrasi tidak dapat dilakukan sendirian, perlu sebuah kerjasama yang *intens* dan komunikasi yang baik bagi seluruh elemen organisasi dengan pendekatan terhadap personal yang mendukung adanya sebuah perubahan. Pertentangan tidak dapat dihindarkan dalam sebuah perubahan, karena adanya sebuah kebiasaan yang melekat dalam lembaga, menjadi pertimbangan bagi penentang dari paradigma perubahan.

Pemimpin harus memposisikan dirinya terhadap pendukung yang mempunyai keinginan dan kekuatan bersama dalam melakukan perubahan, yaitu dengan memberikan perhatian dan korelasi yang baik terhadap keberadaan mereka, sehingga pola-pola dan konsep yang dilakukan dapat menjadi sebuah evaluasi dengan mendengarkan berbagai aspirasi dari bawahan untuk keberhasilan reformasi birokrasi. Hal itu akan membantu pemimpin dalam melakukan langkah strategis terhadap reformasi birokrasi sebagai penangkal dari pertentangan yang ada untuk mengubah paradigma

yang sudah berkembang didalamnya, sehingga *goals* reformasi birokrasi dapat tercapai dengan pembinaan dan pemberdayaan mereka menuju *good governance*.

Reformasi birokrasi bagi seorang pemimpin menjadi sebuah keharusan dan terus dipelajari sebagai upaya meningkatkan kualitas dalam organisasinya. Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai struktur yang ada sebagai pengembangan diri bagi seorang pemimpin. Lingkungan sekitar menjadi pembelajaran terbaik bagi pemimpin untuk mengetahui, memahami, meneliti, dan mengaplikasikan apa yang seharusnya dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas kebijakan sebagai sebuah pelayanan publik yang maksimal. Termasuk saran dan masukan dari bawahan menjadi sebuah media pembelajaran untuk mengetahui sejauh mana perkembangan implementasi reformasi birokrasi yang sudah dilakukan.

Aspirasi bawahan dapat membantu pemimpin untuk belajar dari berbagai pengalaman yang sudah berjalan, proses pengamalannya menjadi tuntutan pemimpin untuk selalu memperbaiki kualitas kebijakannya. Sehingga dalam pembelajaran seorang pemimpin dapat diaplikasikan secara profesional dan proporsional dalam melanjutkan langkah-langkah perubahan yang lebih baik.

Pemimpin sebagai pengatur organisasi harus menciptakan dan meyakinkan bawahan dalam keberadaan organisasi yang

15 Jefri Maikel Suweni, dkk. *Analisis Pengaruh Faktor Kemampuan Manajerial Pemberian Insentif dan Komunikasi Pemimpin Terhadap Prestasi Kerja*. Jurnal Pelopor, Vol. VI (2), Tahun 2013. Hal. 12-13 (11-21)



dipimpinnya. Sebagai rasa kepemilikan terhadap lembaga, merupakan motivasi yang sangat besar bagi bawahan terhadap tanggung jawabnya dengan keterlibatan dan kepemilikannya.

Kepemilikan terhadap organisasi menjadi elemen penting dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Rasa memiliki bawahan atas lembaga organisasi menjadi motivasi tersendiri dengan kesadaran untuk melakukan sebuah perbaikan-perbaikan sebagai orang yang memiliki. Pertanggungjawaban orang yang merasa memiliki, jauh lebih besar dari pada orang yang tidak merasa tidak memiliki. Maka penting untuk dipupuk rasa kepemilikan terhadap bawahan dalam organisasi sebagai pelaksana dari penyelenggaraan reformasi birokrasi. Hal ini memberikan *impact positive* terhadap tujuan pemerintahan yang baik.

Langkah perubahan menjadi bagian terpenting dalam pengembangan reformasi birokrasi sebagai tatanan yang harus terus ditingkatkan. Pemimpin sebagai agen perubahan dalam reformasi birokrasi dituntut untuk paham terhadap konsep pelaksanaannya, sehingga pemahaman itu menjadi sumber adanya pengetahuan pemimpin dalam mengelola lembaga pemerintahan dengan mengarahkan kepada tujuan secara bersama. Pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi konsep bersama terhadap elemen lembaga untuk saling memberikan kontribusi riil terhadap “pondasi” yang dibangun.

Hal itu tidak cukup bagi pemimpin hanya menjadikan perintah sebagai alat perubahannya, perlu sebuah tindakan nyata terhadap perlakuan pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pengelola utama, dalam hal teknis sekalipun, sebagai komunikasi yang terbangun terhadap bawahan dengan berbagai interaksi yang dilakukan.

Keberadaan pemimpin juga menjadi sebuah pendorong konektivitas reformasi birokrasi, dengan kerja keras seorang pemimpin dalam proses perubahan yang diharapkan, mampu memberikan motivasi bagi bawahan untuk bekerja secara konsisten dan komitmen yang kuat dalam peningkatan kualitas kinerja yang lebih baik. Bersama itu pula, rasa kepercayaan diri bawahan dalam mengembangkan sebuah reformasi menjadi implikasi dari sebuah keberhasilan yang dimilikinya.

Pemimpin yang mempercayakan bawahan untuk menjadi pemilik bersama terhadap organisasi mampu merangsang peningkatan kualitas kinerja. Sehingga tujuan dan capaian yang diharapkan bersama dalam reformasi birokrasi pemerintahan akan terwujud dengan tanggung jawab yang maksimal dan kinerja yang berkualitas.

Umar¹⁶, memberikan gagasan dan pandangan terhadap pemimpin dalam reformasi birokrasi melalui bahasa agama, yaitu: *Pertama* harus dimulai dari diri sendiri. Setiap pemimpin sebagai agen perubahan dalam organisasi pemerintahan

16 Nasruddin Umar. (Pemimpin, Gagasan Reformasi Birokrasi, dan Bahasa Agama: Sebuah Perspektif). Pemimpin dan Reformasi Birokrasi: Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: 2013). Hal. 43. Cet. I.



menjadi tumpuan para bawahan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sebagai seorang pemimpin tentunya harus dimulai dari dalam diri pemimpin itu sendiri dengan pikiran-pikiran yang utuh atas kebijakan yang diambil dan melahirkan gagasan-gagasan yang inovatif dan kreatif terhadap pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

Kedua, meyakinkan bahwa gagasan yang diaplikasikan akan berhasil dengan keutuhan suatu sistem dan kinerjanya. Setiap gagasan yang baik akan berdampak baik terhadap pengembangan dan pengelolaan dilakukan, tidak hanya untuk hari ini, tetapi keberlangsungan sebuah implementasi gagasan yang positif menjadi penyeimbang bagi kehidupan organisasi selanjutnya dengan konsep dan pemikiran yang profesional. Seorang pemimpin diharapkan tegas dalam melaksanakan gagasannya untuk tujuan pemerintahan yang lebih baik dengan reformasi birokrasi yang dikembangkan melalui pengamanan gagasan-gagasan agar tidak ada distorsi apapun dalam proses implementasinya. Bahasa agama sebagai sebuah median untuk keberlanjutan dari proses reformasi birokrasi bagi seorang pemimpin, karena apapun bentuknya, setiap gagasan pasti mengalami krisis partisipasi ketika sudah mencapai puncaknya.

Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik

Konsep kepemimpinan birokrasi di Indonesia saat ini masih menggunakan birokrasi *patrimonial* dan *patriarki*. Artinya bahwa, birokrasi

patrimonial sebagai kelanjutan dan warisan dari nilai-nilai tradisional pada masa kerajaan masa lampau yang bercampur dengan gaya birokrasi kolonial. Unsur etika budaya lokal atau budaya kerajaan dan budaya modern bercampur dalam tatanan birokrasi pemerintahan yang terus berkembang mewarnai wacana birokrasi Indonesia sampai saat ini.

Ciri-ciri dari birokrasi *patrimonial* adalah (1) para pejabat disaring atas dasar kriteria pribadi; (2) jabatan dipandang sebagai sumber kekayaan dan keuntungan; (3) para pejabat mengontrol baik fungsi politik maupun fungsi administrasi; dan (4) setiap tindakan diarahkan oleh hubungan pribadi dan politik.¹⁷

Birokratisasi dalam konsep diatas, menggambarkan bahwa, budaya lokal yang melekat dalam tatanan birokrasi pemerintahan Indonesia menjadi bercampur dengan berbagai kebijakan modernisasi, sehingga dalam pelaksanaan pembaharuan birokrasi sedikit mengalami berbagai kendala, dari sebuah kebiasaan yang berulang kali dilakukan terhadap sistem pemerintahan, hingga menjadi sebuah budaya yang sulit untuk dirubah.

Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi sebuah konsep yang penting dalam menggawangi perubahan birokrasi Indonesia menuju kepada perbaikan-perbaikan dengan konsep dan penyelenggaraan negara yang berkualitas dan berorientasi kepada tatanan pelayanan publik yang prima dan professional kinerja pegawai.

P e m b e l a j a r a n d a l a m

17 Lili Romli. Masalah Reformasi Birokrasi. Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, Vol. II (2), Tahun 2008. http://bkn.go.id/attachments/084_jurnalvol2nov2008.pdf. Diakses tanggal 13 Maret 2014.



penyelenggaraan negara terhadap reformasi birokrasi adalah adanya netralitas birokrasi yang sangat kuat pengaruhnya. Dampak dari sebuah netralitas penyelenggara negara adalah adanya mobilisasi dan hegemoni terhadap program yang dicanangkan dan diimplementasikan untuk kepentingan pribadi atau kelompok, terutama dalam bidang politik, ekonomi, dan sosial.

Mariana¹⁸ memberikan pandangan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi netralitas penyelenggara negara, antara lain; (1) adanya monoloyalitas terhadap kekuatan politik penguasa; (2) tarik menarik kekuasaan dengan kekuatan masing-masing lembaga negara; (3) rekrutmen lebih didasarkan kepada rekomendasi penguasa; (4) pejabat publik terdiri dari berbagai elemen partai politik.

Faktor monoloyalitas terhadap penguasa memberikan dampak terhadap perilaku birokrasi yang *notabene* mendapatkan pembinaan pegawai yang cukup lama seperti pada sistem orde baru. Hal itu akan mempengaruhi karakter para pelaku birokrat dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai penyelenggara negara yang hanya patuh kepada penguasa.

Karakter ini sulit untuk dirubah, mengingat peran yang ada saat ini belum mengalami perubahan. Faktor ini yang terus menjadi *mindset* dari para pejabat negara karena suatu kekuasaan yang dimiliki oleh penguasa dalam ranah publik menjadikan keberadaan lembaga pemerintah menjadi sesuatu yang harus ditaati terhadap setiap

kebijakan pemimpin Negara, sekalipun sebagai pelanggaran hukum. Pembinaan yang dilakukan pun mengindikasikan adanya sebuah loyalitas tunggal terhadap kekuasaan, sehingga jika ditemukan sebuah ketidakloyalan dalam konteks “penguasaan” terhadap “kekuasaannya”, akan mengalami sebuah diskriminasi.

Oleh karena itu, hal ini menjadi penghambat “kebebasan” dari para pegawai dalam menjalankan kewajibannya sesuai dengan hukum yang mengatur, sehingga dampak yang ditimbulkan adalah lambatnya reformasi birokrasi dengan tujuan *good governance*.

Faktor kedua adalah adanya tarik menarik antar lembaga pemerintahan dalam menjalankan visi dan misi masing-masing lembaga negara. Tujuan setiap organisasi seperti lembaga legislatif, eksekutif, yudikatif, organisasi kedinasan, dan lembaga-lembaga lain mempunyai persepsi yang berbeda dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini berdampak terhadap penyelenggaraan negara terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi serta fungsi dan sistem yang dilakukan akan mengalami kelambanan.

Ketentuan hukum yang mengatur di dalamnya menjadi tumpang tindih antara satu sama lainnya terhadap kepentingan masing-masing lembaga pemerintah. Sehingga, perubahan dan sifat dalam kinerja ditentukan oleh dominasi yang ada dalam lembaga tersebut yang dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan pemimpin masing-masing organisasi. Tarik menarik kepentingan lembaga

18 Ibid. Mariana. Reformasi Birokrasi Hal. 245



terhadap tujuan utama dalam menjalankan pemerintahan menjadi sebuah indikasi kerawanan tidak tercapainya reformasi birokrasi, karena menghilangkan asas substansinya.

Dewasa ini, dalam perkembangannya, juga masih ditemukan adanya sebuah rekomendasi dalam rekrutmen pegawai negara, terutama dalam pengisian jabatan penting menjadi faktor ketiga. Pada prinsipnya, hal demikian akan memperlemah sistem profesionalisme penyelenggara negara dalam mencapai tujuan pemerintahan yang baik, karena ketergantungan moral pegawai atau pejabat publik terhadap pemberi rekomendasi. Pemberi rekomendasi, tentunya melakukan dengan kekuatan kekuasaan yang mengikat dalam dirinya, sehingga rekomendasi itu dengan mudah dapat dicapai oleh penerima rekomendasi.

Keberadaan rekomendasi terhadap proses rekrutmen pejabat publik menjadi problematika tersendiri dalam menjalankan tanggung jawabnya, karena dampak yang ditimbulkan oleh adanya rekomendasi rekrutmen menjadi sebuah “kemanjaan” bagi pegawai negara dan menjadikan monoloyalitas terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara Negara. Proses ini juga berpengaruh terhadap perilaku dan karakter yang ditimbulkan untuk tujuan individu atau kelompok dengan mengenyampingkan tujuan utama pemerintahan. Hal ini menjadi implikasi negatif bagi keberadaan pegawai dan lembaga pemerintah itu sendiri, karena dampak yang ditimbulkan lebih kepada lingkungan dan tanggungjawab “di pundaknya”

Faktor terakhir adalah

keberadaan pejabat publik dalam lembaga-lembaga negara ditunjuk melalui *background* partai politik dengan kepentingan-kepentingan yang melekat terhadap organisasi politiknya. Netralitas dalam suatu lembaga akan mempengaruhi kebijakan partai politik. Hal ini yang menjadikan persepsi dari setiap lembaga negara selalu mengalami perubahan dalam prinsip kebijakan-kebijakan yang dilakukan. Setiap pergantian kepemimpinan, maka dapat dipastikan adanya perubahan kebijakan terhadap lembaga itu sesuai dengan tuntutan dan keinginan yang diharapkan sesuai dengan doktrin politik yang menaunginya.

Menjadi sebuah kendala tersendiri dalam menghilangkan netralitas pencapaian tujuan organisasi dari unsur-unsur politik yang selalu menyertai para pejabat publik. Akan menjadi lebih baik jika unsur politik mampu menjadi penyeimbang terhadap pencapaian tujuan pemerintah dengan prinsip-prinsip reformasi yang dikuatkan secara bersama-sama dengan tujuan yang lebih baik untuk kemaslahatan dan kedaulatan bangsa dan negara.

Reformasi birokrasi menjadi sebuah paradigma yang harus terus dibangun dan digelorakan dalam langkah konkrit para penyelenggara Negara, terutama terhadap persepsi yang dibangun oleh para pemimpin terhadap bawahannya dalam memaknai substansi *good governance* dengan berbagai inovasi dan perubahan yang dilakukan.

Komitmen pimpinan terhadap reformasi birokrasi menjadi tumpuan utama para pegawainya dalam menjalankan tugas dan fungsinya



sebagai abdi Negara. Setiap kebijakan pemimpin harus mengindikasikan dan berimplikasi terhadap perbaikan-perbaikan internal lembaga pemerintahan dengan satu visi yang diharapkan secara bersama disertai *action* nyata untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat yang dilayaninya. Perbedaan persepsi terhadap reformasi birokrasi menjadi hal yang sangat prinsip untuk pengambilan kebijakan bagi pimpinan dan pegawai dalam mengimplementasikan kebijakan pimpinan yang berafiliasi terhadap tujuan reformasi birokrasi.

Keberadaan reformasi birokrasi harus terus dipupuk dan digalangkan dalam rangka pencapaian tujuan tatanan pemerintahan yang baik dan dipahami secara substantif terhadap aspek-aspek penyelenggaraannya oleh seluruh negara secara konsisten dan komitmen yang kuat. Penguatan terhadap tujuan utama pemerintahan menuntut para penyelenggara negara untuk memenuhi kewajibannya secara profesional dan akuntabel. Ada empat tuntutan yang dibutuhkan dalam menjalankan reformasi birokrasi terhadap tujuan yang ingin dicapai, yaitu; (1) tuntutan daya saing; (2) tuntutan masyarakat; (3) tuntutan hukum; dan (4) tuntutan ekonomi.¹⁹

Tuntutan daya saing. Tantangan terhadap kemajuan dari sebuah negara menjadi tuntutan yang harus terus dilakukan agar tidak tertinggal dengan negara-negara lain, mengingat perkembangan suatu negara semakin cepat dan pesat perkembangan dan pembangunannya, terutama dalam

bidang ekonomi, politik, dan iptek. IPM Indonesia saat ini berada pada urutan ke 111 dari 182 negara. Hal ini menjadi tantangan pemerintah dalam mengembangkan konsep pemerintahan yang baik dan profesional.

Keberadaan IPM sebagai evaluasi bagi penyelenggara negara untuk meningkatkan kualitas dan menaikkan angka IPM yang lebih baik. Tentu, hal ini perlu dilakukan sebuah konsensus penyelenggaraan pemerintahan dengan pelayanan publik yang prima dan profesional sebagai langkah konkrit menuju *good governance*.

Tuntutan masyarakat. Masyarakat sebagai bagian terpenting dalam pemerintahan mempunyai hak dalam partisipasi dan kebijakan publik yang dilakukan oleh pemerintah sebagai konsekuensi penerimaan terhadap *public service* secara realistis dan profesional. Segala bentuk kritikan dan masukan serta rekomendasi yang diberikan oleh masyarakat dalam pembangunan dan pengembangan tatanan pemerintahan terhadap berbagai perspektif, menjadikan evaluasi bagi pemerintah untuk melakukan kajian-kajian sebagai media transformasi bagi terciptanya reformasi birokrasi yang transparan, akuntabel dan profesional.

Transaparansi penyelenggaraan negara terhadap setiap kebijakan yang dilakukan menjadi kunci utama dalam proses reformasi birokrasi, karena hal itu mampu memberikan efek *trust* terhadap kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah. Sehingga, dapat menciptakan sebuah akuntabilitas yang

19 Meiliana. *Menyongsong Reformasi Birokrasi Tahap Kedua Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Borneo Administrator, Vol. 7 (1), Tahun 2011. Hal. 25-26 (24-44)



tinggi dengan integritas yang melekat sebagai bagian dari sukses reformasi birokrasi. Ketika akuntabilitas menjadi *implementation power* bagi pejabat publik, maka dapat dipastikan segala bentuk kinerja pemerintahan akan berpengaruh terhadap profesionalitas kinerja yang mengantarkan kepada *rule governance* dan *good governance*.

Tuntutan hukum, menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam konteks pencapaian tujuan pemerintahan yang baik. Peraturan dan etika dalam perundang-undangan menjadi bagian terpenting dalam penataan dan penetiban perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari setiap kebijakan pemerintah. Asas-asas umum pemerintahan yang baik mengharapkan bagi pejabat publik untuk berlaku adil dalam menjalankan ketentuan hukum yang berlaku.

Prinsip hukum berlaku kepada siapapun dan dimanapun sebagai pencegahan terhadap penyalahgunaan, penyelewengan dan pelanggaran atas sesuatu yang menjadi ketentuan peraturan yang melekat dalam pejabat publik. Pemimpin dalam menjalankan peraturan perundang-undangan menjadi contoh dan implikasi yang baik bagi pegawainya, sehingga keteraturan hukum dapat berdampak kepada ketaatan dan kepatuhan secara otomatis bagi bawahan. Disadari atau tidak, aturan adalah sebagai garis pembatas atas sesuatu yang tidak boleh dilakukan dan yang boleh dilakukan, sehingga pencapaian tujuan sesuai dengan harapan.

Tuntutan ekonomi, sebagai roda penggerak pelaksanaan pemerintahan

melalui para pelaku bisnis, baik yang dikelola oleh pemerintah seperti BUMN atau BUMD maupun swasta. Terutama di daerah yang diberikan kebebasan untuk mengelola ekonomi daerahnya sebagai implikasi dari otonomi daerah yang sudah menjadi bagian dari asas reformasi birokrasi.

Arus deras para investor untuk menanamkan usahanya di daerah menjadi keharusan untuk dilakukan sebuah penataan secara proporsional dan terintegrasi terhadap kebutuhan dan ketentuan pemerintah daerah itu sendiri. Keteraturan yang dimaksud adalah pemberian izin usaha secara proporsional dan bijak sesuai dengan fungsi keberadaan usaha ekonominya dengan tidak melanggar ketentuan hukum yang mengikat dan mempunyai tujuan untuk kemaslahatan dan kesejahteraan masyarakat yang berimplikasi kepada pembangunan pemerintah daerah.

Perhatian pemerintah terhadap tuntutan-tuntutan di atas harus terus dilakukan secara bersama-sama antara penguasa, pengusaha dan masyarakat. Reformasi birokrasi tidak hanya menjadi sebuah slogan tanpa adanya *action* nyata untuk bertindak. Realitas adalah bukti riil untuk melakukan sebuah perubahan, tidak hanya pada konteks memperbaiki internal organisasi, akan tetapi butuh kerjasama yang baik semua pihak dalam melakukan sebuah perubahan dan perbaiki untuk tercapainya tujuan bangsa dan negara seperti yang diamanatkan oleh UUD 1945 sebagai pilar kebangsaan.

Secara prinsip, reformasi

19 Meiliana. *Menyongsong Reformasi Birokrasi Tahap Kedua Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Borneo Administrator, Vol. 7 (1), Tahun 2011. Hal. 25-26 (24-44)



birokrasi adalah upaya untuk mengembalikan birokrasi pada fitrah dan kodratnya yaitu memberikan pelayanan terbaik sebagai *public service* pada masyarakat yang berkualitas, adil dan baik. Ketika ketaatan menjadi bagian yang dijunjung dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka reformasi birokrasi akan secara otomatis menjadi karakter yang melekat terhadap kinerjanya.

Prinsip pemberian pelayanan perlu didukung oleh adanya sebuah transparansi yang terus ditingkatkan dari level pimpinan hingga pegawai paling bawah. Transparansi sebagai media evaluasi bagi penyelenggara negara, baik di internal lembaga atau eksternalnya, dalam hal ini adalah masyarakat sebagai penerima layanan. Apapun bentuk kebijakan dan program pemerintah, menjadi kewajiban untuk diketahui oleh masyarakat secara umum, sebagai upaya perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Pemerintahan sebenarnya penting untuk mendapatkan masukan dari masyarakat secara umum sebagai penilai utama dalam penyelenggaraan sendi-sendi pemerintahan. Termasuk penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki dan kinerja yang dijalankan terkait tupoksi (tugas pokok dan fungsinya). Hal Ini akan meningkatkan obyektifitas penilaian terhadap kinerja pegawai dan menjadi insentif yang baik bagi para birokrat dalam meningkatkan kualitas kerja, termasuk bagi para pejabat publik atau pemimpin negara

dalam perilaku dan tanggungjawabnya terhadap penyelenggaraan reformasi birokrasi untuk mencapai tujuan publik. Pemimpin yang tegas dan konsisten serta mampu dalam berperilaku dan berkarakter sesuai dengan paradigma yang kompeten dalam tupoksinya, profesional dalam pelayanan, dan transparan terhadap kinerja.²⁰

***Good Governance* Sebagai Tujuan Reformasi Birokrasi**

Good governance adalah proses penyelenggaraan pemerintahan melalui kekuasaan Negara dalam pelaksanaan *public good and service* yang disebut dengan tatanan pemerintahan yang baik, yaitu *governance*. Sementara UNDP mendefinisikan *good governance* sebagai *the exercise of political, economic and administrative authority to manage a nation's affair at all levels*. Artinya bahwa, *economic governance* mempunyai pengertian sebagai sebuah proses dalam pengambilan keputusan terhadap *equality, poverty, dan quality to live*. Sementara *political governance* memberikan pengertian terhadap proses keputusan dalam formulasi kebijakan. Sedangkan *administrative governance* merupakan bagian implementasi atau pelaksanaan kebijakan²¹.

Pengertian diatas memberikan pemahaman, bahwa *good governance* merupakan sebuah konstruksi yang dibangun atas dasar reformasi birokrasi pemerintahan. Penyelenggaraan

20 Bambang Harymurti. (*Faktor Kepemimpinan dalam Reformasi Birokrasi*). *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi; Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi: 2013). Hal.15-18. Cet.I.

21 Tedi Sudrajat. *Perwujudan Good Governance Melalui Format Reformasi Birokrasi Publik Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara*. *Jurnal Dinamika Hukum*. Vol. 9 (2), Mei 2009. Hal. 120-121 (118-125).



Negara dengan pembangunan *good governance* melalui proses pelayanan publik dan perbaikan terhadap organisasi birokrasi. Hanya saja, dalam perkembangan pelayanan dewasa ini, konsep *good governance* belum sepenuhnya dipahami secara spesifik dan substantif dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi. Paradigma yang keliru dari penyelenggara Negara, termasuk pemahaman pemimpin dalam prinsip-prinsip *good governance* yang belum diterapkan secara maksimal dalam penerapan implementasi kebijakan. Sehingga, tujuan secara substantif masih belum dirasakan oleh elemen *stakeholder* dalam organisasi birokrasi.

Untuk mengatasi problematika diatas, peran pemerintah sangat penting dalam pengembangan dan peningkatan pencapaian *good governance* secara baik dan dapat diterapkan dalam kaidah-kaidah kebijakan publik. Seperti yang diungkapkan oleh Dwiyanto (2008) dalam Sudrajat (2009), bahwa ada 6 (enam) prinsip yang harus dilakukan pemerintah dalam perannya terhadap tujuan *good governance*, yaitu: (1) Negara harus menjadi kunci dalam kapasitas dan koordinasi terhadap aktor-aktor *stakeholders*, bukan mendominasi; (2) pemerintah harus melakukan transformasi kekuasaan dalam penanganan terhadap *public problems*; (3) partisipasi elemen penting negara (pemerintah, masyarakat, swasta, dan NGO) sebagai mitra dalam perannya masing-masing; (4) konstruksi struktur dan kultur harus didesain ulang dalam

menghasilkan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia yang profesional; (5) pengambilan kebijakan strategis, Negara harus melibatkan komponen masyarakat; dan (6) *responsibility* terhadap pemenuhan, penyelenggaraan, dan penyelesaian terhadap problematika masyarakat harus dikedepankan oleh pemerintah sebagai konsepsi pelayanan bagi masyarakat²².

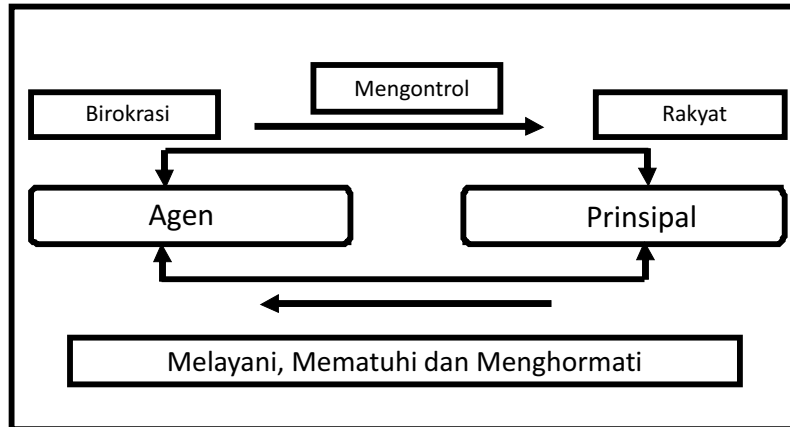
Secara konseptual, peran pemerintah dalam organisasi birokrasi melakukan pelbagai langkah-langkah perbaikan dengan menghasilkan konstruksi birokrasi yang ideal. birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang dilakukan secara profesional, handal dalam memberikan pelayanan, aspiratif, akuntabel, netral dan mengimplementasikan etika dan moral secara menyeluruh dengan orientasi kepada sebuah keadilan dan kebaikan dalam memberikan pelayanan kepada publik²³.

Dwiyanto (2009) dan LAN (2009), bahwa pola ideal dalam tatanan pemerintahan yang baik adalah dengan pola hubungan antara birokrasi dan masyarakat²⁴. Amanah rakyat terhadap birokrasi merupakan sebuah kontrak nyata yang harus saling mengontrol, melayani, mematuhi, dan menghormati. Secara substantif, masyarakat sebagai penerima pelayanan dan pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan harus saling menghargai dan menghormati atas hak dan kewajibannya masing-masing sesuai dengan ketentuannya.

22 Ibid. Hal. 122.

23 Irfan Mufti. *Tantangan Reformasi Birokrasi di Indonesia; Perspektif Pelayanan Publik di Era Reformasi*. Spirit Publik. Jurnal Ilmu Administrasi, Vol. 8 (2), Oktober 2012. Hal. 33 (29-46)

24 Ibid. Hayat. *Profesionalitas dan Proporsionalitas*.....Hal. 29



Sumber: Dwiyanto (2009), Pusat Kajian Manajemen Pelayanan (2009), dalam Hayat, 2013: 29

Gambar 1.
Pola Ideal Hubungan Antara Birokrasi dengan Warga

Pola ideal penerapan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik menuju *good governance* adalah seperti pada gambar diatas, yang menjelaskan bahwa birokrat sebagai penyelenggara negara dalam pemberian layanan harus dilakukan dengan kinerja yang berkualitas, sehingga pelaksanaannya menjadi sebuah evaluasi atau kontrol yang terus dilakukan untuk perbaikan-perbaikan terhadap keberadaan reformasi birokrasi yang dijalankan. Birokrasi adalah sebagai agen dari pemerintahan untuk memenuhi segala bentuk kebutuhan rakyat yang saling berhubungan layaknya konsumen dan produsen. Untuk memberikan sebuah kepuasan kepada pelanggan, seyogyanya produsen memberikan pelayanan yang terbaik yang sesuai dengan harapan konsumen dengan ketentuan standar operasional prosedur yang baku.

Masyarakat sebagai yang dilayani, tentunya juga harus mematuhi segala bentuk tata tertib yang sudah diberlakukan dalam sebuah lembaga

pemerintahan, bukan meminta pelayanan dengan *mindset* yang awam, yaitu meminta pelayanan secara instan tanpa melalui berbagai prosedur yang ada. Dalam sebuah pelayanan publik yang baik, adalah saling terkait antara birokrasi dan rakyat dalam menjalankan hak dan kewajiban yang melingkupi pelayanan yang diberikan dan diterimanya.

Pola ideal itu memberikan sebuah gambaran untuk menjalin kerjasama yang mendukung sebuah prinsip tatanan pemerintahan yang baik dengan reformasi birokrasi yang dibangun menuju *good governance*. Karena secara hakekat dari sebuah pemerintahan adalah pelayanan publik yang prima dan keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Wakil Presiden Republik Indonesia, Boediono (2010) selaku ketua tim pengarah reformasi birokrasi memberikan 4 (empat) kunci pelaksanaan reformasi birokrasi, antara lain; *desentralization implementation*, *cultural* dan geografis sebagai pembeda, sentralistik dalam



koordinasi, dan orientasi *outcome oriented*²⁵.

Pendekatan desentralisasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi memberikan dampak terhadap pengelolaan pemerintahan di berbagai lembaga pemerintahan, seperti kementerian dan pemerintahan daerah (provinsi dan kota/kabupaten) serta lembaga-lembaga BUMN yang mempunyai sistem birokratisasi tersendiri sesuai dengan sifat dan karakter dari masing-masing lembaga pemerintah tersebut.

Desentralisasi memudahkan lembaganya untuk mengatur sesuai dengan keberadaan daerahnya, artinya setiap lembaga mempunyai kewenangan untuk mengatur rumah tangganya masing-masing, terutama pemerintah daerah yang mempunyai nilai-nilai otonom dalam menjalankan pemerintahan untuk menata dan mengatur daerahnya masing-masing. Sistem reformasi birokrasi yang dijalankannya juga menganut sistem kedaerahan dengan tetap koordinasi dengan pemerintah pusat. Kebebasan pemerintah daerah dalam mengelola daerahnya memberikan ruang untuk segala bentuk perbaikan dan menanamkan nilai-nilai birokrasi sesuai dengan tujuan dan orientasi yang diharapkan bersama.

Pendekatan kedua dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah budaya lokal (*cultural*) dan letak geografis lembaga pemerintahan. D i s a d a r i b a h w a b u d a y a pemerintahan Indonesia mempunyai berbagai suku dan budaya yang berbeda-beda, begitu juga letak geografisnya yang mempunyai latar

belakang berbeda pula, sehingga dalam pelaksanaan pemerintahan di berbagai lembaga dipastikan tidak sama.

Budaya disetiap pemerintah daerah baik provinsi ataupun kota/kabupaten mempunyai struktur sumber daya manusia yang mengikat kepada kultur daerahnya, sehingga dalam pelaksanaan pemerintahan akan berimplikasi kepada karakter daerah itu sendiri termasuk didalamnya adalah sumber daya manusia harus beradaptasi terhadap kedaerahannya. Begitu juga, dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan menyesuaikan dengan keberadaan daerah masing-masing otonom yang disesuaikan dengan kondisi geografisnya secara obyektif dan berorientasi kepada pengembangan budayanya masing-masing dengan tetap sentralisasi koordinasi dengan pemerintahan pusat sebagai *saving control*.

Sentralistik dalam koordinasi termasuk dalam pendekatan keempat. Perbedaan budaya dan letak geografis dari setiap lembaga pemerintahan mempunyai tujuan utama dalam konteks reformasi birokrasi. Optimalisasi dari pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi keharus bagi setiap lembaga dalam implementasi pemerintahan secara obyektif, efektif, dan efisien yang berorientasi terhadap hasil dari pelaksanaannya (*oriented outcome*). Oleh karena itu, dalam mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi, Presiden RI menunjuk Ketua Tim Pengarah Reformasi Birokrasi kepada Wakil Presiden RI, dan Kemen PAN dan RB sebagai pelaksana dari

25 Ibid. Meiliana. Menyongsong Reformasi Birokrasi hal. 29-30.



penyelenggaraan reformasi birokrasi secara nasional.

Outcomes oriented dari pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi pendekatan keempat yang disampaikan oleh Wakil Presiden. Proses pengimplementasian dari kebijakan reformasi birokrasi adalah bermuara kepada sebuah tatanan pemerintahan yang baik yaitu *good governance* dan *good government* sebagai orientasi akhir dari kebijakan tersebut. Hal itu harus ditunjukkan dengan adanya perbaikan terhadap berbagai *public sector*, *support* pelayanan untuk menciptakan kebijakan yang baik, serta tercapainya penghematan anggaran.

Pemerintah merekonstruksi seluruh sistem pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sebagai langkah konkrit dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat yang dilandasi oleh etika dan perilaku. Reformasi memberikan konseptualitas sistem pemerintahan dengan prinsip-prinsip keadilan dan kebaikan dalam pelayanan publik.

Seyogyanya *public service* adalah penentu utama dalam keberhasilan reformasi birokrasi yang berimplikasi kepada *good governance*. Oleh karena itu, publik sebagai orientasi utama dalam pelayanan bagi penyelenggara negara menjadi hal yang harus diperhatikan secara maksimal. Ketika pelayanan publik dengan berbagai media transformasi yang digunakan memberikan kenyamanan bagi penerima layanan, maka dapat dipastikan sistem yang berada didalamnya berjalan sesuai dengan ketentuannya.

D. PENUTUP

Kesimpulan

Problematika individu pemimpin sangat erat pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas organisasi birokrasi. Patrimonialistik dan karakter pemimpin tidak mudah untuk dihilangkan dalam birokratisasi. Dibutuhkan adaptasi terhadap kultur dan struktur yang ada di dalamnya. Kultur dan struktur birokrasi dikomparasikan dengan nilai-nilai etika dan moral individu pemimpin sebagai pedoman dasar dalam meningkatkan kualitas organisasi dan elemen didalamnya (SDM, sarana parasarana, dan masyarakat) untuk menunjang tujuan reformasi birokrasi secara nasional dalam kaidah-kaidah profesionalisme dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pemimpin harus peka terhadap lingkungan organisasi, kemudian menerjemahkan ke dalam asas-asas reformasi birokrasi untuk diimplementasikan secara profesional.

Masalah kepemimpinan dalam reformasi birokrasi menjadi masalah sentralistik dalam pengembangan organisasi. Tidak semudah membalikkan telapak tangan. Perlu tindakan konkrit dalam kepemimpinan birokrasi dalam mengubah kultur dengan pola pendekatan yang efektif dan efisien. Efektifitas dan efisiensi harus dilakukan melalui pola hubungan yang baik, akuntabel, dan transparan realistis dan partisipatoris. Reformasi bukan hanya sebuah slogan semata, namun, harus ditangkap secara global bingkai reformasi birokrasi ke dalam konstruksi yang realistis dan adaptif untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Peningkatan kualitas pelayanan, harus menjadi tolak



ukur birokrasi dalam pencapaian tujuannya, yaitu *good governance*. Oleh karena itu, Pemerintah, swasta, NGO, masyarakat, dan perangkat birokrasi di dalamnya, harus melakukan pola ideal dalam birokrasi.

Pola ideal hubungan dalam reformasi birokrasi merupakan aspek solutif dalam penyelenggaraan birokrasi, yaitu, birokrat sebagai pemberi layanan, tentunya dengan kualitas dan profesionalitas sebagai aspek tujuannya. Kualitas birokrasi, tidak hanya ditunjukkan dengan kebaikan pelayanan, akan tetapi perbaikan harus menyeluruh kedalam diri birokrasi, yaitu kepemimpinan, lingkungan organisasi, sumber daya manusia, sarana prasarana, dan struktur organisasi.

Sementara masyarakat sebagai penerima layanan, tentunya harus mematuhi segala konsekuensi aturan dan tata cara penerimaan layanan yang baik dan adil dalam birokrasi. Perilaku masyarakat juga perlu diubah melalui pendekatan korelasi dan kerjasama yang baik dengan pemerintah terhadap pola pikir dan paradigma yang dipakai dalam birokrasi. Perlu ditekankan, bahwa *good governance* adalah orientasi utama reformasi birokrasi, yang mempunyai makna antara organisasi birokrasi dan masyarakat mempunyai peran yang sama dalam pencapaiannya. Oleh karena itu, dibutuhkan kerjasama yang baik dengan pola hubungan yang ideal, yaitu pelaksanaan harus dilakukan dengan baik dengan kontrol langsung dari masyarakat sebagai penerima layanan, untuk kepentingan bersama, yaitu kesejahteraan, keadilan, dan kesetaraan dalam pelayanan publik dengan orientasi *good governance*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka yang harus dilakukan adalah: (1) pemimpin harus mampu menjadi *agent of change* dalam reformasi birokrasi, dengan melakukan perubahan pada diri individu pemimpin (etika, moral, karakter, dan perilaku). Kemudian ditransformasikan kedalam implementasi kebijakan sebagai dasar aktualisasi diri terhadap sumber daya didalamnya yang diharapkan dapat di konstruksikan dengan mitra kerjasama dengan masyarakat untuk melakukan perubahan secara bersama-sama; (2) pola birokrasi harus dilakukan secara ideal. Artinya bahwa, birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang memberikan pelayanan yang prima, adil dan baik kepada masyarakat sebagai aspek aspiratif serta memonitor keberlanjutan sebuah birokrasi dengan berbagai program yang dilakukan. Penyelenggaraan kebijakan harus diimbangi dengan aspirasi dari penerimaan pelayanan sebagai evaluasi dari terhadap program yang diimplementasikan untuk perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan; (3) tujuan reformasi, yaitu *good governance* harus dilakukan berdasarkan akuntabilitas. Seluruh elemen aplikasi program pemerintahan dinyatakan baik ketika akuntabilitas dapat dipertanggungjawabkan dengan prinsip-prinsip transparansi dan netralitas dalam menjalankan aktivitas pemerintahan yang dilandasi oleh etika dan moral. Sehingga, *good governance* sebagai tujuan utama reformasi birokrasi dapat dicapai secara maksimal.



DAFTAR PUSTAKA

- Ayomi, Frince, dkk. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Pemimpin Terhadap Kemampuan Melaksanakan Tugas. *Jurnal Pelopor*, Vol. VII (3), Hal. 77-86
- Baswedan, Anies. (2013). (*Reformasi dan Mantra Perubahan*). *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi; Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi), Cet. I.
- Hamudy, Moh. Ilham A. (2010). Negosiasi dalam Reformasi Pemerintahan Daerah, Bisnis & Birokrasi. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, Volume 17, Nomor 1, Hal. 52-60
- Harymurti, Bambang. (2013). (*Faktor Kepemimpinan dalam Reformasi Birokrasi*). *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi; Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi), Cet. I.
- Hayat. (2013). Profesionalitas dan Proporsionalitas; Pegawai Tidak Tetap dalam Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 7 (2), Hal. 24-39.
- Kusumawati, Erni, dkk. (2013). *Peran Kepemimpinan Dalam Birokrasi Di Dinas Kehutanan Kabupaten Kutai Timur*. eJournal Administrative Reform, 2013, Vol. 1 (2). Hal. 485-498. [http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/09/01_format_artikel_ejournal_mulai_hlm_ganjil%20\(09-03-13-04-50-33\).pdf](http://ar.mian.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/09/01_format_artikel_ejournal_mulai_hlm_ganjil%20(09-03-13-04-50-33).pdf). Diakses tanggal 12 Maret 2013.
- Mariana, Dede. (2006). Reformasi Birokrasi Pemerintahan Pasca Orde Baru. *Jurnal Sosiohumaniora*, Vol. 8 (3), Hal. 240-254.
- Meiliana. (2011). Menyongsong Reformasi Birokrasi Tahap Kedua Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 7(1), Hal. 24-44.
- Mufti, Irfan. (2012). Tantangan Reformasi Birokrasi di Indonesia; Perspektif Pelayanan Publik di Era Reformasi. *Spirit Publik. Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 8 (2), Hal. 29-46.
- Prasojo, Eko dan Kurniawan, Teguh. (2008). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah di Indonesia*. Dipresentasikan dalam *The 5th International Symposium of Journal Antropolgi Indonesia*. (Banjarmasin, 22-25 Juli 2008)
- Pusat Kajian Manajemen Pelayanan: Deputi II Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan. (2009). *Standar Pelayanan Publik; Langkah-Langkah Penyusunan*. (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara), Ed. Revisi.
- Riana, Nina Rosa. *Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Kabupaten Jemberana*.



- <https://www.academia.edu/4814137/>. Diakses tanggal 12 Maret 2014.
- Romli, Lili. (2008). Masalah Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. II (2), Hal. 1-3. http://bkn.go.id/attachments/084_jurnal_vol2nov2008.pdf. Diakses tanggal 13 Maret 2014.
- Sudrajat, Tedi. (2009). Perwujudan Good Governance Melalui Format Reformasi Birokrasi Publik Dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. *Jurnal Dinamika Hukum*. Vol. 9 (2). Hal. 118-125.
- Suweni, Jefri Maikel, dkk. (2013). Analisis Pengaruh Faktor Kemampuan Manajerial Pemberian Insentif dan Komunikasi Pemimpin Terhadap Prestasi Kerja. *Jurnal Pelopor*, Vol. VI(2), Hal. 11-21.
- Tome, Abdul Hamid. (2012). Reformasi Birokrasi dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau Dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010. *Jurnal Hukum Unsrat*. Vol. XX (3), Hal. 132-147.
- Umar, Nasruddin. (2013). (*Pemimpin, Gagasan Reformasi Birokrasi, dan Bahasa Agama: Sebuah Perspektif*). *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi; Catatan Inspiratif dan Alat Ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi), Cet. I.
- Yusuf, A.R. M. (2013). *Fenomena Kepemimpinan Politik Jokowi*. *Jurnal GaneÇ Swara*. Vol. 7 (1). Hal. 26-31. <http://www.pikiran-rakyat.com/node/272075>. Diakses tanggal 12 Maret 2014.

