



MODEL REFORMASI BIROKRASI DI KABUPATEN TANAH BUMBU ^{1 2}

MODEL OF BUREAUCRATIC REFORMS IN TANAH BUMBU REGENCY

Mayahayati K, Wildan LA, Lia R, Dewi Sartika, Kemal Hidayah

PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
Jl. H.M Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : may.kaltim@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the approaches used and the driving factors of the bureaucratic reforms implemented in Tanah Bumbu Regency. Direct data collection was conducted in March 2014. The in-depth interviews carried out to the main respondent: the public and the government, in order to obtain complete and balanced overview of the performance of local governments. In addition, the approach used is library research, by collecting/studying secondary data: books, journals, research results, proceedings, and other information that support this study. The results of this study showed that at the beginning of the reform, Regent of Tanah Bumbu implement a model of power-coercive known as "Ilahiyah Management" to encourage discipline of the apparatus. Leadership models of the new regent, just continue the model (Ilahiyah Management) with normative-re-educative approach: an attempt to maintain the system continues to run well, and be a work culture of the apparatus. Furthermore, another factor that drives the success of reforms in Tanah Bumbu is reformist leadership factors that focus on: Education, Health, and Infrastructure, known as Tri Dharma Development.

Keywords : *bureaucratic reform, Ilahiyah Management, Leadership*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pendekatan yang digunakan pemerintah daerah dan faktor pengungkit pada reformasi birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu. Pengumpulan data secara langsung dilakukan pada bulan Maret 2014. Mekanisme *in-depth interview* digunakan dengan *snowball approach* pada responden dari publik dan pemerintah agar diperoleh gambaran utuh dan berimbang terhadap kinerja pemerintah daerah. Pendekatan *library research* juga digunakan dengan mengumpulkan/ mempelajari data sekunder berupa buku, jurnal, hasil penelitian, *proceeding*, serta informasi lainnya yang

¹ Naskah diterima pada 10 Desember 2014, Revisi pertama pada 22 Desember 2014, Revisi kedua pada 15 Januari 2015, disetujui terbit pada 22 Desember 2014

² Artikel ini disarikan dari hasil kajian Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Tahun 2014 berjudul "Model Reformasi Birokrasi di Kalimantan".



menunjang. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk memahami realitas yang terjadi, menggambarkan kondisi yang disertai analisis, dan untuk memberikan rekomendasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada awal reformasi diterapkan model kekuasaan-koersif yang dikenal dengan Manajemen Ilahiyah untuk mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur. Bupati saat ini melanjutkan model tersebut (Manajemen Ilahiyah) dengan pendekatan normatif-reedukatif, sebagai upaya menjaga sistem tetap berjalan dengan baik dan menjadi sebuah budaya kerja aparatur. Faktor lain yang menjadi pengungkit suksesnya reformasi di Kabupaten Tanah Bumbu adalah faktor kepemimpinan reformis yang fokus pada: pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur atau dikenal dengan Tri Dharma Pembangunan.

Kata Kunci : Reformasi Birokrasi, Manajemen Ilahiyah, Kepemimpinan

A. PENDAHULUAN

Keberadaan pemerintah sebenarnya merupakan representasi negara untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya. Pemerintah saat ini semakin menyadari bahwa pemenuhan kepuasan layanan kepada masyarakat menjadi prioritas, dan dengan paradigma NPS (*New Public Service*) dimana masyarakat juga sudah sangat aktif dan kritis pada pemerintah, berbagai program pembenahan yang dilakukan pemerintah tak lepas dari sorotan publik. Reformasi Birokrasi sebagai upaya pemerintah dalam melakukan perubahan tata kelola pemerintahan, hingga saat ini telah memasuki gelombang kedua. Penguatan melalui Perpres No.81/2010 dan PermenPAN No.20/2010 yang mencakup delapan area perubahan, yakni area organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya kerja aparatur terus yang nantinya akan diukur apa saja faktor-faktor pengungkit perubahan itu (proses), sekaligus bagaimana hasil perubahan yang dihasilkan. Berbagai peraturan

juga terus dikeluarkan pemerintah untuk memberikan 'rambu-rambu' pada pelaksanaan reformasi birokrasi. Konsep reformasi birokrasi itu sendiri berlaku untuk seluruh organisasi pemerintah yang sudah waktunya untuk melakukan *reform* di lingkungannya. Dalam hal ini juga termasuk upaya pemerintah daerah dalam membangun kepercayaan masyarakat. Meskipun tidak sedikit pemerintah daerah yang telah berusaha mengimplementasikan reformasi birokrasi.

Terlepas dari apakah pemerintah daerah berupaya mengimplementasikan reformasi birokrasi atau upaya pemerintah daerah yang menyadari bahwa kepuasan dan kepentingan publik adalah yang utama, beberapa pemerintah daerah di Indonesia banyak yang telah melakukan pembenahan, bahkan Kemendagri dan RB telah mengikutsertakan inovasi pelayanan publik yang dilakukan daerah/Kementerian pada ajang *United Nations Public Service (UNPS) Award* 2014. Reformasi di daerah nampaknya selalu identik dengan 'sepak terjang' pemimpin daerahnya. Masih ingat ketika Pak Joko Widodo masih



menjabat sebagai Walikota Solo, merelokasi PKL tanpa kericuhan, dan dengan pendekatan kekeluargaan, juga ketika beliau menjabat sebagai Gubernur DKI Jakarta dengan 'blusukan'-nya. Walikota Surabaya, Ibu Risma pun juga menjadikan pemerintah daerah dekat dengan warganya, 'tanpa risih beliau langsung turun ke jalan' untuk melakukan pembersihan dan memberikan contoh kepada bawahannya, selain sikap tegas dan berbagai inovasi melalui pemanfaatan IT untuk mempermudah pelayanan kepada masyarakat. Walikota Bandung, Ridwan Kamil, sebagai Walikota yang dekat dengan warganya, juga banyak memunculkan ide kreatif guna perbaikan daerah, mulai dari taman tematik, menyapa warga langsung maupun melalui media sosial hingga hari tematik. Bupati Bojonegoro, Suyoto, membuka "forum dialog" setelah sholat di rumah jabatan untuk mencoba menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi rakyatnya. Para pemimpin ini menunjukkan 'kedekatan' mereka dengan masyarakat dalam menjangkau aspirasi dan terjun langsung ke masyarakat. Kondisi ini membuktikan bahwa cukup banyak pemimpin daerah yang menempatkan kepentingan publik sebagai yang utama. Perubahan yang dilakukan akan mempengaruhi jajarannya untuk juga melakukan penataan sistem dan struktur organisasi demi mendukung semangat perubahan yang diusung oleh pemimpinnya. Bahkan, menurut Ketua Ombudsman, Danang Girindrawardana mengatakan birokrasi Indonesia mesti direformasi dengan cara dipaksa. *"Proses reformasi birokrasi akan berhasil jika menggunakan mekanisme paksa. Jika*

tidak, maka akan sangat sulit dan kecil kemungkinan untuk berhasil". Upaya seperti sosialisasi, imbauan atau persuasi sudah tidak tepat mengingat birokratnya sendiri yang seakan enggan berubah.

Isu utama perubahan tak pernah habis-habisnya untuk dibahas terutama ketika berbicara tentang model perubahan dan model pemimpin yang tepat untuk membawa perubahan itu menjadi lebih berarti. Kabupaten Tanah Bumbu merupakan kabupaten hasil pemekaran dari Kabupaten Kotabaru. Dengan luas hampir seluas Provinsi Jawa Barat, kabupaten ini terdiri atas 10 kecamatan, 135 desa dan lima kelurahan dengan proyeksi jumlah penduduk di tahun 2012 sebesar 295.358 jiwa, dan jumlah pegawai pemerintahan sebanyak 7.911 orang di tahun 2011, diperkirakan 1 pegawai pemerintah akan melayani 37 penduduk. Sumber daya alam saat ini masih menjadi pendukung peningkatan perekonomian Tanah Bumbu. APBD Kabupaten Tanah Bumbu terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di tahun 2009, belanja langsung mencapai Rp. 192.588.172.367,00 dan belanja langsung mencapai Rp. 444.235.102.807,00 dan semakin meningkat di tahun 2014, dengan belanja tidak langsung sebesar Rp. 485.502.582.625,39 dan belanja langsung Rp. 1.092.675.457.271,00. Besarnya anggaran ini tentunya diarahkan pada upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Tanah Bumbu. Percepatan dinamika pembangunan Tanah Bumbu di segala bidang terus dilakukan pemerintahan daerah. Melalui Program Tri Dharma Pembangunan yang menekankan pada



bidang infrastruktur, bidang kesehatan, dan bidang pendidikan, pemerintah Tanah Bumbu berupaya mewujudkan misi pembangunan daerahnya. Perbaikan dan pemerataan infrastruktur jalan dan jaringan serta perbaikan kualitas SDM disadari merupakan faktor kunci untuk menstimulasi pembangunan sehingga akan memberikan *multiplier effect* ke bidang-bidang pembangunan lainnya. Secara sederhana, target reformasi birokrasi diarahkan pada upaya memberikan bukti secepatnya pada masyarakat tentang adanya peningkatan kualitas pelayanan publik (Prasojo dalam KemenPAN, 2013 :4-5). Sebagai daerah pemekaran, upaya peningkatan pelayanan publik yang dilakukan pemerintah Tanah Bumbu laik untuk digali, baik pendekatan reformasi birokrasi apa yang diterapkan serta apa yang menjadi pendorong/pengungkitnya?

B. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan melalui pendekatan *library research* dan yang paling utama adalah penggalian data secara langsung di Kabupaten Tanah Bumbu pada bulan Maret 2014. Dalam penelitian ini, studi kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data sekunder yang bersumber dari buku,

jurnal, hasil penelitian, *proceeding*, serta informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini. Penggalian data dilakukan secara *purposive* melalui mekanisme *in-depth interview* dengan *snowball approach* pada *key informant* utama yang dibagi ke dalam dua kelompok, yakni kelompok publik dan kelompok pemerintah agar diperoleh gambaran yang utuh dan berimbang terhadap kinerja pemerintah daerah, faktor pemicu perubahan, serta permasalahan dan kemungkinan perbaikan di masa mendatang, yaitu:

Lokus penelitian terletak di Kabupaten Tanah Bumbu. Pemilihan lokus ini didasarkan atas informasi di media cetak dan *online* yang menempatkan Kabupaten Tanah Bumbu cukup baik dan menjadi referensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di daerah dan juga penghargaan atau terdaftar sebagai nominasi daerah unggulan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu Nominator Unggulan *Innovative Government Award* (IGA) 2010. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode kualitatif yang mencoba memahami realitas yang terjadi kemudian menggambarkan kondisi tersebut disertai analisis dan formulasi rekomendasi yang dapat diberikan.

Tabel 1. Responden Kajian Reformasi Birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu

Kelompok Publik	Kelompok Pemerintah
1. Tokoh Masyarakat	1. Bupati Tanah Bumbu
2. Media	2. Sekretaris Daerah
3. LSM/ NGO	3. Kepala BP3MD
	4. Bagian Organisasi dan Tata Laksana
	5. Inspektorat
	6. Badan Kepegawaian Daerah
	7. Dinas Kesehatan
	8. Kepala Puskesmas



C. KERANGKA TEORITIS

Reformasi Birokrasi

Penyelenggaraan reformasi birokrasi merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah untuk melakukan perubahan untuk perbaikan menuju penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Namun penyelenggaraan reformasi birokrasi di daerah tidak serta merta berhasil dan tanpa kendala. Kondisi ini dilihat kembali pada kesiapan dari pemerintah daerah itu sendiri. Disadari atau tidak, pemerintah kabupaten meghadapi banyak kesulitan untuk merumuskan kebijakan dan program perbaikan praktik *governance* di tanah air. Pertama, apabila kita ingin memperbaiki praktik *governance* (pemerintahan yang baik), dimensinya begitu luas sehingga banyak aspek yang harus diintervensi. Kedua, belum banyak tersedia informasi mengenai aspek strategis yang perlu diprioritaskan untuk dijadikan sebagai *entry point* dalam memperbaiki kinerja *governance*. Ketiga, setiap daerah kabupaten memiliki kompleksitas masalah *governance* yang berbeda. Keempat, komitmen dan kepedulian dari berbagai *stakeholder* mengenai *governance reform* dan reformasi birokrasi di tingkat satuan kerja berbeda – beda dan umumnya masih rendah (Dwiyanto dalam Subroto, 2009:195).

Reformasi birokrasi merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antara unsur dan elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas. Perubahan

pada satu elemen kiranya dapat mempengaruhi unsur lain dalam sistem itu sendiri. Struktur berhubungan dengan tatanan yang secara teratur dan sistematis. Sedangkan perubahan struktur mencakup mekanisme dan prosedur, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, organisasi dan lingkungannya dalam kerangka pencapaian tujuan efisiensi penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Perubahan tersebut meliputi keseluruhan aspek yang memungkinkan birokrasi kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya. Kegagalan birokrasi dalam melayani masyarakat selama ini sekaligus menggambarkan buruknya penyelenggaraan pemerintahan baik level pemerintah pusat maupun daerah (Delly Mustafa, 2013:143).

Pendapat yang sama terkait dengan reformasi birokrasi juga disampaikan Sofian Efendi dalam Efendi (2013:68) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi merupakan prasyarat untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan sistem ekonomi yang dapat menciptakan keadilan sosial bagi semua.

Secara umum reformasi birokrasi merupakan perubahan melalui penataan sistem dan struktur dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang demokratis sehingga proses perbaikan menuju pemerintahan yang baik dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

Change Management

Davidson Jeff Davidson (2005:65) menyatakan bahwa setiap budaya organisasi adalah berbeda,



namun dengan mengklasifikasi lingkungan – lingkungan perubahan menjadi beberapa kategori, maka akan lebih berpeluang untuk dapat menyusun rencana manajemen perubahan yang tepat yang kemudian muncul empat gagasan dasar tentang bagaimana berperilaku dan ini menjadi sebuah pandangan unik tentang bagaimana berinteraksi dan bertindak. Empat pendekatan manajemen perubahan, yakni :

1. Pendekatan rasional – empiris. Pendekatan ini lebih kepada sikap rasional dan memiliki kemampuan, kecerdasan, serta apapun yang diperlukan untuk mewujudkan kepentingan – kepentingan perubahan itu sendiri. Beberapa komponen pendekatan ini percaya bahwa target – target perubahan terselamuti oleh berbagai takhayul, kebenaran semu dan ketidaktahuan, walau tetap memelihara rasionalitas. Dalam hal ini perubahan akan lebih mudah di terima ketika terjadi komunikasi yang efektif dan informatif dan ketika insentif – insentif bagi perubahan dipandang memadai.
2. Pendekatan normatif – reedukatif. Pendekatan ini lebih menekankan pada keteraturan norma sosial serta komitmen dan bahwa perubahan terjadi sebagai hasil identifikasi dengan satu kelompok atau berbagai nilai dari kelompok tersebut.
3. Pendekatan kekuasaan – koersif. Pendekatan ini lebih kepada sikap yang memaksa untuk manajemen perubahan yang digunakan secara semena – mena oleh sebagian pihak, secara naif oleh sebagian lain, dan kerap menjadi bentuk standar manajemen perubahan. Pada

dasarnya orang – orang akan patuh dan melakukan apa yang diperintahkan dengan sedikit atau tanpa upaya peyakinan.

4. Pendekatan lingkungan – adaptif. Pendekatan ini lebih ke manajemen perubahan dengan menggunakan insting dalam upaya menghindari gangguan atau kerugian, sejalan dengan itu pada dasarnya juga memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi – situasi baru sehingga nantinya dapat disusun sejenis struktur operasi baru dan secara bertahap menggeser para target perubahan dari struktur lama ke yang baru.

Berkaitan dengan keempat pendekatan diatas, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 10 Tahun 2011 menyatakan bahwa manajemen perubahan dirumuskan dalam 3 tahapan, yaitu :

1. Merumuskan rencana manajemen perubahan
2. Mengelola/melaksanakan perubahan
3. Memperkuat hasil perubahan

Menurut Nugroho (2013:23), tahapan ini dinilai sudah baik, namun untuk mempermudah pelaksanaannya, akan dilakukan penyesuaian, terutama dalam arti penyederhanaan, agar mudah diingat, dimengerti dan dilaksanakan. Untuk mengembangkan model dimaksud dilakukan diskusi akademik berkenaan dengan tahapan manajemen perubahan. Dalam konsep akademik dikenal beberapa pendekatan dalam manajemen perubahan. sebagaimana Kurt Lewin (1951) dalam Riant Nugroho (2013:27), menyarankan agar manajemen perubahan berhasil, prosesnya



dilakukan melalui tiga tahap: *Unfreezing*, yaitu kondisi status quo, *movement*, yaitu bergerak menuju tujuan yang dikehendaki, dan *refreezing*, yaitu melembagakan perubahan.

Konsep manajemen perubahan idealnya dilakukan secara simultan dan dinamis, dengan melakukan analisis pendekatan manajemen perubahan sehingga perubahan yang dilakukan dapat tepat sasaran dengan hasil yang diharapkan. Dalam konteks ini, perubahan yang dilakukan melalui manajemen perubahan dapat memberikan penyederhanaan dan pengembangan model untuk perubahan itu sendiri.

Kepemimpinan dalam Reformasi Birokrasi

Herry Tjahjono (2010:202) menegaskan bahwa kepemimpinan berarti meraihcapaian-capaian (*outcomes*) tinggi. Namun dibalik semuanya juga ada kebutuhan akan cara-cara terbuka untuk membangun kepercayaan dan kemampuan manusia yang kita pimpin. Dengan itu, kita akan membuat mereka berjalan seiring dengan kita. Kepemimpinan adalah soal hubungan antar manusia dan bagaimana mengelola hubungan itu sedemikian rupa, sehingga manusia yang dipimpin melakukan segala sesuatu dengan *passion*, irama dan derap yang samaserempak, dan tak gampang mundur meski aral melintang di depan mata mereka.

Edwin A. Locke dalam Lijan Poltak Sinambela, dkk (2006:103) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, yang berarti setiap pemimpin melalui kerjasama yang

sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki perusahaan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.

Dilihat dari sudut bentuk – bentuk pengaruhnya, Nirenberg (2002:14) dalam Eko Muliana Ali (2012:68) membagi kepemimpinan kedalam enam kategori, yaitu: *dictator*; pemilik/bos (*owner*), supervisor-administrator (*caretaker*), manager (*transactional*), *leader* (*transformastional*), dan mitra (*patner*). Oleh karena itu tanggung jawab sebagai seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin, tetapi sekaligus berpikir bagaimana mernjadikan organisasi yang dipimpinyamenjadi lebih maju dan berkembang lebih besar lagi dalam kuantitas dan kualitasnya, sehingga dapat diperoleh keuntungan yang lebih besar serta dapat *survive*. Kemudian menurut Yukl (2009:8) dalam Eko Muliana Ali (2012:69), bahwa: “Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

Gary Yukl dalam Wirawan (2013:69), mengemukakan bahwa salah satu cara pemimpin mempengaruhi budaya organisasi melalui bentuk kultural, baik dengan



menghilangkan bentuk-bentuk kultural yang menyimbolkan ideologi lama, memodifikasi bentuk-bentuk kultural yang ada untuk mengekspresikan ideologi baru, dan penciptaan bentuk-bentuk kultural baru. Louis W. Fry dalam Wirawan (2013:218) menjelaskan bahwa kepemimpinan spiritual meliputi nilai – nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan secara intrinsik memotivasi diri sendiri dan orang lain sehingga mereka mempunyai rasa terus hidup (*survival*) spiritual melalui panggilan hidup (*calling*) dan keanggotaan sistem sosial. Kepemimpinan spiritual memerlukan: (1) penciptaan suatu visi dimana para anggota organisasi mengalami suatu perasaan panggilan hidup dalam hal kehidupan mereka mempunyai makna dan membuat beda; (2) mengembangkan suatu budaya sosial/organisasi berdasarkan pada cinta altruistik di mana pada pemimpin dan para pengikut mempunyai perawatan, perhatian dan apresiasi asli untuk diri sendiri dan orang lain, di mana memproduksi suatu rasa keanggotaan dan merasa dipahami dan dihargai. Dalam upaya mengembangkan budaya organisasi dan melaksanakan norma-norma dan nilai-nilai budaya organisasi, menciptakan perilaku pegawai berintegritas dan jujur, serta mengutamakan layanan para pemangku kepentingan muncul upaya spiritualitas di tempat kerja. Milliman, et.al dalam Wirawan (2013:224) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja meliputi upaya untuk menemukan tujuan akhir dalam kehidupan, untuk mengembangkan koneksi yang kuat dengan teman

sekerja dan orang lain yang terkait dengan pekerjaan, dan untuk mempunyai konsistensi antara kepercayaan inti dan nilai-nilai organisasi.

Kepemimpinan diarahkan pada upaya mempengaruhi orang lain dalam konteks budaya organisasi baik melalui bentuk kultural secara ideologi atau justru penciptaan kultural baru dalam rangka mencapai suatu tujuan. Sebagaimana reformasi birokrasi yang merupakan suatu agenda perubahan dengan proses perubahan yang menggunakan pendekatan manajemen perubahan dalam penataan sistem dan struktur organisasi serta tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi untuk perubahan itu sendiri.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kabupaten Tanah Bumbu terbentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 2 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Tanah Bumbu dan Kabupaten Balangan. Pada awal terbentuknya, Kabupaten Tanah Bumbu dipimpin oleh H.Zairullah Azhar (hingga tahun 2010). Umumnya daerah-daerah pemekaran menghadapi masalah dengan urusan keuangan, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Keuangan yang masih mengandalkan subsidi dari pemerintah pusat, infrastruktur pelayanan kepada warga yang masih minim, dan para pegawai daerah hasil 'impor' dari daerah induk atau daerah-daerah lain di sekitarnya. Namun, saat itu Tanbu terus berbenah. Di bidang pendidikan, tidak ada kebijakan khusus yang digulirkan Bupati dalam proyek pembangunan /renovasi/perbaikan fisik sekolah di Tanbu, yang dilakukan lebih pada



adanya pemetaan awal kondisi dan kebutuhan fisik sekolah yang selanjutnya mengalokasikan anggaran untuk sekolah yang dianggap memerlukan. Adanya tim independen yang berasal dari *stakeholders* (guru, orangtua murid, dan masyarakat) sekolah penerima proyek menjadi salah satu upaya lain untuk memastikan agar proyek sesuai dengan spesifikasi yang disepakati. Di bidang kesehatan pun saat itu belum ada upaya khusus untuk mencegah penyimpangan pelayanan di RSUD dan Puskesmas, namun saat itu telah ada upaya pemerintah daerah dengan menerbitkan peraturan untuk menggratiskan pelayanan puskesmas dan RSUD kelas C dan Bupati melakukan evaluasi rutin serta membuka kontak pengaduan masyarakat langsung kepadanya. Pada periode tersebut, program pendidikan dan kesehatan gratis telah dilakukan pemerintah. Watak birokrasi yang selalu patuh pada atasan, disamping sikap tegas pemimpin daerah saat itu memperlancar program-program yang dikeluarkan. Pendekatan keagamaan berupa manajemen Ilahiyah juga digunakan Bupati saat itu untuk perbaikan birokrasinya, mengingat sebagian besar masyarakat Tanbu beragama Islam. Manajemen Ilahiyah dilakukan diantaranya dengan rangkaian kegiatan keagamaan pesantren bersujud yang dilangsungkan setiap hari usai apel pagi sebagai pencerahan sebelum beraktivitas kerja, selain itu juga dilakukan shalat subuh, dzuhur, dan ashar berjamaah, juga pada tiap malam jumat diadakan kegiatan keagamaan bersama, dan semua jajaran birokrasi yang beragama Islam wajib mengikutinya. Melalui pendekatan

manajemen Ilahiyah, diharapkan kebijakan dan tingkah laku aparatur mencerminkan nilai-nilai keagamaan (ICW dan TII, 2011).

Bupati juga telah mengeluarkan larangan untuk melakukan pungutan tanpa dasar hukum tetap dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat ini dilegalkan dalam Surat Edaran Bupati Tanah Bumbu Nomor 977/074/II/2009 tanggal 14 Februari 2009. Surat edaran tersebut berlaku untuk seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu, bertujuan untuk menertibkan pelayanan di kabupaten Tanah Bumbu dalam rangka penyelenggaraan *Good Governance* dan mewujudkan aparatur pelayanan yang bersih sesuai Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Pelanggaran ini dikenakan sanksi sesuai aturan yang berlaku. Surat edaran ini memberikan kontribusi atas perolehan penghargaan kabupaten terbaik yang diraih Kabupaten Tanah Bumbu dalam survey integritas KPK tahun 2009.

Melanjutkan pemerintahan sebelumnya, Bupati Mardani menjewantahkan visi misinya melalui Tri Dharma Pembangunan. Pembangunan bidang pendidikan dan kesehatan dilakukan dengan Program Kaspin yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas IPM (Indeks Pembangunan Manusia) Tanah Bumbu. Melalui program Kaspin, pemerintah daerah tak hanya mengalokasikannya untuk membiayai anak usia sekolah yang tak bersekolah sejak jenjang SD, namun juga diproyeksikan untuk membiayai anak



yang putus sekolah, dan sudah barang tentu secara khusus program tersebut bertujuan untuk mengurangi angka putus sekolah di Tanah Bumbu. Program itu juga diperuntukkan bagi warga yang ingin melanjutkan pendidikan melalui model jenjang pendidikan keaksaraan fungsional paket A, paket B, dan paket C (Setda Tanah Bumbu, 2013). Hal ini seperti yang disampaikan Sekretaris Daerah:

“Bidang pendidikan pun kita gratiskan sampai SMA yang mana juga kejar paket A kita gratiskan” (Sekretaris Daerah Kabupaten Tanah Bumbu pada 26 Maret 2014 di Batulicin)

Melanjutkan program kesehatan gratis Tanah Bumbu yang telah dimulai periode 2004-2009 oleh H. Zairullah Azhar yang menerbitkan menerbitkan peraturan tentang penggratisan biaya Puskesmas dan Rumah Sakit Kelas C, Program Kaspin yang digelontorkan Pemerintahan Bupati Mardani dimulai dari program pemberian vitamin Omega untuk kesehatan otak bagi bayi dalam kandungan dan pemeriksaan kehamilan bagi ibu hamil selama empat kali, setelah itu ibu melahirkan dibantu persalinan secara gratis baik di puskesmas ataupun di rumah sakit kelas III, begitupun ibu yang melahirkan secara sesar juga di gratiskan, setelah itu ibu melahirkan juga diberikan KB gratis. Tidak hanya untuk ibu hamil, seluruh pemeriksaan kesehatan di Puskesmas termasuk pemeriksaan laboratorium juga gratis.

Pelayanan Kesehatan dengan program KASPIN dipandang cukup mudah. Prosedur pelaksanaan kesehatan gratis tidak berbelit-belit, cukup dengan memperlihatkan KTP atau KK sudah langsung dilayani. Perbaikan sarana prasarana kesehatan juga gencar dilakukan pemerintahan saat ini.

“...Kita mencoba memperbaiki melalui sarana, tempat pelayanannya, jadi beberapa tempat secara bertahap dari tahun ke tahun. Misalnya di tahun ini di Simpang Empat kita mencoba menambah ruangan, sama di batulicin, juga kita alokasikan. Puskesmasnya, dengan harapan apabila tempatnya bagus, mudah-mudahan berdampak ke pelayanankita...”³

Dalam hal infrastruktur jalan, Bupati dan jajarannya menyadari bahwa akses jalan yang mulus dan lancar sangat penting seperti yang disampaikan Bupati Mardani bahwa: “mengukur sejahtera itu bisa dilihat dari jalan, kalau bilang sejahtera tapi jalannya tidak mulus jangan bilang sejahtera”⁴. Beliau menargetkan di akhir masa jabatannya, jalan Tanah Bumbu sudah diaspal dari kecamatan ke kecamatan sampai pelosok desa. Pihak media massa dan Ormas mengapresiasi komitmen dan upaya Bupati dalam 'memuluskan' jalan di Tanah Bumbu.

“Bupati saya lagi berfikir untuk 300 miliar ini bisa menjadikan jalan di Tanah Bumbu ini 530

3 Hasil wawancara dengan pihak Dinas Kesehatan Tanbu, 24 Maret 2014, Batu Licin

4 Wawancara dengan Bupati Tanah Bumbu, Mardani S Maming pada 25 Maret 2014



kilometer licin dan warga saya bisa main sepatu roda. Dan ini adalah bentuk komitmen bupati” (wawancara dengan pihak media massa, Wachid, pada 27 Maret 2014)

“Upaya Bupati seperti jalan, langsung mengena di masyarakat dan kebijakan ini bagus sekali. Dan lebih bagus daripada pemerintahan sebelumnya”

Menurut Sekda, ini semua berangkat dari komitmen untuk mengejar ketertinggalan. Berbagai program digulirkan guna memberikan pelayanan pada masyarakat. Dengan perbaikan infrastruktur, kesehatan dan pendidikan diharapkan sektor-sektor lain juga bergerak naik (*multiplier effect*).

Dalam upaya menjalankan kegiatan pemerintahan dan pembangunan daerah, berbagai permasalahan birokrasi menghambat proses pemberian layanan publik di Tanah Bumbu, misalnya *e-government* seharusnya membuat layanan dapat lebih cepat dan mudah, namun kerap kali, hambatan birokrasi dimana ide/inovasi yang muncul dari bawah terhenti dikarenakan kurangnya dukungan dari eselon di atasnya. Pemanfaatan teknologi dalam upaya perbaikan *culture* disiplin aparatur melalui pemanfaatan teknologi sidik jari (*finger print*) untuk presensi pegawai justru dirasa kurang efektif karena data tidak langsung *link* ke Badan Kepegawaian Daerah yang seharusnya menjadi *center* penegakan kedisiplinan, namun masih di Kepegawaian instansi masing-masing.

Di bidang kesehatan beberapa permasalahan yang masih terjadi diantaranya sarana, prasarana, dan tenaga kesehatan yang masih kurang, evaluasi dan monitoring padatingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan kesehatan yang perlu ditingkatkan mengingat hanya sebagian Puskesmas yang mencoba membuat angket/survey kepuasan layanannya. Selain itu tindakan pemberian layanan kepada masyarakat juga dirasa masyarakat masih lambat seperti yang disampaikan salah satu masyarakat :

“Untuk kesehatan gratis yang dilayani adalah untuk kelas 3 dan itupun ada keluhan. Keluhan dari orang yang melayaninya misalnya petugasnya kurang tanggap. Jadi kalo yang kelas tiga memang agak lambat. Dengan pelayanan yang sesuai dengan gratisnya” (Ormas, 27 Maret 2014)

Pemberian layanan yang bersifat langsung seperti penanganan pasien di rumah sakit masih terdapat perbedaan. Pemberian pelayanan obat terhadap pasien juga berbeda antara masyarakat umum dengan masyarakat pengguna Kartu Kaspin.

Tahapan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu

Upaya reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu berlangsung dipicu adanya reformasi *mind-set* sebagai buah kepemimpinan yang kuat dari Bupati sebelumnya yang terkenal dengan nama Manajemen Ilahiyyah.



Hal ini terus diterapkan oleh Bupati selanjutnya untuk menerapkan visi misinya yang ditunjang oleh faktor kepemimpinan saat ini yang penuh ide-ide inovasi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tri Dharma Pembangunan sebagai konsepsi dasar pembangunan daerah yang dicetuskan Bupati Mardani merupakan fokus utama dalam tahapan reformasi di Kabupaten Tanah Bumbu. Program ini memfokuskan pada upaya peningkatan kualitas tingkat kesejahteraan masyarakat Bumi Bersujud khususnya masyarakat perdesaan dan masyarakat kurang mampu, telah menjadi keunggulan kompetitif penyelenggaraan pelayanan publik dalam rangka percepatan reformasi birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu. Beberapa upaya konkrit reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah Tanbu diantaranya memberikan apresiasi dan *reward* dalam peningkatan kinerja dan profesionalitas aparatur. Juga dilakukan upaya restrukturisasi proses kerja dalam bentuk pemangkasan hierarki birokrasi, seperti, penyusunan SOP, sistem kerja berbasis TK, dan sebagainya. Pengetatan aturan secara internal dan eksternal, insentif perijinan dan investasi, membuka ruang komunikasi publik melalui SMS Center untuk menampung keluhan warga :



Gambar 1. SMS Center

(Sumber : <http://batulicinnews.com>)

Pemerintah daerah juga menyadari bahwa kritik/interaksi publik justru dapat mengarahkan dan mengevaluasi kinerja pemerintah sebagaimana yang disampaikan Sekda Tanah Bumbu:

“...kita kan yang menilai itu masyarakat, kita ga bisa menilai kita sendiri, pelayanan itu jalannya kan masyarakat yang menilai, nah kalau kita kan maunya bagus semua. Tapi dengan penilaian masyarakat kita bisa cepat tanggap jika ada permasalahan, pokoknya baik pejabat maupun staf jika ada pengaduan langsung kami tindak lanjuti”⁵

5 Hasil wawancara dengan Sekda Tanah Bumbu, 26 Maret 2014, di Batulicin



Pernyataan Sekretaris daerah Tanah Bumbu diatas menunjukkan kesadaran dari pemimpin pemerintah daerah bahwa dalam upaya penyelenggaraan pelayanan publik tidak 'melulu' satu arah, namun juga melihat 'respon' (keluhan dan kepuasan) dari masyarakatnya. Adanya SMS center 08115020205 menjadi sarana publik untuk menyampaikan keluhannya terhadap kinerja pemerintah Tanah Bumbu. Upaya pemerintah dengan menggali keluhan serta kepuasan masyarakatnya melalui SMS center disosialisasikan dengan berbagai media, baik di portal Tanah Bumbu, banner interaktif di SKPD-SKPD, khususnya SKPD yang langsung bersentuhan dengan masyarakat dilakukan oleh pemerintah Tanah Bumbu yang dikelola oleh Humas Tanah Bumbu. Keluhan yang masuk diterima dan didokumentasikan oleh Humas, kemudian disampaikan kepada Bupati yang segera memerintahkan SKPD yang bersangkutan untuk menindaklanjuti keluhan masyarakat.

Selain itu dalam rangka menyederhanakan mata rantai pengambilan keputusan, Bupati mengeluarkan Surat Edaran agar setiap Kepala SKPD wajib memiliki perangkat seluler Blackberry (BB) kemudian bergabung dalam kelompok/grup diskusi *Blackberry Messenger* (BBM Group). Melalui BBM Grup ini, Bupati dapat melakukan koordinasi dan komunikasi secara langsung dan cepat dengan setiap kepala SKPD tanpa perlu bertatap muka. meringkas komunikasi sehingga birokrasi dalam pengambilan keputusan lebih sederhana. Selain itu,

penyederhanaan birokrasi juga dilakukan dalam pelaporan yang cukup ditangani oleh Asisten-Asisten, hal ini diterangkan Bupati Mardani sebagai berikut:

“...ya itu ada karena letak wilayah Tanah Bumbu ini kan sangat luas ya saya suruh humas buat Group BBM sehingga tidak harus koordinasi-koordinasi terus, itukan perlu waktu lama kita tinggal rundingkan masalah di situ segera tindak lanjut.itu sangat efektif. saya juga bahkan memberikan pelimpahan kewenangan laporan-laporan sampai dengan asisten-asisten kan sekarang, saya akan rapatkan lagi laporan sampai SKPD saja kan penanggung jawab anggaran yang sudah ada di DPA kenapa lagi harus sampai bupati”⁶

Hal ini dirasakan manfaatnya bagi bawahan Bupati yang menjadi pimpinan di unitnya masing-masing untuk meneruskan kebijakan Bupati dalam implementasi kebijakan.

“...lewat BBM ...Misalnya saya mau perjalanan dinas ke luar daerah, saya mau mohon ijin pak bupati tinggal BBM bupati atau sekda, ya d i s e t u j u i , s a y a berangkat....Ya cukup ijin begitu dulu baru persyaratan administrative harus sudah lengkap yang penting ijin bupati dulu...Ya, semua

⁶ Hasil wawancara dengan Bupati Tanah Bumbu Mardani H. Maming, 24 Maret 2014, Batu Licin



pejabat diharuskan punya BB..ada aturan tertulisnya ada surat edarannya.....”⁷

FORRDUS, Rabu, 5 Maret 2014)

Pembangunan Upaya konkrit lainnya terkait reformasi birokrasi di Tanah Bumbu adalah upaya menumbuhkan budaya kerja yang responsif dan melayani terhadap kebutuhan publik serta peningkatan transparansi atau keterbukaan informasi publik lewat PPID, website Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu serta lembaga Forum Koordinasi RT, RW, dan Kepala Dusun (FORRDUS). Sebagai upaya pemerintah daerah dalam memaksimal sosialisasi program-program pembangunan daerah sehingga lebih bisa dipahami masyarakat, baik terkait esensi program maupun target dan sasaran program yang hendak dicapai, maka dibangun sistem wadah komunikasi dan informasi yang dinamakan FORRDUS (batulicinnews, 2014).

“FORRDUS tak lain merupakan media kita untuk mensosialisasi program pembangunan daerah. Melalui media FORRDUS diharapkan sosialisasi dari program-program pembangunan daerah menjadi lebih mudah dilakukan dan dipahami masyarakat secara luas sehingga proses implementasi program bisa berjalan maksimal” (Bupati Mardani H. Maming dalam sambutannya pada acara Pengukuhan Pengurus

Bupati melihat, tidak sedikit program pembangunan daerah yang kurang dipahami oleh masyarakat khususnya yang ada di perdesaan karena terputusnya rentang kendali informasi dari sosialisasi program yang disampaikan SKPD sebagai *leading sector* program. Karenanya, dengan forum tersebut diharapkan sosialisasi program pembangunan daerah yang direalisasikan SKPD-SKPD dapat tepat sasaran dan dipahami secara utuh oleh masyarakat.

Dalam mensinergikan semangat perubahan tersebut, Bupati juga mewajibkan budaya *coffee morning* secara rutin di seluruh SKPD. Perbaikan pelayanan juga terus dilakukan di SKPD. Di BP3MPD, sosok kepemimpinan Kepala Badan yang inovatif serta tegas memotori perbaikan layanan ke masyarakat. Adanya inovasi etik yang dilakukan Kepala Badan dalam rangka mewujudkan pelayanan yang ramah dan sopan kepada pemohon serta rasa menghormati dengan sesama teman kerja serta pimpinan kerja, diterbitkan Surat Keputusan Kepala Badan Pelayanan Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Kabupaten Tanah Bumbu Nomor 10.B Tahun 2010 tentang Denda bagi pegawai Badan Pelayanan Perizinan dan Penanaman Modal Daerah Kabupaten Tanah Bumbu. SK tersebut memuat hal-hal yang berakibat denda kepada para pegawai dalam hal sebagai berikut :

a. Marah, baik kepada teman maupun

⁷ Hasil wawancara dengan Kepala Itwilkab Tanah Bumbu, 24 Maret 2014, Setkab Tanah Bumbu, Batu Licin



- pimpinan
- b. Membuat keonaran tanpa alasan yang jelas, baik kepada teman kerja maupun kepada pemohon
 - c. Melakukan fitnah.

Pelanggaran terhadap hal tersebut dikenakan denda sebesar Rp. 125.000,- kepada Kepala Dinas, Rp 100.000,- kepada Sekretaris Badan, Rp 75.000,- kepada Kepala Bidang, Rp 50.000,- kepada Kasubbag dan Rp 25.000,- kepada Staf. Bila denda tidak mampu dibayar maka hukuman yang akan dikenakan adalah membersihkan halaman dan membersihkan berkas yang ada di BP3MD. Upaya lainnya yang dilakukan adalah dengan melakukan pembobotan kinerja layanan perijinan di tubuh BP3MD sudah dilakukan sejak berdirinya yang diinisiasi oleh pimpinan SKPD yaitu Bapak Arif Fadhilah.

*"...Jadi pegawainya memiliki kinerja tinggi karena diberikan alat untuk menilai bobotnya."*⁸

Pembobotan kinerja dilakukan harian untuk kemudian direkapitulasi mingguan, bulanan dan tahunan. Setelahnya dilakukan pemeringkatan kinerja pegawai untuk diberikan apresiasi dari pimpinan berupa sertifikat dan peminjaman fasilitas mobil dinas di akhir pekan. Legalitasnya melalui Peraturan Kepala Badan Nomor 1 Tahun 2014 tentang Pembobotan Kinerja Pegawai BP3MD.

Perbaikan Pelayanan Publik Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu

Perbaikan pelayanan publik yang telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu seiring dengan semangat reformasi birokrasi yang digulirkan Pemerintah, tampaknya mulai terlihat perubahan yang positif. Berbagai terobosan terus dilakukan pemerintah Tanah Bumbu. Dari ragam inovasi itulah, yang akhirnya menempatkan Kabupaten Tanah Bumbu sebagai nominator unggulan dalam *Innovative Government Award* (Penghargaan Pemerintah Daerah Inovatif) oleh Menteri Dalam Negeri kepada Bupati Tanah Bumbu periode aktif Bapak Mardani H. Maming, SH di Jakarta pada tanggal 22 Desember 2011.

Berbagai penghargaan lainnya terkait pemanfaatan teknologi juga telah diraih terkait pemanfaatan teknologi ini, seperti *e-proc Award*, *e-monev Award*, dan sebagainya. Bupati Mardani menyatakan bahwa tanpa adanya berbagai penilaian dan penghargaan tersebut pun pemerintah daerah harus senantiasa meningkatkan kinerjanya, karena itu sudah menjadi tanggungjawab jajaran pemerintah daerah sebagai pelayan publik.

Faktor Pendorong Reformasi Birokrasi di Tanah Bumbu

Perkembangan pembangunan di Tanah Bumbu diakui Gubernur Kalsel berkembang cukup pesat, baik dinamika pembangunan di bidang pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur serta pembangunan di bidang lainnya (Jurnalisia, 2014).

⁸ Hasil wawancara dengan Kepala Itwilkab Tanbu, 24 Maret 2014, Setkab Tanah Bumbu, Batu Licin



Peningkatan kinerja birokrasi Kabupaten Tanah Bumbu ini terjadi utamanya karena *mind-set* aparaturnya, yang direfleksikan melalui penerapan “Manajemen Ilahiyah” yang optimal dan tertanam rapi dibenak aparaturnya dalam bekerja melayani publik. Pembinaan akhlak ini menjadi 'kunci' perbaikan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Tanah Bumbu. Dengan kondisi masyarakat yang agamis serta watak aparaturnya yang taat pada pimpinan menjadi upaya yang 'disentuh' untuk melakukan perubahan dan perbaikan dalam kinerja pemerintah daerah. Pembinaan akhlak ini mengarahkan aparatur daerah agar sadar bahwa setiap melayani publik merupakan amal ibadah yang menjadi bekal investasi di akhirat, bahwa setiap melayani harus ikhlas, selalu memberikan senyuman ketika melayani, dan tidak memperlambat suatu pengurusan. *Mind set* yang tertanam dengan adanya manajemen Ilahiyah ini kemudian menjadi “sistem” yang sangat kental tertanam pada aparatur Tanah Bumbu dan relatif mampu menjadi budaya kerja birokrasi Tanah Bumbu. Di BP3MD, penanaman yang kuat terhadap pola pikir (*mind set*) positif dalam melayani yang ditanamkan kepada bawahan telah mengubah *mind set* yang sebelumnya berpandangan bahwa “saya plus jabatan plus uang adalah cukup” menjadi pandangan yang mengatakan bahwa “saya plus Allah adalah cukup”. Pola pikir religius ini kemudian diimplementasikan melalui kedisiplinan bekerja sehingga pegawai memiliki budaya malu untuk tidak

disiplin. Budaya malu untuk tidak disiplin ini akan membangun karakter disiplin dan mental aparatur yang baik, sehingga berpengaruh pada kinerja aparatur yang semakin baik.

Selain Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi Tanah Bumbu juga dipengaruhi oleh aspek kepemimpinan Bupati-nya. Pada periode awal terbentuknya Kabupaten Tanah Bumbu, sosok kepemimpinan Bupati H.Zairullah Azhar yang nampak menguasai manajemen pemerintahan (dengan pendekatan keagamaan yang diambil untuk melakukan perubahan/perbaikan birokrasi), tidak terlalu 'boros' dengan aturan main namun selalu berkoordinasi, serta membuka akses langsung kepada warga untuk mengadu telah 'memulai' upaya reformasi birokrasi di Tanah Bumbu. Selanjutnya kepemimpinan Bupati Mardani yang energik, dan oleh beberapa *key informants* dianggap sebagai pemimpin yang reformis mampu mengendalikan pemerintahan Tanah Bumbu dengan baik melalui upaya koordinasi dengan SKPD yang lancar serta interaksi dengan publik yang cukup baik. Bahkan untuk menjangkau masyarakatnya yang berada di pelosok/ke desa-desa serta memonitor kinerja pemerintahannya, Bupati Mardani juga melakukan 'blusukan' dengan mengendarai motor *trail*, bahkan nongkrong di warung dengar keluhan warga (tanpa membuka jati diri sebagai Bupati), sehingga dapat menangkap hal-hal yang perlu diperbaiki untuk program pembangunan Tanah Bumbu.⁹

Kepemimpinan Mardani juga cukup baik dalam mendorong lahirnya

9 Bupati Mardani dalam Wawancara di program Mata Najwa, Metro TV, 15 Oktober 2014.



inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Mardani sangat mendukung dan terbuka bagi pembaharuan sistem atau pola kerja pelayanan publik terutama jika inovasi tersebut dapat semakin memudahkan masyarakat. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi menjadi hal yang didorong untuk dilaksanakan di Kabupaten Tanah Bumbu. Dengan berbagai jargon yang dipasang di pintu masuk dan kantor Bupati serta *official website*-nya yaitu "Tanah Bumbu Membangun *E-Government* Menuju Masyarakat Informatif" membuktikan bahwa Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu sadar bahwa pemanfaatan teknologi akan mempercepat proses kerja pelayanan publik sehingga turut meningkatkan pembangunan daerah. Untuk menjamin keberlanjutan inovasi-inovasi yang telah dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu menerbitkan payung hukum sehingga meskipun kepemimpinan daerah atau SKPD berganti, program-program *reform* tersebut tetap berjalan sebagai suatu sistem.

Hal lain yang mendorong perbaikan layanan publik di Tanah Bumbu adalah adanya visi dan misi yang jelas dan konkrit dalam wujud Tri Dharma Pembangunan. Implementasi visi dan misi ini terus dikawal pelaksanaannya oleh Bupati Mardani sehingga membuahkan hasil nyata yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Berbagai program dan kebijakan diterapkan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu dan diarahkan bagi upaya untuk meningkatkan kesejahteraan

masyarakat, yang terangkum dalam kerangka program Tri Dharma Pembangunan dengan berazaskan semangat kegotongroyongan (Setda Tanbu, 2014). Tri Dharma Pembangunan menekankan pembangunan pada bidang infrastruktur, serta kesehatan dan pendidikan dalam bentuk program Kaspin. Program Kaspin sebagai program pembangunan yang berbasis pelayanan publik secara langsung di bidang kesehatan dan pendidikan merupakan jawaban atas aspirasi kolektif yang berkembang di masyarakat serta sebagai tindak lanjut dari obsesi dan komitmen pemerintah daerah yang menghendaki adanya progress positif dari kualitas generasi penerus daerah. Program yang mulai digulirkan di tahun 2012 lalu terus mengalami penyempurnaan agar benar-benar tepat sasaran dan manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, khususnya masyarakat miskin dan kurang mampu.

Dalam mengimplementasikan visi dan misi yang ada serta untuk mengontrol kinerja SKPD dalam melakukan *reform*, Bupati Mardani juga giat melakukan koordinasi dan komunikasi dengan pimpinan SKPD. Hal yang menarik adalah koordinasi dan komunikasi ini seringkali dijalankankan tidak hanya melalui rapat gabungan melainkan melalui media group BBM karena mengingat luasnya wilayah geografis Kabupaten Tanah Bumbu. Upaya ini tentu sangat baik karena melalui media group BBM ini seluruh informasi serta diskusi



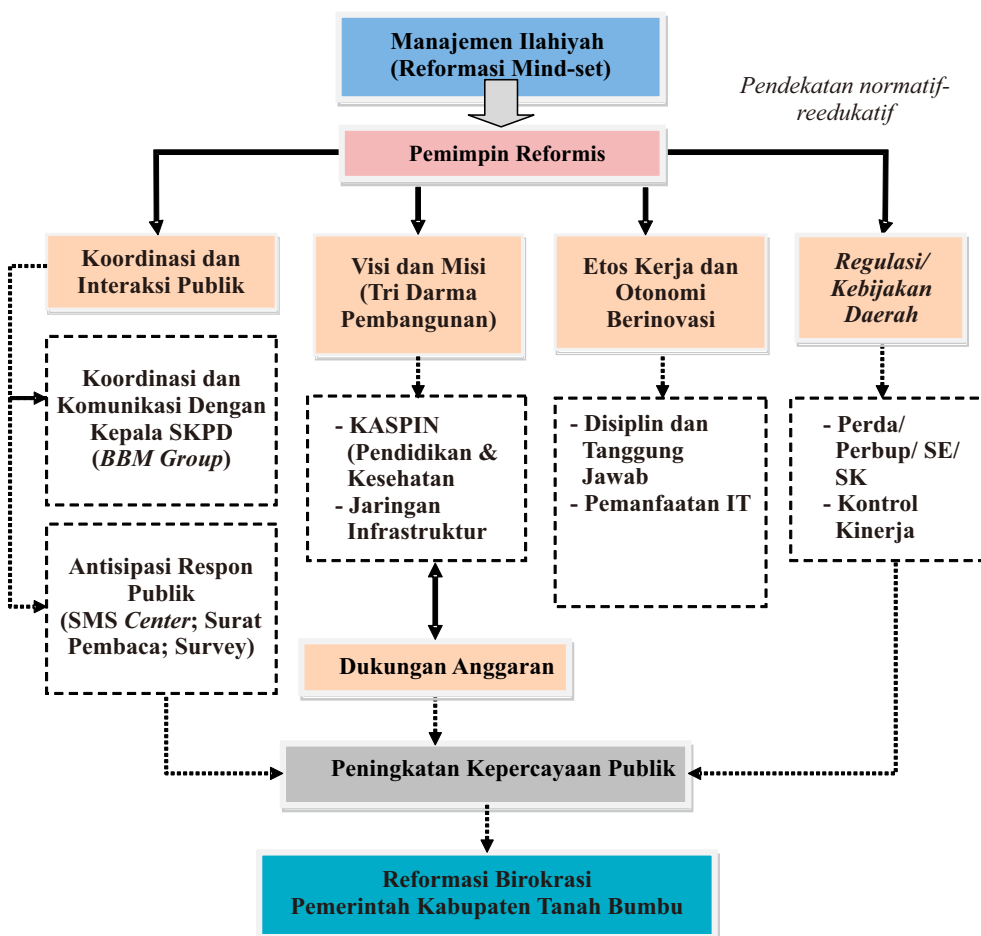
dapat disampaikan secara langsung lebih cepat kapanpun dan dimanapun. Diakui oleh Bupati Mardani pada saat *interview* bahwa media ini sangat efektif dan efisien dalam penyelesaian dan koordinasi penyelenggaraan pemerintah daerah.

Dukungan anggaran terhadap program perubahan yang dilakukan juga menjadi faktor penting yang mendorong implementasi reformasi birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu. Ketersediaan anggaran yang mencukupi menjadikan program Tridarma Pembangunan serta pemanfaatan IT dalam berbagai proses kerja Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu dapat diwujudkan dengan baik sehingga manfaat perubahan tersebut dapat dirasakan oleh publik secara nyata dan langsung. Tentu saja pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel dan transparan terus dijalankan agar pemanfaatannya tepat guna dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengelolaan anggaran daerah ini m e m b u t u h k a n p e n g a r u h kepemimpinan yang berintegritas, baik pada level *top management* (Bupati dan Sekretaris Daerah) hingga *middle management* (Kepala Badan, Kepala Dinas, Kepala Kantor).

Jika dikaitkan dengan model perubahan berdasar Davidson (2005: 65-108), maka yang terlihat adalah bahwa di awal reformasi (pada pemerintahan Bupati sebelumnya), menerapkan model *kekuasaan-koersif* untuk meningkatkan kedisiplinan aparatur, dan ketika sistem ini sudah tertanam baik dan membudaya melalui manajemen ilahiyah maka model *normatif-reedukatif* dijalankan dan dilanjutkan oleh pemerintahan saat ini. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan Sekretaris daerah Tanah Bumbu yang mengatakan:

“Dalam hal kedisiplinan, oleh publik, pegawai pemerintahan sekarang sudah tidak perlu lagi dipaksa seperti pemerintahan sebelumnya, karena sistem sudah jalan dengan baik dan otomatis orang dari dalam dirinya sudah sadar akan kedisiplinan”

Berdasarkan penjelasan dan uraian di atas dapat digambarkan model pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu sebagai berikut :



Gambar 2. Analisis Model Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu (Sumber: Hasil Analisis Kajian, 2014)

E. PENUTUP Kesimpulan

Berdasarkan uraian penjelasan, temuan lapangan, dan analisis sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Pendekatan reformasi birokrasi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Tanah Bumbu awalnya menerapkan *Model Kekuasaan-Koersif* yang dilakukan oleh Bupati sebelumnya, yang selanjutnya hingga saat ini diterapkan *Model Normatif-*

Reedukatif. Model pendekatan percepatan reformasi birokrasi ini dijalankan sesuai dengan kondisi lingkungan strategis daerah, dan ketika sudah tertanam perubahan yang dilakukan (*perubahan culture set*), maka pendekatan kedua yang dilakukan, jadi relatif berhasil melakukan reformasi birokrasi biasanya menggunakan dua model pendekatan reformasi birokrasi tersebut.

2. Faktor penguat pelaksanaan



reformasi birokrasi di Kabupaten Tanah Bumbu adalah pada *culture set* aparatur dengan menekankan pada pendekatan keagamaan melalui Manajemen Ilahiyah menjadi kunci perubahan aparatur, faktor kepemimpinan yang reformis tentunya juga menjadi pengungkit upaya reformasi di Tanah Bumbu seperti yang disampaikan Prasojo (dalam KemenPAN, 2013:5) bahwa praktek implementasi RB, sesungguhnya akan menjadi lebih akseleratif, jika pemimpin mampu menjalankan peran sebagai teladan atau figur yang mampu menginspirasi terjadinya sebuah perubahan. Faktor pengungkit lainnya adalah Visi dan Misi (Tri Dharma Pembangunan); Koordinasi dan Interaksi Publik; Etos Kerja Aparatur dan Otonomi berinovasi; Regulasi/ Kebijakan Daerah; serta faktor eksternal yaitu Regulasi terkait Pelaksanaan reformasi birokrasi.

Rekomendasi

Beberapa rekomendasi umum dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia yaitu:

1. Penerapan model pendekatan reformasi birokrasi dan pengkolaborasi model tersebut berdasar lingkungan strategis dan *culture* daerah. Untuk masyarakat Indonesia, direkomendasikan pendekatan *Model Kekuasaan-Koersif* dan *Model Normatif-Reedukatif* yang disesuaikan dengan kondisi birokrasi pemerintah daerah tersebut dalam melakukan perubahan. Jika kondisi kinerja birokrasi masih lemah maka penerapan model kekuasaan-koersif dapat segera diterapkan, dan jika performa birokrasi sudah mengalami peningkatan maka dilanjutkan dengan mempertahankan kinerja birokrasi tersebut dengan penerapan model *normatif-reedukatif*.
2. Perlunya pembangunan *culture set*, *mind set* dan mental aparatur yang profesional, kompeten, dan inovatif. Hal ini tentunya juga dengan memperhitungkan karakteristik daerah. Pendekatan keagamaan yang dilakukan di Tanah Bumbu memperhitungkan karakteristik penduduk yang mayoritas muslim dalam membentuk *culture*, *mind set* dan mental aparatur Tanah Bumbu agar berbagai kebijakan dan tingkah laku aparatur mencerminkan nilai-nilai keagamaan.
3. Pembentukan karakter kepemimpinan yang tegas dan reformis. Hardjapamekas (dalam KemenPAN, 2013 : 58) menegaskan bahwa hal terpenting dalam kaitan dengan upaya perubahan (reformasi birokrasi) adalah sikap dan kesiapan seorang pemimpin dalam mengawal proses dan implementasi dari perubahan yang diinginkan. Penegasan keyakinan bahwa tidak ada seorang pemimpin birokrasi pun yang tidak mampu memimpin reformasi birokrasi pada organisasinya. Bahwa setiap pemimpin mempunyai energi di dalam dirinya dalam jumlah yang berlipat besarnya dibanding mereka yang dipimpinnya (KemenPAN, 2013:85).
4. Mengedepankan prinsip transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu



dilakukan agar publik mengetahui apa saja yang dilakukan oleh pemerintahnya. Prinsip transparansi ini termasuk membuka ruang yang seluas-luasnya akan partisipasi publik dalam pengambilan suatu kebijakan. Kepedulian publik akan perbaikan pelayanan publik melalui upaya pengawasan dan sikap kritis juga perlu ditingkatkan, begitu pula dengan fungsi pengawasan dari DPRD yang perlu terus diperkuat.

5. Upaya interaksidan menjangring aspirasi publik harus terus digalakkan, baik melalui media elektronik (SMS Center; Surat Pembaca; Survey), maupun upaya 'blusukan' langsung ke masyarakat yang langsung ditindaklanjuti/respon dengan upaya perbaikan kinerja pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara. (2014). Reformasi Birokrasi Harus Dipaksa. dalam <http://www.antarane.ws.com/b erita/465697/reformasi-birokrasi-harus-dipaksa>. diunduh pada 26 November 2014.
- Batulicinnews. (2014). *Forrdus Sebagai Media Sosialisasi Program Pembangunan Daerah*. dalam <http://batulicinnews.com/adve rtorial-mardani-forrdus-sebagai-media-sosialisasi-program-pembangunan-daerah.html>. diunduh pada tanggal 17 April 2014
- Delly, Mustafa. (2013). *Birokrasi Pemerintahan*. Penerbit CV. Alfabeta, Bandung
- Efendi, Taufik. (2013). *Reformasi Birokrasi dan Iklim Investasi*. Konstitusi Press, Jakarta
- Herry Tjahjono. (2010). *Culture Based Leadership* " Menuju Kebesaran Diri dan Organisasi Melalui Kepemimpinan Berbasis Budaya dan Budaya Kinerja Tinggi". Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sekretariat Daerah Tanah Bumbu. (2013). *KASPIN Dorong Peningkatan Kualitas Keluarga Tanah Bumbu Yang Sehat, Cerdas dan Sejahtera*. dalam http://www.tanahbumbu.kab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1050:kaspin-dorong-peningkatan-kualitas-keluarga-tanah-bumbu-yang-sehat-cerdas-dan-sejahtera&catid=100:fokus-tri-dharma-pembangunan&Itemid=68. Diunduh pada tanggal 1 April 2014
- _____. *Fokus Tri Dharma Pembangunan Dan Layout*. dalam http://www.tanahbumbukab.go.id/index.php?option=com_content&view=category&id=100:fokus-tri-dharma-pembangunan&layout=blog&Itemid=68. Diunduh pada 16 April 2014
- ICW dan TII. (2011). Laporan Hasil Penelitian Reformasi Birokrasi Praktik Praktik Terbaik di Kabupaten Tanah Bumbu, dalam <http://www.denpasarkota.go.id/index.php/baca-berita/8466/>. diunduh pada tanggal 1 Desember 2014



- Jurnalisia. (2014). *Pemkab Tanah Bumbu Raih Penghargaan*. dalam <http://www.jurnalisia.co/2014/02/pemkab-tanah-bumbu-raih-penghargaan.html>. diunduh pada tanggal 1 Desember 2014
- _____. (2014). *Realisasi Pembangunan Tanah Bumbu*. dalam <http://www.jurnalisia.co/2014/04/realisasi-pembangunan-tanah-bumbu.html>. diunduh pada tanggal 16 April 2014
- Jeff, Davidson.(2005).*The Complete Ideal's Guides: Change Management*. Penerbit Prenada, Jakarta
- Kementerian PAN dan RB. (2013). *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi : Catatan Inspiratif dan Alat ukur Kepemimpinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. Jakarta
- Nugroho, Riant. (2013). *Change Management Untuk Birokrasi*. Penerbit Elex Media Computindo: Jakarta
- Subroto.(2009).*Dari Mana Reformasi Birokrasi Pemda Dimulai: Kasus Kabupaten Boyolali*. Dalam buku *Governance Reform di Indonesia “Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional”* .Gava Media dan MAP UGM, Yogyakarta
- Sinambela, Lijan Poltak dkk.(2006).*Reformasi Pelayanan Publik “Teori, Kebijakan dan Implementasi”*, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Wirawan.(2013).*Kepemimpinan (Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian)*, PT. Rajagrafindo, Jakarta.