



## **Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik**

**Kuzaimah**

FISIP UNTAG SEMARANG

Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

*kuzaimah@gmail.com*

**Rini Werdiningsih**

FISIP UNTAG SEMARANG

Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

*Rini-werdi@untagsmg.ac.id*

**Bambang Windu Sancono**

FISIP UNTAG SEMARANG

Jl. Pawiyatan Luhur Bendan Duwur Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

*Bambang-agus-windu@untagsmg.ac.id*

### ***Abstract***

*The concept of modern bureaucracy, bureaucratic reform and public services along with a supervisory insight paradigm in realizing modern bureaucracy. The establishment of a number of supervisory institutions is in the context of strengthening the quality of control over the running of the government, this is because the quality control of supervisory institutions has a large role in creating good governance. supervise.*

***Keywords:*** modern bureaucracy, supervision, quality control

### **Abstrak**

Konsep birokrasi modern, reformasi birokrasi dan pelayanan public beserta suatu paradigma wawasan pengawasan dalam mewujudkan birokrasi modern. Pembentukan sejumlah lembaga pengawasan tersebut adalah dalam rangka memperkuat kualitas kontrol terhadap jalannya roda pemerintahan hal ini karena kualitas kontrol dari lembaga pengawasan memiliki peranan yang besar dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik good government “ control atau pengawasan adalah merupakan salah satu fungsi manajemen yang memiliki fungsi untuk mengawasi.

**Katakunci :** birokrasi modern, pengawasan, kualitas kontrol

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perkembangan administrasi negara di negara-negara maju sejak tahun 1998 berlangsung sangat pesat yang mengarah pada manajemen pemerintah baru (new public management), di Indonesia sejak reformasi di gulirkan sangat banyak upaya yang telah dilakukan untuk lebih mendayagunakan administrasi negara antara lain melalui reformasi birokrasi berbagai upaya perbaikan birokrasi pemerintah dalam rangka memberikan praktek dalam penyelenggaraan pemerintah meningkatkan kualitas pelayanan public dan memperkuat fungsi lembaga pengawasan.

### **Rumusan Masalah**

1. Jelaskan defenisi dari reformasi, birokrasi, dalam pelayanan publik?
2. Uraikan karakteristik birokrasi secara struktur?
3. Jelaskan tahapan-tahapan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik?
4. Uraikan penerapan persepsi kualitas pelayanan publik?
5. Uraikan serta jelaskan jenis-jenis birokrasi?
6. Uraikan apa tujuan reformasi birokrasi dalam pelayanan publik?
7. Uraikan kelemahan utama dalam pelayanan publik?
8. Uraikan indikator kinerja birokrasi?
9. Uraikan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dalam pelayanan public?

### **Tujuan**

Tujuan penulis membuat makalah dengan judul “Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik”

1. Mengetahui defenisi dari reformasi, birokrasi, dalam pelayanan public
2. Mengetahui karakteristik birokrasi secara struktur
3. Mengetahui tahapan-tahapan reformasi birokrasi dalam pelayanan public
4. Mengetahui penerapan persepsi kualitas pelayanan public
5. Mengetahui jenis-jenis birokrasi
6. Mengetahui tujuan reformasi birokrasi dalam pelayanan public
7. Mengetahui kelemahan utama dalam pelayanan public
8. Mengetahui indikator kinerja birokrasi
9. Mengetahui prinsip-prinsip reformasi birokrasi dalam pelayanan public

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian reformasi, birokrasi dalam pelayanan publik**

Birokrasi adalah sistem administrasi dalam suatu organisasi yang memiliki fungsi sebagai penyelenggara pemerintahan dan melayani masyarakat yang melakukan tugas keseharian secara terstruktur dalam hierarki yang jelas dan berdasarkan aturan yang telah tertulis oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya. Istilah birokrasi berasal dari bahasa perancis yaitu *bureau* yang artinya kantor atau meja tulis dan dari bahasa Yunani yaitu *kratein* yang berarti mengatur, pada awalnya istilah birokrasi yang digunakan untuk menunjuk suatu sistematisasi kegiatan kerja yang diatur atau di perintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi (Ernawan, 1988).

Terdapat beberapa istilah yang memiliki kesamaan makna merujuk pada birokrasi yakni *civil service*, *public sector*, *public service*, atau *public administration*, definisi birokrasi pada awalnya tercantum dalam kamus akademik Prancis pada tahun 1978 yang artinya kekuasaan pengaruh dari kepala dan staff biro pemerintahan, dalam kamus bahasa Jerman edisi tahun 1813 mengartikan birokrasi sebagai wewenang atau kekuasaan berbagai departemen pemerintah dan cabang-cabangnya memperebutkan diri untuk mereka sendiri atas sesama warga negara, adapun dalam kamus teknik bahasa Italia yang terbit pada tahun 1823 mengartikan birokrasi sebagai kekuasaan pejabat di dalam administrasi pemerintahan.

Berikut definisi dan pengertian birokrasi dari beberapa sumber buku:

- Menurut Said (2007), birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman diselenggarakan dengan cara-

cara tertentu di dasarkan aturan tertulis oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya.

- Menurut Al-Barry (1994), birokrasi merupakan organisasi pemerintahan yang dijalankan oleh para pegawai yang di gaji atau system pemerintahan meja tulis dengan aturan-aturan yang telah berlaku.
- Menurut Sulistio dan Budi (2009), birokrasi adalah institusi yang menduduki posisi organik yang netral dalam struktur sosial dan berfungsi sebagai penghubung antara negara yang memmanifestasikan kepentingan umum dan masyarakat sipil yang mewakili kepentingan khusus dalam masyarakat.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai good governance dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap system penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur, melalui reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana yang tidak hanya efektif dan efisien tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima, menurut Sedarmayanti (2009), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien dan akuntabilitas, reformasi birokrasi mencakup beberapa perubahan yaitu :

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

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

b. Perubahan penguasa menjadi pelayan,

perubahan yang dimaksud adalah birokrasi harus mengubah sikap mereka karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi di banding masyarakat sehingga membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus di hormati, oleh karenanya hal seperti itu harus di hilangkan dari birokrasi.

c. Mendahulukan peranan dari wewenang

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

d. Tidak berfikir hasil produksi tapi hasil akhir

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

e. Perubahan manajemen kinerja

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

## 2.2 Karakteristik birokrasi secara struktur

Birokrasi sering kali digunakan sebagai terminologi yang merefleksikan pemerintah, birokrasi adalah sumber daya manusia yang menjalankan roda pemerintahan di mulai dari pegawai biasa sampai dengan kalangan pejabat yang memiliki kewenangan, sedangkan istilah birokrasi sering kali digunakan sebagai terminology untuk proses dalam pemerintahan, sementara itu birokrasi dalam arti sebenarnya adalah struktur dan sekumpulan aturan yang ditetapkan untuk mengedalikan aktifitas dalam penyelenggaraan pemerintahan, secara struktur birokrasi memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

- Pembagian yang jelas tugas-tugas yang dilaksanakan baik oleh individu maupun unit-unit kerja.
- Sistem kepegawaian dengan pola rekrutmen dan pola karir yang jelas.
- Terhadap hierarki kewenangan dan status yang didistribusikan kepada mereka yang menjalankan peran tersebut.
- Jejaring formal dan informasi yang menghubungkan mereka yang memilki peran satu dengan lainnya melalui arus informasi dan pola-pola kerja sama.

Karena itu, birokrat harus mengutamakan tugas yang telah di gariskan oleh organisasi dan menyampingkan aspek-aspek personal dalam menjalankan tugasnya, dan prakteknya tipe ideal suatu birokrasi menjadi tidak efektif karena beberapa hal :

- Karena adanya kewenangan hierarki secara vertical.
- Sering kali unit-unit organisasi yang dipandang memiliki komplit kompetensi dengan unit di atasnya akan di Abakan dalam proses pengambilan keputusan.
- System rekrutmen yang cenderung ke pendekatan oligarki tidak pada meritokrasi.
- Munculnya praktek-praktek yang mengabaikan prinsip-prinsip inpersonal

- Pengabaian terhadap akuntabilitas dimana para birokrat sering kali tidak mendokumentasikan proses yang telah dilakukannya secara lengkap tidak transparan.
- Tugas yang berlalu spesifik sehingga setiap individu pegawai hanya memetingkan tugasnya tanpa melihat dampaknya secara keseluruhan pada suatu organisasi.
- Prosedur yang terlalu berbelit-belit sering kali menghambat proses pengambilan keputusan bahkan tidak dirancang untuk menghadapi persoalan-persoalan tertentu yang tidak lazim sebagaimana tertuang dalam aturan sehingga tidak memberikan ruang untuk inovasi dan adaptasi.
- Kebenaran dalam organisasi hanya berupa kebenaran menurut aturan yang berlaku sehingga tidak memungkinkan suatu organisasi menyadari dan memperbaiki kesalahan-kesalahan serta keterbatasannya.
- Tidak memberikan kesempatan pada pendapat yang berbeda (yang mungkin lebih rasional dan realistis ketika mayoritas dalam organisasi sudah memiliki kesepakatan yang menurut aturan dibenarkan).
- Kecenderungan birokrasi yang terus-menerus menciptakan aturan-aturan yang pada akhirnya menimbulkan kompleksitas sehingga dapat melemahkan koordinasi.

Dalam konteks tersebut di atas birokrasi modern berkembang sejalan dengan transformasi manajemen public yang secara garis besar dapat dikelompokkan dalam 3 phase yaitu phase administrasi publik, (public administration), berkembang sekitar 1910-1970-an dengan berbagai ciri antara lain struktur desentralistik, penerapan manajemen kinerja, koordinasi bersifat invisible hand dan akuntabilitas berlangsung melalui pasar namun di atas dekde 1990-an mulai populer paradigm governance model dengan ciri-ciri antara lain memiliki struktur tidak terlalu hierarki, penerapan total quality management, koordinasi bersifat bottom up dan akuntabilitas berlangsung melalui keluhan masyarakat (consumer complaints).

Penerapan birokrasi modern berlangsung sesuai dengan perjalanan transformasi paradigma manajemen public tersebut di atas yang menekankan pada prinsip-prinsip:

- Efisiensi, efektifitas dan kualitas pelayanan.
- Desentralisasi dimana system pengambilan keputusan terhadap alokasi sumber daya di dekatkan pada “pint of delivery”.
- Fleksibilitas untuk melakukan pengaturan yang secara langsung akan menghasilkan cost effective policy outcomes.
- Menciptakan iklim kompetensi dan produktifitas untuk menghasilkan pelayanan yang efektif dan efisien.
- Penguatan kapasitas strategi pemerintah sebagai pengatur yang akan mengarahkan organisasi pemerintah melakukan evaluasi dan merespon berbagai perubahan eksternal pada biaya yang rendah.
- Fokus pada penyelarasan kewenangan dan tanggung jawab sebagai kunci peningkatan kinerja.
- Penerapan akuntabilitas, transparansi dan partisipasi masyarakat.

### **2.3 Tahapan-tahapan reformasi birokrasi**

Sejalan dengan prinsip-prinsip birokrasi modern tersebut reformasi birokrasi tidak lain adalah upaya untuk merubah praktek-praktek birokrasi yang tidak efektif menuju ke arah praktek-praktek administrasi pemerintah yang baik, reformasi birokrasi sangat di perlukan untuk menciptakan clean and governance dalam hubungan ini diperlukan peran birokrasi yang professional mampu menciptakan kondisi yang kondusif yang terpenuhinya kebutuhan masyarakat agar masyarakat mampu mandiri jika semua hal ini disimak secara cermat, maka reformasi birokrasi pada dasarnya di tujukan pada 3 aspek yaitu struktur organisasi, system yang mengatur, dan orang-orang yang menjalankannya, dalam hubungan ini perlu di garis bawahi bahwa reformasi birokrasi adalah perubahan yang akan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- Tahapan dimana berbagai pihak akan terkejut dan shock terhadap perubahan yang di lakukan mereka akan merasa bahwa, pola-pola yang mereka gunakan dalam melaksanakan tugas tidak lagi sesuai memerlukan kompetensi baru dan ketakutan akan kehilangan posisi dan ketidakpastian.
- Tahapan dimana terjadi penolakan terhadap perubahan yang dilakukan pada tahapan ini, mereka memandang bahwa perubahan yang dilakukan karena mereka percaya perubahan membawa kepada perbaikan.
- Tahapan dimana sebagian besar pihak yang berkepentingan mulai memahami perlunya perubahan, ketika perubahan-perubahan yang dalam jangka pendek memberikan kebermanfaatan bagi mereka maka mereka mulai memahami perubahan tersebut tetapi, pada tahapan ini mereka belum mau merubah pola-pola perilaku lama.
- Tahapan dimana semua pihak menyadari secara emosional perlunya suatu perubahan, pada tahapan ini, mereka mulai merubah pola-pola perilaku dan budaya lama dan merubahnya kedalam pola-pola perilaku budaya baru, tahapan ini merupakan tahapan yang kritis dimana jika dalam tahapan sebelumnya tidak dapat berlangsung dengan baik maka tahapan ini perubahan tidak akan berhasil merubah pola-pola dan budaya lama, bahkan mungkin perubahan akan berhenti sampai di sini atau kembali ke pola lama.
- Tahapan dimana semua pihak mulai mempraktekan mempelajari perubahan pada tahapan ini semua pihak menerima perubahan mempraktekan proses dan perilaku baru dalam suatu organisasi keinginan untuk memberikan kontribusi pada perubahan dan melakukan inovasi-inovasi, pada tahapan ini juga terjadi proses pembelajaran dimana keberhasilan-keberhasilan, dan kegagalan-kegagalan yang semuanya akan menjadi faktor penting dalam melakukan reformasi birokrasi.

- c. Harus ada dorongan motivasi reformasi birokrasi juga harus mampu memberikan motivasi yang akan mendorong semua yang terlibat memiliki komitmen untuk melaksanakannya.
- d. Harus ada kepastian, reformasi birokrasi dalam jangka panjang harus memastikan keberlanjutannya tidak boleh terpotong di tengah jalan karena adanya pergantian-pergantian pimpinan puncak, reformasi yang berjalan setengah-setengah hanya akan memberikan pembenaran argumentasi para penentangannya.
- e. Pegawai negeri adalah suatu pilihan profesi karier, oleh karena itu adalah wajar jika muncul tuntutan akan adanya suatu standard gaji dalam rangka memenuhi beban tugas, tanggung jawab, kualifikasi, prestasi, periode waktu kerja serta singkat biaya hidup, esensi dari suatu kebijakan remunerasi adalah atas dasar prinsip-prinsip, dapat menarik sumber daya manusia yang berkualitas prestasi dan mampu mempertahankan pekerja yang berkualitas menyediakan rewards terhadap pegawai yang berprestasi dan berperilaku yang baik (desird behaviour), seperti disiplin, patuh bertanggung jawab, berpengalaman, dan berprestasi.

#### **2.4 Penerapan persepsi kualitas pelayanan publik**

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

Pendekatan ini memfokuskan pada adanya penerapan dan penggunaan teknologi mekanisme pasar dalam penyelenggaraan pelayanan public, terutama pada pembentukan hubungan antar birokrasi penyedia pelayanan dengan customer nya sebagai suatu bentuk transaksi pelayanan sebagaimana

halnya dengan yang banyak dilakukan dalam pasar barang dan jasa. Dalam hubungan ini birokrasi berperan dalam melakukan pengendalian (stering), dalam pembuatan berbagai kebijakan public dengan melibatkan partisipasi masyarakat dan mekanisme pasar, birokrasi di perkenalkan dan di dorong untuk melakukan kompetisi kinerja pemberian pelayanan baik antar instansi pemerintahan maupun dengan sector swasta melalui adanya stimulant pemberian insentif bonus dan punishment tertentu, kesemuanya itu di upayakan penerapannya dengan memperhatikan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan public yang secara sederhana pada dasarnya berkaitan dengan :

- a. Pelayanan memenuhi apa yang di butuhkan oleh masyarakat, dalam kaitannya dengan pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah maka kebutuhan masyarakat umumnya terkait dengan kecepatan dan biaya yang murah.
- b. Perlakuan yang baik dari petugas pelayanan, masyarakat umumnya mengharapkan perlakuan yang ramah tepat, disiplin, dan penuh perhatian, perlakuan yang demikian akan membuat masyarakat merasa sangat di hargai dan sebaliknya mereka pun akan menghargai petugas maupun instansi pelayanan.
- c. Bertanggung jawab atas kesalahan masyarakat umumnya juga mengharapkan unit pelayanan bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan yang telah diperbuatnya.
- d. Belajar dari kesalahan, masyarakat juga mengharapkan bahwa setiap instansi pemerintah harus belajar dari kesalahan yang telah mereka lakukan pada masa lalu sehingga kesalahan serupa tidak terjadi lagi pada masyarakat yang lain.
- e. Menyediakan informasi yang bermanfaat masyarakat juga selalu mengharapkan unit pelayanan menyediakan informasi-informasi yang terkait dengan pelayanannya secara lengkap mudah di mengerti dan diakses, sehingga memudahkan bagi masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang ingin di perolehnya.

## **2.6 Tujuan Reformasi Birokrasi**

Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih mampu melayani public, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap system penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses), dan sumber daya manusia aparatur.

Berbagai permasalahan atau hambatan yang mengakibatkan system penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus di tata ulang atau di perbaharui, reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), dengan kata lain reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional.

Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi, dan komunikasi serta perubahan lingkungan yang strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk di reformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat, oleh karena itu harus segera di ambil langkah-langkah yang bersifat mendasar komprehensif, dan sistematis sehingga tujuan dan sasaran yang telah di tetapkan dapat di capai dengan efektif dan efisien, reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan tidak termasuk upaya dan atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas mampu melayani public netral sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Ada beberapa permasalahan utama birokrasi dan menjadi sasaran utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, kewenangan, pelayanan public, pola pikir atau mind set, budaya kerja culture set, dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, pihak-pihak yang terlibat adalah agen perubahan, instansi pemerintah, pimpinan dan atau pegawai instansi pemerintah, kelompok kumpulan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah yang memiliki tujuan yang sama, unit kerja dilngkungan instansi pemerintah, forum agen perubahan, tim reformasi birokrasi internal (tim BRI).

## **2.7 Kelemahan utama dalam pelayanan public.**

Reformasi birokrasi dalam pelayanan public juga memperhatikan dan mempelajari berbagai kelemahan utama pelayanan public yang pada umumnya berkaitan dengan:

- a. Lemahnya komunikasi, komunikasi menjadi unsur penting dalam manajemen pelayanan pengaduan-pengaduan sering kali terjadi karena lemahnya komunikasi antar unit pelayanan dengan masyarakat yang dilayani dan komunikasi internal yang mengakibatkan terhambatnya proses pelayanan kepada masyarakat.
- b. Lemahnya system pencatatan dan dokumentasi manajemen pelayanan sangat menekankan pentingnya pencatatan, dan dokumentasi dalam setiap proses pelayanan, pengaduan-pengaduan masyarakat sering kali berkaitan dengan hal ini seperti proses pelayanan, menjadi terhambat karena petugas pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk mencari dokumen-dokumen

yang sudah di serahkan oleh masyarakat, tidak terdapat catatan, yang dapat digunakan untuk melakukan penelusuran dokumen atau bahkan dokumen-dokumen hilang.

- c. Pelayanan yang tidak memfokuskan kepada apa kebutuhan masyarakat, seringkali pengaduan-pengaduan di sampaikan terjadi karena unit pelayanan tidak memperhatikan apa yang di butuhkan oleh masyarakat, unit pelayanan sering kali mengabaikan hal-hal kecil yang sebenarnya menjadi perhatian masyarakat yang dilayani seperti misalnya keramahan, ketelitian, ketetapan bertugas, sarana pelayanan yang memadai informasi yang secara lengkap, diberikan bila mana masyarakat memerlukan budaya yang harus berkembang di unit-unit pelayana.
- d. Tidak di berikan kewenangan pada petugas ujung tombak, pemberdayaan petugas paling depan yang langsung berhubungan dengan masyarakat sering kali menghambat proses pelayanan, pengaduan-pengaduan sering kali disampaikan kepada petugas yang langsung berhadapan dengan masyarakat tidak memiliki kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang di hadapi oleh masyarakat yang memerlukan pemecahan pada saat itu.
- e. Lemahnya penanganan keluhan sering kali masyarakat di hadapkan pada kenyataan bahwa unit-unit pelayanan tidak memiliki unit penanganan, pengaduan apalagi penanganannya, atau pada unit pelayanan terdapat unit penanganan pengaduan tetapi pengaduan pengaduan tidak di tangani dengan baik, sehingga pengaduan-pengaduan tidak dapat di selesaikan atau dapat diselesaikan pada waktu yang lama, atau dapat pula menyelesaikan tidak memuaskan masyarakat yang mengadukan.
- f. Perilaku bertahan, sering kali unit pelayanan atau petugas-petugas pada unit pelayanan memiliki perilaku bertahan terhadap keluhan-keluhan yang disampaikan kepada mereka meskipun

sering kali pula diketahui secara jelas bahwa pengaduan tersebut menunjukkan kesalahan bukan terletak pada masyarakat yang mengadu, perilaku ini menjadi harus di ubah tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif.

Dari berbagai gambaran kondisi tersebut di atas dapat di garis bawahi bahwa birokrasi dalam rangka perbaikan kualitas pelayanan public memerlukan berbagai upaya, perubahan seperti antara lain perubahan kelembagaan yang memotong jalur-jalur hierarki pengambilan keputusan, mengurangi kekakuan hierarki, mendorong inovasi, transparansi, dan akuntabilitas, menciptakan system internal yang mampu mempercepat proses pelayanan, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, pemberdayaan system pengawasan, dan perbaikan system remunerasi.

Perubahan kelembagaan unit pelayanan setidaknya mencakup perubahan struktur yang tepat untuk memberikan pelayanan diantaranya mencakup, pemberian kewenangan sehingga unit pelayanan mampu melakukan pengambilan keputusan sendiri hierarki tidak melebihi dari tiga level pengambilan keputusan terdapat unit yang mengelola pengaduan masyarakat penerapan system pengendalian internal, yang meliputi pengawasan dan pengendalian tidak hanya terkait dengan masalah-masalah, keuangan saja tetapi berkaitan dengan kinerja pelayanan.

Perubahan system internal mencakup aspek-aspek system dan prasedur internal yang sederhana pasti dan cepat sehingga memungkinkan pelayanan dapat berjalan dengan efektif dan efisien penetapan standard pelayanan yang memungkinkan masyarakat memperoleh kepastian atas pelayanan-pelayanan yang diinginkan perubahan buday kerja yang berorientasi pada budaya kualitas pada fokus pada masyarakat yang di layani penetapan etika pelayanan perbaikan dukungan sarana dan prasarana, termasuk didalamnya penggunaan teknologi informasi system dokumentasi kemudahan akses bagi masyarakat terhadap pelayanan komunikasi terbuka dengan masyarakat melalui berbagai media penyediaan informasi bagi masyarakat system pelayanan dan lainnya.

Perubahan aspek sumber daya manusia meliputi antara lain: kepemimpinan yang lebih berorientasi pada pelayanan kompetensi individual yang lebih berorientasi pada pelayanan secara profesional dimana setiap individu memiliki kesabaran, keramahan, proaktif menguasai bidang tugas dengan baik, memiliki tanggung jawab yang tinggi berdisiplin, menghormati masyarakat yang dilayani, produktif, system pengembangan pegawai yang berorientasi pada peningkatan kompetensi untuk pelayan, pemberian kewenangan kepada petugas ujung tombak untuk melakukan pengambilan keputusan dalam rangka pemecahan masalah yang timbul pada saat pelayanan dilaksanakan, system reward and punishment yang didukung dengan system penilaian kinerja yang mencerminkan kinerja secara nyata system supervise atasan kepada bawahan dalam rangka system pengendalian internal.

## **2.8 Indikator Kinerja Birokrasi**

Menurut Dwiyanto (2006), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi yaitu:

- a. Produktifitas, konsep produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi tetapi juga efektifitas pelayanan, produktifitas pada umumnya di pahami sebagai rasio antara input dan output.
- b. Kualitas pelayanan, kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan public, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat di jadikan indikator kinerja organisasi public, keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah reformasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali tersedia secara mudah dan murah, informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan sering kali dapat di peroleh dari media masaa atau diskusi publik.
- c. Responsivitas, responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, secara singkat responsivitas

disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- d. **Responsibilitas**, **responsibilitas** menjelaskan apakah, pelaksanaan kegiatan organisasi public, dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang eksplisit maupun implisit.
- e. **Akuntabilitas**, **akuntabilitas public** menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi public tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

## **2.9 Prinsip-prinsip reformasi birokrasi dalam pelayanan public.**

Berdasarkan peraturan presiden nomor 81 tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi 2010-2025 terdapat beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi yaitu sebagai berikut:

- a. **Outcomes oriented**, seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil (outcomes) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan tata laksana, peraturan perundang-undangan manajemen, SDM aparatur, pengawasan , akuntabilitas kualitas pelayanan public, perubahan pola pikir (mind-set), dan budaya kerja (culture-set), aparatur.
- b. **Terukur**, pelaksanaan reformasi, birokrasi yang dirancang dengan outcomes, orintend harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.
- c. **Efisien**, pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang oleh outcomes oriented harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan professional.
- d. **Efektif**, refromasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.
- e. **Realistik**, output dan outcome dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistik, dan dapat dicapai secara optimal.

- f. Konsisten, reformasi birokrasi secara konsisten dari waktu ke waktu dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan termasuk individu pegawai.
- g. Sinergi pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan secara sinergi satu tahapan kegiatan harus memberikan tahapan atau dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif dari program lainnya, berbagai kegiatan yang dilakukan suatu instansi pemerintah harus memperhatikan keterkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antar kegiatan di setiap instansi.
- h. Inovatif, reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi K/L pemuda untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan best practices untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- i. Kepatuhan, reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- j. Dimonitor, pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik target sesuai dengan rencana dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

Perbaikan system remunerasi antara lain dengan pengembangan kompetensi pegawai dan jenjang karier serta reward dan punishment dengan standard remunerasi yang mampu meningkatkan semangat disiplin dan etos kerja pegawai agar tidak terdorong untuk mencari sumber-sumber lain untuk memenuhi kebutuhan hidup, semuanya itu didukung dengan penerapan system merit yang mempertimbangkan prestasi kerja sehingga tidak terjadi peraturan gaji pegawai sipil.

Perubahan-perubahan dalam rangka reformasi birokrasi sebagaimana dimaksud diatas memerlukan pemenuhan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Rencana yang jelas, reformasi birokrasi harus memiliki visi yang jelas dengan misi tujuan dan sasaran menuju ke arah pencapaian visi terurai dengan jelas pula sehingga langkah-langkah perubahan secara orpesional dapat dilakukan dengan urutan prioritas yang runtun, target-target yang harus di capai dapat diukur dengan pasti waktu encapain yang menunjukkan tahapan demi tahapan perubahan akan tercapai.
- b. Reformasi harus dilakukan dengan komitmen yang tinggi dari pihak pimpinan puncak yang ditunjukkan melalui penyediaan unit dan staff yang memiliki kapasitas yang mampu menangani pelayanan dengan baik.
- c. Seluruh elemen dalam organisasi instansi pemerintah harus memiliki upaya bersama yang membahu bahu untuk mewujudkan suatu perubahan, sinergi diperlukan dalam rangka melihat keterkaitan dan keseimbangan seluruh upaya yang dilakukan oleh unit-unit kerja maupun individual, keseluruhan elemen dalam organisasi memiliki peran yang penting dalam mewujudkan upaya perubahan oleh karena itu, jika elemen-elemen tersebut berjalan secara parsial atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka keseimbangan upaya pencapaian tujuan perubahan akan terganggu.
- d. Proses reformasi memerlukan adanya komunikasi yang terus-menerus baik dari pihak pimpinan kepada bawahannya dalam bentuk supervisi, rapat-rapat rutin, diskusi-diskusi, formal maupun informal atau bentuk komunikasi melalui media internet, komunikasi tidak hanya mendorong sinergi tetapi juga akan mendorong pertukaran pengetahuan yang membuat kemungkinan adanya inovasi-inovasi kondisi ini sangat diperlukan dalam proses reformasi birokrasi.
- e. Keseluruhan prinsip diatas harus dilaksanakan secara konsisten, konsisten sangat penting dilaksanakan dalam upaya untuk

menciptakan internalisasi ada setiap individu, ketika setiap individu menyadari pentingnya perubahan maka upaya melakukan perubahan kearah yang lebih baik akan menjadi budaya yang akan mempercepat proses reformasi birokrasi.

## 1 Kesimpulan

Kini semakin banyak organisasi bisnis, yang menggunakan pendekatan agama di dalam membangun kualitas kerja karyawan, contohnya seperti PT kereta api Indonesia mewajibkan karyawan ikut kegiatan pesantren selama satu minggu, hasilnya sangat menggembirakan misalnya karyawan yang sulit di atur dan moralitasnya kurang baik ,setelah dipesantrenkan perilaku mereka lebih baik, pengalaman religus selama di pesantren akan sangat membekas di dalam membangun integritas diri, kluau kegiatan ini dilakukan secara berulang-ulang untuk orang yang sama mungkin akan lebih berhasil.

## 3.2 Saran

Aparatur pemerintah bank Indonesia yang memasukan pendidikan agama dalam kegiatan pelatihan outbond walaupun dalam intensitas yang kecil, selain dengan melakukan pengembangan terhadap capital intelektual capital sosial dan capital lembut birokrasi harus berwujud dalam kebijakan yang menyentuh hal-hal yang mendasar seperti kebijakan restrukturisasi, kebijakan rasioanlisasi dan relokasi ( TKK-PHK-PNS), untuk mengatasi permasalahan sumber daya manusia aparatur kebijakan simplifikasi dan otomatisasi untuk mengatasi permasalahan ketatalaksanaan atau sistem prosedur dan kebijakan dekulturisasi budaya lama dengan menginkulturisasi dengan budaya baru untuk mengatasi permasalahan budaya birokrasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ernawan, E. 1988. Peranan Birokrasi Terhadap Peningkatan Efektifitas Pengambilan Keputusan di Perusahaan Besar . Jakarta : Universitas Indonesia
- Said, M. Masud. 2007. Birokrasi di Negar Birokratis: Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia. Malang: UMM Press
- Al Fitri; mata kuliah dan isu kebijakan sumber daya manusia, 2010 Slamet Widodo, mata kuliah isu dan kebijakan sumber daya manusia, 2009
- Harbani Pasolong; Teori Administrasi Publik; 2008
- Miftah Thoha, Ilmu Administrasi Publik Kontemporer, Kencana Media Prenada Group, 2008
- Pandji Santosa, Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance, Refika Aditama, 2008
- Sondang P. Siagian, Teori Pengembangan Organisasi, PT Bumi Aksara, 2007
- Kenneth Majer PhD; Values Basad Leadership Gramedia Pustaka Utama, Jakarta ,2006
- Amru Kholid; Revolusi Diri, Qisthi Press, Jakarta 2007
- <http://www.sinarharapan.co.id/berita/0605/04/opi01.html>
- <https://www.kajianpustaka.com/2019/07/pengertian-jenis-indikator-dan-prinsip-reformasi-birokrasi.html>
- <https://pemerintah.net/reformasi-birokrasi/>
- <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>
- <https://inspektorat.jabarprov.go.id/seputar-reformasi-dan-birokrasi/>
- <https://bengkulu.kemenag.go.id/opini/313-reformasi-birokrasi-dalam-pelayanan-publik>



































**Jurnal Media Administrasi**

Vol. 7, No. 2, Oktober 2022, Hal 42-50

E-ISSN : 2962-6358 P-ISSN: 2503-1783

---

*Received Agustus 30, 2022; Revised September 30, 2022; Accepted Oktober 30, 2022*