

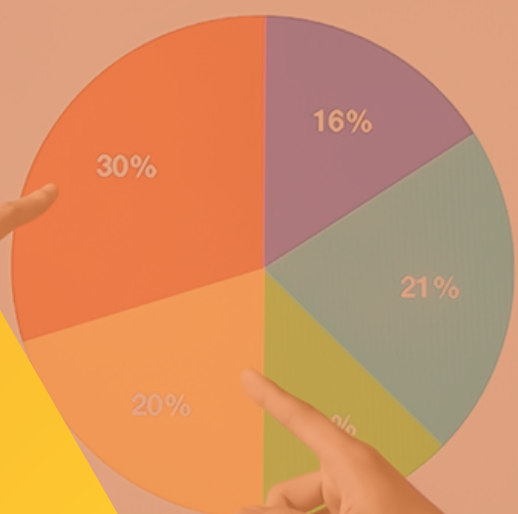
TATA KELOLA BIROKRASI

Results by Salesperson

UNITS SOLD

Andy	15
Chloe	9
Daniel	14
Grace	21
Sophia	21

Pie Chart



Andy
Chloe
Daniel
Grace
Sophia

Dr. Darmanto, M.Ed
2023



Penerbit
CV. SATYA MANDIRI

Editor:
Dr. Eha Saleha, S.A.N., M.Si.

TATA KELOLA BIROKRASI

Penulis:

Dr. Darmanto, M.Ed

Editor:

Dr. Eha Saleha, S.A.N., M.Si.

Penerbit:



CV. SATYA MANDIRI

CV. SATYA MANDIRI

Jl. Kalisari Dharma X Blok G4 No. 26 Pakuwon City, Surabaya
Telp. 031-58201229, 0331-4436810, Fax. 0331-4436810

TATA KELOLA BIROKRASI

Penulis:

Dr. Darmanto, M.Ed

Editor:

Dr. Eha Saleha, S.A.N., M.Si.

Penerbit:

CV. SATYA MANDIRI

Jl. Kalisari Dharma X Blok G4 No. 26 Pakuwon City, Surabaya

Telp. 031-58201229, 0331-4436810, Fax. 0331-4436810

[Email: satyamandiri2gmail.com](mailto:satyamandiri2gmail.com)



CV. SATYA MANDIRI

ISBN: 978-623-98666-7-9

Tata Kelola Birokrasi

No. IKAPI : 373/JTI/2023

Jember: Penerbit CV. SatyaMandiri, 2023

iv+ 79; Unesco: 15,5 x 23 cm

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Salah satu tujuan dari penulisan buku ini adalah untuk memberikan gambaran yang memadai tentang tata kelola birokrasi sebagai salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan birokrasi administrasi negara. Tata kelola birokrasi berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif sehingga aparatur pemerintah dapat memberikan pelayanan masyarakat yang lebih optimal. Pembaca yang terhormat, salah satu tugas penting pemerintah adalah melayani masyarakat atau publik. Untuk menjalankan layanan public secara optimal, tata kelola birokrasi yang baik dan optimal sangat diperlukan.

Dalam menjalankan tata kelola birokrasi diperlukan inovasi organisasi sehingga memungkinkan dilakukannya reformasi birokrasi dalam rangka memaksimalkan peran birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi birokrasi diperlukan untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan untuk mengatasi dan membenahi tantangan yang ditemui dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini dikarenakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik memerlukan pelayanan publik yang optimal.

Pembaca yang terhormat, buku ini dimaksudkan untuk membantu kita semua belajar tentang tata kelola birokrasi dan reformasi birokrasi. Buku ini jauh dari sempurna namun diharapkan semoga para pembaca yang budiman mendapatkan manfaat dari buku yang dibaca ini.

Terima kasih.

Jakarta-Tangerang Selatan, Juli 2023.

Penulis

Darmanto

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I. TATA KELOLA BIROKRASI	
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Governansi (<i>Governance</i>)	2
C. Tata Kelola Birokrasi	6
BAB 2. GOVERNANSI YANG BAIK (<i>GOOD GOVERNANCE</i>)	
A. Pendahuluan	13
B. <i>Good Governance</i>	13
C. <i>Good Enough Governance</i> dan <i>Sound Governance</i>	26
D. <i>Sound Governance</i>	28
BAB 3. REFORMASI BIROKRASI	
A. Pendahuluan	35
B. Konsep dan Tujuan Reformasi Birokrasi	36
C. Pengertian Reformasi Birokrasi	38
D. Tujuan, Sasaran, dan Strategi Reformasi Birokrasi	42
BAB 4. IMPLEMENTASI DAN TANTANGAN REFORMASI BIROKRASI	
A. Pendahuluan	51
B. Unsur Keberhasilan Reformasi Birokrasi	51
C. Peta Strategi (<i>Road Map</i>) Reformasi Birokrasi 2020-2024.....	54
D. Implementasi Reformasi Birokrasi	54
E. Tantangan Implementasi Reformasi Birokrasi	59
F. Isu Strategis Reformasi Birokrasi	60
BAB 5. PENUTUP	
A. Kesimpulan	63
PUSTAKA	69
GLOSARIUM	75
PROFIL PENULIS	79

BAB 1

TATA KELOLA BIROKRASI

A. Pendahuluan

Salah satu peran penting dari pemerintah adalah melayani publik atau masyarakat. Untuk menjalankan layanan publik yang optimal diperlukan adanya tata kelola (*governance*) birokrasi yang baik dan optimal. Dalam tulisan ini pengertian tata kelola dikonsistensikan dengan governansi, diambil dari istilah asing *governance*.

Dalam sejarah perkembangan ilmu administrasi, penggunaan istilah *governance* dan *government* sering dianggap memiliki arti yang sama sehingga terkadang dalam penerapannya kedua istilah tersebut sering ditukarbalikkan. Istilah *government* lebih merujuk kepada pelaku atau pemerintah, sedangkan *governance* lebih cenderung kepada prosesnya atau pemerintahannya (Pratikno, 2005:233). Jika merujuk kepada *Encyclopedia of Governance* terdapat dua konsep menyangkut istilah *government*. Konsep yang pertama diartikan sebagai konsep yang lebih spesifik yaitu institusi dan konsep kedua yang lebih luas yaitu sebagai suatu proses. Dalam arti khusus, pemerintah (*government*) menggambarkan suatu ekspresi dari otoritas negara dan sekelompok orang yang mempunyai kewenangan tertentu, dalam suatu unit tertentu, serta pada suatu masa tertentu. Dalam arti yang lebih luas, pemerintah merujuk pada suatu cara untuk memerintah suatu entitas tertentu dalam suatu kurun waktu tertentu. Pemerintah dalam hal ini mengacu kepada metode, jangkauan, tujuan, dan tingkat kontrol yang dilakukan oleh negara terhadap masyarakat (Bevir, 2007).

Pada materi ini akan diuraikan terkait dengan governansi publik (*public governance*) yang membedakan dengan governansi swasta (*private governance*). Sesuai dengan namanya, maka konsep governansi menyangkut tatakelola pemerintahan dimana salah satu fungsi utama pemerintah adalah memberikan layanan kepada publik

atau masyarakat. Fungsi layanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintahan lebih mengarah kepada fungsi sebagai penyelenggara Negara sehingga harapannya adalah kehidupan masyarakat menjadi lebih baik. Sebaliknya, fungsi layanan publik yang diselenggarakan oleh governansi privat lebih kepada mencari keuntungan perusahaan atau organisasi tersebut, dimana masyarakat atau publik memperoleh layanan dari perusahaan sesuai dengan harga yang dibayar oleh anggota masyarakat tersebut. Dengan pondasi yang kuat mengenai konsep governansi publik diharapkan para pembaca yang budiman memperoleh gambaran yang komprehensif sehingga para pembaca dapat memberikan informasi yang jelas kepada pihak lain terkait dengan governansi publik.

B. Konsep Governansi (*Governance*)

Dalam perkembangan konsep *governance* kemudian muncul wacana mengenai konsep governansi yang baik (*good governance*). Menurut Osborne dan Gaebler (1992), sebenarnya permasalahan pemerintahan bukan semata menyangkut besar kecilnya pegawai pemerintah itu sendiri, namun problem utamanya adalah terletak pada bentuk kesalahan yang dilakukan oleh pemerintah. Yang dibutuhkan adalah bukan mengatasi besar kecilnya jumlah pegawai pemerintah, namun yang dibutuhkan adalah pemerintah (*government*) yang lebih baik dan secara lebih tepatnya adalah butuh pemerintahan (*governance*) yang lebih baik. *Governance* adalah proses dimana kita secara kolektif memecahkan masalah kita dan memenuhi kebutuhan masyarakat kita. Pemerintah (*government*) adalah instrumen yang kita gunakan (Osborne dan Gaebler, 1992).

Menurut Dwiyanto (2004), dilihat dari segi dimensi maka ada beberapa dimensi penting dari *governance* yang sejauh ini dapat mencirikan apa yang disebut dengan *governance*, yaitu yang terdiri atas: 1) Dimensi kelembagaan; 2) Dimensi nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan; dan 3) Dimensi proses. Selanjutnya

masing-masing dimensi tersebut dijelaskan secara lebih rinci oleh Dwiyanto (2004) sebagai berikut:

- 1) **Dimensi pertama**, Kelembagaan. *Governance* adalah sebuah sistem administrasi yang melibatkan banyak pelaku, baik dari pemerintah maupun dari luar pemerintah. Penekanan utama dari studi *governance* adalah pada keterlibatan dari banyak organisasi dan aktor dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan untuk menanggapi masalah dan kebutuhan publik.
- 2) **Dimensi kedua** dari *governance* adalah nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan. Dalam *governance*, penggunaan kekuasaan harus didasarkan pada nilai yang jauh lebih kompleks daripada efisiensi dan efektivitas atau, bahkan nilai-nilai yang dulu ditawarkan oleh gerakan administrasi negara baru. Efisiensi dan efektivitas, keadilan sosial, dan demokrasi hanyalah sebagian dari nilai-nilai yang biasanya digunakan untuk menilai suatu praktik *governance* yang baik.
- 3) **Dimensi ketiga** dari *governance* adalah dimensi proses, yang mencoba menjelaskan bagaimana berbagai unsur dan lembaga memberikan respons terhadap berbagai masalah publik yang muncul di lingkungannya. Dalam konteks ini, *governance* dipahami sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan inovator kebijakan dari berbagai lembaga yang ada di dalam dan di luar pemerintahan mengembangkan jaringan untuk mengelola proses kebijakan publik. Dengan demikian ada tiga pilar pokok yang mendukung kemampuan suatu bangsa dalam melaksanakan *good governance*, yakni: pemerintah (the state), *civil society* (masyarakat adat, masyarakat madani, masyarakat sipil), dan pasar atau dunia usaha. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab baru tercapai bila dalam penerapan otoritas politik, ekonomi dan administrasi ketiga unsur tersebut memiliki jaringan dan interaksi yang setara dan sinerjik. Interaksi dan kemitraan seperti itu biasanya baru dapat berkembang subur bila ada kepercayaan (trust),

transparansi, partisipasi, serta tata aturan yang jelas dan pasti. *Good governance* yang sehat juga akan berkembang sehat dibawah kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki visi yang jelas. (Effendi, 2005).

Menurut Osborne dan Gaebler (1992) konsep pemerintahan yang dijiwai dengan semangat kewirausahaan (*entrepreneurial government*) adalah sebagai berikut:

1. *Catalytic Government: Sikap proaktif dan mengarahkan*

Kemampuan birokrasi untuk melakukan jemput bola, tidak sekedar menunggu, selalu berada di depan dalam memprakarsai pelayanan berbagai kebutuhan masyarakat

2. *Community-owned Government: (empowering than serving)*

Birokrasi tidak sekedar melayani, melainkan memberdayakan juga, memberdayakan sehingga masyarakat merasa ikut memiliki badan-badan pemerintah

3. *Competitive Government: Mampu bersaing dalam pelayanan*

Mampu memberikan pelayanan yang tidak kalah dengan pelayanan yang disediakan pasar atau institusi-institusi lain di luar pemerintah.

4. *Mission-driven Government: Berbasis misi*

Tidak menjadi organisasi yang sekedar mengikuti peraturan (*rule-driven organizations*).

5. *Result-oriented Government: Berorientasi hasil*

Mengarahkan pembiayaan berdasarkan hasil yang hendak dicapai, bukan berdasarkan input-input sumber daya yang tersedia.

6. *Customer-driven Government: Berbasis pelayanan*

Tidak lagi menuntut untuk dilayani masyarakat melainkan berusaha melayani sebaik-baiknya kebutuhan-kebutuhan masyarakat(meeting needs of the customer).

7. *Enterprising Government:Prinsip-prinsip ekonomis*

Lebih berorientasi pada bagaimana menghasilkan bukan malahan menghabiskan anggaran (*earning rather than spending*)

8. *Anticipatory Government: Sikap antisipatif*

Mengutamakan pencegahan sebelum permasalahan permasalahan yang terjadi di masyarakat berkembang jadi lebih parah.

9. *Decentralized Government: Desentralisasi organisasi*

Pemerintahan yang hirarkis menuju pemerintahan partisipatif dan bersifat *teamwork*

10. *Market-oriented Government: Berorientasi pasar*

Menggerakkan perubahan tidak melalui mobilisasi, melainkan dengan mengedepankan mekanisme pasar.

Jika *New Public Management* yang mengedepankan ide-ide manajerial yang lazim berlaku pada sektor bisnis untuk diterapkan pada sektor publik (seperti misalnya efisiensi, fokus konsumen, dan transformasi ke arah perampingan struktur organisasi), maka kelompok *New Public Service* menggagas suatu pelayanan publik yang tetap mengedepankan posisi masyarakat sebagai warganegara (*citizen*) yang ikut memiliki pelayanan publik itu sendiri, bukan sebagai konsumen yang secara pasif menerima pelayanan (Denhardt dan Denhardt, 2007). Menurut Denhardt dan Denhardt 7 (tujuh) prinsip utama dari NPS tersebut adalah:

1. *Serve citizen, not customer*

Peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warga negara.

2. *Seek the public interest*

Administrator publik harus memberikan kontribusi dalam membangun suatu interes publik secara kolektif.

3. *Value citizenship and public service above entrepreneurship*

Pelayan publik lebih baik mengembangkan interes publik yang menguntungkan masyarakat daripada tindakan manajerial kewirausahaan dimana seolah-olah uang publik adalah milik mereka sendiri.

4. *Think strategically, act democratically*

Kebijakan dan program terkait dengan kepentingan publik akan lebih efektif melalui usaha secara kolektif dan melalui proses kerjasama.

5. *Recognize that accountability isn't simple*

Pelayan publik tidak hanya lebih peduli terhadap pasar, tapi mempertimbangkan aspek hukum dan kewenangan, nilai masyarakat, norma politik, standar professional, dan minat warganegara.

6. *Serve, rather than steer*

Perlu bagi pelayan publik untuk menerapkan kepemimpinan atas nilai yang dibagikan (*shared, value-based leadership*) dalam membantu warganya memenuhi kebutuhan mereka sendiri daripada mengontrol atau mengarahkan masyarakat dalam arah yang baru.

7. *Value people, not just productivity*

Organisasi publik dan jaringannya akan sukses dalam jangka panjang apabila dioperasikan melalui proses kerjasama dan kepemimpinan yang berlandaskan respek terhadap orang-orang.

C. Tata Kelola Birokrasi

Tata kelola banyak digunakan dalam kaitannya dengan birokrasi dan administrasi publik. Namun demikian tata kelola juga sering dipakai dengan menggunakan kata yang berbeda yaitu *governansi*, diambil dari istilah asing *governance*. Terjemahan *governance* dalam bidang ilmu administrasi masih belum ada kesepakatan di antara berbagai pakar. Istilah *governance* diterjemahkan sebagai tata-pemerintahan, penyelenggaraan pemerintahan atau pengelolaan pemerintahan, atau tata-pamong (Effendi, 2005). USAID (2103) dan LAN (2010) menerjemahkan istilah *governance* dengan istilah tata kelola pemerintahan. Adapun oleh Dwidjowiyoto (2002), Arifin (2013), Rochman (2010), Suwito (2011), Simatupang (2011), dan BPHN (2011) istilah *governance*

diterjemahkan dengan *governansi*. Dalam tulisan ini istilah *governance* diterjemahkan sebagai *governansi*.

Berbagai pakar dan lembaga pemerintahan memberikan penjelasan yang berbeda mengenai konsep *governance*. *Governance* menurut Pratikno (2005) biasanya digunakan untuk merujuk pada prosesnya (pemerintahan), bukan merujuk pada pelaku (pemerintah). Oleh karena itu menurut Pratikno *governance* merupakan suatu praktek bekerjanya aktor yang bernama pemerintah. Ada berbagai aktor di lingkungan pemerintahan atau terkait dan berhubungan dengan permasalahan pemerintahan, seperti aktor politik atau wirausahawan, namun kedua aktor tersebut tidak secara langsung terkait dengan praktek dibidang *governansi*. Aktor politik lebih berkiprah di bidang legislatif sesuai dengan bidang yang ditekuninya.

Pendapat lain yang berbeda disampaikan oleh Ferranti, dkk (2009) dimana *governance* adalah merupakan suatu konsep yang sangat luas, mewakili keseluruhan kualitas hubungan antara pemerintah dan warganya yang mencakup aspek responsivitas, efisiensi, kejujuran, dan kesetaraan. Menurut Rochman (2010), *governance* merupakan tata cara penggunaan wewenang untuk mengatur kehidupan publik. *Governance* ini diartikan sebagai penggunaan wewenang yang terbuka memperhitungkan berbagai aktor dalam masyarakat. Cheema (2005) mengartikan *governance* sebagai suatu konsep yang netral yang menyangkut proses, hubungan, kelembagaan dan mekanisme yang kompleks melalui mana warganegara dan kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, menengahi perbedaan mereka dan menjalankan hak dan kewajiban hukum mereka. Sedangkan Effendi (2005) menjelaskan bahwa dalam *governance* mengandung makna bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, dalam konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, partisipasi dan kemitraan.

Pengertian *governance* sendiri adalah sebagai suatu interaksi antara pemerintah dan masyarakat (*citizens*) yang memungkinkan program dan kebijakan publik dapat dirumuskan, di implementasikan dan dievaluasi. Dalam konteks yang lebih luas *governance* mengarah kepada aturan, institusi, dan network yang menentukan bagaimana fungsi suatu organisasi atau Negara (Bhatta, 2006). Adapun Neo dan Chen (2007) menjelaskan *governance* sebagai suatu langkah, kebijakan, dan institusi yang dipilih serta struktur yang dihasilkan yang secara kolektif menyediakan insentif dan sekaligus hambatan dalam memfasilitasi atau mencegah interaksi dalam mencapai kemajuan di bidang sosial dan ekonomi.

Dalam hubungan antara pemerintah dan masyarakat dapat diketahui adanya berbagai peran yang dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah terutama di negara sedang berkembang mempunyai peran yang sentral sehingga dapat dianggap sebagai agen perubahan dari suatu masyarakat (*agent of change*) serta agen perubahan yang berencana (*agent of development*) (Tjokroamidjojo, 2001). Kemudian berkembang pemikiran mengenai peran pemerintah yang tidak lagi sebagai sentral dalam kehidupan masyarakat namun berusaha mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik, dengan munculnya buku "*Reinventing Government*" yang ditulis oleh Osborne dan Gaebler (1992).

Konsep pemerintahan yang dijiwai dengan semangat kewirausahaan (*entrepreneurial government*) yang dikembangkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) tersebut pada umumnya termasuk dalam paradigma *New Public Management* (NPM). Selanjutnya muncul *New Public Services* (NPS) oleh Denhardt dan Denhardt dimana pemerintah lebih berorientasi ke *citizen-centric governance*, bukan *institution-centric civil service* (Pralhad, 2005). Kemudian yang terakhir adalah menyangkut paradigma *governance*, dimana peran pemerintah lebih bersifat *facilitator* dan *enabler*, yang memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berperan aktif sebagai pelaku ekonomi sosial. *Governance* lebih menitikberatkan

pada interaksi yang terjadi antara tiga aktor yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Oleh karena itu esensi dari pengertian *governance* adalah memperkuat interaksi antartiga aktor tersebut dalam mendukung *people-centered development* (Cheema, 2007:34-35). Dengan *governance* diharapkan institusi Negara dapat bekerja dan berjalan dengan baik selain dilakukannya penguatan institusi-institusi pasar dan juga *civil society* untuk mengimbangi dominasi Negara yang sebelumnya dianggap kurang mampu dalam melaksanakan pembangunan (Pratikno, 2005:236).

Pada awal tahun 1990 muncul adanya strategi yang ditujukan untuk mempercepat pertumbuhan negara berkembang berdasarkan pada efisiensi untuk meningkatkan kekuatan pasar bebas, yang terkenal dengan *Washington Consensus*. Menurut Williamson dalam Hayami (2003:54), *Washington Consensus* merupakan doktrin untuk mendukung terlaksananya reformasi berorientasi pasar oleh pemerintah negara berkembang sebagai syarat untuk pemberian kredit, di bawah arahan IMF dan Bank Dunia. Ke sepuluh prinsip *Washington Consensus* tersebut adalah:

- 1) *Fiscal discipline;*
- 2) *Concentration of public expenditure on public goods including education, health, and infrastructure;*
- 3) *Tax reform toward broadening the tax base with moderate marginal tax rates;*
- 4) *Interest rates to be market determined and positive;*
- 5) *Competitive exchange rates;*
- 6) *Trade liberalization;*
- 7) *Openness to foreign direct investment;*
- 8) *Privatization of state enterprises;*
- 9) *Deregulation or abolishment of regulations that impede entry or restrict competition, except for those justified on safety, environmental, and consumer protection grounds, and prudential oversight of financial institutions; dan*
- 10) *Legal security for property right.*

IFAD, tidak seperti lembaga-lembaga pembangunan multilateral lainnya, memiliki mandat yang sangat terfokus untuk memobilisasi dana untuk pembangunan pertanian di negara-negara anggota yang sedang berkembang. Lembaga ini jelas tidak dalam posisi untuk mempengaruhi perdebatan tentang governansi yang baik. Namun berdasarkan dokumen legal IFAD yaitu *the Agreement Establishing the International Fund for Agricultural Development* (the AEIFAD) dan *the Lending Policies and Criteria* (the LPC) memberikan dorongan yang memadai bagi IFAD untuk memastikan manfaat dari proyek-proyek dapat mencapai target kelompok yang dituju yaitu kaum miskin perdesaan (IFAD,1999).

Menurut OECD (2004) prinsip-prinsip *Corporate Governance* ini dimaksudkan untuk membantu pemerintah OECD dan non-OECD dalam upaya mereka untuk mengevaluasi dan meningkatkan hukum, kelembagaan dan kerangka peraturan untuk governansi perusahaan di negara mereka, dan untuk memberikan bimbingan dan saran untuk bursa saham, investor, perusahaan, dan pihak lain yang memiliki peran dalam proses pengembangan governansi perusahaan yang baik. Adapun prinsip dari *Corporate Governance* terdiri atas: 1) *Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework*; 2) *The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions*; 3) *The Equitable Treatment of Shareholders*; 4) *The Role of Stakeholders in Corporate Governance*; 5) *Disclosure and Transparency*; dan 6) *The Responsibilities of the Board*. Penerapan *good governance* pada hakekatnya dimaksudkan untuk mewujudkan penyelenggaraan negara yang solid, bertanggung jawab, efisien dan efektif, dengan menjaga sinergi interaksi yang konstruktif antara ketiga pilar *good governance*. Dalam sistem pemerintahan yang baik, sinergi tersebut mengusung prasyarat (*conditio sine quanon*) nilai-nilai dasar atau prinsip yang bersifat universal maupun kondisional. Perpaduan antara karakteristik tersebut, dalam konteks Indonesia antara lain disebut sebagai asas-asas penyelenggaraan negara, yang

terdiri atas alas: (1) Kepastian Hukum; (2) Kepentingan Umum; (3) Keterbukaan; (4) Proporsionalitas; (5) Profesionalitas; dan (6) Akuntabilitas (Nugraha, 2007).

BAB 2

GOVERNANSI YANG BAIK (*GOOD GOVERNANCE*)

A. Pendahuluan

Masyarakat atau publik memerlukan pelayanan yang baik dari birokrasi atau penyelenggara pemerintahan. Oleh karena itu birokrasi perlu menganggap penting aspek yang terkait dengan tata kelola atau governansi birokrasi yang baik. Dalam kajian literatur ternyata tidak mudah untuk mengimplementasikan governansi yang baik karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Semakin besar suatu penyelenggaraan pemerintahan memerlukan pemikiran yang besar dan komprehensif untuk menyelenggarakan governansi yang baik. Negara-negara yang sedang berkembang dipersulit dengan kondisi hambatan perekonomian untuk menyelenggarakan layanan publik yang baik. Di sisi lain secara umum negara-negara yang sedang berusaha meningkatkan taraf hidup warga negaranya serta meningkatkan pelayanan yang baik juga mengalami tantangan dalam menyelenggarakan governansi yang baik.

B. *Good Governance*

Menurut Cheema (2005) *governance* yang baik (*Good Governance*) mempertimbangkan alokasi dan manajemen sumber daya untuk mengatasi permasalahan yang kolektif.

Governance yang baik memiliki prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, akuntabilitas, aturan hukum, kesetaraan, dan visi strategik. Adapun *governance* yang baik menurut UNDP (*United Nations Development Programme*) mempunyai karakteristik sebagai berikut (Rondinelli, 2007: 7):

1. *Participation*

Semua orang memiliki suara dalam pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui institusi perantara yang mewakili kepentingannya.

2. *Rule of law*

Aturan hukum harus ditegakkan secara adil dan tanpa pandang bulu, terutama menyangkut hukum tentang hak asasi manusia.

3. *Transparency*

Keterbukaan didasarkan informasi yang bebas. Proses, institusi, dan informasi harus dapat diakses secara langsung bagi mereka yang berkepentingan.

4. *Responsiveness*

Institusi-institusi dan proses yang ada harus diarahkan untuk melayani kepentingan stakeholders.

5. *Consensus orientation*

Perlu adanya proses mediasi untuk mencapai kesepakatan luas yang dianggap terbaik menurut kelompok, dan sedapat mungkin sesuai kebijakan dan prosedur.

6. *Equity*

Semua orang mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraannya.

7. *Effectiveness and efficiency*

Proses dan institusi-institusi yang ada perlu memenuhi kebutuhan yang sedapat mungkin sesuai dengan kebutuhannya serta berusaha memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

8. *Accountability*

Para pengambil keputusan di institusi pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil harus mampu mempertanggungjawabkan apa yang telah diputuskan termasuk kepada para stakeholders.

9. *Strategic vision*

Para pemimpin dan publik memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang menyangkut good governance dan pembangunan manusia (human development), dengan

memperhatikan sejarah, budaya, dan kompleksitas sosial budaya yang melatarbelakanginya.

Menurut UNDP (1997) *governance* yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat dan bahwa suara kaum miskin dan paling rentan didengar dalam pengambilan keputusan atas alokasi sumber daya pembangunan. Kata kunci dari konsep governansi dengan demikian adalah konsensus dimana perbedaan-perbedaan kepentingan bisa diakomodasikan dan sinergi dapat dibangun melalui konsensus tersebut. Dengan *governance* diharapkan institusi negara dapat bekerja dan berjalan dengan baik selain dilakukannya penguatan institusi-institusi pasar dan juga masyarakat sipil untuk mengimbangi dominasi Negara yang sebelumnya dianggap kurang mampu dalam melaksanakan pembangunan (Pratikno, 2005:236).

Menurut Suwandi (2006) ciri-ciri dari governansi yang baik adalah:

1. Interaksi

Mencakup tiga partner yaitu; pemerintah, swasta dan masyarakat dengan model-model pemerintahan (*governing models*); *co-managing*, *co-steering*, dan *co-guiding of actors* dalam pengaturan kehidupan sosial politik dan sosial-ekonomi.

2. Komunikasi

Adanya jaringan multi-sistem (pemerintah, swasta, dan masyarakat) yang melakukan sinergi untuk menghasilkan output yang berkualitas.

3. Self Enforcing Processes

Sistem pemerintahan mandiri (self governing) adalah kunci untuk mengatasi kekacauan dalam kondisi perubahan lingkungan dan dinamika masyarakat yang tinggi.

4. *Balance of Forces*

Konsep governance akan menciptakan dinamika, kesatuan dalam kompleksitas, harmoni dan kerjasama untuk menciptakan sustainable development, peace dan justice.

5. *Interdependence*

Governance menciptakan saling ketergantungan yang dinamis antara pemerintah, swasta dan masyarakat melalui kordinasi, fasilitasi dan peningkatan proses governance.

Dalam konteks *good governance*, Negara yang efektif adalah sangat penting untuk menjamin kepentingan masyarakat marjinal dan Negara-bangsa dalam tata ekonomi politik dunia yang sangat anarkis di era liberalisasi dan globalisasi. Negara yang kuat namun predator (*predator state*) harus ditinggalkan namun demikian Negara yang lemah (*marginal state*) juga membahayakan. Oleh karena itu perlu alternatif adanya Negara yang interaktif (*interactive state*) dimana Negara mempunyai posisi yang penting, berinteraksi secara intensif dengan masyarakat melalui mekanisme konstitusional, administratif dan kewargaan (*civic*), menjamin pembangunan ekonomi dan kesejahteraan sosial (Pratikno, 2005). Menurut Pratikno (2005), dengan bermunculannya aktor-aktor yang penting selain Negara dalam kehidupan sosial, maka peran Negara tidak lagi sedominan sebelumnya. Digelindingkannya ide *good governance* yang menuntut ruang partisipasi publik, transparansi, *rule of law* dan akuntabel semakin memaksa Negara untuk bersifat terbuka dan inklusif. Sedangkan Verbij (2008) mengatakan membangun konstelasi governansi yang baru memerlukan pengembangan pola interaksi yang komunikatif dan fleksibel yang melibatkan kelompok aktor yang lebih luas di mana interaksi didasarkan pada kepercayaan profesional.

Nugraha (2007) menyatakan tidak bisa diingkari pemerintah tetap memainkan peranan penting, akan tetapi pemerintahan atau *governance* tersebut dilaksanakan secara bersama (kooperatif) dan

sinerjik oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat warganegara pada umumnya. Tiga penyandang kepentingan atau *stakeholders* tersebut harus saling tahu apa yang dilakukan oleh pelaku lainnya, dan dengan demikian memerlukan adanya dialog secara berkesinambungan agar para pelaku saling memahami adanya perbedaan-perbedaan di antara mereka. Hanya dengan demikian akan tumbuh konsesus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air. Menurut Susskind (2009) dalam suatu artikel di suatu Web yang berjudul "*Governance: What does it mean? And, what is good governance?*" dinyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengatasi permasalahan konsensus. **Pertama**, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan difasilitasi atau dimediasi oleh seorang yang ahli dan profesional. Keterlibatan mereka dapat menjadi kunci untuk menghindari konfrontasi. **Kedua**, sebelum pertemuan dilakukan, fasilitator atau mediator harus melakukan pertemuan atau pembicaraan awal dengan para peserta. Hal ini akan mempermudah bagi para peserta untuk mengatasi konflik yang mungkin terjadi serta merancang pemecahan masalah untuk kebaikan kelompok atau organisasi. **Ketiga**, keputusan yang akan diambil akan ditentukan dengan sejauh mana konsensus di antara peserta dapat tercapai (*The Concensus Building*).

Melemahnya peran kelembagaan dari Negara dalam menjalankan koordinasi di satu pihak serta munculnya aktor-aktor baru di sisi lainnya, menuntut adanya suatu bentuk interaksi organisasional yang lebih efektif. Dalam artikelnya menyangkut governance Praktikno (2007) menjelaskan beberapa bentuk interaksi atau hubungan di antara berbagai aktor atau institusi yang terkait.

Pertama, model tradisional yang berasal dari konsep Weber dimana hierarki tersebut diperlukan dalam menjaminberjalannya koordinasi dalam hubungan-hubungan organisasional.

Kedua, model pasar, dimana dalam model ini ada hubungan yang berbanding lurus antara fungsi koordinasi dan fungsi kontrol. Model koordinasi melalui mekanisme pasar menolak setiap bentuk pemerintahan yang besar (*big government*) karena setiap bentuk pemerintahan yang besar menciptakan berbagai bentuk ketidakefektifan.

Ketiga, model jaringan dimana hubungan antara pemerintah dan mekanisme jaringan ini bersifat saling membutuhkan (*dependent*). Ketika kebutuhan akan koordinasi menjadi semakin meluas dan berkembang serta adanya distribusi sistem-sistem fungsional pada unit-unit lain, maka kebutuhan akan koordinasi melalui kontrol hirarkis menjadi semakin sulit.

Dari kegiatan lokakarya mengenai *forest governance and the role of forestry research* yang diselenggarakan oleh *Forest-based Sector Technology Platform* (FTP) yang diselenggarakan pada tanggal 19-21 Mei 2008 diperoleh suatu gambaran mengenai governansi dalam kebijakan kehutanan di Eropa (Pulzl, 2008), yaitu:

1. Di hampir semua negara di Eropa, kecepatan pembangunan tergantung atas pentingnya sistem politik dan sistem kehutanan, model governansi yang baru yang didasarkan atas 5 elemen yaitu: partisipasi, hubungan intersektoral, koordinasi di antara level pengambilan keputusan yang berbeda, keahlian yang akuntabel, dan manajemen yang adaptif dan berulang.
2. Untuk sebagian besar, masih banyak terjadi retorika, khususnya menyangkut partisipasi, sehingga partisipasi telah kehilangan arti sesungguhnya, dan terkadang malahan digunakan sebagai alibi atau alasan.
3. Perubahan yang terjadi dari tipe pembuatan keputusan yang konvensional (disebut dengan *government*) menjadi governansi (*governance*) adalah merupakan suatu kemajuan, didasarkan atas introduksi elemen governansi ke sistem

pembuatan keputusan yang konvensional (sebagai konsep *government* yang lebih maju).

4. Model governansi yang baru seperti yang diperkenalkan di bidang kehutanan sering mengarah ke suatu konsolidasi para stakeholder yang kuat, yang dalam banyak hal mengarah kembali ke belakang, ke produksi perkayuan sebagai fungsi utama hutan.
5. Pemacu utama dari kemajuan progresif dari *government* ke *governance* merupakan suatu proses saling belajar dan keahlian yang akuntabel, dimana para ahli dari berbagai disiplin diminta peranan secara lebih aktif.

Governansi (*governance*) merupakan suatu konsep yang merujuk pada akuntabilitas kinerja suatu organisasi dalam rangka pengelolaan yang baik. Untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik maka diperlukan strategi yaitu dengan penerapan prinsip governansi yang baik. Adapun prinsip-prinsip governansi yang baik (*Good Governance*) menurut *Food and Agriculture Organization -United Nations* (FAO-UN, 2011), yaitu:

- 1) *Participation*
- 2) *Efficiency and Effectiveness*
- 3) *Fairness and Equity*
- 4) *Transparansi (Transparency)*
- 5) *Accountability*.

Dari ke 5 prinsip-prinsip governansi yang baik tersebut ada satu prinsip lagi yang perlu ditambahkan melengkapi ke 5 prinsip yang awal, yaitu Konsensus (UNDP, 2007; Osborne dan Gaebler, 1992; Denhardt dan Denhardt, 2007). Dengan demikian prinsip-prinsip governansi yang baik ada 6, yaitu:

- 1) *Participation*
- 2) *Efficiency and Effectiveness*

- 3) *Fairness and Equity*
- 4) *Transparansi (Transparency)*
- 5) *Accountability*
- 6) *Consensus*.

Di bawah ini diuraikan pembahasan terkait dengan ke 6 prinsip governansi yang baik, sebagai berikut:

1) *Participation*

Yang dimaksud dengan partisipasi (*participation*) adalah keterlibatan warga dan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung atau melalui perantara yang sah yang mewakili kepentingan mereka. Dalam kaitannya dengan governansi yang baik, khususnya menyangkut prinsip partisipasi, Darwanto (n.d) menyatakan ada berbagai bentuk partisipasi, yaitu:

- a. Secara langsung
- b. Dengan perwakilan (yaitu memilih wakil dari kelompok-kelompok masyarakat)
- c. Secara politis (yaitu melalui pemilihan terhadap mereka yang mencalonkan diri untuk mewakili mereka)
- d. Berbasis informasi (yaitu dengan data yang diolah dan dilaporkan kepada pengambil keputusan)
- e. Berbasis mekanisme pasar yang kompetitif (misalnya dengan pembayaran terhadap jasa yang diterima).

Di lain pihak, untuk meningkatkan partisipasi individu maka perlu dikembangkan suatu forum untuk menciptakan dialog diantara individu-individu tersebut dan mendorong individu memiliki motivasi untuk bertindak dalam mendukung pelaksanaan program tersebut (Denhardt dan Denhardt, 2007). Menurut Asikin (2001) partisipasi merupakan proses keterlibatan *stakeholders* dalam mempengaruhi dan ikut mengendalikan jalannya rangkaian penyusunan kebijakan yang berdampak

kepadanya. Karena itu tiap stakeholder akan memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda-beda sesuai dengan bobot yang dimilikinya. Bobot yang dimaksud adalah tingkat (kedekatan) kepentingan stakeholder bersangkutan dengan pengambil keputusan dan kekuatan pengaruhnya terhadap proses penyusunan kebijakan. Sedangkan UNDP (2007) mengatakan partisipasi sebagai semua orang memiliki suara dalam pengambilan keputusan, baik langsung maupun melalui institusi perantara yang mewakili kepentingannya. Hasan (2007) menjelaskan bahwa prinsip partisipasi adalah mendorong setiap warga menggunakan hak menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Analisis partisipatif ini dilakukan guna memahami suara masyarakat miskin, laki-laki dan perempuan, tentang masalah kemiskinan yang mereka hadapi serta mengakomodasikan suara masyarakat miskin dalam perumusan kebijakan.

2) *Efficiency and Effectiveness*

Efisiensi (*efficiency*) adalah penggunaan maksimal dari sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya yang lain tanpa perlu melakukan suatu pemborosan atau penundaan yang tidak berguna. Adapun efektivitas (*effectiveness*) adalah merupakan pencapaian hasil yang sesuai dengan kebutuhan, atau suatu hasil yang diinginkan. Yang dimaksud dengan efektivitas dalam governansi adalah tercapainya tujuan atau sesuatu dianggap efektif apabila hasil yang dikerjakan sesuai dengan apa yang diharapkan. Sedangkan efisiensi adalah tujuan yang diharapkan oleh para ahli ekonomi dan administrasi, apapun tujuannya maka tujuan tersebut harus dicapai dengan sedikit masukan atau biaya (Bevir, 2007). Hampir sama dengan yang terdapat dalam Encyclopedia, FAO-UN (2011) menyatakan efisiensi sebagai penggunaan maksimal dari sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya yang lain

tanpa perlu melakukan suatu pemborosan atau penundaan yang tidak berguna. Sedangkan efektivitas diartikan sebagai pencapaian hasil yang sesuai dengan kebutuhan, atau sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Lubis dan Huseini (2009) keberhasilan organisasi itu seringkali berkaitan dengan pilihan mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi. Efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha mencapai tujuan atau sasarannya. Efisiensi organisasi merupakan sebuah konsep yang sifatnya lebih terbatas, dan pada dasarnya hanya menyangkut proses internal yang terjadi dalam organisasi. Efisiensi organisasi menunjukkan hematnya organisasi atau banyaknya input atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan satu satuan output.

3) *Fairness and Equity*

Keadilan dan Kesetaraan (*fairness and equity*) dalam hal ini dimaksudkan sebagai pemberian kesempatan yang sama bagi semua anggota masyarakat untuk meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraan mereka, termasuk kesempatan yang berimbang menyangkut penerapan suatu aturan. Dalam kaitannya dengan prinsip keadilan, selain peran fasilitator, pemerintah juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap solusi yang dihasilkan melalui proses seperti ini sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan dan kewajaran (Denhardt dan Denhardt, 2007). Adapun peran pemerintah harus lebih dari sekadar pemerintahan yang efektif. Harus menjadi pemerintahan demokratis yang menikmati legitimasi populer dan efektif memenuhi perannya sebagai penjamin keadilan sosial (Rizvi, 2007). Adapun yang dimaksud dengan kesetaraan adalah merupakan suatu perbaikan atau pelengkap dalam suatu hukum yang kaku yang menggambarkan esensi hukum yang baik atau independen, sebagai nilai bahwa hukum memperlakukan orang secara adil (Encyclopedia, 2007). Lembaga negara juga dapat memberdayakan masyarakat yang

mereka layani serta memberikan kesempatan yang sama dan memastikan kepesertaan sosial, ekonomi dan politik dan akses ke sumber daya (UNDP, 1997).

4) *Transparency*

Yang dimaksud dengan transparansi (*transparency*) adalah suatu kejelasan dan kebebasan atas arus informasi yang memungkinkan semua anggota masyarakat untuk mengakses, memahami dan memantau proses, lembaga dan informasi. Transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik adalah menunjukkan suatu kejelasan dan kebebasan atas arus informasi yang memungkinkan semua anggota masyarakat untuk mengakses, memahami dan memantau proses, lembaga dan informasi (FAO-UN, 2011). Pemerintah membuat dan memberikan informasi bagi warga. Ini mencakup baik "pasif", akses ke informasi saat diminta oleh warga negara dan "aktif" tindakan pemerintah untuk menyebarkan informasi. Contoh mencakup akses ke catatan publik, media resmi, situs web pemerintah (OECD, 2004). Menurut Cheema (2007) Transparansi mempromosikan dalam proses demokrasi melalui suatu pelaporan dan umpan balik, proses dan prosedur yang jelas, dan perilaku dan tindakan mereka yang memegang otoritas pengambilan keputusan. Itu membuat informasi yang dapat dimengerti dan standar yang jelas dapat diakses oleh warga. Integritas melengkapi kontinum akuntabilitas dan transparansi karena itu adalah penting untuk konsep etika profesional. Tanpa lembaga hukum yang transparan, pemilik dan manajer perusahaan membuang-buang waktu dan uang negosiasi setiap transaksi dengan pejabat pemerintah - sebuah proses yang membuka jalan bagi penyuapan dan korupsi (Rondinelli, 2007). Dalam membangun masyarakat terbuka yang sukses, jaminan akses ke informasi adalah unsur yang paling penting.

5) *Accountability.*

Akuntabilitas (*accountability*) merupakan tanggung jawab pelaku politik untuk semua anggota masyarakat atas tindakan dan keputusan yang mereka ambil. Dalam hal akuntabilitas, media yang bebas, independen dan pluralistik sangat penting untuk masyarakat yang bebas dan terbuka, dan juga bagi sistem pemerintah yang akuntabel (Pope, 2007). Akuntabilitas adalah pilar demokrasi dan good governance yang memaksa negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk berfokus pada hasil, berusaha menjelaskan tujuan, mengembangkan strategi yang efektif, memantau dan melaporkan kinerja (Cheema, 2007). Ada tiga hal dalam menyiratkan individu dan organisasi yang bertanggung jawab untuk kinerja yang diukur seobjektif mungkin. Akuntabilitas financial berarti kewajiban pada penanganan sumber daya, yang memegang jabatan publik untuk melaporkan penggunaan sumber daya. Akuntabilitas politik berarti metode terbuka untuk sanksi atau penghargaan mereka yang memegang posisi kepercayaan publik melalui sistem checks and balances antara eksekutif, legislatif, dan yudikatif cabang. Akuntabilitas administrasi menyiratkan sistem kontrol internal pemerintah, termasuk standar pelayanan sipil dan insentif, kode etik, dan review administratif (Cheema, 2007). Pemerintah, di sisi lain, memiliki tanggung jawab yang luas terhadap warga negara mereka. Tidak seperti pasar, mereka tidak dapat mengabaikan yang lemah, rentan, pengangguran, orang sakit, dan orang miskin. Pemerintah memiliki tanggung jawab terhadap semua dari mereka sebagai penjamin keadilan sosial (Rizvi, 2007). Sedangkan akuntabilitas di sektor publik harus didasarkan pada gagasan bahwa administrator publik dapat dan harus melayani warga untuk kepentingan umum, bahkan dalam situasi yang melibatkan pertimbangan nilai yang rumit dan tumpang tindih norma. Untuk melakukannya, administrator public tidak harus membuat keputusan sendiri. Sebaliknya, masalah ini harus diselesaikan

tidak hanya didasarkan pada dialog dalam organisasi, tetapi juga pada pemberdayaan dan berbasis luas keterlibatan warga sipil (Denhardt & Denhardt, 2007). Bagi warga, akuntabilitas sektor publik adalah kewajiban pemerintah untuk menjelaskan secara terbuka, penuh, dan cukup, bagaimana pemerintah melaksanakan, atau gagal untuk melaksanakan tanggung jawab pemerintah yang mempengaruhi masyarakat (Callahan, 2007).

6) *Consensus*

Mengenai konsensus, menurut Susskind dalam suatu artikel di suatu Web yang berjudul *Governance: What does it mean? And, what is good governance?* dinyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengatasi permasalahan konsensus. **Pertama**, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan difasilitasi atau dimediasi oleh seorang yang ahli dan professional. **Kedua**, sebelum pertemuan dilakukan, fasilitator atau mediator harus melakukan pertemuan atau pembicaraan awal dengan para peserta. Hal ini akan mempermudah bagi para peserta untuk mengatasi konflik yang mungkin terjadi serta merancang pemecahan masalah untuk kebaikan kelompok atau organisasi. **Ketiga**, keputusan yang akan diambil akan ditentukan dengan sejauh mana konsensus di antara peserta dapat tercapai (*The Concensus Building*). Ketiga elemen ini secara bersama-sama data, informasi, dan pengetahuan merupakan dasar keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan serta meningkatkan kehidupan warganya (USAID, 2013). Proses konsensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok (Butler dan Rothstein, 1991). Menurut UNDP (1997) *governance* yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat. Konflik biasanya

dianggap sebagai halangan untuk mencapai kesepakatan serta mengganggu hubungan yang harmonis. Namun demikian untuk mencapai suatu consensus formal, adanya konflik tanpa kekerasan tetap diperlukan, karena memberikan motivasi untuk perbaikan proposal. Proses consensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok.

Untuk menambah wawasan tentang tatakelola pemerintahan atau governansi yang baik, maka para pakar birokrasi dan governansi memikirkan kemungkinan governansi tidak dapat terlaksana secara maksimal atau berjalan baik tapi berjalannya atau keberhasilan tersebut dikategorikan cukup baik. Perlu diketahui bahwa kondisi suatu Negara berbeda-beda, ada Negara maju, setengah maju, dan kurang maju. Dengan kondisi Negara yang berbeda-beda tersebut, parapakar birokrasi memikirkan alternative lain terkait dengan implementasi governansi tersebut dilihat dari aspek kecukupannya atau *good enough governance*. Silakan Anda mempelajari materi *good enough governance* di bawah ini.

C. *Good Enough Governance dan Sound Governance*

Ditengah maraknya konsep *good governance*, muncul pemikiran baru yang dianggap mengkritik atau mempertanyakan sejauh mana keberhasilan dari Negara-negara dalam menerapkan konsep *good governance* tersebut. Seperti halnya konsep *New Public Management* yang kemudian dikritisi dengan munculnya *New Public Service*, konsep *good governance* juga dikritis dengan munculnya konsep ***Good Enough Governance*** yang disampaikan oleh pakar kebijakan publik yaitu Merilee S. Grindle (2007).

Tata kelola atau governansi yang cukup baik (*good enough governance*) memberikan pemikiran dan pertimbangan kepada para pakar governansi tentang implementasi dari governansi menyangkut perubahan dan inisiatif pengembangan kelembagaan atau organisasi pemerintahan. Mengingat keterbatasan sumber daya uang, waktu, pengetahuan, kapasitas manusia dan organisasi, maka perlu dicari cara terbaik untuk menuju governansi yang lebih baik dalam konteks kondisi negara, karena setiap Negara mempunyai karakteristik masing-masing dan juga kemajuan ekonominya, sehingga ada level Negara maju, Negara berkembang, dan Negara kurang berkembang.

Governansi yang cukup baik, sebagai sebuah konsep, menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan atau kelemahan-kelemahan dalam governansi pemerintahan harus atau perlu diselesaikan sekaligus atau semua harus selesai pada waktunya. Governansi yang cukup baik dapat juga diartikan bahwa campurtangan serta intervensi mempunyai kontribusi penting dalam pencapaian tujuan pembangunan, memiliki prioritas, serta disesuaikan dengan kondisi masing-masing Negara. Intervensi perlu dilakukan secara hati-hati sehingga kontribusi governansi yang efektif dapat tercapai dengan baik misalnya dalam program pengentasan kemiskinan atau pencapaian partisipasi masyarakat dalam pemilihan umum. Governansi tidak harus diselenggarakan secara *all out* tanpa mempertimbangkan kondisi masyarakat dan Negara, dimana *good enough governance* mengarahkan perhatian serta pertimbangan pada kapasitas dan kondisi minimal pemerintahan yang memungkinkan perkembangan ekonomi, sosial, dan politik dapat berjalan.

Grindle berpendapat bahwa implementasi governansi yang baik yang diadopsi oleh banyak lembaga bantuan utama seperti Bank Dunia (World Bank), Departemen Pembangunan Internasional (DFID), Badan untuk Amerika Serikat Pembangunan Internasional (USAID), Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa

(UNDP), dan Dana Moneter Internasional (IMF) terlalu ambisius serta tidak berhasil karena tidak mempertimbangkan konteks kelembagaan dan kebutuhan negara tertentu. Jumlah program yang masuk dalam agenda tata kelola pemerintahan yang baik telah meningkat tanpa disadari oleh pemerintah. Gagasan tentang tata kelola yang baik tidak memberikan panduan tentang bagaimana masalah tata kelola harus ditangani dalam konteks tertentu.

Grindle juga berpendapat bahwa intervensi tata kelola atau governansi harus disesuaikan dengan kondisi sasaran negara. Kebijakan untuk perbaikan ekonomi, misalnya, jauh lebih terbatas dimensi atau skopnya di negara bagian yang rentan dan kurang berkembang dibandingkan dengan Negara yang memiliki kapasitas kelembagaan dan legitimasi yang lebih besar serta kuat ekonominya. Tujuan yang utama bagi terselenggaranya pemerintahan yang cukup baik yaitu bagaimana harus menyediakan beberapa tingkat keamanan. Tanpa adanya pengetahuan mengenai tingkat atau ukuran minimal keamanan maka pertumbuhan ekonomi dan penyediaan berbagai bentuk layanan akan sulit direalisasikan.

Konsep governansi atau tata kelola menyiratkan suatu proses penyelenggaraan atau hasil kelembagaan tertentu. Sewaktu definisi governansi atau tata kelola berubah menjadi definisi yang menyebutkan ke tata kelola yang baik, maka pandangan normative tentang apa yang 'seharusnya' menjadi lebih menonjol. Namun definisi tersebut dapat bervariasi sewaktu definisi tersebut berkaitan atau diterapkan dengan kebijakan tertentu atau berhubungan dengan hasil atau *output* dari suatu kebijakan, seperti kebijakan makroekonomi, pengentasan kemiskinan, desentralisasi, atau partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan pembangunan.

D. *Sound Governance*

Di tengah maraknya kajian *good governance*, muncul wacana mengenai *sound governance*.

Bagaimana dengan Konsep *Sound Governance*?

Konsep *sound governance* disampaikan oleh Farazman (2004). Konsep "*Sound Governance*" digunakan sebagai alternatif dari istilah "*Good Governance*" karena beberapa alasan.

Pertama, konsep ini lebih komprehensif daripada konsep lain yang ditinjau sebelumnya, dan mencakup elemen governansi global atau internasional yang penting.

Kedua, ini juga mencakup ciri normatif serta teknis dan rasional dari governansi yang baik. Namun, ini menyajikan pandangan yang seimbang tentang pemerintahan yang tidak terlalu bias dan mempertimbangkan sifat asli dari sistem pemerintahan adat yang mungkin bertentangan atau bertentangan dengan struktur kekuasaan neo-kolonialis yang dominan secara global. Dengan kata lain, pemerintah atau pemerintahan mungkin sehat namun di sisi lain sistem nilainya bertentangan atau bertentangan dengan kepentingan asing, imperialis dan kebijakan intervensionis mereka.

Ketiga, konsep *sound governance* memiliki semua karakteristik kualitas governansi yang lebih unggul dari governansi yang baik dan sehat secara teknis, profesional, organisasi, manajerial, politik, demokratis, dan ekonomi. Ini juga masuk akal dalam hal kapasitas dan mengantisipasi tingkah laku; itu demokratis dalam karakter, daya tanggap, dan kompetensi; dan nilai budayanya tertanam dalam nilai dan struktur masyarakat. **Keempat**, *sound governance* yang baik sejalan dengan nilai-nilai konstitusional dan tanggap terhadap norma, aturan, dan pemerintahan internasional. Pemerintahan yang baik seperti yang didefinisikan oleh para pendukungnya mengabaikan fitur konstitusional penting yang membatasi Negara bangsa dan pemerintah yang berdaulat.

Kelima, konsep *sound governance* memiliki asal-usul kuno di kekaisaran negara dunia pertama Persia dengan sistem administrasi yang sangat efisien dan efektif. Manajemen strategis dan struktur tata kelola kontingensi sudah siap untuk mengatur dan mengelola kerajaan negara-dunia yang begitu besar sehingga mencakup hampir seluruh dunia kuno yang diketahui.

Meskipun konsep kuno tentang *sound governance* dianggap tidak sehat secara demokratis dibandingkan dengan standar kontemporer, penerapannya melalui reformasi struktural yang tulus dan mendalam dalam keuangan, manajemen, komunikasi, hukum, dan pemerintah daerah berdasarkan prinsip luhur "toleransi" adalah gagasan baru.

Sound governance memiliki beberapa dimensi. Ini termasuk (1) proses; (2) struktur; (3) kognisi dan nilai; (4) konstitusi; (5) organisasi dan lembaga; (6) manajemen dan kinerja; (7) kebijakan; (8) sektor; (9) kekuatan internasional atau globalisasi; dan (10) etika, akuntabilitas, dan transparansi. Masing-masing dimensi tersebut bekerja bersama-sama dengan orang lain mirip orkestra, dengan kepemimpinan yang baik dan partisipasi dinamis dari elemen atau komponen interaktif yang diuraikan di atas, memberikan kualitas sistem tata kelola yang melebihi harapan.

1. *Process (Proses)*. *Sound governance* melibatkan proses pengaturan dengan interaksi semua elemen atau pemangku kepentingan yang terlibat; ini adalah arti dari tata kelola yang baik juga telah disediakan. Namun tata kelola yang baik bukan hanya tentang proses internal dan eksternal; itu juga memiliki struktur.

2. *Structure (Struktur)*. Struktur adalah sekumpulan elemen konstitutif, aktor, aturan, regulasi, prosedur, kerangka pengambilan keputusan, dan sumber otoritatif yang memberikan sanksi atau melegitimasi proses pemerintahan. Perwujudan struktural ini dibentuk dan beroperasi baik secara vertikal maupun horizontal dan dipengaruhi oleh banyak faktor dan gaya internal dan eksternal, lokal dan internasional. Proses menjelaskan bagaimana tata kelola bekerja, sedangkan struktur mendefinisikan dan memberikan arahan pada proses. *Sound governance* memiliki struktur yang kokoh, terinformasi, sah, kompeten, dan dinamis dalam bentuk dan substansi. Dalam pemerintahan publik, misalnya, pejabat kunci, yang dipilih dan diangkat, pemangku kepentingan, lembaga swadaya masyarakat, badan warga negara, media, masyarakat sipil, sektor

swasta, dan lembaga atau kekuasaan domestik dan internasional atau global menjadi bagian secara langsung atau secara tidak langsung dari struktur pemerintahan, dan begitu pula aturan dan cara aturan didefinisikan.

3. *Cognition and values (Kognisi dan nilai-nilai)*. Dimensi kognitif atau nilai mewakili sistem nilai yang unik atau menyimpang dari struktur atau proses tata kelola. Misalnya, pemerintahan yang tidak sehat, korup, dan buruk sistem terorganisir secara longgar, tidak memiliki pelembagaan dan legitimasi, dan sangat bergantung pada kekuatan eksternal agar legitimasi tetap berkuasa. Itu secara inheren goyah dan rapuh, menunggu waktu yang tepat atau kesempatan kecil untuk hancur dan hancur. Sebagian besar pemerintah kontemporer di negara-negara dunia ketiga di Asia, Afrika, dan Amerika Latin atau tengah termasuk dalam kategori ini, karena mereka sangat berat bergantung pada globalisasi dan struktur kekuasaan yang mendominasi dan sistem pemerintahan yang represif mereka rapuh dan siap runtuh. Ini adalah dukungan intervensi militer, ekonomi, dan politik Negara adidaya global yang telah mempertahankan banyak dari rezim ini. Derajat keragaman, kompleksitas, dan intensitas dalam proses tata kelola pemerintahan ini rendah dengan interaksi minimum. Sistem mereka seperti jembatan berkarat yang siap runtuh kapan saja.

4. *Constitution (Konstitusi)*. Berikutnya, mungkin dimensi terpenting dari tata kelola dan tata kelola yang baik adalah konstitusi dari pemerintahan dan sistem pemerintahan.

Konstitusi adalah dokumen pedoman fundamental yang berfungsi sebagai cetak biru tata kelola. Namun, dalam sistem pemerintahan yang lemah, tidak terorganisir dengan baik, dan tidak sehat jika disebut sistem sama sekali konstitusi tidak lebih dari dokumen formal; ia sering kali diabaikan dan dilewati dan digunakan secara selektif untuk melayani kepentingan tertentu yang kuat. Ini adalah masalah khas “formalisme” atau dualitas dalam proses pemerintahan di seluruh dunia yang sangat dipengaruhi atau didikte oleh struktur

kekuatan globalisasi eksternal. Formalisme terjadi ketika aturan dan regulasi formal digantikan oleh norma dan perilaku informal dan tidak resmi dalam politik, pemerintahan, dan administrasi untuk melayani tujuan tertentu, tetapi diterapkan secara kaku ketika berhadapan dengan musuh atau penantang sistem.

5. *Organization and institution.* (Organisasi dan institusi).

Dimensi lain dari tata kelola dan tata kelola yang baik adalah komponen atau properti organisasi dan kelembagaan. Apa lembaga pemerintahan? Seberapa baik lembaga-lembaga ini bekerja dalam koordinasi dengan lembaga pemerintah lainnya? Struktur dan proses pemerintahan serta kebijakan bergantung pada lembaga pemerintahan, dan tanpa lembaga tidak ada pemerintahan yang baik. Apakah lembaga-lembaga tersebut secara formal dan konstitusional dianggap sah? Apakah lembaga informal memainkan peran yang lebih kuat dalam proses tata kelola? Ini adalah pertanyaan mendasar tentang dimensi pemerintahan ini. Namun, institusi tanpa organisasi yang kuat akan rapuh dan pasti gagal, karena mereka tidak dapat melakukan dan melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan. Kegagalan ini juga menyebabkan kegagalan kebijakan, struktural, dan proses dari sistem pemerintahan; karenanya pemerintahan yang tidak sehat. Di sisi lain, lembaga yang terorganisir dengan baik dan berkinerja baik berkontribusi pada tata kelola yang baik.

6. *Management and performance* (Manajemen dan kinerja.)

Dimensi manajerial dan kinerja tata kelola yang baik berhubungan langsung. Mereka adalah bagian integral dari keseluruhan sistem. Tetapi kinerja belaka tidak cukup; ia harus menghasilkan hasil yang diinginkan dan diinginkan, hasil yang diterjemahkan ke dalam legitimasi kelembagaan dan sistem. Dimensi manajemen adalah perekat, transmisi pengoperasian sistem yang harus menghasilkan hasil yang diinginkan. Manajemen harus diinformasikan oleh pengetahuan, teknologi, kapasitas, sumber daya, dan keterampilan terkini, hal-hal penting yang perlu terus diperbarui melalui

penelitian dan pengembangan, pelatihan dan peningkatan, serta peningkatan kapasitas.

Tanpa sistem manajemen yang baik yang ditandai dengan efisiensi dan efektivitas, pemerintahan yang baik akan menderita ketidakmampuan, kinerja yang buruk, pemborosan dan duplikasi, biro-patologi, dan kurangnya legitimasi.

7. Policy (Kebijakan). Berikutnya adalah dimensi kebijakan tata kelola yang baik, yang memberikan elemen atau dimensi proses, struktur, dan panduan yang baik untuk manajemen, arah, dan pengarah. Ada dua jenis kebijakan yang disusun dalam tata kelola yang baik: Satu di luar organisasi pemerintahan individu, dan berasal dari otoritas legislatif dan politik atau yudikatif yang mewakili keinginan rakyat.

Kebijakan semacam ini memandu dan memberikan arahan kepada lembaga dan organisasi tata kelola untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Jenis kebijakan kedua adalah internal organisasi dan lembaga pemerintahan; itu adalah kebijakan organisasi, seperangkat pedoman peran pengarah yang mendefinisikan dan menentukan aturan, regulasi, prosedur, dan nilai-nilai yang digunakan untuk mengelola kinerja organisasi menuju misi dan tujuan yang diinginkan dari tata kelola yang baik. Selain itu, kebijakan eksternal dan internal berlaku sebagai mekanisme pengarah kinerja organisasi dalam tata kelola yang baik.

8. Sector. (Sektor). Dimensi lain dari tata kelola yang baik adalah fitur sektoralnya yang juga mencakup semua dimensi lain yang diuraikan di atas. Dimensi sektoral dari tata kelola juga penting difokuskan pada sektor tertentu seperti industri, pertanian, pedesaan, perkotaan, ilmiah, penelitian dan pengembangan, pendidikan, kesehatan, transportasi, dan bidang lainnya. Tata kelola sektoral yang baik membutuhkan partisipasi langsung dari warga negara, manajemen yang cakap, dan pengetahuan dan keterampilan dalam kinerja organisasi publik. Tetapi koordinasi, kerjasama, dan berbagi pengetahuan dan informasi lintas sektor dan antar

organisasi merupakan unsur penting dari tata kelola yang baik. Sayangnya, banyak sistem dan organisasi tata kelola kekurangan elemen koordinasi yang mutlak diperlukan ini di seluruh dunia, baik di negara industri maupun negara berkembang.

9. *International or globalization forces (Kekuatan internasional atau globalisasi)*. Dimensi lain yang sangat penting dari tata kelola yang baik adalah dimensi internasional atau globalnya. Saat ini, di era globalisasi yang dipercepat dan saling ketergantungan global, negara-bangsa, pemerintah, dan warga negara semakin tertarik ke-secara sukarela atau tidak serangkaian rezim yang menunjukkan intoleransi terhadap perilaku pemerintahan tertentu yang sebelumnya dan secara tradisional dianggap normal dan internal bagi pemerintah yang berdaulat (misalnya, rezim Apartheid di Afrika Selatan, atau genosida di Afrika), atau menuntut penerapan berbagai aturan, peraturan, dan protocol disepakati bersama di tingkat regional atau global.

10. *Ethics, accountability, and transparency.* (*Etika, akuntabilitas, dan transparansi*). Ciri utama dari tata kelola yang baik adalah fondasinya yang berprinsip pada nilai-nilai etika, persyaratan akuntabilitas, serta struktur dan nilai transparansi. Prinsip utama dari tata kelola yang baik ini memeriksa potensi penyalahgunaan dan korupsi sistem serta terhadap prinsip-prinsip buta efisiensi dan ekonomi murni dalam pengelolaan dan proses administrasi.

BAB 3

REFORMASI BIROKRASI

A. Pendahuluan

Para pembaca yang budikan, pada bagian ini akan dijelaskan permasalahan terkait bagaimana mengatasi serta membenahi hambatan-hambatan yang ditemui untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur birokrasi pemerintahan serta menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Ada anggapan yang mengatakan sangat tidak *fair* jika selalu memojokkan serta membandingkan kondisi birokrasi pemerintahan Indonesia dibandingkan dengan Negara lain, baik di Asean, tingkat Asia, ataupun tingkat dunia. Juga tidak tepat jika membandingkan kondisi birokrasi pemerintahan dalam menyelenggarakan pelayanan publik di Indonesia dengan Negara tetangga seperti Singapura. Jika membandingkan dengan Malaysia atau Thailand mungkin masih tidak terlalu jauh berbeda dengan kondisi birokrasi di Indonesia. Tetapi sepertinya sulit dan berat jika membandingkan kondisi birokrasi pemerintahan Indonesia dengan Negara tetangga Singapura.

Banyak yang tidak sependapat karena memang jika dilihat dari perbandingan *apple to apple*, perbandingan secara rinci, tidak tepat membandingkan dengan Singapura. Perbedaan dengan Negara Singapura sangat jauh, terutama mengenai luas wilayah, jumlah penduduk, sehingga beban Negara Indonesia dianggap lebih berat dalam mengurus warga negaranya. Namun demikian lebih bijak jika tidak perlu membandingkan dengan Negara lain, urusi saja Negara kita dengan kondisi yang memang sudah *given*, termasuk periode panjang masa penjajahan oleh Belanda maupun Jepang, yang dianggap memiliki dampak signifikan dalam menentukan arah kemajuan dan kesejahteraan rakyat Indonesia.

B. Konsep dan Tujuan Reformasi Birokrasi

Sudah lebih dari 75 tahun Indonesia merdeka. Berbagai program pembangunan yang dilaksanakan diberbagai wilayah di Indonesia menunjukkan adanya kemajuan yang hasilnya dapat dirasakan oleh masyarakat Indonesia. Pembangunan yang berorientasi di wilayah perbatasan, penambahan ruas jalan tol, maupun berbagai ketercapaian yang sudah diperoleh oleh bangsa Indonesia sepertinya belum sejalan dengan keinginan harapan masyarakat dan bangsa Indonesia untuk memiliki perangkat birokrasi pemerintahan yang dapat diandalkan baik dalam penyelenggaraan pelayanan publik di dalam negeri maupun dalam persaingan dengan kualitas birokrasi di Negara lain, khususnya Negara yang sudah maju dalam bidang pembangunan, seperti Korea, Jepang, Taiwan, Singapura, atau China.

Menurut Anda, apakah birokrasi di Indonesia sudah berhasil dalam melakukan reformasi? Birokrasi Indonesia yang selama ini sering dinilai negatif karna masih tergolong buruk di dunia, dibandingkan dengan Negara lain, tidak pernah lepas dari praktek primordialisme, politisasi birokrasi, nepotisme, kolusi, korupsi, kronisme, apakah memang berjalan di tempat, atau sudah ada perubahan ke arah yang lebih baik? Penyajian materi pada aspek ini lebih ditekankan kepada pemahaman terkait dengan reformasi birokrasi serta memahami pentingnya reformasi birokrasi yang diharapkan mampu membawa perubahan kondisi birokrasi ke arah yang lebih baik sehingga mampu memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat yang selalu berkembang.

1. Pengertian Umum Reformasi

Bagi mereka yang berkecimpung di bidang akademik dan birokrasi pemerintahan bukanlah hal yang baru karena menyangkut perubahan-perubahan pemikira karena adanya perkembangan dan dinamika sosial-politik-ekonomi yang berkembang dan berubah dengan cepat. Populernya kata dan istilah reformasi dalam

kehidupan masyarakat dan bangsa Indonesia sejak adanya peralihan pemerintahan Orde Baru yang dipimpin oleh Soeharto kepada penggantinya yaitu B.J Habibie, yaitu Kabinet Reformasi Nasional, sampai sekarang disebut dengan era reformasi. Masih disebut dengan era reformasi karena pada masa kini belum muncul kata atau istilah yang tepat untuk menggantikan kata reformasi, atau belum ada atau tidak muncul suatu perubahan sebesar terjadinya perubahan pada waktu-waktu seperti halnya peralihan dari Orde Baru ke Orde Reformasi tersebut. Namun sebelum kata atau konsep reformasi di awal munculnya menjadi jelas, setelah berganti-ganti pemerintahan, kata reformasi menjadi kabur atau kurang jelas maknanya tergantung pada kemauan dan keinginan pihak-pihak yang berkepentingan bagi pihak-pihak yang menggunakan istilah tersebut.

Istilah reformasi dan implementasinya dimulai sewaktu adanya perubahan pemerintahan dari pemerintahan Orde Baru ke pemerintahan Orde Reformasi pada kurun waktu tahun 1998. Berbagai faktor menyebabkan krisis perekonomian nasional pada tahun 1997 termasuk krisis perekonomian di berbagai Negara di belahan dunia. Krisis perekonomian yang berdampak buruk pada berbagai sektor baik sektor pemerintah, sektor swasta maupun pada masyarakat memicu unjuk rasa mahasiswa dari seluruh tanah air beserta elit politik dan memuncak pada tahun 1998 yang menuntut penggantian pemerintahan dan melaksanakan reformasi total. Pada periode inilah kata dan istilah reformasi muncul dan menjadi terkenal termasuk konteks reformasi yang perlu dilakukan di bidang pemerintahan yang disebut dengan istilah reformasi birokrasi atau reformasi administrasi.

Sebelum melangkah lebih jauh mengenai reformasi birokrasi, akan diberi uraian terkait dengan pengertian reformasi terlebih dahulu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), reformasi diartikan sebagai “perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau

Negara". Dengan melihat arti tersebut berarti reformasi dilaksanakan secara tidak biasa (*unusual drastically change*) karena bersifat drastis, tidak lazim, tidak biasa yang mencakup lingkup bidang tertentu dalam pemerintahan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Ada kecenderungan kesepakatan bahwa reformasi dilakukan secara drastis, radikal, atau ekstrim seperti yang diungkapkan oleh Hardjapamekas (2013) yang menjelaskan bahwa reformasi pada dasarnya adalah sebuah proses perubahan yang mungkin sedikit radikal atau drastis dimana tujuannya jelas untuk memperbaiki keadaan sekarang menjadi keadaan tertentu yang dikehendaki dan lebih baik. Oleh karena itu ada pandangan bahwa reformasi sebagai suatu langkah atau gerakan perubahan ke arah tertentu untuk mencapai tujuan melalui suatu proses yang di luar kebiasaan serta agak drastis dan ekstrim.

C. Pengertian Reformasi Birokrasi

Penataan reformasi nasional pada periode pemerintahan tahun 1998-2004 dimulai dengan menata ulang sistem ketatanegaraan antara lain melakukan perubahan atau amandemen terhadap batang tubuh UUD 1945 sebanyak 4 kali. Secara umum amandemen tersebut dilakukan dalam rangka terciptanya keseimbangan kekuasaan di antara lembaga-lembaga tinggi Negara, serta membatasi kekuasaan yang terlalu besar dan mutlak yang selama ini tertuju pada presiden. Harapan dari amandemen berarti tidak adanya lagi tirani kekuasaan seperti halnya di masa lalu yang cenderung dilakukan oleh presiden, serta terwujudnya keseimbangan kekuasaan antara lembaga-lembaga Negara yang ada serta tercapainya pemerintahan yang lebih demokratis.

Hal yang penting terkait dengan reformasi birokrasi adalah perubahan yang terjadi di level pemerintah daerah, khususnya menyangkut reformasi kelembagaan. Sesuai dengan UU No.5 Tahun 1974 unsur pemerintah daerah meliputi eksekutif dan legislative

(DPRD), namun berdasarkan undang-undang yang baru (UU NO. 22 Tahun 1999 yang disempurnakan dengan UU No. 32 Tahun 2004), lembaga eksekutif dipisahkan dengan lembaga legislatif. Dengan perubahan peraturan tersebut mengakibatkan perubahan peran dimana peran DPRD memiliki peran yang dominan dan seimbang dengan peran lembaga eksekutif, berbeda dengan masa UU No 5. Tahun 1974 dimana peran eksekutif cenderung sangat dominan dalam membuat keputusan atau kebijakan di daerah.

Sebagai bagian integral dari reformasi nasional, reformasi birokrasi berkaitan erat dengan keberhasilan dari reformasi di bidang lain yaitu sistem politik, hukum, perekonomian, dan budaya kerja (Rewansyah, 2012). Terkait dengan reformasi birokrasi maka **reformasi sistem politik** diarahkan agar perubahan-perubahan yang mendasar ke arah sistem politik yang lebih demokratis baik menyangkut prosedural maupun substansial, maka akan mengubah peranan birokrasi pemerintahan. Tidak mudah untuk membuat perubahan yang ekstrim atau drastis menyangkut sistem politik karena pihak-pihak yang sudah nyaman dengan kondisi yang sedang berlangsung akan mempertahankan sistem tersebut. Namun dengan sistem politik yang bagaimanapun, dalam hal ini birokrasi sebagai institusi pemerintahan harus berdiri sebagai pihak yang tidak mendukung salah satu pihak, dan harus bersikap netral dari politik praktis. Dalam praktek penyelenggaraan sikap yang netral tidak mudah juga, dan tidak semua pihak memahami atau memang pura-pura tidak memahami sehingga ada keinginan untuk melanggar netralitas tersebut dengan harapan memiliki masa depan yang lebih baik. Bagi pihak politisi sendiri, diharapkan para politisi tersebut memerlukan pemahaman mengenai sistem manajemen pemerintahan, manajemen kebijakan publik maupun hukum administrasi Negara sehingga terjadi suatu pemahaman pada sisi bentuk penyelenggaraan suatu pemerintahan, tidak semata hanya dilihat dari sisi politik praktis.

Aspek yang kedua yang juga berkaitan erat dengan reformasi birokrasi adalah **reformasi di bidang hukum**. Hukum merupakan suatu sarana yang sangat penting untuk menjaga dan memelihara ketertiban dan melindungi warga Negara dari tindakan sewenang-wenang dari pihak lain. Untuk itu hukum harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan jaman, dengan demikian hukum yang masih berlandaskan warisan hukum Hindia Belanda ataupun yang sudah ketinggalan jaman harus segera direformasi. Hukum itu sendiri harus memberikan ruang gerak yang terbuka dan leluasa untuk diubah sesuai dengan kebutuhan kekinian atau mampu mengikuti perubahan kondisi di masyarakat, bukan sebaliknya yaitu menghambat usaha pembaruan karena hanya didasarkan keinginan untuk mempertahankan nilai-nilai warisan model lama. Sebagai suatu sistem, maka hukum memiliki berbagai subsistem atau unsur-unsur yang menunjangnya. Beberapa subsistem yang mendukung hukum masih ada beberapa unsur yang masih perlu ditingkatkan kapasitasnya seperti sumber daya manusia, sarana dan prasarana hukum, atau nilai-nilai tentang kehidupan masyarakat. Contoh yang masih terlihat pada kondisi saat ini adalah berita masih penuh sesaknya rumah tahanan (rutan) yang kapasitasnya sudah tidak memadai atau tidak layak lagi sebagai suatu tempat untuk membina masyarakat yang bermasalah secara hukum.

Aspek yang lain adalah **reformasi di bidang perekonomian**, dimana sebagai sebuah Negara yang berkeinginan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat sesuai dengan amanah UUD 1945, diperlukan adanya investasi, baik dari dalam maupun dari luar negeri serta memiliki akses pasar ke Negara lain khususnya Negara maju. Dampak dari investasi yang masuk adalah semakin terbukanya kesempatan kerja yang akhirnya juga akan mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Inti dari reformasi di bidang ekonomi adalah bagaimana melakukan reformasi khususnya di bidang ekonomi guna mengefisienkan ekonomi untuk lebih meningkatkan daya saing dengan mengintegrasikan ekonominya ke

dalam ekonomi global dan memanfaatkan kecenderungan ekonomi global tersebut. Beberapa program yang dapat diimplementasikan adalah peningkatan efisiensi, produktivitas, dan inovasi teknologi sehingga produk yang dihasilkan mampu dan mudah masuk ke dalam pasar dunia. Sebagai Negara hukum maka dalam melakukan reformasi tetap dalam jalur hukum dan peraturan seperti dalam Bab XIV, Pasal 33, UUD 1945, antara berbunyi perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional (sesuai amandemen ke 4 UUD 1945). Reformasi bidang ekonomi juga memerlukan kolaborasi dan sinergitas antara berbagai *stake holder* melalui prinsi-prinsip *good corporate governance* dan *good governance*.

Adapun **reformasi di bidang budaya kerja** menyangkut pembangunan budaya kerja yaitu pembangunan yang mencakup perilaku etos kerja yang berkualitas, menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Untuk mencapai hal tersebut maka perlu mengadopsi budaya dari luar yang dianggap baik ke dalam masyarakat Indonesia. Hal ini akan membawa dampak pada perubahan masyarakat, baik yang bersifat individu maupun kelompok. Di sisi lain, dalam rangka mengembangkan budaya kerja yang ada di dalam masyarakat menjadi lebih peka terhadap tuntutan dan perubahan dan lebih sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan teknologi. Strategi ini mengarah kepada modernisasi atau pengembangan potensi dalam negeri yang kita miliki dengan ilmu pengetahuan modern. Budaya yang tidak mendukung pembangunan budaya adalah budaya tidak mau bekerja keras, inginnya bekerja di sektor pemerintah yang dianggap lebih terhormat. Reformasi bidang budaya kerja terkait dengan upaya membangun budaya kinerja birokrat pemerintahan . kebiasaan atau budaya kelompok masyarakat serta pengusaha yang suka memberikan uang dan mempengaruhi pejabat pemerintahan

sesungguhnya menambah buruk moral aparatur birokras pemerintahan serta melakukan mal adminsitrasasi.

D. Tujuan, Sasaran, dan Strategi Reformasi Birokrasi

Menurut Rewansyah (2012) reformasi yang dilakukan dalam rangka pembangunan nasional bertujuan mengoreksi dan memperbaharusi terus menerus arah pembangunan bangsa yang selama ini telah menyimpang, kembali ke cita-cita proklamasi dan bhinneka tunggal ika, termasuk di dalamnya adalah reformasi birokrasi pemerintahan. Bukan hanya reformasi sebagai suatu gerakan sosial saja yang penting, tapi juga ada sisi lain yang lebih tepat yaitu adanya momentum atau kesempatan penting atau kesempatan emas yang mungkin tidak terulang lagi. Huru-hara, kekacauan, instabilitas dapat saja terjadi setiap saat, tetapi yang namanya momentum perubahan apalagi perubahan penting menyangkut keberlangsungan suatu Negara dan juga penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat juga sangat penting. Melalui momentum yang tidak tahu kapan akan muncul kembali, maka momentum emas yang sudah terjadi dapat dimanfaatkan untuk mereformasi pemerintahan sehingga para birokrat dan aparatur pemerintahan dapat berfungsi secara optimal, menjadi abdi Negara dan abdi masyarakat yang sebenarnya yaitu sebagai civil servant bukan sebagai priyayi atau golongan elit yang harus dipuja puji dan dihormati apalagi di servis oleh masyarakat.

Reformasi birokrasi yang terkait dengan penyelenggaraan layanan publik menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik menjadi salah satu dimensi yang sangat strategis dalam menilai keberhasilan otonomi daerah. Pemerintah daerah dan kota memiliki kewenangan besar untuk mendorong proses kebijakan menjadi lebih partisipatif, responsif, dan akuntabel karena kendali dari proses kebijakan dan alokasi anggaran sepenuhnya ada di tangan mereka. Semakin tinggi kepedulian pemerintah daerah terhadap tata

pemerintahan yang, maka kinerja pelayanan publik akan menjadi semakin baik (Ahmad, 2018)

Reformasi Birokrasi diharapkan dilakukan secara sungguh-sungguh oleh setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah sehingga manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Di sisi lain, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi mendesak kementerian/lembaga/pemerintah daerah melakukan Reformasi Birokrasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja) harus terus didorong agar birokrasi pemerintah mampu menunjukan kinerjanya secara maksimal. Impelementasi Reformasi Birokrasi ditujukan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan kapabel, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, profesional, serta terbebas dari praktek Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN). Dalam rangka mewujudkan sifat pemerintahan yang melayani masyarakat (*public servant*) maka kesuksesan Reformasi Birokrasi merupakan tanggungjawab segenap unsur pemerintahan, dan harus disadari serta dibangun bersama oleh seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah di Indonesia, tanpa kecuali untuk mewujudkan Visi Indonesia Maju.

Reformasi birokrasi tidak hanya diperlukan dari sisi pemerintah, tetapi juga dari aktor yang ada dalam birokrasi itu sendiri. Selama ini mereka dicekoki/dimasuki oleh nilai, pola pikir, dan perilaku yang keliru. Pelembagaan nilai, pola pikir, dan perilaku yang berbasis pada birokrasi Weberian harus dihentikan. Dalam konteks birokrasi, program revolusi mental Jokowi seharusnya diterjemahkan salah satunya dengan tindakan merombak nilai, pola pikir, dan perilaku aparat birokrasi pemerintah. Aparat birokrasi harus terbuka terhadap keragaman, mampu melihat ke luar dan ke depan, serta tanggap terhadap dinamika yang terjadi di lingkungannya. Ada beberapa cara untuk membentuk pola pikir dan perilaku yang pro perubahan (Dwiyanto, 2016), sebagai berikut:

Pertama, pemerintah dapat mengadakan pelatihan yang secara sengaja dirancang untuk mengubah pola pikir, pemahaman terhadap dinamika lingkungan strategis dan implikasi terhadap pemerintah dan birokrasi seandainya gagal merespons dengan tepat, serta kapasitas mereka membaca masa depan terutama kaitannya dengan globalisasi. Pelatihan seperti ini sudah banyak dilakukan di Negara-negar yang memiliki birokrasi dan sektor publik yang modern, seperti di Korea Selatan dan Singapura. Di Singapura, setiap ASN harus terlibat dalam pelatihan 40 jam per tahun untuk membentuk kapasitas merespons tantangan masa depan. Tidak mengherankan jika birokrasi pemerintah Singapura memiliki kapasitas melakukan inovasi untuk mengantisipasi masa depan, tidak kalah dengan yang dimiliki oleh sektor swastanya.

Kedua, pemerintah harus memaksakan proses habitisasi pola pikir, dan sikap, serta perilaku yang pro perubahan. Membentuk karakter baru hanya bisa dilakukan dengan membiasakan tradisi baru untuk berpikir terbuka, bersikap kritis terhadap apa yang sedang terjadi di lingkungannya, dan perilaku yang tanggap terhadap dinamika yang sedang terjadi di sekitarnya. Tradisi bekerja secara rutin, menunggu perintah, dan tidak peduli dengan apa yang terjadi di lingkungan, harus ditinggalkan. Insentif dan disinsentif perlu dikembangkan guna mempercepat terbentuknya tradisi baru.

Ketiga, pemerintah harus meninjau kembali proses kerja, peraturan, dan petunjuk pelaksanaan (juklak) yang bertentangan dengan semangat untuk membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku pro perubahan. Selama ini proses kerja dan pelaksanaannya cenderung di atur secara kaku dengan tujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Akibatnya banyak ASN dan pejabat publik yang kehilangan peluang untuk mengembangkan kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya. Pada saat yang sama, peraturan yang kaku tersebut menyebabkan kesusahan ASN dan pejabat publik karena membebani mereka dengan urusan bisnis dan administratif

yang diperlukan untuk membuktikan akuntabilitas dari pelaksanaan pekerjaannya.

Adanya kompleksitas Reformasi Birokrasi dan kesenjangan kompetensi aparatur sipil negara untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi menyebabkan tidak mudah untuk mencapai tujuan Reformasi Birokrasi. Pemahaman tentang hal ini perlu disadari dimana hal tersebut dibutuhkan agar kebijakan dan program Reformasi Birokrasi yang dibuat sesuai dengan konteks dan kondisi di tiap-tiap instansi. Selain itu juga perlu dipahami keinginan untuk mencapai tujuan Reformasi Birokrasi secara ideal dengan kenyataan dan kondisi masing-masing institusi di daerah sehingga jika terjadi kegagalan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi akan menyebabkan upaya Reformasi Birokrasi pada kondisi yang frustrasi dan stagnan karena target yang ditetapkan terlalu tinggi dibandingkan kapasitas organisasi dan personil dalam merespon perubahan. Namun juga perlu diperhatikan bahwa target keberhasilan Reformasi Birokrasi tidak juga boleh terlalu rendah karena reformasi birokrasi tidak menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya diharapkan yaitu agar perubahan yang diharapkan ke arah yang lebih baik bagi masyarakat dapat dirasakan.

Dalam Strategi Reformasi Birokrasi Road Map tahun 2020-2024 dijelaskan mengenai tujuan, sasaran, dan strategi pelaksanaan reformasi birokrasi, sebagai berikut:

1. Tujuan Reformasi Birokrasi

Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih. Pencapaian tujuan ini diukur melalui indikator global diantaranya: *Ease of Doing Business* (Kemudahan Melakukan Berbisnis) yang dikeluarkan oleh *World Bank*, *Corruption Perceptions Index* (Indeks Persepsi Korupsi) oleh *Transparency International*, *Government Effectiveness Index* (Tingkat Efektifitas Tata Kelola Pemerintahan) oleh *WorldBank*, dan *Trust Barometer* oleh Edelman. Selain akan diukur pada akhir periode *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2020-2024, setiap indikator

tersebut juga akan di evaluasi pencapaiannya setiap tahun sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang terkait dengan strategis reformasi birokrasi pada berbagai tingkatan.

2. Sasaran Reformasi Birokrasi

Pembangunan birokrasi pemerintah diarahkan pada tiga sasaran pembangunan. Sasaran Reformasi Birokrasi disesuaikan dengan sasaran pembangunan sub sektor aparatur negara, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 yang juga akan digunakan sebagai sasaran Reformasi Birokrasi. Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:

- a) Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel
- b) Birokrasi yang Kapabel
- c) Pelayanan Publik yang Prima

Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi tersebut diyakini merupakan pengungkit utama dari pencapaian tujuan dan berbagai indikatornya. Selain itu penetapan ketiga sasaran di atas juga mempertimbangkan keberlanjutan dari sasaran Reformasi Birokrasi periode sebelumnya dengan memperhatikan lingkungan strategis pemerintah.

Rewansyah (2012) menambahkan bahwa sasaran reformasi birokrasi adalah mewujudkan/membentuk:

- a) Birokrasi yang bersih. Fokus pada pencegahan praktek KKN melalui membenahan sistem pengelolaan anggaran, perbaikan kesejahteraan pegawai, peningkatan pengawasan dan penegakkan aturan disiplin. Selain pencegahan praktik KKN, perlu juga dilakukan upaya penindakan KKN sesuai koridor hukum perlu ditingkatkan.
- b) Birokrasi yang efektif dan efisien. Dengan birokrasi yang efektif, maka birokrasi mampu mencapai tujuan keberadaan dan pembentukannya. Birokrasi yang efisien difokuskan

- mengurangi pemborosan melalui program-program penghematan bagi pembiayaan operasional birokrasi.
- c) Birokrasi yang produktif. Mengubah orientasi dan paradigma birokrasi yang primordialisme (sebagai penguasa yang harus dilayani) menjadi birokrasi yang melayani masyarakat (*public servant*). Ditambah dengan pembenahan sistem yang memungkinkan birokrasi menjadi responsive terhadap berbagai keluhan dan kebutuhan masyarakat.
 - d) Birokrasi yang transparan. Fokus dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dapat diakses secara luas oleh masyarakat dengan dibukanya ruang publik antara lain melalui penyuluhan, keterbukaan informasi dan penggunaan *e-government*, sehingga dapat mempersempit untuk berbuat korupsi, serta sekaligus dapat memberdayakan partisipasi masyarakat sehingga birokrasi pemerintahan menjadi lebih efektif.
 - e) Birokrasi terdesentralisasi. Fokus pada perwujudan aturan dan mekanisme yang memungkinkan pemberian kewenangan yang lebih besar kepada daerah atau instansi terdepan dalam rangka pelayanan administrasi pemerintahan maupun dalam pelayanan publik, sehingga proses pengambilan keputusan dapat berjalan dengan cepat, efektif, dan efisien, serta tidak memberikan peluang aparatur pemerintahan untuk menyalahgunakan kewenangannya seperti melakukan korupsi.

Dwiyanto (2016) menjelaskan bahwa setidaknya ada tindakan yang perlu dilakukan untuk membuat birokrasi menjadi lebih sehat, terutama untuk mengeluarkan mereka dari belenggu kekakuan birokrasi. Tindakan tersebut antara lain ialah mengendurkan struktur birokrasi agar struktur birokrasi tersebut sesuai dengan karakteristik diri dan lingkungannya. Selama ini dalam praktik birokrasi Weberian di Indonesia, struktur birokrasi cenderung

diseragamkan, terlepas dari sifat tugas, misi, kualitas aktor, dan dinamika lingkungannya. Struktur birokrasi tidak perlu seragam tapi harus dinamis, dan memberi ruang memadai bagi aktor birokrasi untuk mengembangkan responsivitas dan inovasi.

Adapun Stephen Harries (dalam Rahayu & Juwono, 2019) menyampaikan beberapa tren yang menyebabkan dorongan kuat untuk terus melakukan inovasi pada sektor publik, yaitu:

- a) Terus meningkatnya permintaan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik, terutama dalam bidang-bidang yang mempunyai dampak langsung terhadap masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, kesejahteraan.
- b) Perubahan demografis dalam masyarakat.
- c) Sumber daya yang jumlahnya tetap sama dari waktu ke waktu bahkan terus menurun, tetapi disertai oleh meningkatnya permintaan untuk pelayanan publik.
- d) Masalah sosial yang sulit dipecahkan, seperti kemiskinan atau perubahan iklim. Masalah yang kompleks tersebut selama ini belum menemukan kebijakan publik yang dapat memecahkan masalah tersebut.
- e) Skeptisime terhadap pemerintah yang meluas dari masyarakat. Hal ini menyebabkan masyarakat 'melepaskan diri' dari proses-proses demokratis, dan penurunan kepercayaan masyarakat terhadap akuntabilitas pemerintah.
- f) Kebutuhan akan profesionalisasi politisi dan pencitraan ulang peran politik.

3. Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 memunculkan hal-hal baru yang sebelumnya tidak ada pada *Road Map* periode sebelumnya namun tetap mempertahankan hal-hal baik yang dianggap efektif dari *Road Map* periode sebelumnya. Hal yang baru tersebut misalnya ditetapkan sasaran dan indikator program yang terukur agar hasil perubahan pada setiap bidang dapat lebih dimonitor. Adapun diantara hal yang masih tetap dipertahankan dari

Road Map periode sebelumnya adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi ke dalam tingkatan nasional dan instansional atau kelembagaan serta pelaksanaan *quickwin* pada tingkatan nasional dan instansional.

Implementasi agenda Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan, yaitu: **Nasional dan Instansional**.

1) Nasional

Pada tingkat nasional, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi lagi ke dalam tingkat pelaksanaan **Makro** dan **Meso**.

- a) **Makro**. Tingkat pelaksanaan makro mencakup penetapan arah kebijakan Reformasi Birokrasi secara nasional serta monitoring dan evaluasi pencapaian program-program Reformasi Birokrasi pada tingkat meso dan mikro.
- b) **Meso**. Tingkat pelaksanaan meso mencakup pelaksanaan program Reformasi Birokrasi oleh instansi yang ditetapkan sebagai leading sector. Instansi tersebut bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta pemantauan kemajuan pelaksanaannya.

2) **Instansional**. Pada tingkat instansional, berarti pada level instansi atau institusi yang disebut juga dengan tingkat pelaksanaan **mikro**. Tingkat mikro mencakup implementasi kebijakan atau program Reformasi Birokrasi pada masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Kebijakan tersebut sebagaimana digariskan secara nasional melalui program makro, meso, dan pelaksanaan program atau lainnya yang masih menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi yang selaras dengan program Reformasi Birokrasi nasional.

-

BAB 4

IMPLEMENTASI & TANTANGAN REFORMASI BIROKRASI

A. Pendahuluan

Berbagai permasalahan terkait dengan reformasi dapat terlihat pada uraian di bawah ini. Uraian ini menggambarkan berbagai aspek mengenai implementasi reformasi birokrasi, menyangkut berbagai hasil kajian ilmiah maupun strategi pemerintah khususnya Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB).

Reformasi birokrasi terkait erat dengan reformasi di bidang politik, ekonomi, hukum maupun kelembagaan (organisasi). Keterkaitan di sini dimaksudkan bahwa keberhasilan maupun kegagalan dalam menerapkan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan maupun kegagalan reformasi di bidang lainnya. Kegiatan penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan kepada publik atau masyarakat dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah sehingga peran birokrasi pemerintah dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi menjadi sangat penting.

B. Unsur Keberhasilan Reformasi Birokrasi

Tidak mudah untuk mengetahui faktor-faktor atau unsur-unsur apa saja yang dapat menyebabkan implementasi reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan harapan masyarakat, karena reformasi birokrasi juga merupakan suatu kegiatan yang melibatkan bidang-bidang dalam skala luas maupun besar (nasional). Reformasi parsial misalnya dilakukan oleh suatu pemerintah daerah mungkin berhasil untuk daerahnya tetapi belum tentu dapat dianggap berhasil sebagai reformasi birokrasi secara nasional. Rewansyah (2012) memberikan gambaran atau prasyarat mengenai unsur-unsur yang dianggap sebagai keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi, antara lain:

1) Adanya konsep reformasi yang jelas dan dipahami publik

- 2) Kita mampu melaksanakan reformasi tersebut
- 3) Punya jaringan yang luas
- 4) Komitmen dari semua pihak dan pimpinan tinggi Negara

Hasil pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada dua periode sebelumnya membuktikan bahwa berbagai upaya yang telah dilakukan dalam rangka menuju Pemerintahan Berkelas Dunia (*world class government*) menunjukkan beberapa perubahan. Perubahan tersebut terlihat dari hasil atas target beberapa indikator tata kelola pemerintahan yang semakin membaik. Kebijakan Reformasi Birokrasi yang diimplementasikan di tahun 2015-2019 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu;

- 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel,
- 2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan
- 3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi menunjukkan tengah menuju ke arah capaian yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian dari kondisi *baseline* di tahun 2014. Namun diakui bahwa masih banyak beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target sesuai dengan yang diharapkan. Selain beberapa ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan dalam *Road Map* 2015-2019, terdapat beberapa indeks yang dikeluarkan oleh lembaga internasional yang mencerminkan pencapaian dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tahun 2015-2019. Ada sejumlah peningkatan peringkat maupun skor pada sejumlah indeks yang digagas oleh lembaga internasional terkait beberapa hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Dari empat indeks, yakni *Ease of Doing Business*, *Government Effectiveness Index* dan *Trust Index* menunjukkan tren peningkatan peringkat dan skor ke arah yang lebih baik. Namun

demikian, dari sisi *Corruption Perceptions Index* terjadi penurunan peringkat, meskipun terjadi kenaikan skor 1 poin dari 36 menjadi 37 poin. Beberapa indeks tersebut yang tidak menjadi ukuran dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, dapat menjadi refleksi terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi karena hal-hal yang diukur dalam indeks-indeks tersebut terkait perubahan yang terjadi di sebuah negara.

Kemudian, dampak maupun hasil Reformasi Birokrasi tidak boleh berhenti pada ukuran-ukuran bagi pemerintah itu sendiri, akan tetapi haruslah juga mencerminkan perubahan maupun perbaikan kualitas terhadap kehidupan bernegara, bahkan perubahan maupun perbaikan kualitas hidup di masyarakat. Reformasi Birokrasi dapat dijadikan sebagai faktor pendorong perbaikan ekonomi melalui penciptaan iklim investasi yang baik dan penghapusan pungutan liar (pungli), peningkatan kualitas kehidupan dan kebahagiaan masyarakat melalui pelayanan publik, dan peningkatan daya saing bangsa dengan menciptakan Aparatur Sipil Negara yang kompeten dan professional.

Rewansyah (2012) memberikan penjelasan terkait keberhasilan program nasional reformasi birokrasi melalui tolok ukur sebagai berikut:

1. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional berdasarkan tolok ukur sebagai berikut:
 - a. Menurunnya angka kemiskinan dan pengangguran
 - b. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya
 - c. Menurunnya praktik KKN di kalangan aparatur pemerintahan
 - d. Meningkatnya kinerja birokrasi pemerintahan
 - e. Meningkatnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah
2. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi kementerian atau lembaga atau pemerintah daerah dapat dievaluasi berdasarkan tolok ukur sebagai berikut:

- a. Berakhirnya perilaku koruptif (praktik suap menyuap, menunda pelayanan, ketidaksiplinan pegawai, dll)
- b. Berakhirnya pengangguran tidak kentara (terselubung)
- c. Efisien dan efektif dalam penggunaan sumber daya
- d. Kualitas pelayanan publik yang prima
- e. Berakhirnya *like* dan *dislike* (misal dalam pengangkatan pegawai) atau tidak berdasarkan *the right man on the right job*

C. Peta Strategi (Road Map) Reformasi Birokrasi 2020-2024

Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024 telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020. Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010–2014, yang diteruskan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015–2019) dan sekarang dituangkan dalam peta strategis periode 2020-2024. Rencana Strategis Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 yang selanjutnya disebut Rencana Strategis merupakan dokumen perencanaan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk periode 5 (lima) tahun, yakni tahun 2020 sampai dengan tahun 2024, yang merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.

D. Implementasi Reformasi Birokrasi

Adapun berbagai usaha yang telah dilakukan dalam mengimplementasikan berbagai program Reformasi Birokrasi dapat tergambar melalui hasil pelaksanaan evaluasi Reformasi Birokrasi yang dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019

tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah. Dalam melakukan penilaian perkembangan RB cakupan penilaian dilakukan pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

1) Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Organisasi.

Dalam mendorong setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir, maka diperlukan suatu perubahan peraturan untuk mengganti paradigma yang lama. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) (UU Nomor 5 Tahun 2014), ASN semakin dibangun karakter dan budaya kinerjanya agar lebih berintegritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat dan persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, undang-undang ini mendorong peningkatkan kualitas manajemen aparatur sipil negara dalam suatu sistem merit yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja mulai dari proses rekrutmen dan seleksi pengembangan kompetensi, penempatan, promosi, rotasi, dan karir.

2) Deregulasi Kebijakan

Deregulasi kebijakan dimaksudkan dengan penyederhanaan peraturan. Setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah diminta untuk mengeliminasi berbagai kebijakan/peraturan yang akan menghambat perkembangan birokrasi dan kecepatan pemberian pelayanan. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Presiden untuk melakukan deregulasi terhadap berbagai kebijakan yang menghambat kinerja dan investasi di Indonesia. Secara nyata, penataan perundangan di Indonesia nampak dari upaya deregulasi berbagai kebijakan utamanya yang terkait dengan kemudahan

perijinan. Deregulasi yang dilakukan adalah dengan melakukan pemetaan pada sejumlah Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri yang dinilai menghambat usaha-usaha menyelenggarakan pelayanan masyarakat yang baik.

3) Penyederhanaan Organisasi

Dilakukan kajian untuk menelaah keberadaan Lembaga Non Struktural (LNS) dimana sepanjang tahun 2014-2017 telah dihapus sebanyak 23 LNS. Selain itu, untuk menunjang kinerja dengan lebih efektif dan efisien upaya lain yang telah dilakukan adalah melakukan perampingan terhadap struktur organisasi pemerintah dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, maka diharapkan disposisi/komunikasi lebih fleksibel dan langsung ke fungsional.

4) Perbaikan Tata Laksana

Telah diterbitkan Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu baik di instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah wajib menerapkan SPBE tersebut. Dengan melakukan penerapan SPBE yang terpadu, Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat memanfaatkan data, aplikasi, dan infrastruktur SPBE sehingga dapat meminimalisir duplikasi pengembangan/pembangunan SPBE dan mengurangi pemborosan dalam pembelanjaan peralatan. Tujuannya adalah dalam rangka peningkatan kualitas layanan pemerintah berbasis elektronik, peningkatan penerapan tata laksana berbasis elektronik, dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel.

5) Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur

Kementerian/lembaga/pemerintah daerah dituntut untuk melaksanakan merit sistem sehingga tercipta Aparatur Sipil Negara yang professional, berintegritas dan berdaya saing tinggi. Perencanaan kebutuhan atau formasi jabatan didasarkan atas kebutuhan organisasi yang sesuai dengan dengan peta jabatan instansi/organisasi yang telah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Upaya yang dilakukan dalam mendapatkan ASN yang baik dimulai dari perbaikan sistem rekrutman ASN secara kompetitif berbasis kompetensi dengan menggunakan *Computer Assisted Test* (CAT) serta berpedoman pada prinsip-prinsip pengadaan, yaitu kompetitif, adil, objektif, transparan, bersih dari praktek KKN dan tidak di pungut biaya, sehingga pelaksanaan rekrutmen semakin objektif, transparan dan akuntabel. Upaya lain yang telah dilakukan dalam mendorong terciptanya ASN unggul dan berdaya saing tinggi adalah diterapkannya *Talent Pool* ASN Nasional sebagai dasar pengembangan karier ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit. *Talent Pool* ASN diharapkan dapat mewujudkan sistem pengkaderan pejabat tinggi ASN melalui penerapan sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi dan kinerja.

6) Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mendorong penguatan Akuntabilitas Kinerja melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di seluruh kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Pada tahun 2016, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan identifikasi atas pemborosan anggaran kementerian/lembaga/pemerintah daerah.

Potensi inefisiensi tersebut disebabkan:

- a) Perumusan sasaran pembangunan tidak berorientasi hasil, hanya berorientasi proyek/kegiatan;
- b) Program/Kegiatan tidak mampu menjawab sasaran pembangunan;

- c) Tidak terdapat sinergitas/kolaborasi antar unit kerja (cross-cutting) program dan kegiatan dalam mencapai sasaran pembangunan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terus menerus melakukan upaya melalui perumusan kebijakan, pembinaan, asistensi, bimbingan teknis hingga evaluasi untuk menekan angka inefisiensi tersebut.

7) Penguatan Pengawasan

Percepatan Reformasi Birokrasi dihadapkan pada tantangan luasnya wilayah Indonesia, banyaknya unit kerja dan beragamnya jenis pelayanan. Untuk itu dibutuhkan strategi percepatan Reformasi Birokrasi yang masif dan memiliki dampak yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat. Zona Integritas (ZI) adalah strategi percepatan Reformasi Birokrasi melalui pembangunan unit kerja pelayanan percontohan (*role model*) yang bebas dari korupsi (Wilayah Bebas dari Korupsi=WBK) dan pelayanan yang prima (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani). Fokus pembangunan ZI adalah pada unit kerja yang mampu membangun budaya anti korupsi dan memberikan pelayanan prima sehingga dampaknya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat.

8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima. Pelayanan prima memberikan jaminan atas terpenuhinya kepuasan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pelayanan prima tersebut harus dimiliki oleh semua instansi pemerintah, mulai dari Kementerian atau Lembaga, Provinsi hingga Kabupaten atau Kota. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga mendorong partisipasi masyarakat dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik

Nasional (SP4N-LAPOR!), masyarakat dapat memberikan aduan, masukan ataupun apresiasi atas pelayanan publik. Penyelenggaraan pelayanan publik juga dilaksanakan secara terpadu dan terintegrasi antara pelayanan pusat dan pelayanan daerah dalam satu gedung pelayanan yang diwujudkan dalam pembangunan Mal Pelayanan Publik (MPP). Dengan adanya Mal Pelayanan Publik, masyarakat semakin merasakan kemudahan, transparansi, dan kecepatan pelayanan dalam mengurus berbagai jenis layanan atau perizinan baik secara individu maupun sebagai badan usaha.

E. Tantangan Implementasi Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi telah menjadi prioritas nasional sejak dikeluarkannya *Grand Design* Reformasi Birokrasi pada tahun 2010. Sudah hampir satu dekade berjalan, secara umum Reformasi Birokrasi masih menghadapi banyak hambatan dan tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal pemerintah. Di bawah ini beberapa kendala dalam melaksanakan reformasi birokrasi (Kemen PANRB, 2020).

1) Intervensi Politik

Hal yang menjadi tantangan terbesar dari lingkungan politik dalam menjalankan reformasi birokrasi adalah intervensi politik ke dalam birokrasi. Keberhasilan Reformasi Birokrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen para pemimpin dalam menjalankan program Reformasi Birokrasi. Agenda-agenda Reformasi Birokrasi terhambat karena pemimpin instansi tidak memiliki komitmen untuk mendukung Reformasi Birokrasi karena birokrasi diposisikan untuk mengamankan kepentingan politik sehingga birokrasi menjadi tidak netral. Dampak negatif intervensi politik ke dalam birokrasi dan ketidaknetralan ASN dalam penyelenggaraan negara dapat meningkat dalam hal korupsi kebijakan, misalokasi anggaran yang tidak sesuai dengan tujuan peruntukan awalnya, hingga pelayanan diskriminatif. Situasi ini dapat berkembang menjadi semakin negatif ketika tidak ada nilai-nilai antikorupsi dan etika publik yang

terinternalisasi ke dalam ASN, penerapan sistem integritas nasional yang lemah, serta keamanan sistem dan maturitas aparat pengawas internal pemerintah (SPIP & APIP) yang masih rendah.

2) Inkapabilitas ASN dan Mentalitas Ego Sektoral

Rendahnya kompetensi ASN mempersulit pelaksanaan Reformasi Birokrasi, bahkan sebagian bersikap resisten dan tidak memahami esensi Reformasi Birokrasi. Hal tersebut diperburuk dengan mentalitas ego sektoral yang menjadi penghalang upaya sinergitas agenda-agenda Reformasi Birokrasi dan membentuk persepsi bahwa Reformasi Birokrasi hanyalah menjadi suatu tugas dari instansi atau sebagian orang yang ditugaskan, atau hanya menjadi sesuatu yang bersifat administratif.

3) Birokrasi yang Tertutup

Birokrasi yang tertutup menyebabkan lemahnya kontrol dan partisipasi masyarakat terhadap birokrasi. Hal ini dikarenakan tidak ada interaksi antara birokrasi dengan lingkungan eksternal, termasuk masyarakat sebagai penerima layanan publik. Akibatnya birokrasi menjadi tidak responsif terhadap berbagai kebutuhan masyarakat. Untuk menjadi birokrasi yang berkelas dunia, birokrasi harus mampu berkolaborasi dengan berbagai aktor dan sector dalam berbagai proses pengambilan kebijakan dan pelayanan publik.

F. Isu Strategis Reformasi Birokrasi

Isu strategis Reformasi Birokrasi adalah beberapa hal terkini yang segera direspon oleh pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diantaranya 1) penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi, 2) program pemindahan ibu kota negara, dan 3) pemanfaatan teknologi. (Kemen PANRB, 2020).

1) Penyederhanaan Struktur dan Kelembagaan Birokrasi

Penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk mendapatkan profil kelembagaan pemerintah yang tepat fungsi, tepat proses dan tepat ukuran. Organisasi pemerintah saat ini

dihadapkan pada tantangan yang tidak mudah dalam pencapaian birokrasi kelas dunia. (*world class government*) Untuk mencapai hal tersebut maka penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi menjadi salah satu area perubahan dari reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan. Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi merupakan Langkah awal dalam transformasi kelembagaan pemerintah yang selanjutnya diikuti dengan penetapan tatalaksana dan koordinasi lintas bidang menuju terwujudnya *Smart Institution*.

Penyederhanaan birokrasi merupakan tindak lanjut pidato Presiden pada sidang paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi tersebut dilakukan melalui menyederhanakan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur dibawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi tersebut sudah dimulai dengan ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara, yang salah satunya mengamanatkan agar struktur organisasi kementerian mengutamakan kelompok jabatan fungsional.

Menurut Kompas (2010) rintangan utama ke arah pembangunan kelembagaan di Indonesia tidaklah terletak pada kurangnya sumber daya dan ketrampilan melainkan pada tidak adanya struktur-struktur akuntabilitas untuk menggantikan pola-pola pengaruh informal dengan peraturan-peraturan yang formal. Pemerintahan yang bersifat patrimonial hanya akan dapat dihilangkan dari lembaga-lembaga publik di Indonesia bila kekuasaan telah dibagi sedemikian luasnya di dalam sistem politik hingga semua pihak berkepentingan untuk mentaati peraturan-peraturan yang sudah diterima secara umum dan tidak berusaha untuk memanipulasi persaingan inter-elite secara informal melalui suap atau ancaman.

2) Pemindahan Ibu Kota Negara

Dalam rangka menciptakan pemerataan pembangunan dan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik Presiden telah mengumumkan pemindahan Ibu Kota Negara dari DKI Jakarta ke sebagian wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara dan Kabupaten Penajam Paser Utara, Provinsi Kalimantan Timur. Sehubungan dengan hal tersebut, perlu disiapkan rencana yang terintegrasi antara pemindahan Ibu Kota Negara dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, meliputi transformasi kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, sistem dan prosedur kerja ASN, akuntabilitas dan pengawasan atas kinerja ASN serta pelayanan publik. Sebagai langkah awal perlu disusun undang-undang dan peraturan perundang-undangan lainnya sebagai dasar persiapan, pembangunan dan pemindahan Ibu Kota Negara yang baru.

3) Transformasi Digital

Pesatnya perkembangan teknologi berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan dengan pemanfaatan teknologi, khususnya teknologi digital. Tantangan global menuntut para eksekutif untuk cakap dan respon dalam menjalankan proses-proses pelayanan pemerintahan berbasis digital atau elektronik. Isu ini menjadi penting untuk direspon dalam merumuskan langkah strategis untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class government*) di tahun 2025. Dalam hal ini, Kementerian atau lembaga atau pemerintah daerah harus melakukan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

BAB 5

PENUTUP

A. Kesimpulan

Terjemahan *governance* dalam bidang ilmu administrasi masih belum ada kesepakatan di antara berbagai pakar. Istilah *governance* diterjemahkan sebagai tata-pemerintahan, penyelenggaraan pemerintahan atau pengelolaan pemerintahan, atau tata-pamong, tata kelola pemerintahan., atau governansi. Governansi sebagai suatu konsep menyangkut proses, hubungan, kelembagaan dan mekanisme yang kompleks melalui mana warganegara dan kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, menengahi perbedaan mereka dan menjalankan hak dan kewajiban hukum mereka. Konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, partisipasi dan kemitraan. Dalam hubungan antara pemerintah dan masyarakat dapat diketahui adanya berbagai peran yang dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah terutama di negara sedang berkembang mempunyai peran yang sentral sehingga dapat dianggap sebagai agen perubahan dari suatu masyarakat (*agent of change*) serta agen perubahan yang berencana (*agent of development*). Kemudian berkembang pemikiran mengenai peran pemerintah yang tidak lagi sebagai sentral dalam kehidupan masyarakat namun berusaha mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik. *Governance* lebih menitikberatkan pada interaksi yang terjadi antara tiga aktor yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

Sebenarnya permasalahan pemerintahan bukan semata menyangkut besar kecilnya pegawai pemerintah itu sendiri, namun problem utamanya adalah terletak pada bentuk kesalahan yang dilakukan oleh pemerintah. Konsep pemerintahan perlu dijiwai dengan semangat kewirausahaan (*entrepreneurial government*). Jika *New Public Management* mengedepankan ide-ide manajerial yang lazim berlaku pada sektor bisnis untuk diterapkan pada sektor

publik (seperti misalnya efisiensi, fokus konsumen, dan transformasi ke arah perampingan struktur organisasi), maka kelompok *New Public Service* menggagas suatu pelayanan publik yang tetap mengedepankan posisi masyarakat sebagai warganegara (*citizen*) yang ikut memiliki pelayanan publik itu sendiri, bukan sebagai konsumen yang secara pasif menerima pelayanan.

Good Governance :

- 1) *Participation*
- 2) *Rule of law*
- 3) *Transparency*
- 4) *Responsiveness*
- 5) *Consensus orientation*
- 6) *Equity*
- 7) *Effectiveness and efficiency*
- 8) *Accountability*
- 9) *Strategic vision*

Dilihat dari segi dimensi maka ada beberapa dimensi penting dari *governance* yang sejauh ini dapat mencirikan apa yang disebut dengan *governance*, yaitu yang terdiri atas: 1) Dimensi kelembagaan; 2) Dimensi nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan; dan 3) Dimensi proses.

Bentuk interaksi organisasional yang efektif di antara berbagai aktor atau institusi:

- 1) Model tradisional yang berasal dari konsep Weber
- 2) Model pasar, dimana dalam model ini ada hubungan yang berbanding lurus antara fungsi koordinasi dan fungsi kontrol.
- 3) Model jaringan. dimana hubungan antara pemerintah dan mekanisme jaringan ini bersifat saling membutuhkan

Governansi yang cukup baik (*good enough governance*), menunjukkan bahwa tidak semua permasalahan atau kelemahan-kelemahan dalam governansi pemerintahan harus atau perlu diselesaikan sekaligus atau semua harus selesai pada waktunya. Konsep "*Sound Governance*" digunakan sebagai alternatif dari istilah

“ *Good Governance*”. *Sound governance* memiliki beberapa dimensi. Ini termasuk (1) proses; (2) struktur; (3) kognisi dan nilai; (4) konstitusi; (5) organisasi dan lembaga; (6) manajemen dan kinerja; (7) kebijakan; (8) sektor; (9) kekuatan internasional atau globalisasi; dan (10) etika, akuntabilitas, dan transparansi.

Istilah reformasi populer sejak adanya peralihan pemerintahan Orde Baru yang dipimpin oleh Soeharto kepada penggantinya yaitu B.J Habibie, yaitu Kabinet Reformasi Nasional, sampai sekarang disebut dengan era reformasi. Reformasi pada dasarnya adalah sebuah proses perubahan yang mungkin sedikit radikal atau drastis dimana tujuannya jelas untuk memperbaiki keadaan sekarang menjadi keadaan tertentu yang dikehendaki dan lebih baik. Sebagai bagian integral dari reformasi nasional, reformasi birokrasi berkaitan erat dengan keberhasilan dari reformasi di bidang lain yaitu:

- a) System politik: diarahkan agar perubahan-perubahan yang mendasar ke arah sistem politik yang lebih demokratis baik menyangkut prosedural maupun substansial, maka akan mengubah peranan birokrasi pemerintahan.
 - b) Hukum: merupakan suatu sarana yang sangat penting untuk menjaga dan memelihara ketertiban dan melindungi warga Negara dari tindakan sewenang-wenang dari pihak lain
 - c) Perekonomian: Negara yang berkeinginan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat sesuai dengan amanah UUD 1945
 - d) budaya kerja: pembangunan yang mencakup perilaku etos kerja yang berkualitas, menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari
- Beberapa cara untuk membentuk pola pikir dan perilaku yang pro perubahan
- a) Mengadakan pelatihan yang secara sengaja dirancang untuk mengubah pola pikir, pemahaman terhadap dinamika lingkungan strategis dan implikasi terhadap pemerintah dan birokrasi

- b) Memaksakan proses habitisasi pola pikir, dan sikap, serta perilaku yang pro perubahan
- c) Meninjau kembali proses kerja, peraturan, dan petunjuk pelaksanaan (juklak) yang bertentangan dengan semangat untuk membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku pro perubahan
- d) Tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2020-2024 menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih
Terdapat tiga sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu:
 - 1) Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel;
 - 2) Birokrasi yang Kapabel;
 - 3) Pelayanan Publik yang Prima.

Strategi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yaitu:

- Hal yang baru: ditetapkan sasaran dan indikator program yang terukur agar hasil perubahan pada setiap bidang dapat lebih dimonitor.
- Hal yang masih tetap dipertahankan adalah pengorganisasian pelaksanaan Reformasi Birokrasi ke dalam tingkatan nasional dan instansional atau kelembagaan serta pelaksanaan *quickwin* pada tingkatan nasional dan instansional.

Reformasi birokrasi terkait erat dengan reformasi di bidang politik, ekonomi, hukum maupun kelembagaan (organisasi). Keterkaitan di sini dimaksudkan bahwa keberhasilan maupun kegagalan dalam menerapkan reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh keberhasilan maupun kegagalan reformasi di bidang lainnya. Kegiatan penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan kepada publik atau masyarakat dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah sehingga peran birokrasi pemerintah dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi menjadi sangat penting. Kebijakan Reformasi Birokrasi yang diimplementasikan di tahun 2015-2019 ditujukan untuk mencapai tiga (3) sasaran utama yaitu;

- (1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel,
- (2) Birokrasi yang efisien dan efektif, dan

(3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Keberhasilan pencapaian tiga (3) sasaran tersebut diukur dengan beberapa indikator yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi menunjukkan tengah menuju ke arah capaian yang lebih baik yang dibuktikan dengan peningkatan berbagai capaian dari kondisi *baseline* di tahun 2014. Namun diakui bahwa masih banyak beberapa ukuran keberhasilan yang belum mencapai target sesuai dengan yang diharapkan. Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020. Keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Penilaian perkembangan RB cakupan penilaian dilakukan pada upaya dan hasil. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain:

- 1) Perubahan *Mindset* dan Budaya Kinerja di Lingkungan Organisasi.
- 2) Deregulasi Kebijakan
- 3) Penyederhanaan Organisasi
- 4) Perbaikan Tata Laksana
- 5) Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur
- 6) Penguatan Akuntabilitas dan Efisiensi Anggaran
- 7) Penguatan Pengawasan
- 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Isu Strategis Reformasi Birokrasi menyangkut a) Penyederhanaan Struktur dan Kelembagaan Birokrasi; b) Pemandahan Ibu Kota Negara; transformasi Digital

PUSTAKA

- Ahmad, Badu. (2018). *Pelayanan Publik: Teori dan Praktik*. Bandung: Mangu Makmur Tanjung Lestari.
- Arifin, Bustanul. (2013). *Governansi dan Kewibaaan Kebijakan Pangan*. Diskusi Panel “Konvensi Kampus IX dan Temu Tahunan XV Forum Rektor Indonesia (FRI)” tanggal 17-19 Januari 2013 di Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Asikin, Mukti. (2001). *Stakeholder participation in SME Policy Design and Implementation*. Jakarta: ADB Technical Assistance SME Development.
- Bevir, Mark. (2007). *Encyclopedia of governance*. California: SAGE Publications, Inc.
- Bhatta, Gambir. (2006). *International Dictionary of Public Management and Governance*. New York: ME Sharpe Inc.
- Butler, CT Lawrence and Rothstein, Amy. (1991). *On Conflict and Concensus: A Hand Book on Formal Concensus Decision Making*, USA.
- Callahan, Kathe. (2007). *Element of Effectives Governance: Measurement, Accountability, and Participation*. New York: Taylor and Francis.
- Cheema, G. Shabbir. (2005). *Building Democratic Institutions: governance reform in developing countries*. USA: Kumarian Press.
- _____ (2007). Linking Government and Citizens through Democratic Governance” dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reiventing Government Building Trust in Government, United Nations.

- Darwanto, Herry. (n.d). Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Berbasis Masyarakat Terpencil.
<https://www.google.com/#q=pemberdayaan+masyarakat+m elalui+partisipasi+>
- Denhardt, Janet V. and Denhardt. Robert B. (2007). *The new public service: serving, not steering* . New York:M.E. Sharpe.
- Dwiyanto, Agus. (2016). Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah: Catatan Kritis seorang Akademisi. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2005). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2004). *Reorientasi Ilmu Administrasi Publik: Dari Government ke Governance*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada.
- Effendi, Sofian. (2005). Membangun *Good Governance*: Tugas Kita Bersama sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf. Diunduh tgl. 30 Mei 2012.
- FAO-UN. (2011). *State of the World's Forests*.
- Farazman, Ali. (2004). *Sound governance : policy and administrative innovations*. Edited by Ali Farazmand. USA: Praeger.
- Ferranti, David de, et al. (2009). *How to improve governance : a new framework for analysis and action*. Washington: The Brookings Institution
- Grindle, Merilee S. (2007). Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*, 25 (5): 553-574.
- Hardjapamekas, E. Riyana. (2013). Pemimpin dan Sejumlah Keharusan. *Pemimpin dan Reformasi Birokrasi: Catatan Inspiratif dan Alat Ukur dalam Implementasi Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Kemenpan dan RB.

- Hasan, Erliana. (2010). *Komunikasi Pemerintahan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hasan, Irawan. 2007. *Pemberdayaan Masyarakat dan Prinsip Partisipatif*.
<http://www.p2kp.org/wartaarsipdetil.asp?mid=1623&catid=2&unduh>, 13 Sept 2013
- Hayami, Yujiro (2003). 'From the Washington Consensus to the Post-Washington Consensus:Retrospect and Prospect,' *Asian Development Review*. Volume 20 No.2.
- IFAD. (1999). *Good Governance: An Overview*.
- Kemen PANRB. (2020). *Rencana Strategis Kementerian PANRB Tahun 2020-2024*.
- Kompas. (2020). *Indonesia Menentukan Nasib: Dari Reformasi ke Transformasi Kelembagaan*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN-RI) (2010). *Rencana Strategik Lembaga Administrasi Negara 2010 – 2014*. Jakarta.
- Lubis, S.B dan Huseini, Martani. (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Departemen Ilmu Administrasi, FISIP UI
- Neo, Boon Siong and Chen, Geraldine. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Nugraha, Safri. (2007). *Laporan Akhir Tim Kompendium Bidang Hukum Pemerintahan yang Baik*. Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional.
- OECD . (2004).. *OECD Principles of Corporate Governance*. Organization for Economic Cooperation and Development. Paris: OECD.

- Osborne, David dan Gaebler, Ted. (1992). *Mewirusahaakan Birokrasi: Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik*. (penerj. Abdul Rosyid). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, D.& Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. USA: Addison-Wesley
<http://www.depkuham.go.id/NR/rdonlyres/7AF24B76-0A92-47FE-B2A8-515471E886EB/1757/HUMASKehumasanpemerintah.pdf>
- PerMen PANRB RI Nomor 24 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024.
- Pope, Jeremy. (2007). *Dimensions of Transparency in Governance* "dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, UN.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, Inc.
- Pratikno. (2005). *Good Governance dan Governability* . *Jurnal Ilmu Sosial & Ilmu Politik*, Vol. 8, No. 3, Maret. Hal. 231-248.
- Pulzl, Helga. (2008). *Forest governance and the role of forestry research*. *Proceedings*. EC/FTP Workshop held in Kranjska Gora, Slovenia 19-21 Mei 2008.
- Rahayu, Amy Y.S & Yuwono, Vishnu. (2019). *Birokrasi dan Governance: Teori, Konsep, dan Aplikasinya*. Depok: Rajawali Pers.
- Rewansyah, Asmawi. (2012). *Reformasi Birokrasi dalam rangka Good Governance*. Jakarta: PT Rizky Grafis.

- Rizvi, Gowher. (2007). "Reinventing Government: Putting Democracy and Social Justice Back into the Discourse" dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi. Buku 1.(Terj.).Depok: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.(1996). Perilaku Organisasi:Konsep, Kontroversi, Aplikasi. PT Prenhallindo. Jakarta
- Rochman, Meuthia Ganie. (2010). *Kemana Organisasi Kita?*<http://www.metrotvnews.com/front/kolom/2012/02/09/246/Ke-Mana-Organisasi-Kita/kolom>. Diunduh 9 Nop 2013
- Rondinelli,D.A. (2007). "Government Serving People: The Changing Role of Public Administration in Democratic Governance" dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- Said, M.Mas'ud. (2007). Birokrasi di Negara Birokratis: Makna, Masalah, dan Dekonstruksi Birokrasi di Indonesia. Malang; UMM Press.
- Simatupang, Angela Indirawati. (2011). Governansi Proses *Initial Public Offering.Bisnis Indonesia*. Edisi Minggu. 2 Januari 2011
- Susskind, Larry. (2009). The Concensus Building Approach: Governance: What does it mean? And, what is good governance?
<http://theconsensusbuildingapproach.blogspot.com/2009/06/governance-what-does-it-mean-and-what.html>
-

Suwandi, Made. (2006). *Good Governance in Public Services: From Government to Governance*. Jakarta

Suwito. (2011). *Governansi Hutan dan Hak-hak Masyarakat*.

<http://bumi-sajagad.blogspot.com/2011/08/governansi-hutan-dan-hak-hak-masyarakat.html>. Diunduh 9 Nop 2013

Tjokroamidjojo, Bintoro. (2001). *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*.

<http://directory.umm.ac.id/articles/2Good%20Governance%20Paradigma%20Baru%20Manajemen%20Pembangunan.pdf>
Diunduh tgl.29 Mei 2012.

Toha, Muharto (2002). *Perilaku Organisasi*. Universitas Terbuka. Jakarta

UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: Division Bureau for Policy and Programme Support

USAID (2013). *Demokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan*.
<http://www.usaid.gov/id/indonesia/democracy-human-rights-and-governance>. Diunduh 20 Januari 2014.

Verbij, E. (2008). *Inter-sectoral cordination in forest policy. A frame analysis of forest sectorization processes in Austria and the Netherlands*. Dissertation

Williams, Juan. (2011). *Making a Difference in People's Lives to Regain the Public Trust. Advancing Excellence and Public Trust in Government*. UK: by Lexington Books

GLOSARIUM

Birokrasi: Berasal dari kata "bureaucracy", yang berarti suatu organisasi dengan rantai komando seperti piramida dengan lebih banyak orang di tingkat bawah daripada di atas. Ini biasanya terjadi di organisasi sipil maupun militer.

Corporate governance: Kumpulan tindakan, praktik, kebijakan, aturan, dan institusi yang mempengaruhi manajemen, pengelolaan, dan kontrol perusahaan atau korporasi dimana tata kelola perusahaan mencakup hubungan antara para pemangku kepentingan yang terlibat dan tujuan pengelolaan perusahaan.

Good governance: Proses yang digunakan oleh organisasi, baik swasta maupun pemerintah, untuk membuat keputusan meskipun mereka tidak dapat menjamin semuanya akan sempurna, namun penerapan prosedur yang jelas dapat mengurangi penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi.

Kewirausahaan: Dalam bahasa Inggris *Entrepreneurship* sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan membawa visi ke dalam kehidupan. Ini dapat termasuk ide inovatif, ide berjualan, peluang, atau cara yang lebih baik untuk menjalankan sesuatu. Hasil akhir dari proses ini adalah pembentukan usaha baru dalam situasi risiko atau ketidakpastian.

Lembaga: Wadah atau tempat di mana orang berkumpul, bekerja sama, terorganisasi, dan dipimpin dengan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Lembaga memiliki dua aspek: kelembagaan dan keorganisasian. Aspek kelembagaan menekankan nilai-nilai moral dan aturan masyarakat, sedangkan aspek keorganisasian menekankan struktur dan mekanisme untuk mencapai tujuan.

Pemerintah: Organisasi yang memiliki otoritas untuk membuat dan menerapkan Undang-Undang serta mengatur masyarakat di wilayah tertentu, biasanya negara dengan lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif.

Publik: Disebut juga sektor umum sebagai bagian ekonomi suatu negara atau pemerintahan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, organisasi pemerintah, dan masyarakat yang berhubungan dan berdampak pada suatu negara, negara, atau komunitas.

Reformasi: Perubahan yang dilakukan dalam rangka pembangunan nasional dengan tujuan mengoreksi dan memperbarui jalan pembangunan bangsa yang telah menyimpang, termasuk perubahan birokrasi pemerintahan.

Reformasi sistem politik: Perubahandiarahkan agar perubahan-perubahan yang mendasar ke arah sistem politik yang lebih demokratis baik menyangkut prosedural maupun substansial, maka akan mengubah peranan birokrasi pemerintahan

Reformasi di bidang hukum: Perubahandalam bidangnya hukum yang merupakan suatu sarana yang sangat penting untuk menjaga dan memelihara ketertiban dan melindungi warga Negara dari tindakan sewenang-wenang dari pihak lain dimana hukum harus dikembangkan sesuai dengan tuntutan jaman dan yang sudah ketinggalan jaman harus segera direformasi

Reformasi di bidang perekonomian: Perubahandimana sebagai sebuah Negara yang berkeinginan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat diperlukan adanya investasi, baik dari dalam maupun dari luar negeri serta memiliki akses pasar ke Negara lain khususnya Negara maju yaitu bagaimana melakukan reformasi khususnya di

bidang ekonomi guna mengefisienkan ekonomi untuk lebih meningkatkan daya saing dengan mengintegrasikan ekonominya ke dalam ekonomi global dan memanfaatkan kecenderungan ekonomi global tersebut.

Reformasi di bidang budaya kerja: Perubahan menyangkut pembangunan budaya kerja yaitu pembangunan yang mencakup perilaku etos kerja yang berkualitas, menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari

Tata kelola: Proses interaksi melalui hukum, norma, kekuasaan, atau bahasa masyarakat yang terorganisasi melalui sistem sosial (keluarga, suku, organisasi formal, atau tidak formal, wilayah, atau lintas wilayah) yang oleh pemerintah suatu negara, pasar, atau jejaring.

Sound governance: Menggambarkan sistem pemerintahan yang bebas dan mandiri bagi secara demokratis dengan tanpa cacat secara ekonomi, finansial, politik konstitusional, organisasi, administratif, manajemen, dan etika, dan juga jelas secara global pada umumnya.

PROFIL PENULIS



Dr. Darmanto, M.Ed pada tahun 1984 menyelesaikan Strata 1 Administrasi Negara di UNS Surakarta, tahun 1989; Manajemen Pendidikan S2 di Simon Fraser University Canada; dan tahun 2014 S3 Ilmu Administrasi di Universitas Indonesia. Pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, dan Wakil Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka. Selain melaksanakan abdimas dan menulis artikel di jurnal dalam negeri maupun luar negeri, juga menulis buku ajar (modul) untuk mahasiswa Universitas Terbuka. Beberapa kali mengikuti berbagai kegiatan seminar baik di dalam negeri maupun luar negeri, termasuk yang diselenggarakan oleh IAPA maupun AAPA.

TATA KELOLA BIROKRASI

Buku ini dirancang untuk memberikan gambaran yang memadai tentang tata kelola birokrasi sebagai salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan birokrasi administrasi negara. Tata kelola birokrasi berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan efektif sehingga aparatur pemerintah dapat memberikan pelayanan masyarakat yang lebih optimal.



Penerbit

CV. SATYA MANDIRI

Jl. Kalisari Dharma X Blok G4 No. 26 Pakuwon City, Surabaya

Telp. 031-58201229, 0331-4436810, Fax. 0331-4436810

Email : satyamandiri2@gmail.com