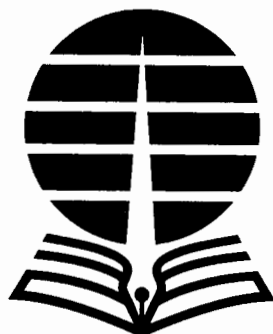


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENERAPAN REFORMASI BIROKRASI
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA
KEJAKSAAN TINGGI GORONTALO
(Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

NURIZAL NURDIN

NIM. 017094937

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRACT**ANALYSIS OF THE IMPLIMENTATION OF BUREACRATIC REFORM
ON APPARATUS' PERFORMANCE AT OFFICE OF PROVINCIAL
ATTORNEY GENERAL OF GORONTALO**

(A Case Study at Office of Assistant Provincial Attorney General for Special
Criminal Actions of Gorontalo)

Nurizal Nurdin

NIM. 017094937

nurizalnurdin@pnsmail.go.id

One of the main factors that contribute in creating a clean government and good governance is bureaucracy. It is the urge of the public to reform the bureaucracy. Bureaucratic reform is carried out to attain the social welfare through excellent bureaucratic services in order to satisfy the public. Taking into account the Presidential Regulation No. 81 Year 2010 on the Grand Design of Bureaucratic Reforms that requires each ministry and department including the office of Attorney General of the Republic of Indonesia to reform the bureaucracy, to provide excellent services that prioritize public satisfaction as a positive outcome of professional and high quality standards of bureaucratic services. This study aimed to analyze the implementation of bureaucratic reform on the apparatus' performance at the office of provincial attorney general of Gorontalo, factors impeding apparatus' performance, as well as solutions to the factors impeding the apparatus' performance. This study employed descriptive qualitative method. The object of this study was the apparatus' performance at the office of assistant provincial attorney general for special criminal actions of Gorontalo and executive officials there as the source of information. The results of this study revealed that apparatus' performance at the office of assistant provincial attorney general for special criminal actions of Gorontalo, taking into account several factors, namely the rule of law, justice, professionalism, and accountability, were good enough. The main factor contributed to its success was leadership of the provincial attorney general of Gorontalo supported by the apparatus at the office of provincial attorney general of Gorontalo who had high integrity, professionalism and morality in doing the job as a prosecutor.

Keywords: implementation, bureaucracy, performance, accountable

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN REFORMASI BIROKRASI DALAM KINERJA PEGAWAIAN PADA KEJAKSAAN TINGGI GORONTALO (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)

Nurizal Nurdin NIM. 017094937

Nurizal nurdin@pnsmail.go.id

Salah satu faktor utama yang turut berperan dalam perwujudan Pemerintahan yang bersih (*Clean Government*) dan Kepemerintahan yang baik (*good government*) adalah birokrasi. Hal ini juga yang menjadi tuntutan masyarakat agar birokrasi mereformasi diri, reformasi birokrasi diupayakan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui layanan birokrasi prima yang berujung pada kepuasan layanan birokrasi bagi masyarakat. Bertolak pada Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi mengharuskan setiap Kementerian /Lembaga tidak terkecuali Kejaksaan Republik Indonesia untuk melaksanakan reformasi birokrasi, Kemampuan memberikan pelayanan yang prima dengan mengutamakan kepuasan yang dirasakan oleh publik sebagai dampak positif dari hasil kerja birokrasi yang profesional dan memiliki standard nilai moral yang tinggi, maka Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran bagaimana Implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, faktor – faktor yang menyebabkan terhambatnya kinerja aparatur, dan bagaimana upaya mengatasi faktor penghambat kinerja aparatur tersebut Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Objek Penelitian adalah Kinerja Aparatur pada Assisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Pejabat Struktural pada Assisten Tindak Pidana Khusus sebagai Informan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pada Assisten Tindak Pidana Khusus yang dinilai dari beberapa indikator yaitu kepastian hukum, keadilan, profesional dan akuntabel telah cukup baik. Faktor yang mempengaruhi adalah kepemimpinan kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo dengan didukung oleh Aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo yang memiliki Integritas tinggi dalam berkerja, menjaga sikap profesional serta menjunjung tinggi nilai moralitas sebagai seorang jaksa.

Kata Kunci: Implementasi, Birokrasi, kinerja, akuntabel

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : NURIZAL NURDIN
NIM : 07094937
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/ Tanggal : Kamis, 5 Nopember 2015

Waktu : 09.00 – 11.00 WIB.

Dan telah dinyatakan

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Penguji Ahli : Prof. Dr. Aziz Sanapiah, MPA

Pembimbing I : Dr. Sofjan Aripin, M.Si

Pembimbing II : Dr. Tri Darmayanti, MA

.....
Sri Listyarini
.....
A. Aziz Sanapiah
.....
Sofjan Aripin
.....
Tri Darmayanti
.....

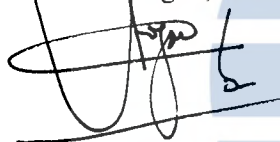
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)

Penyusun TAPM : NURIZAL NURDIN
 NIM : 017094937
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : 5 Nopember 2015

Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Tri Darmayanti, MA

Pembimbing I,



Dr. Sofjan Aripin, M.si

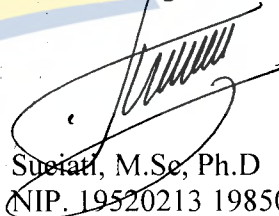
Mengetahui,

Kepala Bidang Ilmu Program
 Administrasi Publik,



Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195910271986031003

Direktur Program Pascasarjana,



Suciati, M.Sc, Ph.D
 NIP. 19520213 198503 2 001

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap penulis Nurizal Nurdin, dilahirkan pada tanggal 02 September 1965 di Jakarta Provinsi DKI Jakarta. Penulis adalah anak Kedua dari Delapan bersaudara, dari pasangan suami / istri Drs. Nurdin dan Tji Chomsyah.

Pada tahun 2008 penulis menikah dengan Yusmayar A Nazar dikaruniai 3 orang anak, Rima Meanti Nurizal, Dita Melati Nurizal dan 1 orang Cucu Calista Salsabila Armina.

Tahun 1977 penulis tamat Sekolah Dasar (SD) Cideng Timur 15 Pagi Jakarta Pusat, kemudian melanjutkan studi di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri LX Jakarta Pusat dan tamat pada tahun 1981, melanjutkan studi di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 24 Jakarta dan tamat pada tahun 1984.

Tahun 1984 penulis melanjutkan studi pada Universitas Tujuh Belas Agustus 1945 (UNTAG Jakarta) dan tamat pada tahun 1989 dengan menyandang gelar akademik Sarjana Hukum (SH).

Tahun 1993 penulis diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil pada Kejaksaan Republik Indonesia selanjutnya pada tahun 1997 penulis mengikuti pendidikan Jaksa di Pusat Pendidikan dan Latihan Kejaksaan Republik Indonesia selama 6 (enam) bulan dan dilantik serta diambil sumpah sebagai Jaksa pada bulan November 1997. Pada tahun 1998 Penulis menjadi Kepala Seksi Penyidikan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Tenggara, Tahun 2003 sebagai Kasi Pidsus Kejaksaan Negeri Ngawi kemudian tahun 2007 sebagai Kasi Penyidikan Kejaksaan Tinggi Jawa Timur.

Saat menduduki jabatan Eselon III sebagai Kepala Kejaksaan Negeri Tual dan Maluku Tenggara tahun 2009 penulis merasa perlu untuk memperdalam

ilmu Managerial , sehingga pada tahun 2011 penulis melanjutkan studi di Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada Program Studi Management Administrasi Publik, selanjutnya penulis dinyatakan lulus sebagai Magister Administrasi Publik pada tahun 2015 pada saat penulis menjabat sebagai Assisten Intelijen Kejaksaan Tinggi Gorontalo.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis persembahkan kepada Allah Swt, Tuhan Yang Maha Kuasa atas kasih, kemurahan, kebaikan serta tuntutan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tesis yang berjudul “ANALISIS PENERAPAN REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA KEJAKSAAN TINGGI GORONTALO (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)” dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penyusunan tesis ini membutuhkan kerja keras dan melewati beberapa kendala, namun atas dorongan dari berbagai pihak maka penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Berkenaan dengan itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya dan penghormatan yang tinggi kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Tian Belawati selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Suciati, M.Sc, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Supartomo, S.E, MM, selaku Kepala UPBJJ-UT Ambon.
4. Kabid MAP PPs Universitas Terbuka, Dr. Darmanto, M.Ed.
5. Dr. Drs.Sofjan Aripin, M.Si Selaku Pembimbing 1 dan Dr. Dra. Tri Darmayanti, MA selaku Pembimbing 2 yang telah berkenan membimbing saya selama proses pembimbingan dan selama proses penelitian ini.
6. Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo, Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi

Gorontalo, Para Assisten Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

7. Segenap Jaksa dan Staf pada Assisten Bidang Intelijen kejaksaan Tinggi Gorontalo.
8. Isteri dan anak-anak Ku tersayang yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada saya.
9. Teman-Teman MAP satu angkatan di UPBJJ-UT Ambon dan seluruh staf UPBJJ Ambon yang tidak dapat saya sebut satu persatu, yang telah membantu penulis selama berada di bangku kuliah.

Akhirnya secara khusus penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada segenap keluarga, handai tolan, yang selalu memberikan dorongan dan semangat serta doa selama penulis menempuh studi di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan reformasi birokrasi dalam bidang hukum.

Gorontalo, September 2015

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman pengesahan	ii
Abstrak.....	iii
Riwayat Hidup	iv
Surat Pernyataan	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar isi.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
 BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian Teoritik	12
1. Kajian Terdahulu	12
2. Reformasi Birokrasi.....	14
3. Kinerja Pegawai.....	43
B. Kerangka Berpikir	47
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Design Penelitian.....	55
B. Sifat Penelitian	56
C. Informan Penelitian	57

D. Penentuan Data Yang Digunakan.....	60
E. Teknik Pengumpulan Data	60
F. Teknik Analisis Data	63
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	64
H. Lokasi Penelitian	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Implementasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Asisten bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. ...	67
1. Reformasi Birokrasi Kejaksaan Tinggi Gorontalo	74
2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Reformasi Birokrasi Kejaksaan	80
3. Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).....	89
4. Penataan Kelembagaan.....	95
5. Penataan Ketatalaksanaan	101
a. Seksi Penyidikan	106
b. Seksi Penuntutan	109
c. Seksi Eksekusi Eksaminasi	110
6. Penataan Sumber Daya Manusia	113
7. Akuntabilitas	120
B. Pengaruh penerapan reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo	125
1. Kinerja pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo	125
a. Faktor Eksternal	127
1) Budaya Kerja.....	127
2) Penanganan Kasus.....	131
3) Kepemimpinan	132

4) Sumber Daya Manusia	134
b. Faktor Eksternal.....	137
1) Perbedaan Geografis.....	137
2) Kesejahteraan	138
3) Tumpang Tindih Kewenangan	139
4) Optimalisasi Pelayanan	141
2. Pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.....	143
a. Sistim dan Struktur Remunerasi	143
b. Pola Pikir dan Budaya Kerja.....	147
c. Pelayanan Publik.....	150
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	154
B. Saran.....	155
DAFTAR PUSTAKA	157
LAMPIRAN	163





TESIS

**ANALISIS PENERAPAN REFORMASI BIROKRASI TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA KEJAKSAAN TINGGI
GORONTALO**

(Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)



**Tujuan penyusunan penulisan TAPM sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh gelar magister**

Disusun oleh:

Nurizal Nurdin

NIM. 017094937

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

2015

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Citra Kejaksaan sempat tercoreng akibat tindakan oknum pegawai Kejaksaan yang melakukan perbuatan tercela dalam pelaksanaan penanganan Tindak Pidana Khusus telah berdampak pada citra institusi secara menyeluruh, saat ini merupakan momentum yang tepat bagi Kejaksaan untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi. Kejaksaan percaya bahwa dibalik setiap tantangan akan ada sebuah hikmah besar bila kita mampu berbenah diri. Apa yang terjadi pada Kejaksaan bukanlah persoalan yang hanya melanda institusi penegak hukum, ada persoalan fundamental yang terkait dengan profesionalitas dan integritas seorang penegak hukum yaitu dukungan sistem yang lebih rapi, kredibel dan akuntabel. Salah satu diantaranya menyangkut kesejahteraan aparat penegak hukum.

Oleh karena ini birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tidak mungkin terelakkan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis dari diterimanya suatu asumsi bahwa negara mempunyai kewajiban mulia yaitu untuk kesejahteraan rakyatnya melalui media birokrasi. Sebagai perwujudan dari kewajiban tersebut, maka negara dituntut untuk terlibat langsung melaksanakan pelayanan publik yang diperlukan oleh rakyatnya. Negara secara aktif terlibat dalam kehidupan sosial rakyatnya, bahkan jika perlu negara yang memutuskan apa yang terbaik bagi rakyatnya. Dalam rangka itulah, maka

negara membangun suatu sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan istilah birokrasi.

Sekalipun tingkat sosial dan ekonomi suatu masyarakat telah meningkat, peran pemerintah tetap diperlukan untuk melaksanakan fungsi regulasi, alokasi, distribusi, pelayanan dan pemberdayaan masyarakat. Fungsi-fungsi ini harus dilaksanakan oleh pemerintah agar tercapai keadilan dan pemerataan dalam masyarakat. Inti pemerintahan adalah sistem birokrasi yang diharapkan dapat menjalankan perannya secara optimal melalui fungsi-fungsi tersebut. Dalam kenyataannya, keberadaan birokrasi pemerintah seringkali dipandang secara dikotomis, selain dibutuhkan untuk melaksanakan urusan pemerintahan sehari-hari, birokrasi juga seringkali dianggap sebagai sistem yang menyebabkan jalannya pemerintahan dan layanan publik tersendat dan bertele-tele.

Berkaitan dengan pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi tentunya memberikan kontribusi yang sangat besar, karena semua yang termasuk dalam lingkup penyelenggaraan negara tidak terlepas dari konteks *public service* dan *public affairs*. Pelayanan publik hendaknya dapat dikelola secara efisien dan efektif. Sedangkan konsekuensi dari pengelolaan tersebut menjadi tanggung jawab birokrasi. Dengan demikian peran pemerintah yang sangat strategis tersebut akan banyak ditopang oleh bagaimana birokrasi publik mampu melaksanakan tugas dan fungsinya.

Tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif, karena selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang terlalu

besar, penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tidak ada standar yang pasti. Sejumlah patologi birokrasi tersebut menjadi hambatan yang sangat berarti dalam rangka perwujudan suatu pelayanan yang memuaskan masyarakat. Atas dasar itulah sehingga birokrasi Indonesia sangat jauh dari apa yang disebut *good governance*.

Sistem Reformasi Birokrasi di Indonesia belum dapat berjalan dengan baik. Paling tidak ada lima masalah yang menghambat Reformasi Birokrasi di Indonesia. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB), Azwar Abubakar (2012), dalam situs resmi Kementerian PAN-RB, menyebutkan “kelima masalah tersebut antara lain:

1. organisasi dan kewenangan yang belum tepat fungsi dan sasaran,
2. pelayanan publik belum memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat,
3. pola pikir dan budaya kerja belum mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif, profesional dan melayani,
4. peraturan perundang-undangan yang tumpang tindih,
5. dan SDM aparatur”.

Untuk itu, ke lima masalah tersebut diharapkan dapat segera terselesaikan. “Reformasi birokrasi jangan lagi menunggu akan tetapi harus diwujudkan segera” tegasnya. Selain itu, Azwar mengatakan, untuk percepatan reformasi birokrasi di semua wilayah, harus adanya kebersamaan dari seluruh elemen semua agar hal tersebut segera dapat tercapai.

Reformasi adalah merupakan tatanan baru sebagai gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan lama dalam birokrasi, karena tatanan

lama tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis dan lain-lain. Sedangkan birokrasi adalah organisasi besar yang menggusung visi dan misi yang berskala besar yang pengelolaannya dilaksanakan secara tertulis, terencana, terdokumentasi secara rapi dan dilaksanakan oleh orang-orang yang terdidik dan profesional di bidang pelayanan.

Salah satu faktor utama yang turut berperan dalam perwujudan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good government*) adalah birokrasi. Dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini berkaitan dengan adanya tuntutan masyarakat agar birokrasi mereformasi diri dan upaya beberapa instansi atau kementerian pemerintahan untuk mempercepat reformasi birokrasi. Pemerintah dan masyarakat tampak memiliki pandangan yang sama tentang pentingnya segera melaksanakan reformasi di lingkungan birokrasi atau pemerintahan. Penggunaan istilah reformasi birokrasi hanya karena istilah tersebut sering digunakan dalam penyebutan secara formal dibanding reformasi administrasi, walaupun yang dimaksud adalah perubahan menyeluruh disemua lingkup administrasi.

Birokrasi memegang peranan penting dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya. Dalam posisi yang strategik seperti itu, adalah logis apabila pada setiap

perkembangan, selalu terdapat kemungkinan dan upaya menarik birokrasi pada kelompok tertentu, yakni bahwa birokrasi dimanfaatkan untuk mencapai, mempertahankan, atau pun memperkuat kekuasaan oleh kepentingan tertentu atau pihak penguasa. Kalau perilaku birokrasi berkembang dalam pengaruh seperti itu dan menjadi tidak netral, maka birokrasi yang seharusnya mengemban misi menegakkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelayanan secara netral dan optimal kepada masyarakat, besar kemungkinan akan berorientasi pada kepentingan kelompok tersebut, sehingga terjadi pergeseran keberpihakan dari kepentingan publik kepada pengabdian pada pihak penguasa atau kelompok yang berkuasa. Dalam kondisi seperti itu, korupsi, kolusi dan nepotisme akan tumbuh secara subur dan birokrasi akan kehilangan jati dirinya, dari pengemban misi pelayanan yang optimal kepada masyarakat, menjadi partisan kelompok kepentingan yang sempit.

Sudah banyak kita mendengar program-program reformasi birokrasi diterapkan di lingkungan instansi pemerintahan, namun belum juga membawa hasil bila tidak disebut stagnan. Padahal reformasi birokrasi bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan publik adalah harapan rakyat. Dengan kata lain reformasi di negara ini menjadi tidak bermakna bagi rakyat selama pelayanan publik tetap mengecewakan. Tuntutan masyarakat agar birokrasi mereformasi diri dan upaya beberapa instansi atau kementerian pemerintahan untuk mempercepat reformasi birokrasi, tampak memiliki pandangan yang sama tentang pentingnya segera melaksanakan reformasi di lingkungan birokrasi atau pemerintahan. Reformasi birokrasi yang dilaksanakan dan dijalankan oleh instansi dan lembaga

pemerintahan, sampai ke tingkat unit terkecil, secara implementatif masih dilaksanakan. Berbagai upaya dan kerja keras dari seluruh lapisan birokrasi sudah dilaksanakan melalui berbagai program dan kegiatan secara sistematis, struktural dan aktif oleh masing-masing instansi dan lembaga dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui layanan birokrasi prima yang berujung kepuasan layanan birokrasi bagi masyarakat. Tetapi dalam pelaksanaan masih menghadapi berbagai masalah dan kendala yang berimplikasi terhadap layanan birokrasi itu sendiri.

Pandangan masyarakat, birokrasi selama ini dianggap sebagai sesuatu yang menyulitkan, berbelit-belit, tidak profesional, biaya tinggi, dan sarat dengan praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Pemerintah mulai merasa tidak nyaman dengan status pegawai negeri sipil (PNS) yang mempunyai predikat sewenang-wenang, koruptif, tidak profesional, dan penyebab biaya tinggi. Pemerintah menghendaki adanya peningkatan pencitraan birokrasi dimata masyarakat melalui program pelayanan yang optimal dengan berupaya melakukan reformasi birokrasi. Dalam hal pelayanan publik, masyarakat memandang pemerintah belum dapat menyediakan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi, sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dalam era persaingan global yang semakin ketat.

Reformasi secara lebih sederhana berarti perubahan format, baik pada struktur maupun aturan main (*rule of the game*) ke arah yang lebih baik. Pada kata reformasi terkandung pula dimensi dinamik berupa upaya perombakan dan penataan yakni perombakan tatanan lama yang korup dan tidak efisien

(*dismantling the old regime*) dan penataan suatu tatanan baru yang lebih demokratis, efisien, dan berkeadilan sosial (*reconstructing the new regime*). Selain itu, kata reformasi memuat nilai-nilai utama yang menjadi landasan dan harapan proses bernegara dan bermasyarakat.

Dalam prakteknya, reformasi birokrasi menghadapi berbagai kendala. Reformasi tidaklah mudah, karena ia tidak berlangsung dalam ruang yang hampa. Reformasi birokrasi menghadapi kendala kultural, struktural dan bahkan kendala mental birokratis, disamping kendala teknis. Menurut Wicaksono (2006) berbagai kritik pun dilontarkan terhadap birokrasi di Indonesia, antara lain:

1. Buruknya pelayanan publik;
2. Besarnya angka kebocoran anggaran Negara;
3. Rendahnya profesionalisme dan kompetensi PNS;
4. Sulitnya pelaksanaan koordinasi antar instansi;
5. Masih banyaknya tumpang tindih kewenangan antar instansi, aturan yang tidak sinergis dan tidak relevan dengan perkembangan aktual, dan masalah-masalah lainnya;
6. Birokrasi juga dikenal enggan terhadap perubahan, eksklusif, kaku dan terlalu dominan, sehingga hampir seluruh urusan masyarakat membutuhkan sentuhan-sentuhan birokrasi;
7. Tingginya biaya yang dibebankan untuk pengurusan hal tertentu baik yang berupa legal cost maupun illegal cost, waktu tunggu yang lama, banyaknya pintu layanan yang harus dilewati dan tidak berperspektif pelanggan;

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi, mengharuskan setiap Kementrian/Lembaga untuk menyusun Dokumen Usulan yang didalamnya terdapat roadmap reformasi birokrasi sebagai panduan langkah bagi Kementrian/Lembaga untuk melaksanakan reformasi birokrasi sehingga upaya peningkatan kinerja dengan indikator keberhasilan yang ditargetkan pencapaiannya pada tahun 2014 sebagaimana telah digariskan dalam peraturan perundang-undangan akan dapat dicapai.

Untuk menjamin adanya kesamaan dan keselarasan tentang tujuan, bentuk, cakupan dan strategi dalam penyusunan dokumen usulan dan roadmap Reformasi Birokrasi telah diterbitkan: Permenpan-RB No. 7 Tahun 2011 dan Permenpan-RB No. 8 Tahun 2011; Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Kementrian/Lembaga dan pemerintah Daerah beserta lampirannya (buku 3) dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor : 8 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Dokumen Usulan dan Roadmap Reformasi Birokrasi Kementrian/Lembaga dan pemerintah Daerah beserta lampirannya. Peraturan Menpan dan Reformasi Birokrasi tersebut bertujuan memberikan arah pelaksanaan Reformasi birokrasi dikementerian/lembaga dan pemerintahan daerah agar berjalan efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga dan berkelanjutan demi terwujudnya penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka

tercapainya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme dengan meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Aparat penegak hukum seperti Hakim, Jaksa, dan Polisi merupakan Aparatur Negara. Di banyak negara, aparat penegak hukum merupakan pejabat negara yang dibedakan dengan Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu melalui Reformasi Birokrasi inilah sistem *reward* dan kesejahteraan aparat Kejaksaan telah ditingkatkan sehingga sesuai dengan tuntutan kebutuhan hidup yang layak dan tuntutan lain dalam menjalankan profesi dengan, integritas tinggi, akuntabel dan terhormat. Lebih jauh lagi melalui Reformasi Birokrasi Kejaksaan ini diharapkan akan tercipta suatu organisasi modern yang mengutamakan pelayanan publik dalam penegakan hukum, melalui perubahan sistem yang mencakup membenahan kelembagaan, bisnis proses dan sumber daya manusia.

Kejaksaan Tinggi Gorontalo sebagai salah satu ujung tombak penyelesaian tindak pidana korupsi mulai dari tahap penyidikan sampai dengan tahap penuntutan, dituntut bekerja ekstra dalam memberantas tindak pidana korupsi di Gorontalo. Kinerja Pegawai Kejaksaan khususnya Pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus menjadi salah satu penentu keberhasilan penyelesaian kasus korupsi. Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus mempunyai tugas melakukan kegiatan penyelidikan, penyidikan, pra penuntutan, pemeriksaan tambahan, penuntutan, pelaksanaan penetapan hakim, putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, upaya hukum, pengawasan terhadap pelaksanaan putusan pidana bersyarat, putusan lepas bersyarat dan putusan pidana

pengawasan, eksaminasi serta tindakan hukum lainnya dalam perkara tindak pidana khusus seperti Tindak Pidana Korupsi.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih mendalam dan menuangkannya kedalam Tesis sebagai syarat Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dalam bentuk karya ilmiah dengan mengambil judul ***“Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus)”***

B. Rumusan Masalah

Sebagai upaya untuk untuk memfokuskan pembahasan dari apa yang menjadi inti penelitian ini, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo?
2. Bagaimana pengaruh reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo?

C. Tujuan Penelitian.

Adapun yang menjadi tujuan penulis mengadakan penelitian ini adalah untuk mengetahui lebih jauh tentang:

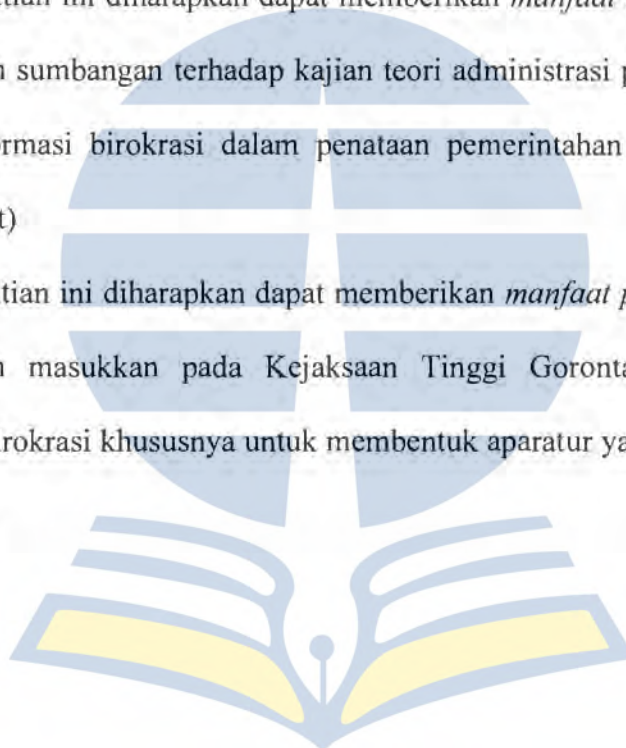
1. Implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

2. Pengaruh pelaksanaan reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan berguna dan memberi manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan *manfaat teoritis* yaitu dapat memberikan sumbangan terhadap kajian teori administrasi pembangunan pada bidang reformasi birokrasi dalam penataan pemerintahan yang baik (Good Government)
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan *manfaat praktis* yaitu dapat memberikan masukan pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo dalam bidang reformasi birokrasi khususnya untuk membentuk aparatur yang profesional dan akuntabel.



BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Kajian Teoritik

I. Kajian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsi tentang analisis penerapan reformasi birokrasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Sebagai bahan perbandingan untuk dijadikan bahan analisis terhadap materi penelitian tersebut di atas, maka dikemukakan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini sebagai berikut:

1. Muchamad Nuh (2013) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Sektor Publik: Studi Kasus pada Lima Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara di Jawa Timur”, menyimpulkan bahwa tidak berpengaruhnya pendidikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada organisasi sektor publik ketika melanjutkan pendidikan lebih dimotivasi oleh kenaikan pangkat dan jabatan, bukan motivasi untuk meningkatkan produktivitas. Faktor perbedaan usia pegawai juga tidak mempengaruhi produktivitas kerja pegawai KPPN.

Pemberian remunerasi dan perampingan organisasi terbukti berpengaruh pada peningkatan produktivitas pegawai KPPN. Pemberian remunerasi terhadap pegawai telah meningkatkan kinerja para pegawai karena termotivasi oleh besaran gaji. Demikian pula dengan perampingan organisasi telah meningkatkan produktivitas kerja pegawai KPPN. Dengan perampingan

organisasi telah member kesempatan kepada para pegawai untuk dapat melaksanakan tugasnya. Perampingan organisasi memberi kesempatan kepada para pegawai untuk dapat beraktivitas sesuai dengan pembedangan dan keahlian yang dimiliki oleh para pegawai.

2. Rahmat Subagio (2012) dengan penelitiannya yang berjudul “Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok” menyimpulkan bahwa indikator ketersediaan pengaduan dalam aspek pelayanan mencerminkan telah dilengkapi dan ditindak lanjutinya pengaduan yang disampaikan ke Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tanjung Priok. Namun pada pola karir, ketepatan penempatan SDM pada aspek SDM, tingkat penggunaan dana operasional pada aspek akuntabilitas dan tingkat standar pelayanan pada aspek pelayanan umum tidak mengalami peningkatan dari aspek kinerja. Belum berkembangnya pola karir karena belum tepatnya penempatan SDM pada semua kantor pelayanan Bea dan Cukai. Aspek lain yang berpengaruh pada belum meningkatnya pola karir dan kinerja para pegawai adalah karena belum semua kantor pelayanan Bea dan Cukai dimodernisasi sehingga banyak aktivitas para pegawai lebih bersifat pelayanan administrasi dan bukan pada optimalisasi pelayanan.
3. Abdul Hamid Tome (2012) dengan penelitiannya yang berjudul “Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010”, menyimpulkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Sulawesi Utara secara umum belum mencapai hasil yang sangat

memuaskan. Prinsip Good Governance belum diterapkan dengan baik pada indikator ukuran keberhasilan reformasi birokrasi.

Pemerintah daerah perlu melakukan penataan sistem, struktur, dan kultur birokrasi agar para aparat birokrasi dapat bekerja sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan dalam reformasi birokrasi. Pemimpin organisasi birokrasi tidak perlu masuk dalam ranah politik sebagaimana yang pernah terjadi pada masa orde baru. Perlunya kontrol atau pengawasan melekat terhadap aparat birokrasi oleh suatu lembaga yang independen di luar dari struktur birokrasi yang telah ada sehingga aparat birokrasi dalam menjalankan tugasnya dapat mengimplementasikan prinsip dan asas good governance.

2. Reformasi Birokrasi

Secara umum penerapan Reformasi birokrasi bertujuan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), didukung oleh penyelenggaraan Negara yang profesional, bebas korupsi kolusi dan nepotisme dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima. Sedang tujuan secara khusus antara lain :

1. Birokrasi bersih, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN)
2. Birokrasi efisien, tidak boros/ hemat dalam penggunaan sumber daya.
3. Birokrasi efektif, mampu mengemban tanggung jawab dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
4. Birokrasi produktif, mampu mengeluarkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

5. Birokrasi sejahtera, digaji sesuai beban tugas, bobot dan tanggung jawab jabatan serta status sosial PNS dihargai masyarakat.

Selanjutnya, Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan penataan kelembagaan; penataan ketatalaksanaan; penataan sumber daya manusia; akuntabilitas dan pelayanan umum. Dengan demikian terdapat lima aspek birokrasi yang perlu direformasi agar terjadi suatu proses perubahan yang menjadikan birokrasi sebagai lembaga administrasi negara yang demokratis, transparan, produktif, efektif, efisien, dan akuntabel. Kelima aspek birokrasi yang dimaksud adalah kelembagaan; ketatalaksanaan; sumber daya manusia; akuntabilitas dan pelayanan umum.

David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik* (1996) atau George Frederickson dalam bukunya *The Spirit of Administration* (1997) menyatakan bahwa dalam masyarakat yang berubah (*changing society*), aparatur negara harus merubah perilakunya ke arah yang lebih kondusif seiring dengan perkembangan masyarakat. Artinya, pemerintah baik secara institusional maupun aparatur secara personal diharapkan beradaptasi melalui perampingan struktur, fleksibilitas, ketanggapan serta kemampuan untuk bekerjasama dengan semua pihak. Sementara itu menurut Thoha (2008: 106-107), faktor-faktor yang bisa mendorong timbulnya reformasi birokrasi pemerintah adalah :

1. Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan;
2. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional;

3. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global;
4. Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan.

Pemikiran untuk mereformasi birokrasi dari bentuk lama (*Old Public Management*) ke suatu bentuk yang lebih baik lantas memunculkan beberapa konsep atau kerangka kerja baru. Purwanto (2005 : 76), mengemukakan bahwa ada beberapa formula yang dapat digunakan untuk membenahi manajemen pelayanan publik. Hardjosoekarto mengusulkan tiga strategi pembenahan yaitu privatisasi, pelayanan prima, dan membangun visi maupun orientasi baru. Atmosudirdjo mengusulkan perlunya semangat kewirausahaan dan peningkatan kinerja pelayanan aparatur daerah. Sementara itu Kristiadi mengusulkan perlunya penerapan manajemen modern di daerah. Usulan lain yang lebih lengkap menuntut manajemen pelayanan publik untuk lebih profesional, memiliki jiwa *entrepreneur*, dan mampu bertindak sebagai fasilitator.

Manajemen pelayanan publik diharapkan dapat menjadi lebih bersifat administratif. Konsep atau formula tersebut dikenal sebagai *New Public Management* (NPM), yaitu manajemen pelayanan yang berwatak *entrepreneurship* (wirausaha). Doktrin *New Public Management* (NPM) dan *Reinventing Government* ini didasarkan pengalaman reformasi pemerintahan di Amerika, Eropa dan New Zealand, yang dipasarkan melalui kebijakan Bank Dunia ke negara-negara berkembang. NPM dari satu sisi dianggap sebagai upaya pembebasan manajemen pemerintahan dari konservatisme administrasi klasik

dengan jalan memasukkan cara bekerja sektor swasta ke dalam sektor pemerintahan.

Hal ini sejalan dengan pandangan Denhardt dan Denhardt (2003) (*dalam* Osborne dan Gaebler (1996), NPM mengubah perspektif kerja pemerintah menjadi sejajar dengan sektor swasta. Konsep *reinventing government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler ini sebenarnya adalah sebuah kritikan yang dialamatkan kepada konsep hirarki birokrasi milik Weber. Menurut mereka, pandangan Weber mengenai birokrasi dinilai sudah tidak lagi efisien dan efektif dalam rangka memberikan pelayanan publik apalagi jika dikaitkan dengan perkembangan jaman. Osborne dan Gaebler (1996 : 29-341) merumuskan sepuluh prinsip birokrasi yang memiliki jiwa *entrepreneur*, yaitu:

1. Pemerintahan katalis, mengarahkan ketimbang mengayuh;
2. Pemerintahan milik masyarakat, memberi wewenang ketimbang melayani;
3. Pemerintahan yang kompetitif, menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan;
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi, mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan;
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil, membiayai hasil dibandingkan dengan masukan;
6. Pemerintahan berorientasi pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi;
7. Pemerintahan wirausaha, menghasilkan dibandingkan dengan membelanjakan;
8. Pemerintahan antisipatif, mencegah daripada mengobati;
9. Pemerintahan desentralisasi;

Menurut Vigoda (*dalam* Muhammad, 2008: 5), ada 5 prinsip yang

penting dalam penerapan NPM ini, yaitu:

- 1) sistem desentralisasi, yang dimaksudkan untuk mendekatkan pengambilan keputusan kepada masyarakat sebagai penerima layanan;
- 2) privatisasi, yang dimaksudkan untuk mengalokasikan barang dan jasa publik ke sektor privat;

- 3) *downsizing*, dengan melakukan pengurangan dan penyederhanaan jumlah serta ruang lingkup organisasi dan struktur pemerintahan;
- 4) debirokratisasi, yaitu dengan melakukan restrukturisasi birokrasi pemerintahan yang akan lebih menekankan kepada hasil daripada proses, dan
- 5) manajerialisme, yang merupakan pengadopsian cara kerja swasta pada organisasi pemerintahan.

Pada proses reformasi birokrasi, ada pendekatan yang dapat digunakan ketika suatu pelayanan disampaikan kepada publik (masyarakat). Model pendekatan tersebut disebut pendekatan *principal-agent* (Batley, 2004: 31). Dimana "*principal*" yang dimaksudkan disini adalah masyarakat sipil sebagai penerima layanan dan "*agent*" yang dimaksud adalah para "*officials*" atau para birokrat/pegawai. Para *official* ini adalah *agent* dari para pembuat kebijakan (*policy maker*). Namun pada kenyataannya, yang terjadi adalah pemerintah yang seharusnya menjadi *agent* justru menjadi "*principal*" dari pelaksanaan reformasi ini. Hal inilah yang menyebabkan sulitnya reformasi birokrasi dilakukan di banyak negara yang sedang berkembang.

Ketika model pendekatan ini dilakukan di beberapa negara sedang berkembang (Ghana, Zimbabwe, India, Sri Lanka, Bolivia, Argentina, Venezuela, Kenya dan Thailand), ada empat bidang pelayanan publik yang dapat dijadikan studi kasus untuk dilakukan reformasi. Yaitu, bidang kesehatan, pelayanan air minum, bidang pertanian, dan bisnis. Hal ini dipilih dengan alasan bahwa bidang-bidang tersebut langsung bersentuhan dengan kehidupan sehari-hari masyarakat dan dampaknya juga dapat kita lihat, dari ke empat bidang tersebut juga dapat dilihat bagaimana hubungan antara para pembuat kebijakan (*policy maker*) dan masyarakat dengan melihat apakah program-program tersebut bisa dilihat keberhasilannya. Dari studi penelitian yang dilakukan, untuk melakukan reformasi

pada keempat bidang pelayanan publik tersebut yang disebut dengan “New Management”, dapat ditandai dengan adanya:

- a. Pengurangan peran langsung pemerintah dalam pengelolaan ekonomi dan penyelenggaraan pelayanan publik;
- b. Ada penyerahan kepercayaan (*trust*) kepada pasar, masyarakat dan peran individu untuk dapat mengelola pelayanan itu secara mandiri;
- c. Penguatan fungsi *steering* dari pemerintah ketimbang menyediakannya secara langsung. *Steering* yang dimaksud adalah lebih kepada merancang kerangka kebijakan, membuat regulasi/aturan, serta mendukung program-program yang dijalankan pada level di bawahnya;
- d. Menciptakan insentif untuk mencapai efisiensi dan efektifitas (Batley, 2004: 32). Menurut Lane, Stiglitz, dan Walsh, pada teori *principal-agent*, *agent* berusaha memenuhi keinginan dari *principal*, karena *principal* pada dasarnya adalah merupakan representasi kepentingan publik. Dengan kata lain, *principal* disini dapat juga berperan sebagai “*controller*” *agent*. Hal ini dikarenakan dalam kondisi politik yang demokratis, pemegang kekuasaan tertinggi adalah warga masyarakat (*citizen*) atau konsumen dari pelayanan publik (Batley, 2004: 38).

Dalam pengertian lebih luas, birokrasi pemerintah diartikan sebagai seluruh jajaran badan-badan eksekutif sipil yang dipimpin oleh pejabat pemerintah di bawah tingkat menteri. Tugas pokok birokrasi di sini adalah secara profesional menindaklanjuti keputusan politik yang telah diambil pemerintah. Birokrasi dapat dibagi menjadi dua klasifikasi yaitu sebagai proses administrasi pemerintahan, dan sebagai struktur atau fungsi yang bersifat statis, didalamnya ada pejabat yang menjalankan struktur yang disebut sebagai birokrat. Birokrat, pejabat dan staf administrasi selalu terkait dengan pemerintahan. Terdapat dua istilah yang digunakan menyebut birokrasi pemerintah secara resmi, yaitu aparatur negara dan penyelenggara negara.

Sumber kekuatan dari birokrasi, yaitu pengawasan atas implementasi kebijakan dan perbandingan antara struktur karir pegawai negeri sipil dan para politisi yang terpilih (Said, 2007: 11). Sumber kekuatan birokrasi tersebut dapat

menjadi sesuatu yang positif dan juga dapat menjadi sesuatu yang negatif. Menjadi sesuatu yang positif jika dijalankan dalam kerangka pencapaian tujuan negara. Namun, akan menjadi sesuatu yang negatif apabila dijalankan demi mendapatkan kepentingan birokrat itu sendiri. Faktor-faktor yang mempengaruhi birokrasi:

1. Faktor budaya

- Budaya dan perilaku koruptif yang sudah terlembaga (“uang administrasi” atau uang “pelicin”).
- Budaya “sungkan dan tidak enak” dari sisi masyarakat.
- Masyarakat harus menanggung biaya ganda karena zero sum game.
- Internalisasi budaya dalam mekanisme informal yang professional.

2. Faktor individu

- Perilaku individu sangat bersifat unik dan tergantung pada mentalitas dan moralitas.
- Perilaku individu juga terkait dengan kesempatan yang dimiliki seseorang yang memiliki jabatan dan otoritas.
- Perilaku opportunistik hidup subur dalam sebuah sistem yang korup.
- Individu yang jujur seringkali dianggap menyimpang dan tidak mendapat tempat.

3. Faktor organisasi dan manajemen

- Meliputi *struktur, proses, leadership, kepegawaian* dan *hubungan antara pemerintah dan masyarakat*.

- *Struktur birokrasi* masih bersifat hirarkis sentralistis dan tidak terdesentralisasi.
- *Proses Birokrasi* seringkali belum memiliki dan tidak melaksanakan prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, efektivitas dan keadilan.
- Birokrasi juga sangat ditentukan oleh peran *kepemimpinan yang kredibel*.
- Dalam *aspek kepegawaian*, Birokrasi dipengaruhi oleh rendahnya gaji, proses rekrutmen yang belum memadai, dan kompetensi yang rendah.
- *Hubungan masyarakat* dan pemerintah dalam Birokrasi belum setara; pengaduan dan partisipasi masyarakat masih belum memiliki tempat (*citizen charter*).

4. Faktor politik

- Ketidaksetaraan sistem birokrasi dengan sistem politik dan sistem hukum.
- Birokrasi menjadi “Geld Automaten” bagi partai politik.
- Kooptasi pengangkatan jabatan birokrasi oleh partai politik.

Ramlan Surbakti (Santoso, 2008: 116) mengatakan, kewenangan besar dimiliki birokrat sehingga hampir semua aspek kehidupan masyarakat ditangani birokrasi. Kewenangan yang terlalu besar itu, bahkan akhirnya menonjolkan peran birokrasi sebagai pembuat kebijakan ketimbang pelaksana kebijakan, lebih bersifat menguasai daripada melayani masyarakat. Akhirnya, wajar saja jika kemudian birokrasi dianggap sebagai sumber masalah atau beban masyarakat ketimbang sumber solusi bagi masalah yang dihadapi masyarakat. Fenomena itu terjadi karena tradisi birokrasi yang dibentuk lebih sebagai alat penguasa untuk menguasai masyarakat dan segala sumber dayanya. Dengan kata lain, birokrasi

lebih bertindak sebagai *pangrehpraja* daripada *pamong praja*. Reformasi birokrasi pemerintahan saat ini memang belum sepenuhnya terlihat. Birokrasi pemerintahan masih kental dengan nuansa klasik, yaitu kekuasaan tunggal ada di tangan pemerintah. Selain itu, rancangan besar yang lengkap dan tuntas mengenai penyelenggaraan birokrasi pemerintah belum terlihat. Struktur organisasi pemerintahan bahkan tergolong gemuk, sehingga kegiatan yang dilakukan cenderung boros.

Ruang lingkup reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan wewenang dan kekuasaan. Untuk dapat memahami reformasi birokrasi perlu pemahaman tentang reformasi sendiri dan pemahaman birokrasi. Reformasi diarahkan pada perubahan masyarakat termasuk di dalamnya masyarakat birokrasi, dan perubahan dilakukan ke arahkan kemajuan. Khan (1981) memberi pengertian reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. Azizy dan Kristiawan (2007) menjelaskan birokrasi sebagai mesin pelaksana kebijakan, efektivitas dan efisiensi kebijakan pemerintah, mendapat wujud nyatanya pada efektivitas dan efisiensi birokrasi.

Cap birokrasi Indonesia seperti itu ternyata bukan sampai di situ saja, tetapi melalui pendekatan budaya birokrasi Indonesia masuk dalam kategori birokrasi patrimonial. Menurut Romli (2008) Ciri-ciri dari birokrasi patrimonial adalah :

- 1) para pejabat disaring atas dasar kriteria pribadi;
- 2) jabatan dipandang sebagai sumber kekayaan dan keuntungan;
- 3) para pejabat mengontrol baik fungsi politik maupun fungsi administrasi; dan
- 4) setiap tindakan diarahkan oleh hubungan pribadi dan politik.

Munculnya birokrasi patrimonial di Indonesia merupakan kelanjutan dan warisan dari system nilai tradisional yang tumbuh di masa kerajaan-kerajaan masa lampau dan bercampur dengan birokrasi gaya kolonial. Jadi, selain tumbuh birokrasi modern tetapi warisan birokrasi tradisional juga mewarnai dalam perkembangan birokrasi di Indonesia. Sama seperti halnya abdi dalem dan priyayi yang juga berlapis-lapis, pegawai negeri pun terdiri dari berbagai pangkat, golongan dan eselon. Semboyan pegawai negeri adalah abdi negara mengandung makna berorientasi ke atas, sehingga mirip dengan birokrasi kerajaan, *ambtenaar*. Birokrasi lebih menekankan pada mengabdikan ke atas dari pada ke bawah sebagai pelayanan kepada masyarakat.

Sedangkan kata reformasi jelas lebih tegas makna dan arahnya yaitu perubahan drastis ke arah perbaikan. Jadi reformasi birokrasi merupakan perubahan drastis ke arah perbaikan pada mesin pelaksana kebijakan, efektifitas dan efisiensi birokrasi pemerintah yang mendapat wujud nyatanya pada efektifitas dan efisiensi birokrasi. Kita sudah banyak mendengar program-program reformasi birokrasi diterapkan di lingkungan instansi pemerintahan, namun belum juga membawa hasil bila tidak disebut stagnan. Padahal reformasi birokrasi bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan publik adalah harapan rakyat. Dengan kata lain reformasi di negara ini menjadi tidak bermakna bagi rakyat selama pelayanan

publik tetap mengecewakan. Reformasi birokrasi pemerintahan saat ini memang belum sepenuhnya terlihat. Birokrasi pemerintahan masih kental dengan nuansa klasik, yaitu kekuasaan tunggal ada di tangan pemerintah. Selain itu, rancangan besar yang lengkap dan tuntas mengenai penyelenggaraan birokrasi pemerintah belum terlihat. Struktur organisasi pemerintahan bahkan tergolong gemuk, sehingga kegiatan yang dilakukan cenderung boros.

Pembahasan Reformasi birokrasi tidak hanya mencakup aspek organisasi, tapi juga mencakup hal hal yang dicakup dalam Reformasi administrasi sebagaimana disampaikan Samonte (*dalam* Effendi 2000) bahwa reformasi administrasi adalah inovasi secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai *social agent* yang lebih efektif, instrumen yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses *nation-building* dan pembangunan. Pengertian reformasi birokrasi sebagai alat oleh Mark dan David (1997) adalah sarana untuk membuat sistem administrasi instrument yang lebih efektif untuk perubahan sosial instrumen yang lebih baik untuk membawa pertarungan politik kesetaraan, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai proses, reformasi birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktek-praktek tingkah laku dan struktur birokrasi yang telah mapan. Reformasi birokrasi itu sendiri menurut Effendi (2007) adalah perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain : kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan dan pelayanan

publik. Beberapa contoh reformasi birokrasi misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran, keimigrasian, pertanahan dan penanaman modal. Yang paling penting dari reformasi birokrasi itu sendiri adalah perubahan *mind set* dan *culture set* serta pengembangan budaya kerja.

Tujuan dari Reformasi birokrasi menurut Effendi (2007) diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*good governance*), pemerintahan yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN. Selanjutnya menurut Soesastro (*dalam* Effendi, 2007) Reformasi birokrasi ditujukan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik dan birokrasi yang ramping, efektif, efisien, menetapkan sistem birokrasi dengan tugas dan pengawasan ketat serta pengembangan karir pegawai, sistem rekrutmen pegawai yang perlu ditata dan terakhir peningkatan remunerasi. Menurut Thoha (2008: 15), reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan. Reformasi secara naluri harus dilakukan karena tatanan meningkatkan kemampuan sistem administrasi sebagai *social agent* yang lebih efektif, instrumen yang lebih baik untuk menyelenggarakan demokratisasi politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi, yang merupakan unsur terpenting dalam proses *nation-building* dan pembangunan.

Konsep reformasi birokrasi sebagai alat oleh Mark dan David (1997) adalah sarana untuk membuat sistem administrasi instrument yang lebih efektif untuk perubahan sosial instrumen yang lebih baik untuk membawa pertarungan

politik kesetaraan, keadilan sosial dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai proses, reformasi birokrasi juga dapat dilihat sebagai berubahnya praktek-praktek tingkah laku dan struktur birokrasi yang telah mapan. Reformasi birokrasi itu sendiri menurut Effendi (2007) adalah perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi antara lain: kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, pengawasan dan pelayanan publik.

Menurut Thoha (2008: 15), reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan. Reformasi secara naluri harus dilakukan karena tatanan pemerintahan yang baik pada suatu masa, dapat menjadi tidak sesuai lagi karena perkembangan jaman. Reformasi birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang yang lain. Apalagi dengan menganut sistem pemerintahan yang demokratis, maka setiap kebijakan publik harus mengakomodasi setiap kebutuhan rakyat. Thoha (2008) menegaskan, pemimpin daerah seharusnya mengenal warganya secara baik, sehingga pelayanan publik tidak lagi berorientasi pada kepentingan penguasa, tetapi lebih kepada kepentingan publik. Antrian panjang dalam memperoleh bantuan (saat ditimpa bencana dan masih dipersulit dengan birokrasi yang panjang), adalah contoh bahwa pelayanan publik belum berorientasi pada kepentingan publik. Kelemahan lain birokrasi di Indonesia antara lain karena banyak kegiatan yang tidak perlu dilakukan, tetapi tetap dipaksakan untuk dijalankan oleh pemerintah.

Beberapa contoh reformasi birokrasi misalnya reformasi kelembagaan dan kepegawaian keuangan, perbendaharaan, perencanaan dan penganggaran,

keimigrasian, pertanahan dan penanaman modal. Yang paling penting dari reformasi birokrasi itu sendiri adalah perubahan *mind set* dan *culture set* serta pengembangan budaya kerja. Tujuan dari Reformasi birokrasi menurut Effendi (2007) diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*good governance*), pemerintahan yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN. Selanjutnya menurut Soesastro (*dalam* Effendi, 2007) Reformasi birokrasi ditujukan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik dan birokrasi yang ramping, efektif, efisien, menetapkan sistem birokrasi dengan tugas dan pengawasan ketat serta pengembangan karir pegawai, sistem rekrutmen pegawai yang perlu ditata dan terakhir peningkatan remunerasi.

Pemerintah dapat saja sebenarnya mengawali reformasi birokrasi dengan mengubah budaya aparatur negara yang menganut tradisi lisan, suka “omong-omong” di seminar atau di berbagai forum tanpa ada keputusan yang konkret karena tidak ada satupun yang dapat diminta pertanggungjawabannya dengan tindakan nyata, cepat dan tepat. Namun untuk mengubah budaya birokrasi memang tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama, sehingga pemerintah pun dituntut untuk segera memulainya. Setelah sekian lama reformasi bergulir, diperoleh data dari penelitian Dwiyanto (*dalam* Santoso, 2008), bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah pada masa reformasi tidak banyak mengalami perubahan signifikan. Para aparatur negara atau birokrat masih tetap menunjukkan derajat rendah pada akuntabilitas, responsivitas, dan efisiensi dalam

penyelenggaraan pelayanan publik. Bahkan secara empirik di era reformasi tampak sekali KKN di kalangan birokrat lebih berani dan transparan.

Kualitas layanan publik juga diperparah oleh suatu kenyataan bahwa birokrasi sering mengedepankan fungsi lain daripada fungsi layanan public (Santoso, 2008: 120). Tahun 1998 adalah pintu gerbang reformasi Indonesia. Reformasi ini dimaknai sebagai reformasi yang menyentuh berbagai aspek kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia, seperti politik, hukum, ekonomi, sosial, dan budaya. Dalam aspek politik dan hukum pemerintahan, reformasi birokrasi menjadi isu yang sangat kuat untuk direalisasikan. Terlebih lagi karena birokrasi pemerintah Indonesia telah memberikan sumbangsih yang sangat besar terhadap kondisi keterpurukan bangsa Indonesia dalam krisis multidimensi yang berkepanjangan.

Dengan adanya tuntutan reformasi inilah kemudian birokrasi diharuskan untuk mengubah posisi dan perannya (revitalisasi) dalam memberikan pelayanan publik. Dahulu birokrasi dikenal suka mengatur dan memerintah, kini harus diubah menjadi suka melayani, dahulu menggunakan pendekatan kekuasaan harus diubah menjadi suka menolong menuju kearah yang lebih fleksibel kolaboratis dan dialogis serta yang dahulu menerapkan cara-cara yang sloganis menuju cara kerja yang lebih realistis pragmatis. Melalui revitalisasi ini, birokrasi publik diharapkan lebih baik dalam memberikan pelayanan publik serta menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya serta kewenangannya. Guna mencapai suatu pelayanan publik yang baik memang banyak hal-hal yang perlu diperbaiki dan salah satunya melakukan pembaharuan birokrasi.

Konsep desentralisasi kemudian yang akan menciptakan birokrasi yang lebih fleksibel, efektif, inovatif, serta menumbuhkan motivasi kerja daripada yang tersentralisasi. Dan untuk menjalankan fungsi pelayanan publik yang baik maka dibutuhkan mesin birokrasi yang rasional, yaitu yang terwujud dalam bentuk reformasi birokrasi. Tujuan dilaksanakannya desentralisasi melalui pemberian otonomi kepada daerah sejatinya adalah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberian kewenangan yang lebih besar kepada daerah. Di sisi lain, melalui pelaksanaan otonomi pemerintah daerah diharapkan lebih kreatif dalam mengembangkan potensi di daerahnya masing-masing sehingga mereka akan mampu melakukan pembangunan daerah. Kesejahteraan rakyat sebagaimana hendak diwujudkan melalui pelaksanaan otonomi ini hanya mungkin dapat dicapai jika daerah mampu mengembangkan potensi yang mereka miliki sebagai model utama untuk melakukan pembangunan.

Peningkatan PAD ini dapat mereka peroleh melalui pengelolaan perusahaan daerah secara efisien sehingga mampu menghasilkan keuntungan yang besar, pemanfaatan sumber-sumber kekayaan alam, atau melalui pajak, dan penarikan investasi ke daerah sehingga akan memacu pertumbuhan ekonomi. Untuk menarik investasi ini, pemerintah daerah harus mampu mengembangkan birokrasi yang efisien, tidak korup, demokratis (dalam arti terdesentralisasi), dan ramah terhadap investasi. Pemerintah daerah masa lampau lebih bersifat pasif, tidak akuntabel, kurang responsif, dan tersentralisasikan oleh pusat, sehingga tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan yang muncul. Singkatnya, otonomi

daerah yang hendak dilaksanakan diharapkan akan memberikan manfaat yang besar terhadap daerah. Di antara manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut :

- Peningkatan efisiensi dan efektivitas administrasi pemerintahan dan pembangunan di daerah
- Terciptanya hubungan yang harmonis dan saling membutuhkan antara pemerintah dengan masyarakat
- Mempertinggi daya serap aspirasi masyarakat dalam program pembangunan
- Terjadinya penanganan masalah secara terpusat dan tepat dari berbagai permasalahan aktual yang berkembang dalam masyarakat
- Mendorong munculnya partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dan pembangunan di daerah (Winarno, 2004: 178-189).

Oleh karena itu, agar otonomi daerah yang tertuang dalam semangat desentralisasi ini mendapatkan manfaat seperti yang telah dijelaskan di awal, kita membutuhkan wajah birokrasi yang baru yang mampu bertindak sebagai kreator dan inovator dalam pembangunan daerah. Hal ini karena wajah birokrasi yang lama tidak lagi memadai untuk menopang otonomi daerah yang penuh dengan tantangan, kompetisi, dan tentu saja kompleksitas permasalahan.

Menurut Thoha (2008: 106-107), faktor-faktor yang bisa mendorong timbulnya reformasi birokrasi pemerintah adalah :

- Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan;
- Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional;
- Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global;
- Memahami perubahan terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan.

Pemikiran untuk mereformasi birokrasi dari bentuk lama (*Old Public Management*) ke suatu bentuk yang lebih baik lantas memunculkan beberapa konsep atau kerangka kerja baru. Purwanto (2005 : 76), ada beberapa formula yang dapat digunakan untuk membenahi manajemen pelayanan publik.

Hardjosoekarto mengusulkan tiga strategi pembenahan yaitu privatisasi, pelayanan prima, dan membangun visi maupun orientasi baru. Atmosudirdjo mengusulkan perlunya semangat kewirausahaan dan peningkatan kinerja pelayanan aparatur daerah. Sementara itu Kristiadi mengusulkan perlunya penerapan manajemen modern di daerah. Usulan lain yang lebih lengkap menuntut manajemen pelayanan publik untuk lebih profesional, memiliki jiwa *entrepreneur*, dan mampu bertindak sebagai fasilitator. Manajemen pelayanan publik diharapkan dapat menjadi lebih bersifat administratif. Konsep atau formula tersebut dikenal sebagai New Public Management (NPM), yaitu manajemen pelayanan yang berwatak *entrepreneurship* (wirausaha).

Reformasi dilakukan untuk membentuk organisasi yang dapat memenuhi tuntutan kebutuhan hidup masyarakat, diantaranya mewujudkan pelayanan prima. Setiap pimpinan dalam menghadapi tantangan, diharapkan menggunakan strategi yang tepat dalam bidang manajemen, disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan di tempat tantangan tersebut berada. Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi penataan ketatalaksanaan meliputi

- a. Ketepatan penyusunan jabatan/ penugasan;
- b. Pengelolaan arsip dan sisdur;
- c. Penggunaan teknologi informasi; dan
- d. Peningkatan kemampuan penggunaan teknologi informasi.

Birokrasi selalu dikaitkan dengan tokoh Max Weber. Begitu besar pengaruh pemikirannya, sehingga birokrasi senantiasa diasosiasikan dengan Weber. Seperti yang telah banyak orang ketahui, Max Weber adalah seorang

sosiolog dan intelektual Jerman yang dipandang sebagai bapak dari model birokratik yang banyak ditelaah dalam teori organisasi. Birokrasi Weber mendasarkan diri pada hubungan antara kewenangan menempatkan dan mengangkat pegawai bawahan dengan menentukan tugas dan kewajiban dimana perintah dilakukan secara tertulis; ada pengaturan mengenai hubungan kewenangan; dan promosi kepegawaian didasarkan pada aturan-aturan tertentu.

Weber memusatkan perhatiannya pada pertanyaan mengapa orang merasa wajib untuk mematuhi perintah tanpa melakukan penilaian kaitan dirinya dengan nilai dari perintah tersebut. Fokus ini merupakan salah satu bagian dari penekanan Weber terhadap organisasi kemasyarakatan sebagai keseluruhan dan peranan negara pada khususnya. Weber ingin menekankan pada kekuasaan yang sah (*legitimate power*) dan mengatakan bahwa kepercayaan bawahan terhadap legitimasi akan menghasilkan kestabilan pola kepatuhan dan perbedaan sumber pemerintah dalam sistem organisasi.

Kewenangan tidak dapat bergantung pada ajakan kepada kepentingan bawahan dan perhitungan untung rugi pribadi, atau pada motif suka atau benci. Itulah sebabnya dikatakan bahwa tidak ada satu pun kewenangan yang bergantung pada motif-motif ideal. Weber (*dalam* Said 2007: 14-15) menemukan tiga tipe ideal dari kewenangan atau otoritas, yaitu:

- 1) **Otorita tradisional:** Otorita ini mendasarkan legitimasi pada pola pengawasan sebagaimana diberlakukan pada masa lampau dan yang kini masih berlaku. Legitimasi amat dikaitkan dengan kewajiban penduduk untuk menuangkan loyalitas pribadinya kepada siapa yang menjadi kepalanya.

- 2) **Otorita kharismatik** : Otorita ini dimungkinkan timbul karena penghambaan seseorang kepada individu yang memiliki hal-hal tidak biasa.
- 3) **Otorita legal-rasional**: Otorita ini didasarkan pada aturan yang bersifat tidak pribadi impersonal yang ditetapkan secara legal. Kesetiaan dan kepatuhan adalah manakala seseorang melaksanakan otorita kantornya hanya dengan legalitas formal dari pimpinannya dan hanya dalam jangkauan otorita kantornya.

Kemudian, Gerth dan Mills (*dalam Santosa, 2008 : 8*) menyatakan bahwa dari gagasan kewenangan rasional/legal Weber menetapkan enam prinsip bagi sistem birokrasi modern, yaitu :

- 1) Prinsip mengenai bidang-bidang yurisdiksi yang resmi dan tetap, pada umumnya ditata dengan aturan-aturan, yaitu dengan hukum atau peraturan-peraturan administratif.
- 2) Prinsip mengenai hirarki jabatan dan mengenai tingkat kewenangan yang bertingkat berarti suatu sistem super-ordinasi dan subordinasi yang ditata secara sungguh-sungguh, yaitu ada suatu pengawasan jabatan yang lebih rendah oleh jabatan-jabatan yang lebih tinggi.
- 3) Manajemen kantor modern didasarkan pada dokumen tertulis yang disimpan. Badan pejabat yang secara aktif terikat di dalam jabatan "pemerintahan", bersama dengan aparat, peralatan dan *file* material masing-masing, menyusun suatu kantor.
- 4) Manajemen kantor, setidaknya semua manajemen kantor yang dispesialisasikan, dan manajemen yang demikian secara jelas modern, biasanya mensyaratkan pelatihan ahli dan menyeluruh.
- 5) Ketika jabatan sepenuhnya maju, aktivitas jabatan meminta kapasitas bekerja yang penuh dari pejabat. Pada awalnya dalam semua hal, keadaan normal di balik; bisnis pejabat diturunkan sebagai aktivitas sekunder.
- 6) Manajemen kantor mengikuti aturan umum, yang lebih stabil, melelahkan, dan yang dapat dipelajari. Pengetahuan mengenai aturan-aturan ini menyiratkan suatu pembelajaran teknis special yang dimiliki para pejabat. Pembelajaran tersebut, melibatkan yurisprudensi, manajemen bisnis atau administratif.

Model birokrasi Weberian yang selama ini dipahami merupakan sebuah mesin yang disiapkan untuk menjalankan dan mewujudkan tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, setiap pekerja atau pejabat dalam birokrasi pemerintah merupakan pemicu dan penggerak dari sebuah mesin yang tidak mempunyai kepentingan pribadi. Dalam kaitan ini maka setiap pejabat pemerintah tidak mempunyai tanggung jawab publik, kecuali pada bidang tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sepanjang tugas dan tanggung jawab sebagai mesin itu dijalankan sesuai dengan proses dan prosedur yang telah ditetapkan, maka akuntabilitas pejabat birokrasi pemerintah telah diwujudkan.

Pemikiran seperti ini menjadikan birokrasi pemerintah bertindak sebagai kekuatan yang netral dari pengaruh kepentingan kelas atau kelompok tertentu. Aspek netralitas dari fungsi birokrasi pemerintah dalam pemikiran Weber dikenal sebagai konsep konservatif dari para pemikir di zamannya. Weber hanya ingin meletakkan birokrasi sebagai sebuah mesin, daripada dilihat sebagai suatu organisme yang mempunyai kontribusi terhadap kebulatan organik sebuah negara. Menurut Sulistiyani (*dalam* Thoha, 2007 : 5), model birokrasi yang diajukan Weber memiliki karakteristik ideal yaitu pembagian kerja, hirarki wewenang, pengaturan perilaku pemegang jabatan birokrasi, impersonalitas hubungan, kemampuan teknis, karier.

Dalam kondisi tertentu, birokrat itu juga memperoleh jaminan pekerjaan seumur hidup. Birokrasi yang digambarkan oleh Weber di atas sebenarnya memiliki banyak kelebihan. Misalnya pembagian kerja akan menghasilkan efisiensi. Hirarki wewenang memungkinkan pengendalian atas berbagai ragam

jabatan dan memudahkan koordinasi yang efektif. Aturan main itu menjamin kesinambungan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, walaupun para pejabatnya berganti-ganti, dan dengan demikian bisa menumbuhkan keajegan perilaku. Impersonalitas hubungan menjamin perlakuan yang adil bagi semua anggota masyarakat dan mendorong timbulnya pemerintah yang demokratis. Kemampuan teknis menjamin bahwa hanya orang-orang yang ahli yang akan menduduki jabatan pemerintahan.

Secara konseptual, menurut Hughes (*dalam* Setiyono 2004: 142) model pemerintahan yang sering disebut *the old religion of publicadministration* atau juga *the old model of bureaucracy* milik Weber dianggap memiliki setidaknya tiga persoalan yang tidak dapat disesuaikan dengan keadaan jaman. Pertama, model pengontrolan politik terhadap birokrasi dianggap tidak cukup dan tidak logis. Kedua, teori birokrasi dianggap memiliki persoalan dalam hal yang berkaitan dengan isu demokrasi. Ketiga, birokrasi tidak sejalan dengan spirit globalisasi dan nilai-nilai pasar. Konsepsi birokrasi tradisional dipandang tidak dapat berjalan seiring dengan nilai-nilai demokratis pada masyarakat. Hal ini disebabkan model tersebut terlalu mengutamakan nilai-nilai rasional formal (*formalrationality*), kerahasiaan (*secrecy*), kekakuan (*rigidity*), dan hirarki (*hierarchy*).

Nilai rasionalitas formal misalnya, cenderung untuk menjadikan birokrasi lebih mengutamakan legalitas formal dalam menjalankan tugas daripada mendalami esensi permasalahan. Sistem hirarki yang kaku juga menyebabkan orientasi birokrat tidaklah berpihak kepada rakyat, melainkan justru kepada atasan, karena bagaimanapun penilai kinerja birokrat dalam model tradisional adalah atasan langsung, bukan masyarakat pengguna jasa. Akibatnya muncul jargon ABS (Asal Bapak Senang) dan keengganan para personel birokrasi untuk bertanggung jawab terhadap kinerja mereka masing-masing, dengan alasan “hanya menjalankan perintah atasan”. Sementara itu sikap rigiditas dan

kerahasiaan, menjadikan birokrasi cenderung mirip dengan organisasi militer. Pola organisasi semacam ini lebih mengutamakan loyalitas terhadap organisasi dan senior daripada mengembangkan ruang konsultasi dan partisipasi bagi publik. Birokrat cenderung melaksanakan apapun perintah atasan walaupun barangkali tidak sesuai dengan kehendak masyarakat sebagai *customers*.

Apun yang dikatakan orang mengenai teori birokasinya, Weber dengan segala kehebatan pemikirannya tetap merupakan sumber gagasan yang tidak pernah habis. Setiap tipe yang dikembangkan Weber dikaitkan dengan tipe staf administrasi. Para pengkritik banyak mengemukakan pendapat bahwa struktur dan manajemen model pemerintahan tradisional ala Weber sudah usang dan membutuhkan perubahan yang drastis. Birokrasi yang mengutamakan formalitas misalnya hanya akan menjadikan aparatnya bersikap pasif dan “*robotic*” daripada menjadi seorang inovator yang kreatif, menjadi *risk-avers* daripada *risk-taking*. Struktur yang berjenjang hanya membuat pemborosan (*high cost economy*), *inefficiency*, dan bahkan pelencengan tujuan (*displacement of goals*).

Struktur yang kaku juga tidak memenuhi aspek keadilan bagi pegawai, karena selalu menggaji lebih banyak terhadap mereka yang ada di struktur yang lebih tinggi, walaupun mungkin kualitas dan kuantitas pekerjaannya lebih sedikit dibanding dengan pegawai yang lebih rendah (Setiyono, 2004: 145). Kelemahan ini menyebabkan kinerja birokrasi cenderung berada pada posisi yang statis, berkuat pada rutinitas, dan tidak *responsive* terhadap perkembangan jaman. Bahkan para birokrat cenderung mencari keuntungan bagi diri dan organisasinya sendiri daripada kepentingan masyarakat secara umum. Kesuksesan seorang

birokrat seringkali diukur dari sudut apakah dia mampu mempertahankan atau menaikkan anggaran bagi instansinya. Hal tersebut jelas bertentangan dengan prinsip-prinsip pasar, yang pada umumnya mengutamakan proses yang *competitive*, menyukai pemberian insentif, menghargai inovasi, mengutamakan pelanggan, memberikan gaji sesuai proporsi kerja dan sebagainya.

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan isu sentral yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Menurut Sedarmayanti (2003: 4) hal ini dikarenakan adanya tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan dan pendidikan masyarakat, selain adanya pengaruh globalisasi. *Good Governance* telah menjadi wacana baru dalam penyelenggaraan pemerintahan di dunia yang tidak dapat dilepaskan dari tulisan David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya "*Reinventing Government How the Entrepreneurial Spirit the Public Sector*" pada tahun 1992 (dalam Sedarmayanti, 2003:6).

Sedangkan Wasistiono (2003:28) mengemukakan bahwa tuntutan adanya *good governance* ini timbul karena adanya penyimpangan dalam penyelenggaraan demokratisasi sehingga mendorong kesadaran warga negara untuk menciptakan sistem atau paradigma baru untuk mengawasi jalanya pemerintahan agar tidak melenceng dari tujuan semula. Tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan dapat diwujudkan dengan mempraktekan *goodgovernance*.

Desakan untuk segera dilakukannya Reformasi telah memaksa banyak negara baik negara maju maupun negara terbelakang/berkembang untuk melakukan perubahan seiring dengan gagasan *Reinventing Government* yang dilontarkan Osborne, David dan Ted Gaebler (1996 : 32). *Reinventinggovernment* itu sendiri oleh Osborne dan Plastrik (1997) dalam *Banishing Bureaucracy* dimaknai sebagai berikut:

The fundamental transformation of public systems and organizations to create dramatic increases in their effectiveness, efficiency, adaptability, and capacity to innovate. This transformation is accomplished by changing their purpose, incentives, accountability, power structure, and culture.

Dalam konteks ini, *reinventing* dimaknai sebagai penciptaan kembali birokrasi dengan mendasarkan pada sistem wirausaha, yakni menciptakan organisasi dan sistem publik yang terbiasa memperbaiki secara berkelanjutan, memperbaiki kualitasnya tanpa harus memperoleh dorongan dari luar.

Melalui bukunya *Reinventing Government* tersebut, Osborne dan Gaebler (dalam Sedarmayanti, 2003:9) berpendapat bahwa kegagalan utama pemerintahan saat ini adalah karena kelemahan manajemennya. Masalahnya bukan terletak pada apa yang dikerjakan pemerintah melainkan bagaimana cara pemerintah mengerjakannya. Selanjutnya bagaimana cara mengembangkan konsep yang berisi sepuluh prinsip di muka, Davis Osborne berkolaborasi dengan Peter Plastrik pada tahun 1996 menulis buku "*Banishing Bureaucracy*" : *The five Strategies for Reinventing Government*", menyampaikan 5 (lima) strategi untuk melaksanakan "*reinventing government*". Dalam bukunya tersebut menyarankan agar birokrasi

pemerintah dipangkas supaya menjadi lebih efektif dan efisien. Prinsipnya "*the least government is the best government*"

Lembaga Administrasi Negara (2000 : 81) menyimpulkan bahwa *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggungjawab serta efisien, dengan menjaga "kesinergisan" interaksi yang konstruktif di antara domain -domain negara, sektor swasta dan masyarakat. Konsep mengenai *good governance* (kepemerintahan yang baik) dapat ditemukan juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 dalam penjelasan Pasal 2 (d) mengartikan pemerintahan yang baik :

"kepemimpinan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat".

Sedangkan Ghambir Bhatta sebagaimana dikutip Sedarmayanti (2004 : 43) mengungkapkan "unsur-unsur utama *governance* (bukan prinsip) yaitu : akuntabilitas (*Accountability*), transparansi (*Transparacy*), keterbukaan (*openess*), dan aturan hukum (*rule of law*) ditambah dengan kompetensi manajemen (*managemen competence*) dan hak -hak asasi manusia (*humanright*). Tidak jauh berbeda, Rochman (2000) menyebutkan ada empat unsur utama yaitu *accountability*, adanya kerangka hukum (*rule of law*), informasi dan transparansi.

Perwujudan *Good Governace* dalam Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Dari beberapa pengertian *good governance* dan karakteristiknya, Widodo (2011 :30) menyimpulkan bahwa pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mampu mempertanggungjawabkan segala sikap, perilaku dan kebijakan yang dibuat secara politik, hukum, maupun ekonomi dan diinformasikan secara

terbuka kepada publik, serta membuka kesempatan publik untuk melakukan pengawasan (kontrol) dan jika dalam prakteknya telah merugikan rakyat, dengan demikian harus mampu mempertanggungjawabkan dan menerima tuntutan hukum atas tindakan tersebut. Sedang sebagai perwujudan konkrit dari implementasi *good governance* di daerah adalah ;

- a. Pemerintah daerah administrasi publik diharapkan dapat berfungsi dengan baik dan tidak memboroskan uang rakyat
- b. Pemerintah daerah dapat menjalankan fungsinya berdasarkan norma dan etika moralitas pemerintahan yang berkeadilan
- c. Aparatur pemerintah daerah mampu menghormati legitimasi konvensi konstitusional yang mencerminkan kedaulatan rakyat
- d. Pemerintah daerah memiliki daya tanggap terhadap berbagai variasi yang berkembang dalam masyarakat.

Good Governance berkaitan dengan tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pemerintahan sendiri dapat diartikan secara sempit dan luas. Dalam arti sempit penyelenggaraan pemerintahan yang baik bertalian dengan pelaksanaan fungsi administrasi negara. Dalam kaitan ini, Manan (2004 : 274) menjelaskan bahwa di negara Belanda yang kemudian juga diikuti oleh ahli Hukum Administrasi Negara Indonesia, dikenal adanya prinsip-prinsip atau asas-asas umum penyelenggaraan administrasi negara yang baik (*algemene beginselven van behoorlijkbestuurgeneral princiles of good administration*), yang berisi pedoman yang harus dipergunakan oleh administrasi negara dan juga oleh hakim untuk menguji keabsahan perbuatan hukum (*rechtshandelingen*) administrasi negara.

Sedarmayanti (2003 : 23) Di Era otonomi daerah ini, dengan bergesernya pusat-pusat kekuasaan dan meningkatnya operasionalisasi dan berbagai kegiatan lainnya di daerah maka konsekuensi logis pergeseran tersebut harus diiringi dengan meningkatnya *good governance* di daerah. Hal ini menurut Sadu Wasistiono Wasistiono (2005 : 61) karena adanya konsep *good governance* berlaku untuk semua jenjang pemerintahan, baik Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

2. Kinerja pegawai

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat tangible (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau intangible (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai. Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari

proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan kecerahan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan

memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2005:221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210). Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2003:149) seperti yang dikutip oleh Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Menurut Dessler (2009:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Menurut Gomes (2003:135), “Suatu cara mengukur kontribusi kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen

untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan. Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai.

Suranto (2005:56-57) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu :

a) Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, b) Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi dengan orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan, c) Tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

B. Kerangka Berfikir

Pendekatan *principal-agent* ini menjadi dasar untuk menempatkan birokrat sebagai pelayan masyarakat yang sebenarnya. Penerapan pendekatan ini diharapkan mampu menyadarkan birokrat sebagai *agent* yang bertanggung jawab kepada masyarakat (*principal*) dan bukan sebaliknya.

Penataan kelembagaan diartikan sebagai penataan penyelenggaraan Pemerintahan Negara dalam mewujudkan *Good Governance* (Kepemerintahan

yang baik). Perubahan atau penataan kelembagaan, terkenal dengan *reinvention*, yaitu transformasi dasar sistem pemerintahan dan organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, kemampuan beradaptasi, dan berinovasi (Sedarmayanti, 2009 : 323). Reformasi penyelenggaraan pemerintahan Negara diharapkan dapat mengarah kepada tiga dimensi restrukturisasi, revitalisasi, dan refungsionalisasi.

Reformasi kelembagaan penyelenggaraan pemerintahan dilakukan untuk membentuk organisasi pemerintahan yang benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat antara lain : pelayanan lebih cepat, lebih murah dan lebih berkualitas. Sasaran penataan kelembagaan didefinisikan sebagai keadaan/kondisi yang ingin dicapai organisasi. Efektivitas organisasi dianggap sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan/sasaran. Efektivitas merupakan konsep penting dalam organisasi, karena mampu memberi gambaran keberhasilan organisasi mencapai sasaran. Pengukuran efektivitas organisasi dapat dilakukan dengan hal-hal berikut :

- a) Kemampuan organisasi memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber langka dan bernilai tinggi;
- b) Kemampuan pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat lingkungan secara tepat;
- c) Kemampuan organisasi menghasilkan keluaran tertentu dengan sumber yang diperoleh; dan
- d) Kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasional sehari-hari.

Efisiensi organisasi, merupakan konsep yang lebih terbatas, menyangkut proses internal yang terjadi dalam organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya masukan atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan keluaran. Efisiensi dapat diukur sebagai rasio keluaran terhadap masukan. Organisasi yang mampu menghasilkan satuan keluaran dengan menggunakan sumber yang jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan organisasi, disebut organisasi efisien. Dalam melakukan penataan kelembagaan diperlukan suatu Pengembangan Organisasi yakni memperbaiki efektivitas organisasi untuk berfungsi dan menjawab perubahan. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan tugas, pengelompokan fungsi, pengukuran bobot kerja, penetapan wewenang dan tanggung jawab, penempatan orang, penetapan alat, penetapan hubungan sedemikian rupa sehingga terbentuk organisasi sebagai kesatuan mekanistik dan siap digerakkan untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep pemahaman efektivitas merujuk pada proses pencapaian tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Arens dan Loebbecke (2000:807), *effectiveness is the degree to which the organization's objectives are accomplished.*

Pendapat ini menunjukkan bahwa keefektifan itu merupakan suatu tingkat dimana tujuan dari organisasi telah tercapai. Stair dan Reynolds (2006:11) mengatakan: "*Effectiveness is a measure of the extent to which a system achieves its goals. It can be computed by dividing the goals actually achieved by the total of the stated goals*".

Pendapat ini menunjukkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran dari tingkatan sebuah sistem untuk mencapai tujuannya. Efektivitas dapat dengan membagi pencapaian tujuan yang sebenarnya dengan total dari tujuan yang ditetapkan. Menurut Soekarno (1986:42) : Efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat dan lain-lain yang telah dikeluarkan/digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil tujuan yang dikehendaki. Dalam konteks itu, Gedeian et.al. (1991:61) mengatakan “*That is, the greater the extent to which an organization’s goals are met or surpassed, the greater its effectiveness.*”

Pendapat ini menunjukkan bahwa semakin besar pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar efektivitas. Menurut Mahmudi (2007:92), “Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan”. Dengan demikian efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Kurniawan (2005:109) mengatakan bahwa efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Salah satu pendekatan analisis untuk mengetahui efektivitas adalah pendekatan analisis tujuan. Pendekatan analisis tujuan ini berfungsi menjelaskan

efektivitas didasarkan suatu gagasan bahwa organisasi diciptakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan tujuan organisasi dibentuk dengan maksud mencapai tujuan. Gibson (1992 : 27) mengatakan : Yang diartikan dengan efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Gagasan bahwa organisasi maupun kelompok dan individu itu harus dievaluasi dari segi pencapaian tujuan, telah diterima umum secara luas. Pendekatan tujuan menunjukkan bahwa organisasi dibentuk dengan tujuan tertentu, bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan tertentuyakni prinsip dasar dari masyarakat Barat sekarang ini.

Dari uraian sejumlah pendapat diperoleh suatu konsep pemahaman bahwa efektivitas merupakan proses pencapaian tujuan dan sasaran. Tujuan dan sasaran ini tidak hanya terkait dengan kepentingan individu dan kepentingan kelompok namun terkait juga dengan kepentingan organisasi. Georgepoulos dan Tannenbaum yang meninjau efektivitas dari pencapaian tujuan, berpendapat bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan lain perkataan, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan-tujuan organisasi (Steer, 1997: 50).

Beberapa model multivariat telah diajukan untuk menjelaskan dinamika efektivitas organisasi, walaupun beberapa di antara rancangan ini merupakan pernyataan teoritis secara apriori sebagian besar berlandaskan pada atau sekurangnya dipertalikan dengan sedikit dasar riset empiris. Biasanya, model-

model tersebut membayangkan bahwa prestasi organisasi yang berhasil adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang terdapat atau diperlihatkan oleh organisasi (Steer, 1997: 50). Dari uraian di atas, berarti efektivitas dari usaha kerja sama (antar individu atau unit kerja) berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem yang didominasi dengan pandangan yang dapat memenuhi kebutuhan sistem tersebut. Sedangkan efisiensi dari suatu sistem kerja adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya setiap individu.

Jelasnya bahwa efektivitas dari kelompok (organisasi) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Dengan demikian, efektivitas program tergantung pada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi bergantung pada efektivitas kerja anggota organisasi. Membahas ukuran efektivitas organisasi memang sangat bervariasi tergantung dari sudut mana penilaian efektivitas itu dilakukan. Steers (1997:46) mengemukakan beberapa ukuran efektivitas meliputi : kualitas, produktivitas, kesiagaan, efisiensi, penghasilan, pertumbuhan, stabilitas, kecelakaan, semangat kerja, motivasi, kepaduan dan keluwesan adaptasi.

Ukuran efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya tujuan dan sasaran yang akan dicapai serta menunjukkan pula tingkat keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Prinsip organisasi yang lazim dikemukakan oleh beberapa ahli (Sedarmayanti, 2009 : 87), yaitu :

- a. Perumusan tujuan dengan jelas, dengan maksud tujuan akan :
 - 1) Memberi pedoman kearah mana organisasi itu akan dibawa.
 - 2) Menjadi landasan bagi organisasi yang bersangkutan.
 - 3) Menentukan macam tugas pekerjaan/kegiatan yang akan dilaksanakan.

- 4) Menentukan rencana, program sistem, tata kerja, tata cara, atau tata selenggara.
- b. Pembagian tugas pekerjaan. Pembagian tugas ini disebut sebagai *spesialisasi*, dimaksudkan agar tiap orang yang terlibat dalam organisasi sesuai dengan bidang tugasnya dapat memahirkannya menjadi spesialis.

Sedarmayanti (2009:78) menjelaskan bahwa komponen penataan kelembagaan meliputi :

- a) visi, misi, strategi organisasi;
- b) struktur organisasi efektif, efisien, rasional, proporsional;
- c) pembagian tugas proporsional;
- d) mengatur jabatan struktural dan fungsional.

Dan dari uraian di atas di ambil 4 indikator untuk menilai penataan kelembagaan yaitu :

- a) Tingkat keberhasilan organisasi mencapai sasaran;
- b) Kemampuan organisasi untuk bereaksi dan menyesuaikan perubahan lingkungan;
- c) Pengembangan unit baru dalam organisasi; dan
- d) Koordinasi / pembagian tugas pekerjaan.

Tujuan pendayagunaan ketatalaksanaan adalah mewujudkan tatalaksana yang ringkas/ simple, efektif, efisien dan transparan serta memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat. Sedang sasaran yang hendak dicapai dari pendayagunaan ketatalaksanaan adalah menyederhanakan dan menertibkan sistem tatakelola, prosedur dan mekanisme kerja aparatur pemerintahan (Sedarmayanti, 2009 : 88). Menurut rumusan The Liang Gie (*dalam* Tjokroamidjojo (1995 : 4) yang dimaksud administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Priffner (*dalam* Suradinata 1998: 3) mengatakan "*Administration may be defined as the organization and direction of human and material resources to achieve desired ends*". Dengan demikian administrasi dapat dirumuskan sebagai pengorganisasian dan pengarahan sumber manusia/tenaga kerja dan materi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Siagian (2005: 2-3) mendefinisikan administrasi sebagai

keseluruhan proses kerja antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa hal yang terkandung dalam definisi tersebut, antara lain : *Pertama*, administrasi sebagai seni adalah suatu proses yang diketahui hanya permulaannya sedang akhirnya tidak diketahui; *Kedua*, administrasi mempunyai unsur-unsur tertentu, yaitu adanya dua manusia atau lebih, adanya tujuan yang hendak dicapai, adanya tugas atau tugas-tugas yang harus dilaksanakan, adanya peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Ke dalam golongan peralatan dan perlengkapan termasuk pula waktu, tempat, peralatan materi serta sarana lainnya; *Ketiga*, bahwa administrasi sebagai proses kerja sama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia.

Tegasnya, administrasi sebagai *seni* merupakan suatu fenomena sosial. Menurut Suradinata (1998: 5),

suatu kenyataan bahwa setiap proses penyelenggaraan dan setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, hakikat administrasi yaitu adanya aktivitas sekelompok manusia yang mempunyai tujuan tertentu yang dilakukan secara rasional, yang mencakup aspek-aspek Manajemen, Organisasi, Komunikasi, Kepegawaian, Perlengkapan, Sekretariat, Lingkungan.

Suradinata (1998 : 1) mengemukakan bahwa administrasi negara atau *public administration* sebagai segala kegiatan atau proses untuk mencapai tujuan negara yang telah ditentukan, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam suatu negara dari tingkat pemerintahan yang terendah sampai yang tertinggi dalam suatu

negara, oleh karena itu administrasi negara mencakup berbagai aspek kegiatan termasuk proses suatu "*spesies*" dalam lingkungan pemerintahan yang mempunyai makna sebagai kegiatan manusia yang saling berkaitan dengan yang lainnya.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Design Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif sehingga menggambarkan sifat-sifat individu, kelompok, dan keadaan atau kehidupan sosial. Hal ini sesuai dengan pendapat Selitz (dalam Tan, 1984:42), bahwa penelitian deskriptif mencoba menggambarkan tentang sifat-sifat individu, keadaan, gejala-gejala dalam kelompok tertentu, menentukan adanya hubungan tertentu antara satu gejala dengan gejala lainnya dalam masyarakat. Selanjutnya Rusidi (2000: 23) menyebutkan penelitian jenis ini bertujuan membuat deskripsi mengenai fakta dan sifat suatu gejala sosial yang teramati pada suatu daerah tertentu secara sistemik, faktual dan teliti.

Pendekatan kualitatif berguna untuk menggambarkan suatu realita dan kondisi sosial dalam masyarakat. Menurut Nasution (dalam Sudjarwo, 2001:25) pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang berdasarkan pada kenyataan lapangan dan apa yang dialami responden. Garna (1999:32) dengan mengacu kepada pendapat Abercrombie menyatakan, tujuan penelitian kualitatif adalah berupaya memahami gejala-gejala sedemikian rupa dan tidak memerlukan kuantitatif, atau karena gejala-gejala tersebut tidak memungkinkan atau tidak perlu diukur secara tepat. Untuk memahami gejala-gejala tersebut, maka perlu mempelajari menurut konteks sosial budaya masyarakat atau organisasi tertentu yang memungkinkan untuk mempelajari keadaan individu dan kelompok yang

sebenarnya. Pendekatan ini digunakan karena *pertama*, yang akan diteliti berkaitan dengan pemahaman gejala-gejala sosial budaya masyarakat. *Kedua*, penelitian ini berupaya untuk memahami konteks sosial budaya masyarakat tertentu, karena menurut Habermas (dalam Sudjarwo, 2001) metode kualitatif lebih leluasa menemukan keunikan karena menempatkan objek sebagai pelaku kreatif dan dinamik.

Untuk mengetahui dan memahami penerapan Reformasi Birokrasi terhadap Peningkatan kinerja pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, maka penggunaan metode kualitatif ini digunakan untuk melakukan deskripsi dan analisis tentang:

1. Implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.
2. Pengaruh penerapan reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

B. Sifat Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, yang menurut Mulyana (2001:201) studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau suatu situasi sosial. Dalam mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok, atau suatu kejadian, peneliti bertujuan memberikan pandangan yang lengkap dan mendalam mengenai subjek yang diteliti. Lebih lanjut menurut Vredenburg (1984:38) bahwa sifat khas dari studi kasus adalah mampu mempertahankan keutuhan (*wholeness*) dari objek, artinya data yang

dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai satu kesatuan yang terintegrasi. Tujuan studi kasus menurut Nazir (1985:66) adalah untuk memberikan gambaran secara rinci tentang latar belakang, sifat serta karakter yang khas dari kasus. Penelitian ini akan mengungkap tentang analisis penerapan reformasi birokrasi dalam kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo (Studi Kasus Pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus).

C. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang mengetahui dengan pasti dan atau ahli di bidang itu yang dapat memberi informasi tentang masalah yang sedang dibahas yang berkaitan langsung dengan si pemberi informasi. Jumlah informan dapat berubah dari pemilihan seorang informan pangkal menjurus pada terpilihnya beberapa informan-informan baru (Miles dan Haberman, 1992:47). Menurut Garna (1999:55) bahwa informan adalah seseorang yang memberi informasi lebih banyak tentang orang lain dan hal yang berkaitan dengannya dari pada tentang dirinya. Dasar penentuan *informan pangkal* dan *informan pokok* sebagai berikut:

- a. Informan pangkal harus dapat **memeberikan** petunjuk kepada peneliti tentang adanya individu-individu lain dalam masyarakat atau dalam suatu organisasi yang dapat memberikan keterangan lebih lanjut tentang data yang dibutuhkan oleh peneliti. Informan pangkal yaitu mereka yang mempunyai pengetahuan luas mengenai berbagai sektor dalam masyarakat atau dalam organisasinya, dan mempunyai berbagai kemampuan untuk mengintroduksi kepada peneliti untuk menghubungi informan lain yang ahli pada sektor-sektor tertentu yang

sesuai dengan objek penelitian yang ingin diketahui oleh peneliti. Informan pangkal dalam penelitian ini adalah;

1. Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo;
 2. Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo;
- b. Informan pokok (*key informant*) adalah sejumlah orang yang mengetahui dengan pasti dan ahli tentang sektor-sektor tertentu dalam masyarakat atau unsur-unsur kebudayaan masyarakat setempat (Koentjaraningrat, 1997:130). Informan pokok dalam penelitian ini adalah aparatur pada asisten bidang tindak pidana khusus karena berhubungan dengan objek penelitian yang membahas tentang reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja aparatur, beberapa aparatur di Kejaksaan Tinggi Gorontalo yang memiliki hubungan kerja dengan Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus. Informan pokok dalam penelitian ini adalah:
1. Asisten Tindak Pidana Khusus.
 2. Kepala Seksi Penyidikan.
 3. Kepala Seksi Penuntutan.
 4. Kepala Seksi Upaya Hukum, Eksekusi, dan Eksaminasi.
 5. Staf Jaksa dan pegawai administrasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus.

Pertimbangan untuk memilih informan baik informan pangkal maupun informan pokok adalah aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Bidang Tindak Pidana Khusus, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang luas tentang kondisi Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan aparatur yang bekerja di Kejaksaan Tinggi Gorontalo khususnya pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus.

2. Mereka memiliki pengetahuan tentang penerapan reformasi birokrasi pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo khususnya pada Bidang Tindak Pidana Khusus.
3. Mereka mengetahui dan memahami tentang pengaruh penerapan reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Berdasarkan kriteria di atas, maka untuk memeperjelas unsur yang dijadikan informan pangkal dan informan pokok dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut: (a) informan pangkal terdiri dari 2 orang, yakni Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo, (b) informan pokok terdiri dari Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan keseluruhan aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Penetapan seluruh aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus tersebut didasarkan pada objek penelitian ini, yakni untuk menganalisis penerapan reformasi birokrasi pada aparatur Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

D. Penentuan Data Yang Digunakan

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data-data yang menyangkut penerapan reformasi birokrasi pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus. Berkaitan dengan hal tersebut, maka indikator yang diteliti adalah, reformasi administrasi, kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, serta pengawasan dan pelayan publik. Data primer lainnya yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang

menyangkut kebijakan di tingkat kelembagaan kejaksaan itu sendiri, baik oleh Kejaksaan Agung maupun oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo itu sendiri.

Data sekunder tertuju pada data-data kognitif (*the cognitive data*) yaitu pengetahuan ilmiah yang berupa data profil Kejaksaan Tinggi Gorontalo secara umum, data Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus, data informan, keputusan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo, laporan penelitian, keadaan lingkungan dan peta lokasi penelitian, dan dokumen-dokumen resmi lainnya, serta data perilaku (*behavioral data*) berupa aktivitas, perasaan, dan kelakuan para pelaku.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara. Teknik observasi atau teknik pengamatan yang digunakan adalah pengamatan secara langsung. Pengamatan secara langsung dilakukan untuk memperoleh kondisi sesungguhnya dari penerapan reformasi birokrasi pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus dengan cara mengamati kinerja aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Jaksa dan pegawai administrasi, serta optimalisasi pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh Jaksa dan pegawai administrasi.

Wawancara dilakukan guna mendapatkan informasi yang berkaitan dengan penerapan reformasi birokrasi pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus. Selain itu akan dilakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait yang mengetahui secara pasti tentang proses penerapan dan implementasi reformasi birokrasi pada Asisten Bidang

Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo terutama yang berkaitan dengan reformasi administrasi, kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, serta pengawasan dan pelayanan publik.

Untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan, maka akan dilakukan wawancara dengan Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo, Wakil kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo, Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, dan para aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus, serta unsur-unsur lain yang dianggap mampu memberikan informasi tentang penerapan reformasi birokrasi pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Dalam penelitian ini teknik wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah sebagaimana yang pernah diaplikasikan oleh Danandjaja (1994) yakni unstructure-interview (wawancara tak terstruktur) dengan dua macam teknik yaitu directed (wawancara terarah) yang juga disebut focused-interview (wawancara terfokus) untuk memperoleh keterangan yang terinci dan mendalam mengenai pandangan subyek yang diteliti yang merupakan pegawai atau aparatur pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo sehingga informan memperoleh kebebasan dan berkesempatan untuk mengeluarkan pikiran, pandangan, dan perasaannya tanpa diatur ketat oleh peneliti. Wawancara berikutnya adalah secara non-directed (wawancara tak terfokus), yang juga disebut free interview (wawancara bebas). Wawancara tak terarah dilakukan peneliti untuk memperoleh keterangan yang terinci mengenai penerapan reformasi

birokrasi pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Hasil wawancara tak terarah merupakan informasi emic yaitu pandangan subyek yang diteliti (Nasution, 1988).

Informasi emic selanjutnya disusun secara bertahap oleh peneliti dalam wawancara terarah agar hasil wawancara lebih terarah dan terfokus pada masalah penelitian. Jika wawancara sudah terarah dan terfokus pada masalah penelitian, maka diharapkan hasil yang diperoleh dibatasi pada hal-hal yang relevan dan diusahakan agar informan tidak melantur ke mana-mana dan hanya terfokus pada masalah penelitian yang ditanyakan kepada mereka (Danandjaja, 1994: 187).

Isu pokok yang tercakup dalam wawancara ini ialah bagaimana implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi terhadap Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan pengaruh reformasi birokrasi terhadap Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo

Untuk memperdalam isu pokok dan mengaji interpretasi peneliti dalam penelitian ini, maka peneliti lebih banyak mengandalkan wawancara dengan informan terpilih yang merupakan *key-persons* dalam penelitian ini. Selain observasi dan wawancara, maka data akan dikumpulkan melalui informasi dokumentasi dan literatur-literatur ilmiah yang terkait dengan fokus penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Suprayogo (2001:191) analisis data adalah rangkaian kegiatan penelaahan, pengelompokkan, sistematisasi, penafsiran dan verifikasi data agar sebuah fenomena memiliki nilai sosial, akademis dan ilmiah. Lebih lanjut Suprayogo (2001:192) menjelaskan bahwa analisis data penelitian kualitatif bersifat *interaktif* (berkelanjutan) dan dikembangkan sepanjang program.

Sedangkan menurut Miles dan Herberman (1984), juga Yin (1987) (*dalam* Suprayogo, 2001:192) bahwa tahap analisis data dalam penelitian kualitatif secara umum dimulai sejak pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Oleh sebab itu data kualitatif yang dikumpulkan akan dianalisis dengan menggunakan penjelasan kualitatif. Dalam analisis ini, apa yang ditemukan tidak hanya cukup dijelaskan dengan apa adanya, akan tetapi diinterpretasikan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif. Teknik analisis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai aspek-aspek yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan informasi yang terkait akan diklasifikasikan dan disajikan dalam bentuk deskriptif analisis.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, peneliti dilakukan sejak di lapangan dan setelah di lapangan. Sama seperti yang dikatakan Nasution (1998), yang menyatakan bahwa analisis dimulai sejak peneliti merumuskan masalah dan menjelaskan sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung secara terus-menerus sampai penulisan hasil penelitian. Olehnya sebab itu, pada teknik analisis data ini, peneliti mulai melakukan analisis data saat proses pengumpulan data di lapangan dengan cara mereduksi data yang didapatkan, memilih data yang lebih fokus pada rumusan masalah yang diteliti. Kemudian menyajikannya kedalam bentuk teks yang terorganisir secara sistematis. Demikian pula dengan data hasil wawancara dipilah-pilah kembali setelah di lapangan, dan data yang diambil inipun hanya data yang berkaitan dengan focus penelitian.

G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, sehingga data yang ada valid dan dapat dipertanggungjawabkan, peneliti akan melakukan triangulasi (check dan recheck). Metode triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Menurut Nasution (2003: 115) triangulasi dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data karena triangulasi bersifat reflektif.

Pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan cara triangulasi data penelitian. Menurut Denzin (dalam Moleong, 2004: 178) triangulasi adalah aplikasi studi yang menggunakan multi metode untuk menelaah metode yang sama. Terdapat 3 (tiga) tipe triangulasi yang digunakan yaitu:

1. Triangulasi sumber, yakni kegiatan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dengan beberapa sumber informasi lain (Moleong, 2004: 330). Data yang diperoleh dari seorang informan, dicek kembali dengan bertanya kepada informan lain secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data atau tidak ditemukan lagi data baru.
2. Triangulasi metode, menurut Patton (dalam Moleong, 2004: 331) dapat dilakukan dengan dua strategi yaitu, 1) pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data, 2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan teknik pengumpulan data

yang sama, seperti hasil wawancara dengan seorang informan dicek kembali pada informan tersebut dalam kurun waktu yang berbeda.

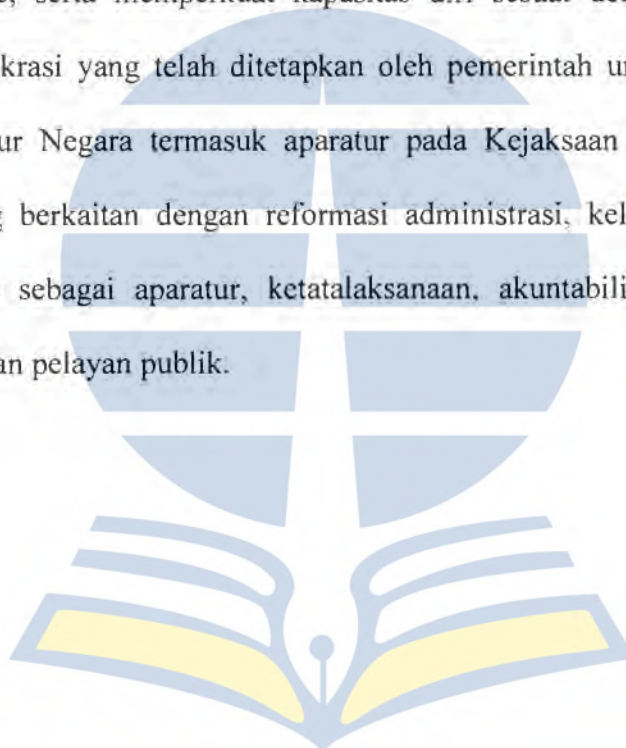
3. Triangulasi teori, menurut pendapat Lincoln dan Guba (dalam Moleong, 2004: 331) yang menyebutkan bahwa fakta-fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya hanya dengan satu teori saja, tetapi dengan berbagai teori.

Murti (2006) menyatakan bahwa tujuan umum dilakukan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari sebuah riset. Sedangkan menurut Yin (2003) menyatakan bahwa pengumpulan data triangulasi melibatkan observasi, wawancara dan dokumentasi. Oleh sebab itu penyajian data merupakan kegiatan terpenting yang kedua dalam penelitian kualitatif. Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi yang tersusun member kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Silalahi, 2009: 340).

Dalam penelitian ini, triangulasi sumber dilakukan dengan cara *cross-check* data dengan fakta dari sumber lain dan menggunakan kelompok informan yang berbeda. Triangulasi metode dilakukan dengan cara menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yakni selain menggunakan metode wawancara mendalam, juga dilakukan observasi untuk memastikan kondisi yang sebenarnya. Selanjutnya seluruh fakta-fakta yang ditemukan diperiksa derajat kepercayaannya dengan menggunakan berbagai macam teori yang berhubungan masalah yang diteliti untuk selanjutnya dilakukan analisis terhadap fakta-fakta tersebut.

H. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang analisis penerapan reformasi birokrasi dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini karena Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo merupakan ujung tombak penyelesaian tindak pidana korupsi yang aparturnya dituntut untuk bekerja secara profesional dan akuntabel dalam pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, serta memperkuat kapasitas diri sesuai dengan grand design reformasi birokrasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja aparatur Negara termasuk aparatur pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, terutama yang berkaitan dengan reformasi administrasi, kelembagaan, sumber daya manusia sebagai aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas aparatur, serta pengawasan dan pelayan publik.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Asisten bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Kejaksaan Tinggi Gorontalo berdiri dan dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tanggal 14 Maret 2002 tentang Pembentukan Kejaksaan Tinggi Banten, Kejaksaan Tinggi Kepulauan Bangka Belitung, dan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Dengan terbentuknya Kejaksaan Tinggi Gorontalo, maka daerah hukum Kejaksaan Tinggi Gorontalo dikeluarkan dari daerah hukum Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Kejaksaan Tinggi Gorontalo berdasarkan Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia nomor PER-009/A/JA/01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia pasal 492 mempunyai tugas melaksanakan tugas dan wewenang serta fungsi Kejaksaan di daerah hukum Kejaksaan Tinggi yang bersangkutan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung.

Selanjutnya berdasarkan pasal 493, dalam melaksanakan tugasnya Kejaksaan Tinggi Gorontalo juga menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijaksanaan pelaksanaan dan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan serta pemberian perijinan sesuai dengan bidang tugasnya berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung;

- b. Penyelenggaraan dan pelaksanaan pembangunan prasarana dan sarana, pembinaan manajemen, administrasi, organisasi dan ketatalaksanaan serta pengelolaan atas milik Negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- c. Pelaksanaan penegakan hukum baik preventif maupun represif yang berintikan keadilan di bidang pidana;
- d. Pelaksanaan pemberian bantuan di bidang intelijen yustisial, di bidang ketertiban dan ketentraman umum, pemberian bantuan, pertimbangan, pelayanan dan penegakan hukum di bidang perdata dan tata usaha Negara serta tindakan hukum dan tugas lain, untuk menjamin kepastian hukum, menegakan kewibawaan pemerintah dan penyelamatan kekayaan Negara, berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung;
- e. Penempatan seorang tersangka atau terdakwa di rumah sakit atau tempat perawatan jiwa atau tempat lain yang layak berdasarkan penetapan Hakim karena tidak mampu berdiri sendiri atau disebabkan hal-hal yang dapat membahayakan orang lain, lingkungan atau dirinya sendiri;
- f. Pemberian pertimbangan hukum kepada lembaga negara, instansi pemerintah, BUMN, BUMD dalam penyusunan peraturan perundang-undangan serta meningkatkan kesadaran hukum masyarakat;
- g. Koordinasi, pemberian bimbingan dan petunjuk teknis serta pengawasan, baik di dalam maupun dengan instansi terkait atas pelaksanaan tugas dan fungsinya berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung;
- h. Melaksanakan pengelolaan data dan statistik kriminal serta penerapan dan pengembangan teknologi informasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi.

Kejaksaan Tinggi Gorontalo memiliki visi dan misi yang merupakan panduan dan memberikan pandangan dan arah ke depan sebagai dasar acuan dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan. Visi dan misi Kejaksaan Tinggi Gorontalo tetap mengacu pada visi dan misi Kejaksaan Agung Republik Indonesia yang isinya sebagai berikut:

Visi :

Kejaksaan sebagai lembaga penegak hukum yang bersih, efektif, efisien, transparan, akuntabel, untuk dapat memberikan pelayanan prima dalam mewujudkan supremasi hukum secara profesional, proporsional dan bermartabat yang berlandaskan keadilan, kebenaran, serta nilai-nilai kepatutan.

Misi :

1. Mengoptimalkan pelaksanaan fungsi Kejaksaan dalam pelaksanaan tugas dan wewenang, baik dalam segi kualitas maupun kuantitas penanganan perkara seluruh tindak pidana, penanganan perkara perdata dan Tata Usaha Negara, serta pengoptimalan kegiatan Intelejen Kejaksaan, secara profesional, proporsional dan bermartabat melalui penerapan Standard Operating Procedure (SOP) yang tepat, cermat, terarah, efektif, dan efisien;
2. Mengoptimalkan peranan bidang Pembinaan dan Pengawasan dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas bidang-bidang lainnya, terutama terkait dengan upaya penegakan hukum;
3. Mengoptimalkan tugas layanan publik di bidang hukum dengan penuh tanggung jawab, taat azas, efektif dan efisien, serta penghargaan terhadap hak-hak publik;
4. Melaksanakan pembenahan dan penataan kembali struktur organisasi Kejaksaan, pembenahan sistem informasi manajemen terutama pengimplementasian program *quickwins* agar dapat segera diakses oleh masyarakat, penyusunan cetak biru (*blue print*) pembangunan sumber daya manusia Kejaksaan jangka menengah dan jangka panjang tahun 2025, menerbitkan dan menata kembali manajemen administrasi keuangan, peningkatan sarana dan prasarana, serta peningkatan kesejahteraan pegawai melalui tunjangan kinerja atau remunerasi, agar kinerja Kejaksaan dapat berjalan lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan optimal;

5. Membentuk aparat Kejaksaan yang handal, tangguh, profesional, bermoral dan beretika guna menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan wewenang, terutama dalam upaya penegakan hukum yang berkeadilan serta tugas-tugas lainnya yang terkait.

Mengingat tujuan merupakan suatu penjabaran atau implementasi dari pernyataan visi dan misi, maka untuk mencapai visi dan melaksanakan misi organisasi, perlu ditetapkan tujuan dengan perumusan sasaran dan kebijakan program kegiatan yang akan dilaksanakan. Tujuan yang ditetapkan harus jelas dan merupakan jawaban dari prioritas permasalahan yang teridentifikasi dari kajian lingkungan internal dan eksternal Kejaksaan. Tujuan yang ingin dicapai oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo yang tetap mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan oleh Kejaksaan Republik Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya optimalisasi fungsi Kejaksaan di segala bidang penegakkan hukum secara efektif dan efisien;
2. Terwujudnya aparatur Kejaksaan yang kompeten dan kompetitif;
3. Mengoptimalkan tugas Kejaksaan dalam hal pelayanan publik di bidang hukum sebagai penegak utama reformasi birokrasi di tubuh Kejaksaan Republik Indonesia.

Dalam upaya untuk pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, Kejaksaan Tinggi Gorontalo telah menetapkan sasaran yang telah disepakati dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan performance yang prima. Adapun yang menjadi sasaran yang akan dicapai berdasarkan tujuan organisasi

sebagaimana yang tertuang dalam Laporan Kinerja Kejaksaan Tinggi Gorontalo Tahun 2014, adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan operasional perkantoran, pemeliharaan dan perawatan kantor, serta pelayanan birokrasi di Kejaksaan Tinggi, Kejaksaan Negeri, dan Cabang Kejaksaan Negeri;
2. Meningkatnya pengelolaan sarana dan prasarana yang mendukung kinerja Kejaksaan, terutama dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi penegakan hukum;
3. Meningkatnya kualitas hasil penyelidikan, pengamanan dan penggalangan yang komprehensif, dilengkapi dengan data berupa bukti hukum dan fakta hukum yang valid dan optimal, serta mampu menciptakan suasana kondusif;
4. Meningkatnya jumlah penyelesaian penanganan perkara Pidana Umum secara cepat, tepat, dan akuntabel;
5. Meningkatnya penyelesaian perkara Tindak Pidana Korupsi, Tindak Pidana Khusus lainnya dan Pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM) yang berat, secara cepat, tepat, dan akuntabel yang dilaksanakan oleh jajaran Kejaksaan di daerah;
6. Meningkatnya pelaksanaan tugas dan wewenang dalam penanganan perkara Perdata dan Tata Usaha Negara dengan memberikan bantuan hukum, pertimbangan hukum lain kepada instansi pemerintah, Badan Usaha Milik Negara, memberikan pelayanan hukum kepada masyarakat, serta melakukan penegakan hukum sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
7. Meningkatnya kualitas pengawasan atas pelaksanaan tugas rutin dan pembangunan semua unsur Kejaksaan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Jaksa Agung republik Indonesia.

Kunci utama keberhasilan organisasi adalah meningkatnya kinerja sumber daya manusia, terutama dalam hal memberikan pelayanan yang prima di bidang hukum kepada masyarakat, memiliki integritas yang tinggi, dan memiliki dedikasi dan sikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu dibutuhkan sumber daya manusia aparatur yang profesional dan proporsional di bidang hukum, agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparatur yang mampu mewujudkan kepastian hukum, ketertiban hukum, dan keadilan dan kebenaran berdasarkan hukum.

Kejaksaan Tinggi Gorontalo memiliki sumber daya manusia aparatur yang secara keseluruhan berjumlah 241 orang, yang terdiri dari Jaksa berjumlah 90 orang dan Tata Usaha berjumlah 151 orang. Keseluruhan aparatur tersebut tersebar pada 7 satuan kerja (Satker), yakni 1 Kejaksaan Tinggi dan 6 Kejaksaan Negeri. Secara rinci tentang keadaan sumber daya manusia aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1

Keadaan Sumber Daya Manusia Aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo

Satuan Kerja	Jaksa	Tata Usaha	Jumlah
Kejaksaan Tinggi Gorontalo	35	52	78
Kejaksaan Negeri Gorontalo	11	36	37
Kejaksaan Negeri Limboto	8	21	29
Kejaksaan Negeri Suwawa	9	16	25
Kejaksaan Negeri Tilamuta	7	11	18
Kejaksaan Negeri Marisa	10	11	21
Kejaksaan Negeri Kwandang	10	14	24
Jumlah	90	151	241

Sumber: Laporan Kinerja Kejaksaan Tinggi Gorontalo Tahun 2014

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, jumlah aparatur terbanyak berada pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo dengan jumlah 78 orang atau sebesar 32.37% dari total jumlah sumber daya manusia aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Jumlah aparatur terbanyak kedua berada di Kejaksaan Negeri Gorontalo, yakni berjumlah 37 orang atau sebesar 15.35%. Sedangkan yang paling sedikit jumlah aparaturnya adalah berada di Kejaksaan Negeri Tilamuta yakni berjumlah 18 orang atau sebesar 7.47% dari total jumlah sumber daya manusia aparatur di daerah hukum Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor PER-009/A/JA/01/2011 tanggal 24 Januari 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia, struktur organisasi Kejaksaan Tinggi Gorontalo terdiri dari:

- a. Kepala Kejaksaan Tinggi;
- b. Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi;
- c. Asisten Bidang Pembinaan;
- d. Asisten Bidang Intelijen;
- e. Asisten Bidang Tindak Pidana Umum;
- f. Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus;
- g. Asisten Bidang Perdata dan Tata Usaha Negara;
- h. Asisten Bidang Pengawasan;
- i. Koordinator; dan
- j. Bagian Tata Usaha.

1. Reformasi Birokrasi Kejaksaan Tinggi Gorontalo

Terjadinya kesan negatif dan krisis kepercayaan terhadap pemerintah (birokrasi) diakibatkan karena birokrasi selama ini tidak dapat merespon keinginan warga masyarakat. Konsep lama birokrasi kemudian dinilai tidak lagi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang sangat pesat sehingga birokrasi tidak lagi mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut.

Birokrasi lama yang didesain untuk bekerja lambat, berhati-hati, dan metodologis sudah tidak dapat diterima oleh konsumen yang memerlukan pelayanan cepat, efisien, tepat waktu, dan simpel (sederhana). Apalagi sekarang telah memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya berjalan serba cepat dan tepat. Oleh karena itulah usaha untuk mereformasi birokrasi Indonesia harus dilakukan. Gerakan reformasi ini menghendaki birokrasi memiliki netralitas politik, transparan, responsibel, akuntabel, bersih dan berwibawa. Untuk mencapai tujuan atau menciptakan birokrasi yang lebih baik, kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang lama harus segera dapat ditinggalkan dan diganti dengan paradigma birokrasi yang baru. Untuk menjawab permasalahan tersebut di atas, maka pemerintah melakukan reformasi birokrasi di seluruh lembaga dan departemen pemerintahan.

Tahun 2010 pemerintah telah mengeluarkan pedoman reformasi birokrasi yang baru, yang disebut sebagai *Grand Design* Reformasi Birokrasi, yang merupakan garis-garis besar perencanaan jangka panjang 2010-2025 (berdasarkan Perpres Nomor 81 Tahun 2010). Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan No. 20 tahun 2010 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 yang merupakan jabaran perencanaan jangka menengah lima tahun. Untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran pelaksanaan reformasi birokrasi, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga mengeluarkan Peraturan No. 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan.

Program reformasi birokrasi pada Kejaksaan Republik Indonesia pencanangannya diluncurkan pada tanggal 18 September 2008 yang berpedoman pada ketentuan/peraturan atau juklak yang dikeluarkan oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Namun 3 (tiga) tahun sebelum dilaksanakannya pencanangan reformasi birokrasi, Kejaksaan telah melaksanakan Program Pembaruan pada bulan Juli 2005 yang programnya sama dengan reformasi birokrasi. Sebagai persiapan pelaksanaan reformasi birokrasi, pada bulan Juni 2008 Jaksa Agung telah melaporkan kepada Presiden Republik Indonesia tentang rencana *launching* Reformasi Birokrasi Kejaksaan Republik Indonesia. Pada bulan Agustus 2009 Jaksa Agung membentuk Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kejaksaan Republik Indonesia dengan menempatkan Wakil Jaksa Agung sebagai Ketua Tim Pengarah.

Program pembaharuan yang merupakan program reformasi birokrasi Kejaksaan Republik Indonesia yang diluncurkan pada tahun 2005, implementasinya pelaksanaannya telah dilaksanakan oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 1 (2015):

“Program reformasi birokrasi yang dicanangkan pada tahun 2008, oleh Kejaksaan Republik Indonesia sebenarnya telah dicanangkan pada tahun 2005 dengan nama Program Pembaruan yang penyelenggaraannya sama dengan program Grand Design Reformasi Birokrasi yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Program Pembaruan Kejaksaan ini menjadi acuan bagi seluruh Kejaksaan Tinggi di seluruh Indonesia termasuk di Gorontalo. Kami selalu penyelenggara di tingkat Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo, juga menyelenggarakan Program Pembaruan Kejaksaan tersebut”.

Reformasi birokrasi Kejaksaan pada hakekatnya bukanlah hal yang baru sama sekali. Jauh sebelum Panduan Reformasi Birokrasi dirampungkan,

Kejaksaan telah mencanangkan program Pembaruan, tepatnya pada hari Bhakti Adhyaksa 22 Juli 2005. Sebagai hasil dari Program Pembaruan pada tanggal 12 Juli 2007, telah ditandatangani 6 (enam) Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia yang mencakup pembaruan di bidang rekrutment, pendidikan dan pelatihan, standard minimum profesi Jaksa, pembinaan karir, kode perilaku Jaksa, serta pembaruan di bidang pengawasan. Keenam Peraturan Jaksa Agung tersebut telah menjadi panduan bagi Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo untuk menyelenggarakan penegakan hukum di Gorontalo.

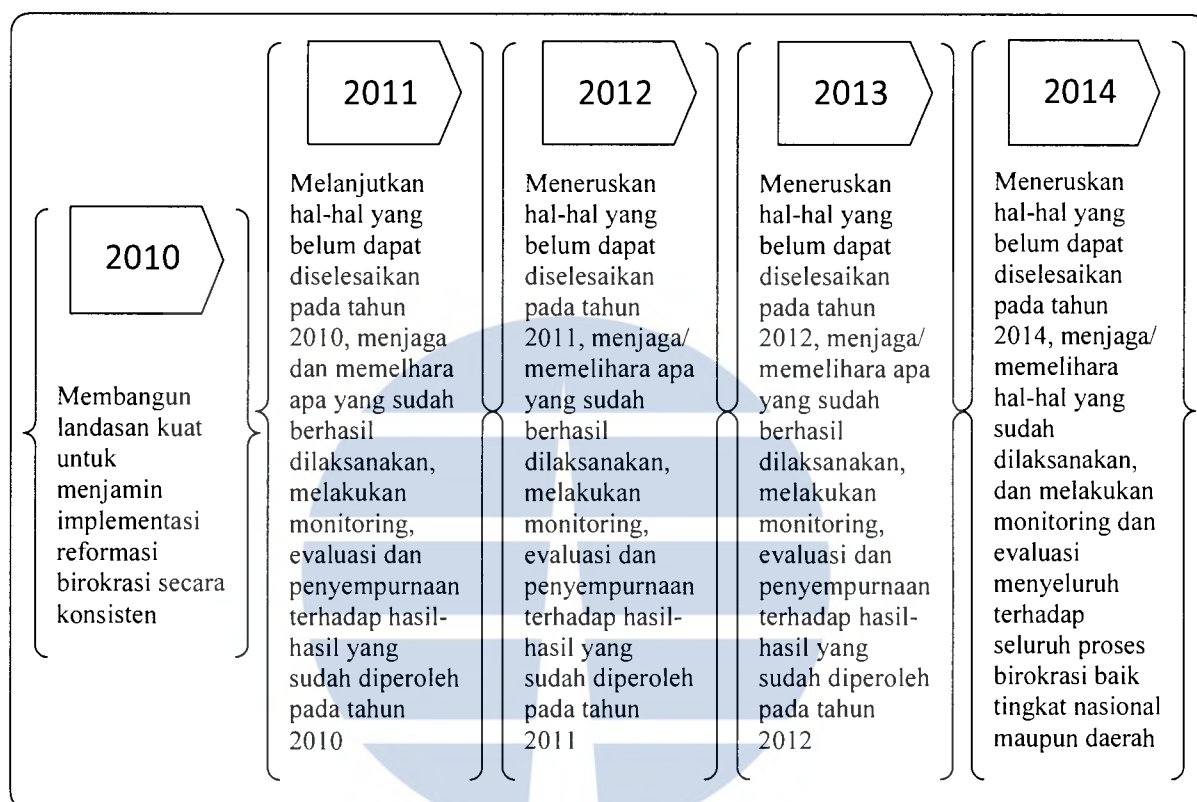
Dilihat dari panduan Reformasi Birokrasi yang dikeluarkan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, maka keenam program pembaruan ini merupakan modal dasar bagi Kejaksaan untuk melaksanakan reformasi birokrasi yang pada hakekatnya merupakan reformasi yang sifatnya lebih menyeluruh dan menyentuh seluruh aspek organisasi Kejaksaan. Walaupun tidak secara keseluruhan dari keenam peraturan tersebut yang kewenangannya diberikan kepada Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 1 (2015):

“Dari keenam Peraturan Kejaksaan Agung Republik Indonesia pada tahun 2007, tidak semua kewenangannya diserahkan kepada Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri seperti, rekrutmen, pendidikan dan pelatihan yang masih tetap dilaksanakan di tingkat pusat. Namun untuk yang lainnya tetap dilaksanakan di tingkat Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri. Seperti pada bidang pengawasan walaupun terdapat kewenangan pengawasan tingkat pusat, baik Kejaksaan Tinggi maupun Kejaksaan Negeri tetap menyelenggarakan pengawasan terutama pengawasan terhadap kinerja pegawai Kejaksaan. Hal tersebut dapat dipahami sebagai konsekuensi dari sistim management kepegawaian Republik Indonesia yang bersifat univide (terpusat)”.

Faktor lain yang melatarbelakangi dilaksanakannya reformasi birokrasi Kejaksaan saat ini adalah adanya reformasi birokrasi yang dikoordinasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan prioritas pertama pelaksanaannya ada pada lembaga penegak hukum dan lembaga-lembaga yang mengelola keuangan Negara. Setelah Mahkamah Agung, Departemen Keuangan dan Badan Pemeriksa Keuangan, sebagai lembaga penegak hukum yang melayani kepentingan publik maka Kejaksaan RI merupakan prioritas selanjutnya dari reformasi birokrasi pemerintah. Hal ini sangat wajar mengingat kepastian hukum dan penegakan hukum merupakan faktor utama dalam penataan kehidupan berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu melalui reformasi birokrasi inilah sistem reward dan kesejahteraan aparat Kejaksaan telah ditingkatkan sehingga sesuai dengan tuntutan kebutuhan hidup yang layak dan tuntutan lain dalam menjalankan profesi dengan integritas tinggi, akuntabel, dan terhormat. Lebih jauh lagi melalui reformasi birokrasi Kejaksaan telah menciptakan suatu organisasi modern yang mengutamakan pelayanan publik dalam penegakan hukum, melalui perubahan sistem yang mencakup pembenahan kelembagaan, dan sumber daya manusia.

Tabel 4.2

Garis Besar Tahapan Reformasi Birokrasi



Sumber: Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010

Dari tabel 4.2 di atas dapat dilihat garis besar tahapan reformasi birokrasi sampai dengan tahun 2014. Garis besar tahapan reformasi tersebut berisikan langkah umum penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan manajemen sumberdaya manusia, penguatan sistem pengawasan, penguatan akuntabilitas dan peningkatan kualitas pelayanan. Pelaksanaan Reformasi birokrasi bukan sekedar membuat laporan atas delapan area perubahan berdasarkan format-format laporan yang telah ditentukan tanpa skenario perubahan dan landasan yang sistematis dan terarah.

2. Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Reformasi Birokrasi Kejaksaan

a. Visi Reformasi Birokrasi Kejaksaan

Tercapainya aparat Kejaksaan yang profesional dan berintegritas berlandaskan nilai-nilai luhur Satya Adhi Wicaksana demi terciptanya kepastian hukum dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik tahun 2025.

b. Misi Reformasi Birokrasi Kejaksaan

- 1) Membentuk dan atau menyempurnakan peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum tata kelola Kejaksaan yang baik;
- 2) Memodernisasi birokrasi kejaksaan dengan optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi;
- 3) Mengembangkan budaya, nilai kerja dan perilaku pegawai Kejaksaan yang positif;
- 4) Mengadakan restrukturisasi organisasi (kelembagaan) Kejaksaan;
- 5) Mengadakan relokasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk perbaikan sistem remunerasi;
- 6) Menyederhanakan sistem kerja, prosedur dan mekanisme kerja; dan
- 7) Mengembangkan mekanisme pengawasan yang efektif.

c. Tujuan Reformasi Birokrasi Kejaksaan

Secara umum, reformasi birokrasi Kejaksaan ditujukan untuk membangun dan membentuk profil dan perilaku pegawai Kejaksaan dengan:

- 1) Integritas tinggi yaitu perilaku pegawai Kejaksaan yang senantiasa dalam bekerja menjaga sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen) serta menjaga keutuhan pribadi
- 2) Produktivitas tinggi dan bertanggung jawab yaitu hasil optimal yang dicapai oleh pegawai Kejaksaan dari serangkaian program kegiatan yang inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi
- 3) Kemampuan memberikan pelayanan yang prima yaitu kepuasan yang dirasakan oleh publik sebagai dampak positif dari hasil kerja birokrasi yang profesional, berdedikasi dan memiliki standar nilai moral yang tinggi pegawai Kejaksaan dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan masyarakat

Adapun tujuan khusus dari pelaksanaan reformasi birokrasi Kejaksaan adalah untuk membangun dan membentuk:

- 1) Birokrasi yang bersih, yaitu birokrasi Kejaksaan yang bekerja atas dasar aturan dan nilai nilai yang dapat mencegah timbulnya berbagai tindak

penyimpangan dan perbuatan tercela (mal-administrasi) seperti korupsi, kolusi dan nepotisme.

- 2) Birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, yaitu birokrasi Kejaksaan yang mampu memberikan dampak kerja positif kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan tepat, cermat, berdayaguna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga dan biaya).
- 3) Birokrasi yang transparan, yaitu birokrasi Kejaksaan yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar dan tidak diskriminatif dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara.
- 4) Birokrasi yang melayani masyarakat, yaitu birokrasi Kejaksaan yang tidak minta dilayani masyarakat, tetapi birokrasi yang memberikan pelayanan prima kepada publik
- 5) Birokrasi yang akuntabel, yaitu birokrasi Kejaksaan yang bertanggungjawab dan dapat dipertanggungjawabkan atas setiap proses dan kinerja atau hasil akhir dari program maupun kegiatannya sehubungan dengan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan untuk mencapai tujuan sesuai dan berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku.

d. Sasaran Reformasi Birokrasi Kejaksaan

Secara umum, sasaran Reformasi Birokrasi Kejaksaan adalah mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) serta sistem manajemen. Sedangkan secara khusus, sasaran yang ingin dicapai mencakup berbagai segi yaitu:

- 1) Kelembagaan (organisasi), dengan membentuk Organisasi Kejaksaan yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right size*);
- 2) Budaya organisasi, dengan membentuk Birokrasi Kejaksaan yang profesional dan memiliki kinerja yang tinggi;
- 3) Ketatalaksanaan, dengan membangun sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur, sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*;
- 4) Regulasi dan deregulasi, dengan menciptakan birokrasi Kejaksaan yang menjalankan regulasi dan deregulasi secara lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif; dan
- 5) Sumber daya manusia, dengan menciptakan SDM Kejaksaan yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi, sejahtera dan terhormat.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kejaksaan pada dasarnya tidak berangkat dari titik nol. Gagasan, kesadaran dan komitmen untuk melakukan reformasi telah tumbuh dan berkembang sejak lama dan kemudian memperoleh penguatan dengan dicanangkannya Agenda Pembaruan Kejaksaan pada tahun

2005. Fakta sejarah ini memberikan dasar dan fundamen untuk mendorong keberhasilan percepatan program reformasi birokrasi kejaksaan. Beberapa faktor penentu yang sangat mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi kejaksaan, antara lain adalah :

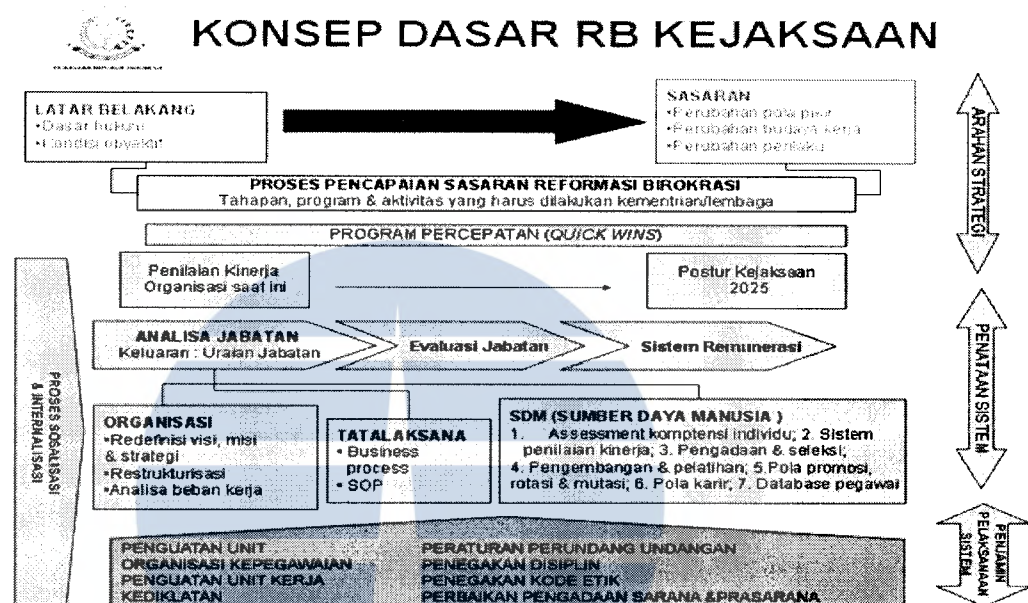
1. Kemauan dan komitmen politik yang kuat mulai dari pimpinan tertinggi Kejaksaan RI sampai dengan level pimpinan terendah dan diikuti oleh seluruh pegawai Kejaksaan;
2. Rasa kepemilikan terhadap program Pembaruan Kejaksaan semakin kuat;
3. Adanya persamaan persepsi, kepehaman, pandangan, dan cara berpikir setiap insan Kejaksaan bahwa Reformasi Birokrasi harus dijalankan demi peningkatan kualitas hidup seluruh pegawai Kejaksaan;
4. Konsistensi dan keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus dijalankan sesuai dengan rancangan induk Reformasi Birokrasi dan Peraturan Perundang-undangan yang ada;
5. Tersedianya dukungan dana untuk pelaksanaan seluruh program Reformasi birokrasi dan peningkatan kesejahteraan pegawai;
6. Dukungan dan partisipasi masyarakat; dan
7. Program Percepatan (*Quick Wins*) yang jelas dan terarah yang terdiri dari:
 - a. Percepatan penanganan perkara dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dalam penegakan hukum
 - b. Ketersediaan akses informasi perkara kepada publik

- c. Transparansi penanganan pengaduan masyarakat
8. Program Komunikasi Terpadu, yang terdiri dari:
- a. Program Komunikasi Internal (pembenahan komunikasi internal antar unit)
 - b. Program Komunikasi Eksternal (pembenahan komunikasi dengan stakeholders Kejaksaan)
 - c. Pembentukan sistem informasi publik, website Kejaksaan

Sejalan dengan reformasi yang dilakukan Kejaksaan Republik Indonesia, Kejaksaan Tinggi Gorontalo sebagai bagian institusi yang berada di bawah Kejaksaan Republik Indonesia juga melakukan hal yang sama. Sejak berdirinya Kejaksaan Tinggi Gorontalo pada tahun 2002 di era reformasi, pada tahun 2005 telah melaksanakan dan menjalankan program pembaruan berdasarkan cetak biru pembaruan Kejaksaan Republik Indonesia. Pada tahun 2008 juga berdasarkan penerapan reformasi birokrasi pada Kejaksaan Republik Indonesia, Kejaksaan Tinggi Gorontalo juga turut serta menjalankan dan melaksanakan reformasi birokrasi disegala bidang dalam upaya tercapainya aparat Kejaksaan yang professional dan berintegritas berlandaskan nilai-nilai luhur Satya Adhi Wicaksana demi tercapainya kepastian hukum dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi yang dilakukan melalui berbagai bentuk perubahan dalam upaya pengembangan dan peningkatan integritas dan kompetensi aparatur Kejaksaan.

Oleh karena itu, Kejaksaan Tinggi Gorontalo selalu melaksanakan dan mengacu pada konsep dasar reformasi birokrasi Kejaksaan melalui proses

pencapaian reformasi birokrasi Kejaksaan. Konsep dasar reformasi birokrasi yang dijalankan oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo berdasarkan gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 4.1. Konsep Dasar Reformasi Birokrasi Kejaksaan

Tujuan penyelenggaraan reformasi birokrasi sebagaimana yang termuat pada konsep dasar reformasi birokrasi Kejaksaan di atas adalah dalam rangka untuk menciptakan birokrasi yang bersih, efisien, transparan, dan akuntabel dalam upaya pemberian pelayanan yang maksimal dan prima kepada masyarakat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo, sebagai Informan 2 (2015):

“Seluruh jajaran aparat Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo bertugas dan berkewajiban untuk menyelenggarakan birokrasi di Kejaksaan secara baik dan bersih. Aparat Kejaksaan menjadi contoh bagi penegak hukum lainnya dengan meningkatkan kinerjanya dalam penegakan hukum di Gorontalo, dan juga dapat memberikan contoh teladan yang baik kepada masyarakat, baik dalam pelayanan maupun terhadap penindakan hukum secara adil dan transparan. Kami, pimpinan

Kejaksaan Tinggi Gorontalo selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja aparat Kejaksaan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan baik guna terciptanya birokrasi yang bersih, efisien, transparan, dan akuntabel dalam upaya memberikan pelayanan terbaik dan prima kepada masyarakat di Gorontalo”.

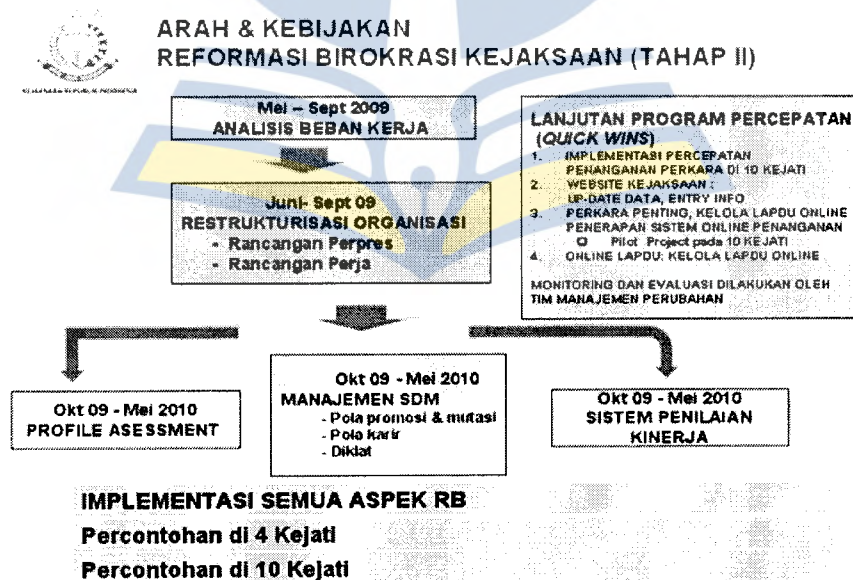
Terselenggaranya penyelenggaraan birokrasi yang baik, bersih, efisien, transparan, dan akuntabel harus didukung oleh aparat Kejaksaan yang memiliki integritas tinggi yaitu perilaku pegawai Kejaksaan yang senantiasa dalam bekerja menjaga sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen) serta menjaga keutuhan pribadinya sebagai seorang Jaksa. Selain itu, aparatur Kejaksaan juga harus memiliki produktivitas yang tinggi dan bertanggung jawab dalam rangka untuk mencapai hasil yang optimal dalam penyelenggaraan dan penegakan hukum dengan melaksanakan serangkaian program kegiatan yang inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi dari aparatur.

Kemampuan memberikan pelayanan yang prima dengan mengutamakan kepuasan yang dirasakan oleh publik sebagai dampak positif dari hasil kerja birokrasi yang profesional, berdedikasi dan memiliki standar nilai moral yang tinggi. Aparatur Kejaksaan dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan masyarakat harus berpedoman dari konsep dasar reformasi birokrasi yang telah dicanangkan dan dibuat oleh Kejaksaan Republik Indonesia.



Gambar 4.2

Arah dan Kebijakan Reformasi Birokrasi Kejaksaan Tahap 1



Gambar 4.3

Arah dan Kebijakan Reformasi Birokrasi Kejaksaan Tahap 2

3. Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN)

Negara merupakan organisasi tertinggi dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat dalam suatu wilayah. Guna menjalankan dan merealisasikan tujuan organisasi yang dinamakan negara, maka perlu dibentuk suatu susunan pemerintahan dan memiliki tugas untuk mensejahterakan rakyatnya. Mahmud MD (2010: 1-2), menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan tersebut, perlu disepakati dasar-dasar organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi pilar dari konstitusi sebagaimana dinyatakan oleh William G. Andrew, bahwa terdapat tiga elemen penting dalam menjalankan konstitusi, yakni (1) tentang tujuan dan nilai bersama dalam kehidupan berbangsa, (2) tentang aturan dasar sebagai landasan penyelenggaraan pemerintahan, dan (3) tentang institusi dan prosedur penyelenggaraan negara.

Salah satu faktor dan faktor utama yang turut berperan dalam perwujudan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good government*) adalah birokrasi. Dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Birokrasi memegang peranan penting dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya. Dalam posisi yang strategis seperti itu, adalah logis apabila pada setiap perkembangan politik, selalu terdapat kemungkinan dan upaya menarik birokrasi

pada partai tertentu; birokrasi dimanfaatkan untuk mencapai, mempertahankan, atau pun memperkuat kekuasaan oleh partai tertentu atau pihak penguasa. Kalau perilaku birokrasi berkembang dalam pengaruh politik seperti itu dan menjadi tidak netral, maka birokrasi yang seharusnya mengemban misi menegakkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelayanan secara netral dan optimal kepada masyarakat, besar kemungkinan akan berorientasi pada kepentingan partai sehingga terjadi pergeseran keberpihakan dari kepentingan publik kepada pengabdian pada pihak penguasa atau partai-partai yang berkuasa. Dalam kondisi seperti itu, korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) akan tumbuh dan birokrasi akan kehilangan jati dirinya, dari pengemban misi perjuangan negara bangsa, menjadi partisan kelompok dengan kepentingan yang sempit.

Tindak pidana korupsi diyakini merupakan ancaman serius yang akibatnya dapat menyerang sendi-sendi perekonomian nasional dan melemahkan nilai-nilai keadilan bangsa. Korupsi di Indonesia sudah menjadi fenomena yang sangat mencemaskan, karena telah semakin meluas dan merambah pada lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif. Kondisi tersebut telah menjadi salah satu faktor penghambat utama pelaksanaan pembangunan di Indonesia. Ketidakberhasilan pemerintah memberantas korupsi juga semakin melemahkan citra pemerintah dimata masyarakat dalam pelaksanaan pemerintahan yang tercermin dalam bentuk ketidakpercayaan masyarakat, ketidakpatuhan masyarakat terhadap hukum, dan bertambahnya jumlah angka kemiskinan. Apabila tidak ada perbaikan yang berarti, maka kondisi tersebut akan sangat membahayakan kesatuan dan persatuan bangsa.

Pemberantasan tindak pidana korupsi telah menjadi agenda prioritas seluruh aktivitas penegakan hukum yang memang telah menjadi agenda pemerintahan semenjak era reformasi dan apabila memperhatikan besaran kerugian yang telah ditimbulkan oleh adanya korupsi telah menjadi salah satu sebab kemiskinan di Indonesia. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 1 (2015) yang menyatakan:

“Pemberantasan tindak pidana korupsi telah menjadi agenda utama kami. Untuk memaksimalkan pemberantasan korupsi dan berdasarkan program optimalisasi penanganan perkara tindak pidana korupsi oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo, kami selalu berupaya untuk melakukan penyelidikan dan penyidikan terhadap kasus-kasus korupsi yang terjadi di Gorontalo. Dengan keseriusan kami terhadap penanganan kasus korupsi ini, kami berharap agar birokrasi pemerintahan di Provinsi Gorontalo dapat berjalan dengan baik dan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat Gorontalo. Terdapat beberapa kasus korupsi besar yang telah dapat kami tangani dengan baik dengan tanpa memilah-milah penanganan kasus korupsi tersebut”.

Kasus tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh pejabat daerah maupun oleh jajarannya akan berakibat pada tidak jalannya sistem yang berlaku dalam birokrasi di daerah. Disisi lain, akibat yang ditimbulkan oleh adanya korupsi adalah akan makin tidak percayanya masyarakat terhadap para aparatur birokrasi di daerah termasuk aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Oleh sebab itu, pengentasan kemiskinan akan sia-sia apabila korupsi tidak diberantas, karena uang negara yang diselewengkan hanya akan dimanfaatkan oleh segelintir masyarakat yang disebut koruptor.

Tindak pidana korupsi telah terjadi secara meluas, dan dianggap pula telah menjadi suatu penyakit yang sangat parah yang tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga telah merupakan pelanggaran terhadap hak-hak

sosial dan ekonomi masyarakat, menggerogoti demokrasi, merusak aturan hukum, dan memundurkan pembangunan, serta memudarkan masa depan bangsa. Korupsi tidak hanya mengandung pengertian penyalahgunaan kekuasaan ataupun kewenangan yang mengakibatkan kerugian keuangan dan asset negara, tetapi juga setiap kebijakan dan tindakan yang menimbulkan depresiasi nilai publik, baik tidak sengaja, atau pun terpaksa.

Menjadi tugas para Jaksa untuk menindak tegas para pejabat birokrasi yang melakukan tindak pidana korupsi agar roda birokrasi pemerintahan dapat berjalan dengan baik. Pemerintahan yang baik dan bersih, bebas dari korupsi akan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat demi terwujudnya masyarakat yang sejahtera. Kejaksaan Tinggi Gorontalo dalam rangka menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih, telah melakukan upaya melalui program *quick wins* Kejaksaan sebagai upaya membangun dan menjalankan reformasi birokrasi secara baik dan akuntabel. Program yang telah dijalankan oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo tersebut adalah, percepatan penanganan perkara korupsi, penerapan sistem secara online penanganan perkara korupsi, penerapan sistem secara online pengaduan masyarakat tentang tindak pidana korupsi.

Tujuan diselenggarakannya program *quick wins* oleh Kejaksaan adalah dalam upayanya untuk membangun kepercayaan masyarakat, menciptakan perubahan pola pikir, budaya, kinerja, dan perilaku aparatur Kejaksaan, meningkatkan kinerja penanganan perkara korupsi, dan mempercepat penanganan perkara korupsi atas dasar pengaduan masyarakat. Oleh sebab itu dengan peningkatan kinerja para aparatur Kejaksaan, Kejaksaan Tinggi Gorontalo telah

memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pengaduan masyarakat yang telah dilayani oleh Kejaksaan dan kasus hasil pengaduan masyarakat tersebut prosesnya telah dilimpahkan ke pengadilan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 2 (2015):

“Banyak kasus tindak pidana korupsi yang dilaporkan oleh masyarakat, baik secara langsung ke kantor Kejaksaan Tinggi maupun secara online yang telah kita tangani. Keseluruhan laporan masyarakat tersebut, oleh kami terlebih dahulu dilakukan penyelidikan atas laporan tersebut. Apabila terdapat bukti atas laporan tersebut kemudian kami melakukan penyidikan dan setelah berkasnya lengkap, kita limpahkan ke pengadilan untuk diproses lebih lanjut. Kami sangat terbantu dengan adanya laporan masyarakat tersebut sehingga kami dapat melakukan tindakan atas laporan tersebut. Partisipasi masyarakat Gorontalo cukup tinggi dalam melaporkan kasus tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh oknum pemerintah daerah”.

Banyaknya laporan masyarakat atas kasus tindak pidana korupsi membuktikan bahwa kepercayaan masyarakat atas kinerja Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo cukup baik. Pihak Kejaksaan dengan adanya laporan masyarakat tersebut telah mengoptimalkan upaya penyidikan dan penuntutan tindak pidana korupsi dengan menghukum pelaku dan menyelamatkan uang negara. Namun dari semua laporan masyarakat tersebut, hanya kasus tindak pidana korupsi besar yang menjadi target penanganan oleh pihak Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 2 (2015):

“Kami pihak Kejaksaan menangani kasus tindak pidana korupsi hanya pada kasus dengan kategori besar saja. Hal ini telah menjadi tugas utama kami karena dengan adanya program optimalisasi kasus tindak pidana korupsi, maka kami hanya melihat dari sisi kualitas kasus tindak pidana korupsi tersebut. Hal ini sejalan dengan instruksi yang diberikan oleh Jaksa Agung, bahwa yang diutamakan dalam penanganan kasus adalah

kasus yang berkualitas yang menyebabkan kerugian negara dalam jumlah besar. Kami bukannya memilah-milah penanganan kasus tindak pidana korupsi, akan tetapi lebih didasarkan oleh besaran kerugian negara”.

Pada tahun 2014, Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Kejaksaan Negeri di Gorontalo telah berhasil menangani beberapa kasus tindak pidana korupsi yang berakibat pada kerugian negara. Hampir semua kasus yang ditangani tersebut berasal dari laporan masyarakat dan pihak Kejaksaan telah melakukan tindakan atas kasus tindak pidana korupsi tersebut, diantaranya hal yang telah dilakukan oleh pihak Kejaksaan adalah sebagai berikut:

1. Penyelidikan 7 perkara;
2. Penyidikan 5 perkara;
3. Penuntutan 13 perkara dengan rincian; 8 perkara oleh penyidik Kejaksaan dan 5 perkara oleh penyidik Kepolisian.

Keseluruhan perkara kasus tindak pidana korupsi tersebut adalah tindak pidana korupsi dengan kategori besar. Upaya ini dilakukan oleh pihak Kejaksaan adalah dalam rangka menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, agar roda birokrasi pemerintahan dapat berjalan dengan baik. Pemerintahan yang baik dan bersih, akan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat sehingga akan terwujud pemerintahan yang dicintai oleh masyarakat. Peran Kejaksaan dalam upaya untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang baik adalah merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi Kejaksaan, khususnya Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

4. Penataan Kelembagaan

Terdapat empat indikator dalam penataan kelembagaan Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Asisten Tindak Pidana Khusus. Keempat indikator tersebut adalah tingkat keberhasilan Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus mencapai sasaran, kemampuan Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, pelaksanaan kinerja oleh aparatur pada unit-unit yang ada pada Asisten Tindak Pidana Khusus, dan pembagian dan pelaksanaan tugas oleh unit-unit pada Asisten Tindak Pidana Khusus.

Penataan kelembagaan diartikan sebagai penataan penyelenggaraan Pemerintahan Negara dalam mewujudkan *Good Governance* (kepemerintahan yang baik). Perubahan atau penataan kelembagaan, dikenal dengan *reinvention*, yaitu transformasi dasar sistem pemerintahan dan organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, kemampuan beradaptasi, dan berinovasi (Sedarmayanti, 2009: 323). Reformasi penyelenggaraan pemerintahan Negara diharapkan dapat mengarah kepada tiga dimensi restrukturisasi, revitalisasi, dan refungsionalisasi. Reformasi kelembagaan penyelenggaraan pemerintahan dilakukan untuk membentuk organisasi pemerintahan yang benar-benar dapat memenuhi ketentuan kebutuhan masyarakat diantaranya pelayanan lebih cepat, lebih murah dan lebih berkualitas.

Efisiensi organisasi, merupakan konsep yang lebih terbatas, menyangkut proses internal yang terjadi dalam organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya masukan atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan keluaran. Efisiensi dapat diukur sebagai rasio keluaran terhadap masukan. Organisasi yang

mampu menghasilkan satuan keluaran dengan menggunakan sumber yang jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan organisasi lain, disebut organisasi efisien.

Dalam upaya melakukan penataan kelembagaan diperlukan suatu pengembangan organisasi yakni memperbaiki efektivitas organisasi untuk berfungsi dan menjawab perubahan. Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya Asisten Tindak Pidana Khusus dalam fungsinya untuk menata kelembagaan dan menjalankan tugasnya telah melakukan beberapa kegiatan guna mewujudkan penyelenggaraan birokrasi yang baik, antara lain:

1. Penghimpunan laporan dari kejaksaan negeri , pengadministrasian, penelitian dan pengolahan serta penyiapan laporan kepada pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya Perumusan kebijaksanaan teknis dan administratif untuk kepentingan pemberian bimbingan, pengendalian supervisi kepada eselon bawahan dalam menyelenggarakan operasi yustisi terhadap perkara tindak pidana khusus serta penyusunan statistic kriminal dan analisis kriminalitas;
2. Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan penyidikan penuntutan dan eksekusi terhadap tindak pidana khusus pengadministrasian dan pendokumentasian serta penyusunan statistic kriminil dan analisis kriminalitas yang bertalian dengan tindak pidana khusus;
3. Penyiapan konsepsi bahan pertimbangan rencana pendapat dan saran untuk kepentingan penyusunan kebijaksanaan pimpinan mengenai pelaksanaan tugas Kejaksaan dalam melaksanakan operasi yustisi terhadap tindak pidana khusus;

4. Pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan dan pengarahan yang digariskan oleh Jaksa Agung atau Kepala Kejaksaan Tinggi yang bersangkutan.

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan tugas, pengelompokan fungsi, pengukuran bobot kerja, penetapan wewenang dan tanggung jawab, penempatan orang, penetapan alat, penetapan hubungan sedemikian rupa sehingga terbentuk organisasi sebagai kesatuan mekanistik dan siap digerakkan untuk mencapai tujuan organisasi. Penataan kelembagaan yang terjadi di Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo berjalan sesuai dengan perencanaan yang tidak lepas dari semangat reformasi birokrasi yang tengah digalakkan oleh pemerintah.

Hal yang penting dalam penataan kelembagaan di Asisten Tindak Pidana Khusus adalah bagaimana partisipasi segenap unsur Jaksa dan pegawai dalam upaya penataan kelembagaan itu sendiri. Dalam konteks ini maka kondisi birokrasi Asisten Tindak Pidana Khusus dinyatakan oleh beberapa pegawai yang diwawancarai oleh peneliti adalah bahwa penataan kelembagaan telah berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat setidaknya berdasarkan penilaian sebagian besar Jaksa dan pegawai yang sepakat dengan pernyataan tersebut, bahwa masing-masing seksi pada Asisten Tindak Pidana Khusus melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan fungsinya, serta saling terjalin koordinasi diantara mereka. Kondisi ini tentu sangat baik dalam upaya penataan kelembagaan, walaupun masih perlu perbaikan di berbagai aspek kelembagaan.

Tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi tidak terlepas dari dukungan Jaksa dan pegawai yang memenuhi kualifikasi tugas pokok dan fungsi dari masing-masing seksi yang ada di Asisten Tindak Pidana Khusus. Terkait hal itu maka diperlukan jumlah pegawai yang memenuhi kualifikasi kepegawaian tertentu sehingga mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi dengan baik. Jumlah pegawai di masing-masing seksi pada Asisten Tindak Pidana Khusus yang memenuhi kualifikasi dan telah seimbang sehingga dapat secara optimal menjalankan tugas dan fungsinya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, sebagai Informan 3 (2015):

“Masing-masing seksi pada Asisten Tindak Pidana Khusus telah menjalankan tugas dan fungsinya secara baik. Kerjasama diantara seksi juga telah terbangun dengan baik. Jalinan kerjasama ini terjadi karena antara satu seksi dengan seksi lainnya saling berkesinambungan tugas dan fungsinya sehingga satu kasus tindak pidana korupsi selalu dikerjakan secara bersama-sama sesuai dengan tahapan penanganan kasus korupsi tersebut. Keadaan jumlah Jaksa dan pegawai pada masing-masing seksi telah memenuhi kualifikasi dan seimbang sehingga dapat bekerja dengan baik dalam menjalankan tugas dan fungsinya”.

Berdasarkan hasil monitoring evaluasi dan *quality assurance* pelaksanaan reformasi birokrasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus yang dilakukan oleh Tim Monitoring dan Evaluasi Internal Kejaksaan, menunjukkan bahwa tingkat kinerja dan penataan kelembagaan cukup baik dan bahkan pada tahun 2014, target capaian penanganan kasus tindak khusus memperoleh capaian yang sangat memuaskan, yakni penanganan kasus telah melampaui target yang telah ditetapkan sebelumnya (Laporan Kinerja Kejaksaan Tinggi Gorontalo, 2014). Ini menunjukkan bahwa penataan kelembagaan telah menunjukkan arah yang tepat untuk menunjang reformasi birokrasi.

Penataan kelembagaan pada Asisten Tindak Pidana Khusus dapat juga diartikan sebagai penataan penyelenggaraan pemerintahan Negara dalam mewujudkan *Good Governance* (keperintahan yang baik) di suatu unit kerja birokrasi. Untuk itu, proses penataan kelembagaan pada Asisten Tindak Pidana Khusus bukan hanya berhenti pada pelaksanaan tugas dan fungsi, namun hendaknya berlanjut pada upaya untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan berbagai kebijakan dan kegiatan kelembagaan; meningkatkan efisiensi penggunaan berbagai sumber daya kelembagaan terutama sumber daya anggaran; meningkatkan kemampuan beradaptasi lembaga dalam menyikapi perubahan lingkungan, dan berinovasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan prima kepada masyarakat melalui kegiatan sosialisasi tentang pentingnya peranan Asisten Tindak Pidana Khusus dalam rangka memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme baik yang terjadi di lingkungan Kejaksaan maupun yang terjadi di lembaga-lembaga pemerintah.

Sasaran penataan kelembagaan didefinisikan sebagai keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya Asisten Tindak Pidana Khusus. Efektivitas organisasi sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Efektivitas merupakan konsep penting dalam organisasi, karena mampu memberi gambaran keberhasilan organisasi mencapai sasaran. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015):

“Keberhasilan penanganan kasus tindak pidana khusus pada bidang kami karena seluruh komponen turut terlibat secara langsung serta berkesinambungan antara satu seksi dengan seksi lainnya dalam

penanganan kasus tindak pidana khusus. Pada Asisten Tindak Pidana Khusus terdapat tiga seksi yang bertugas berdasarkan fungsi masing-masing, akan tetapi antara satu dengan lainnya saling terhubung dalam penanganan kasus. Dalam sebuah kasus tindak pidana khusus, maka yang pertama-tama melaksanakannya adalah seksi penyidikan, kemudian ditindak lanjuti oleh seksi penuntutan, dan selanjutnya akan dilanjutkan oleh seksi upaya hukum eksekusi dan eksaminasi. Ketiga seksi tersebut dapat pula secara bersama-sama melaksanakan tugas dan fungsinya”.

Pengukuran efektivitas organisasi dapat dilakukan sebagai berikut : a) kemampuan organisasi memanfaatkan lingkungan untuk memperoleh berbagai jenis sumber dan bernilai tinggi; b) kemampuan pengambil keputusan dalam organisasi untuk menginterpretasikan sifat lingkungan secara tepat; c) kemampuan organisasi menghasilkan keluaran tertentu berdasarkan sumber yang diperoleh; dan d) kemampuan organisasi dalam memelihara kegiatan operasional sehari-hari guna kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan aparaturnya Kejaksaan diperoleh suatu konsep pemahaman bahwa efektivitas merupakan proses pencapaian tujuan dan sasaran berdasarkan tugas dan fungsi Asisten Tindak Pidana Khusus. Dalam konteks inilah penataan kelembagaan Asisten Tindak Pidana Khusus hendaknya dapat diformulasikan dan diimplementasikan untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran reformasi birokrasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Walaupun masih dijumpai kekurangan pada Asisten Tindak Pidana Khusus namun upaya penerapan reformasi birokrasi tetap terus berlanjut dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen untuk memberikan harapan akan pencapaian tujuan dan sasaran reformasi birokrasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

5. Penataan Ketatalaksanaan

Pendayagunaan ketatalaksanaan pada Asisten Tindak Pidana Khusus adalah dengan mewujudkan tata laksana yang efektif, efisien, dan transparan serta dalam rangka memberi pelayanan yang baik dan prima kepada masyarakat. Kebijakan ketatalaksanaan diarahkan pada pengelolaan sistem manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, singkat, dan pemanfaatan teknologi modern di lingkungan Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Manajemen modern adalah manajemen dengan bertumpu pada beberapa landasan pemikiran seperti: konsep sistem, analisis keputusan, pentingnya faktor manusia, serta tanggung jawab sosial oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketatalaksanaan pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tugas dan fungsinya. Berdasarkan data dan hasil observasi bahwa seluruh seksi melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai standar yang telah ditetapkan. Pelayanan terhadap masyarakat merupakan faktor kunci dan utama dalam pelaksanaan tugas Asisten Tindak Pidana Khusus. Seluruh laporan informasi dari masyarakat pengadministrasiannya dikelola secara modern. Selain beroleh laporan dan informasi secara langsung oleh masyarakat ke Kejaksaan Tinggi Gorontalo, juga terdapat laporan dan informasi yang diperoleh secara online dari masyarakat. Seluruh laporan dan informasi dikelola dengan mengedepankan manajemen pengelolaan modern sesuai dengan tahapan-tahapan pengolahan informasi di Kejaksaan Tinggi Gorontalo

Asisten Tindak Pidana Khusus selalu memprioritaskan laporan dan informasi dari masyarakat untuk selanjutnya diolah dan diproses sesuai dengan prosedur baku yang berlaku. Seluruh laporan dan informasi dikelola secara cepat sebagai upaya Kejaksaan Tinggi Gorontalo untuk memberikan pelayanan yang baik dan prima kepada masyarakat. Pemberian layanan ini didukung oleh manajemen modern dan pemanfaatan teknologi modern. Terdapat satu hal yang membuat penataan ketatalaksanaan relatif mudah karena adanya bagian yang menanganinya secara modern dan profesional. Pegawai yang ditempatkan pada bagian ini adalah pegawai yang memiliki keahlian khusus di bidang pengolahan informasi, dan kemudian diteruskan pada bagian yang mengolah dan menganalisis informasi yang diperoleh dari masyarakat tersebut. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 4 (2015):

“Pada Asisten Tindak Pidana Khusus terdapat bagian yang mengolah dan mengadministrasi laporan dan informasi tentang tindak pidana khusus dari masyarakat. Pegawai yang ditempatkan pada bagian ini adalah pegawai yang memiliki keahlian dibidang teknik informasi dan komunikasi. Mereka mengolah laporan dan informasi dari masyarakat baik laporan secara langsung maupun laporan secara online. Kemudian laporan dan informasi tersebut diteruskan ke bagian penyidikan untuk ditindaklanjuti sesuai dengan prosedur yang berlaku pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo”.

Berdasarkan hasil monitoring evaluasi dan *quality assurance* pelaksanaan reformasi birokrasi menunjukkan bahwa pelaksanaan ketatalaksanaan telah terlaksana dengan baik dan profesional dengan menggunakan pengelolaan dan manajemen modern sesuai dengan pembidangan yang ada pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Ini menunjukkan bahwa penataan ketatalaksanaan sudah sesuai dan tepat. Keluhan yang ditemukan oleh peneliti

terjadi ketika pelayanan bersentuhan atau melibatkan instansi lain. Penataan ketatalaksanaan di Asisten Tindak Pidana Khusus dapat juga diartikan sebagai penataan cara mengurus (menjalankan, melaksanakan) aktivitas usaha (perusahaan). Sasaran yang hendak dicapai dari pendayagunaan ketatalaksanaan adalah menyederhanakan dan menertibkan sistem tatakelola, prosedur dan mekanisme kerja aparaturnya. Dengan demikian penataan ketatalaksanaan mengacu juga pada pemahaman tata kelola administrasi dan manajemen birokrasi.

Menurut Atmosudirdjo (1990 : 28), administrasi sebenarnya mempunyai banyak arti, dan tiga arti utama administrasi adalah 1) administrasi merupakan sistem pimpinan dari suatu organisasi bidang urusan atau usaha, merupakan fungsi utama dari administrator. Intinya adalah management pengelolaan yang baik dan modern; 2) administrasi merupakan sistem informasi untuk mengendalikan suatu situasi, keadaan, atau organisasi. Inti daripada administrasi sebagai sistem informasi pengendali keadaan adalah tata usaha yang dikelola oleh pegawai yang sesuai dengan bidangnya; 3) administrasi merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih secara tertentu untuk menyelenggarakan tercapainya suatu tujuan bersama yang tertentu pula.

Lebih lanjut menurut Atmosudirdjo bahwa ketiga arti utama dari administrasi tersebut, mengandung fungsi-fungsi, yakni administrasi Negara sebagai fungsi Pemerintah untuk mengurus atau menangani urusan-urusan kenegaraan (publik) secara tertentu; administrasi Negara sebagai suatu organisasi untuk mengendalikan keadaan pemerintahan negara; dan administrasi Negara

sebagai proses penyelenggaraan berbagai macam tugas dan urusan pemerintah secara terorganisasi, sistematis, metodis, dan teknis.

Suradinata (1998 : 1) mengemukakan bahwa administrasi Negara atau *public administration* sebagai segala kegiatan atau proses untuk mencapai tujuan negara yang telah ditentukan, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam suatu negara dari tingkat pemerintahan yang terendah sampai yang tertinggi dalam suatu negara, oleh karena itu administrasi negara mencakup berbagai aspek kegiatan termasuk proses suatu “*spesies*” dalam lingkungan pemerintahan yang mempunyai makna sebagai kegiatan manusia yang saling berkaitan dengan yang lainnya.

Keberhasilan penataan ketatalaksanaan administrasi dan manajemen pada Asisten Tindak Pidana Khusus dikarenakan oleh; 1) mekanisme atau sistem kerja internal berjalan secara baik dan dikelola dengan system manajemen yang modern; 2) prosedur kerja yang berlaku adalah prosedur kerja berdasarkan bagian-bagian, dimana masing-masing bagian memiliki tugas dan fungsinya; 3); perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian telah berjalan secara baik sesuai dengan prosedur baku yang berlaku; 4) pengelolaan sarana dan prasarana kerja; 5) otomasi administrasi perkantoran karena menggunakan system informasi yang modern; 6) pengelolaan dan pemantauan teknonolgi informasi untuk beroleh laporan dari masyarakat telah dikelola secara professional oleh bagian yang memiliki keahlian untuk itu; 7) pengelolaan kearsipan yang handal. Namun masih terdapat bagian unsur penunjang yang tidak berjalan secara maksimal, yakni hubungan kerja eksternal yang masih sering terkendala pada

prosedur pemrosesan dan pengelolaan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) sebagai berikut:

“Seluruh pelaksanaan ketatalaksanaan pada Asisten Tindak Pidana Khusus telah berjalan dengan baik dengan pengelolaan manajemen yang modern. Namun ada beberapa hal yang belum dapat berjalan secara maksimal, yakni pada hubungan kerja eksternal yang masih terkendala pada prosedur pengelolaannya. Hal ini dapat dimaklumi karena perbedaan pelaksanaan prosedur pada lembaga pemerintahan lainnya sehingga sering mengalami kendala untuk itu. Namun seluruh proses pelaksanaan tetap berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh semua pihak”.

Sementara itu, kebijakan ketatalaksanaan administrasi dan manajemen pada Asisten Tindak Pidana Khusus diarahkan pada perubahan sistem manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, pendek jaraknya dengan pemanfaatan teknologi informasi yang modern di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Hal ini ditempuh dalam rangka untuk mencapai tujuan penataan ketatalaksanaan yang selaras dengan tujuan reformasi birokrasi di lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia. Dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi, Asisten Tindak Pidana Korupsi mengupayakan peningkatan analisa staf terhadap sistem informasi yang ada melalui pendidikan dan pelatihan pada Kejaksaan Republik Indonesia.

Kebijakan ketatalaksanaan diarahkan pada perubahan system manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, pendek jaraknya dan pemanfaatan teknologi modern di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Manajemen modern adalah manajemen dengan bertumpu pada beberapa landasan pemikiran seperti: konsep sistem, analisis keputusan, pentingnya faktor manusia,

serta tanggung jawab sosial manusia dalam organisasi. Manajemen modern juga masih tetap bersumber pada pemikiran yang terbaik dari manajemen tradisional.

1) Seksi Penyidikan

Sebagian besar masalah korupsi akan berkaitan dengan lingkaran pemegang kekuasaan dalam pemerintahan ataupun dalam suatu organisasi, karena pada umumnya orang yang memegang kekuasaan dapat menyimpangkan kekuasaan yang dimilikinya. Kompleksnya permasalahan korupsi, tindak pidana korupsi dapat dikategorikan sebagai permasalahan bangsa yang harus dihadapi secara sungguh-sungguh melalui langkah-langkah yang tegas dan jelas dengan melibatkan semua potensi yang ada dalam pemerintahan, penegak hukum, dan masyarakat.

Seksi penyidikan mempunyai tugas melakukan urusan penyidikan tindak pidana khusus serta penyiapan bahan, telaahan dan pemberian bimbingan teknis terhadap penyidikan tindak pidana khusus yang dilakukan Kejaksaan Negeri dalam daerah hukumnya. Dalam melaksanakan tugas Seksi Penyidikan menyelenggarakan tugas dan fungsinya sebagai berikut:

1. Penerimaan, pencarian, pengolahan, dan penganalisaan informasi, laporan dan data tindak pidana khusus ;
2. Penyidikan atas perkara tindak pidana khusus dengan melakukan pemanggilan, pemeriksaan, penahanan, penyitaan dan lain-lain tindakan yang diperlukan untuk mengungkapkan perkara;

3. Penyampaian pendapat, pertimbangan dan saran kepada pimpinan mengenai penyidikan tindak pidana khusus yang dilakukan Kejaksaan Tinggi dan Kejaksaan Negeri di daerah hukumnya;
4. Penyusunan, pengolahan dan penganalisaan hasil penyidikan menjadi berkas;
5. Penelaahan atas laporan dari Kejaksaan di daerah mengenai kegiatan tersebut pada huruf 1 sampai 4.

Seksi Penyidikan dalam menjalankan tugas dan fungsinya selalu berhubungan dengan adanya laporan pengaduan dan penerimaan informasi dari masyarakat tentang dugaan terjadinya tindak pidana khusus. Selain pengaduan dan informasi yang diperoleh dari masyarakat seksi penyidikan juga secara proaktif melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembangunan di Propinsi Gorontalo. Laporan atau Informasi yang diperoleh diolah dan dianalisis secara yuridis untuk kemudian dilakukan penyelidikan guna ditingkatkan ke tahap penyidikan. Cepatnya penyelesaian penanganan laporan pengaduan dan informasi dari masyarakat tentang dugaan terjadinya tindak pidana khusus telah meningkatkan kepercayaan masyarakat. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Seksi Penyidikan, sebagai Informan 4 (2015) sebagai berikut:

“Selain menindaklanjuti laporan pengaduan dan informasi dari masyarakat, seksi penyidikan juga melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembangunan di Propinsi Gorontalo. Setiap Laporan dan Informasi adanya dugaan terjadinya Tindak Pidana Khusus telah ditindaklanjuti sesuai ketentuan dan telah meningkatkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Jaksa dan pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus”.

Berdasarkan hasil analisis terhadap laporan dan informasi dari masyarakat apabila terdapat indikasi maka dilakukan penyelidikan guna

menemukan ada tidaknya peristiwa pidana atau bukti permulaan yang cukup untuk bisa ditingkatkan ke tahap penyidikan, selanjutnya perkara tindak pidana khusus tersebut ditindaklanjuti dengan melakukan pemanggilan saksi-saksi dan melakukan penelitian dan pemeriksaan terhadap dokumen, surat maupun barang bukti yang diduga digunakan atau diperoleh tersangka untuk melakukan tindak pidana atau berasal dari hasil dari tindak pidana, terhadap tersangka / pelaku untuk kemudian diperiksa, dan apabila dalam proses pemeriksaan terdapat bukti yang kuat dan memadai dari hasil penyitaan barang bukti dan lain-lain untuk mengungkap kasus tindak pidana khusus tersebut, maka selanjutnya dilakukan penahanan terhadap pelaku kasus tindak pidana khusus tersebut. Seluruh alat bukti yang diperoleh kemudian diolah untuk memperkuat penahanan yang dilakukan terhadap pelaku dan agar pelaku tidak menghilangkan bukti atau melarikan diri.

Setelah dilakukan, pemanggilan, pemeriksaan, dan penahanan, kemudian oleh Seksi Penyidikan dilakukan penyampaian pendapat, pertimbangan dan saran kepada pimpinan mengenai hasil penyidikan tindak pidana khusus yang dilakukan Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Kejaksaan Negeri di daerah hukum Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Setelah memperoleh pertimbangan dan persetujuan oleh pimpinan Kejaksaan Tinggi Gorontalo, selanjutnya dilakukan penyusunan, pengolahan, dan penganalisaan hasil penyidikan menjadi berkas perkara. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 4 (2015):

“Kami melakukan pemanggilan terhadap pelaku untuk kemudian dilakukan pemeriksaan, dan apabila dalam pemeriksaan terdapat bukti kuat, maka kami akan melakukan penahanan terhadap pelaku oleh karena pelaku diduga keras melakukan tindak pidana dan agar pelaku tidak melarikan diri atau tidak menghilangkan barang bukti untuk proses pemeriksaan lanjut”.

Dengan demikian diharapkan bahwa pada akhirnya penerapan reformasi birokrasi di pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo diharapkan dapat mengembangkan suatu sistem informasi dan sistem manajemen modern dan profesional dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat yang prima dan berkualitas sehingga mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dalam upaya penegakan hukum.

2) Seksi Penuntutan

Seksi Penuntutan mempunyai tugas melakukan urusan penuntutan perkara tindak pidana khusus serta pengadministrasian dan pendokumentasiannya. Dalam melaksanakan tugasnya Seksi Penuntutan menyelenggarakan fungsi:

1. Penerimaan hasil penyidikan, tanggung jawab tersangka, barang bukti atau sitaan dari Seksi Penyidikan untuk selanjutnya meneliti dan menentukan apakah telah memenuhi persyaratan untuk dapat atau tidak dilimpahkan ke Pengadilan Negeri melalui Kejaksaan setempat;
2. Pengendalian penuntutan, penghentian penuntutan, dan upaya hukum;
3. Pelaksanaan eksaminasi dan penyiapan usul, saran serta pendapat yang berhubungan dengan penuntutan, penghentian penuntutan dan upaya hukum sebagai bahan kebijaksanaan tindakan penuntutan;
4. Penyelenggaraan administrasi penerimaan hasil penyidikan, tersangka/tahanan dan barang bukti atau sitaan.

Seksi Penuntutan melaksanakan tugasnya setelah beroleh berkas administrasi dari Seksi Penyidikan berupa tanggung jawab terhadap tersangka,

menerima barang bukti atau sitaan, untuk selanjutnya meneliti dan menentukan apakah telah memenuhi persyaratan untuk dapat atau tidak tidak dilimpahkan ke Pengadilan Negeri melalui Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Seluruh berkas dan barang bukti diolah oleh tenaga administrasi yang memiliki keahlian pada bidang tersebut yang selanjutnya akan diperiksa oleh Jaksa yang menangani kasus tindak pidana khusus. Seluruh administrasi perkara dan barang bukti menjadi tanggung jawab Seksi Penuntutan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Seksi Penuntutan pada Asisten Tindak Pidana Khusus, sebagai Informan 5 (2015):

“Seluruh berkas dan barang bukti perkara tindak pidana khusus yang kami terima dari Seksi Penyidikan kami teliti kembali untuk menentukan apakah telah memenuhi persyaratan hukum. Untuk dapat atau tidak dilimpahkan ke Pengadilan Negeri, harus dilakukan pemeriksaan secara seksama dan teliti sesuai peraturan hukum yang berlaku untuk itu. Oleh sebab itu, semua perkara kasus tindak pidana khusus sebelum melakukan penuntutan, berkas administrasinya akan diperiksa oleh pegawai di Seksi Penuntutan dan kemudian pemeriksanaannya dilakukan oleh Jaksa apakah telah sesuai untuk kemudian dilakukan penuntutan terhadap pelaku tindak pidana khusus tersebut”.

Seksi Penuntutan juga akan melakukan pengendalian dan atau penghentian penuntutan serta upaya hukum terhadap kasus yang telah dilimpahkan kepada Seksi Penuntutan. Selanjutnya akan dilaksanakan ekseminasi dan penyiapan usul serta pendapat yang berhubungan dengan penuntutan. Seksi Penuntutan juga dapat menghentikan penuntutan terhadap pelaku kasus tindak pidana khusus apabila belum terdapat bukti yang cukup. Selain itu, Seksi Penuntutan juga akan melakukan upaya hukum kepada tersangka berdasarkan berkas perkara yang diterima dan dioleh sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku untuk kemudian dilimpahkan ke Pengadilan Negeri melalui Kejaksaan Negeri yang berada di wilayah hukum Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

3) Seksi Eksekusi dan Eksaminasi

Langkah terakhir dari proses hokum terhadap pelaku tindak pidana khusus pada Asisten Tindak Pidana Khusus adalah upaya hukum, eksekusi, dan eksaminasi. Pelaku dapat melakukan upaya hukum pada Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Secara ketatalaksanaan, Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi mempunyai tugas untuk melakukan segala kegiatan yang berhubungan dengan upaya hukum, eksekusi dan eksaminasi. Dalam melaksanakan tugas Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi menyelenggarakan tugas dan fungsinya sebagai berikut:

1. Pelaksanaan urusan perlawanan banding, kasasi, dan peninjauan kembali perkara tindak pidana khusus.
2. Penyampaian kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan eksekusi baik mengenai pemidanaan, penyelesaian barang bukti serta barang rampasan dan hasil perkara tindak pidana khusus.
3. Pelaksanaan eksaminasi terhadap pelaksanaan tugas Jaksa Penuntut Umum atas penanganan perkara tindak pidana khusus.
4. Pengolahan data perkara tindak pidana khusus dan analisa serta penyajian analisa data pada Pimpinan.

Bagi pelaku kasus tindak pidana khusus dapat melakukan upaya pembelaan atas kasus yang dialaminya. Demikian pula, Jaksa dapat melakukan urusan perlawanan banding, kasasi, dan peninjauan kembali perkara tindak pidana khusus melalui Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi pada Asisten

Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Dalam pelaksanaan ketatalaksanaan, Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi selalu menyampaikan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan eksekusi, baik mengenai pemindahan, penyelesaian barang bukti serta barang rampasan dan hasil perkara tindak pidana khusus kepada pimpinan untuk selanjutnya diproses sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku. Pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, pelaksanaan ketatalaksanaan telah berjalan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur pengelolaan yang baik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, sebagai Informan 6 (2015) sebagai berikut:

“Tugas kami adalah melakukan urusan perlawanan, banding, kasasi, dan peninjauan kembali perkara tindak pidana khusus, penyampaian kegiatan yang berhubungan dengan pelaksanaan eksekusi baik mengenai pemindahan, penyelesaian barang bukti serta barang rampasan dan hasil perkara tindak pidana khusus, pelaksanaan eksaminasi terhadap pelaksanaan tugas Jaksa Penuntut Umum atas penanganan perkara tindak pidana khusus, dan pengolahan data perkara tindak pidana khusus dan analisa serta penyajian analisa data pada Pimpinan, penyelenggaraan administrasi yang berhubungan dengan pelaksanaan putusan Tindak Pidana Khusus.

Terjalannya hubungan kerja yang baik antara Seksi Penyidikan, Seksi Penuntutan, dan Seksi Upaya Hukum, Eksekusi dan Eksaminasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo adalah merupakan gambaran penyelenggaraan birokrasi yang baik dan teratur sehingga seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik dan tuntas. Model ketatalaksanaan ini adalah merupakan gambaran penyelenggaraan manajemen birokrasi yang modern

dan profesional. Seluruh aspek yang berada pada Asisten Tindak Pidana Khusus memiliki manajemen pengelolaan yang prosedural dan berdasarkan tahapan yang baku. Namun, walaupun memiliki manajemen pengelolaan yang baik, tanpa ditunjang kinerja aparatur Kejaksaan yang baik pula, maka manajemen pengelolaannya tidak akan berjalan dengan baik pula.

6. Penataan Sumber Daya Manusia

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian kesejahteraan dan pemberhentian (UU No. 43/1999 pasal 1). Tujuannya adalah untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan dukungan pegawai yang professional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada system prestasi kerja.

Inti penataan sumber daya manusia adalah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian adalah; perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif; standarisasi dan peningkatan kinerja; pola karier yang jelas dan terencana. Pada Asisten Tindak Pidana Khusus berdasarkan pelaksanaan hasil kegiatan dengan tingkat capaian melampaui target yang telah ditetapkan, dapat disimpulkan bahwa penataan Sumber Daya Manusia telah dilaksanakan secara baik dan profesional. Seluruh informan yang diwawancarai

menyatakan bahwa kinerja pegawai dan Jaksa memperoleh nilai dengan mutu Baik.

Dalam monitoring dan evaluasi dan quality assurance pelaksanaan reformasi birokrasi hasil yang diharapkan adalah SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera. Berdasarkan hasil monev yang dilakukan secara internal menunjukkan telah dilakukan penataan sistem SDM dengan baik. Kekurangan yang terjadi karena masih kurangnya pembinaan sistem karier khususnya bagi para pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus. Hal ini karena belum semua pegawai yang telah beroleh pendidikan dan pelatihan khusus dalam rangka peningkatan karir terutama dalam pengelolaan administrasi perkara.

Penataan sumber daya manusia dalam proses penerapan reformasi birokrasi di lingkungan Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dapat juga diartikan sebagai suatu bentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi kelembagaan dan fungsi ketatalaksanaan. Dalam perspektif reformasi birokrasi, pendekatan ini dilakukan dalam rangka menyikapi, mengatasi dan sekaligus mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam birokrasi. Dengan demikian, persoalan penerapan reformasi birokrasi mengacu pada tantangan manajemen sumber daya manusia. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 2 (2015):

“Penataan sumber daya manusia pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo ditujukan dalam mengemban peran pegawai dalam perencanaan, administrasi kepegawaian, dan sebagai agen perubahan. Peran pegawai

ini dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri dan juga dalam upaya meningkatkan efektifitas pelaksanaan fungsi kelembagaan dan fungsi ketatalaksanaan”.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan rangkaian upaya secara sistematis dan terencana untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek 1) Kelembagaan, 2) Ketatalaksanaan, dan 3) Sumber Daya Manusia. Nawawi (1998:42) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan spikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi penacapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya adalah proses pengelolaan sumber daya individu-individu dalam organisasi yang meliputi penarikan, penyeleksian, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang berkerja dalam organisasi. Dari pemahaman konseptual inilah diperoleh pemahaman bahwa salah satu tahapan penting manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*).

Inti penataan sumber daya manusia yang demikian itulah yang perlu dilakukan oleh pimpinan Kejaksaan Tinggi Gorontalo untuk mewujudkan efektivitas kelembagaan dan efektivitas ketatalaksanaan administrasi dan manajemen yang modern serta mampu menerapkan prinsip-prinsip good governance. Penerapan prinsip-prinsip good governance inilah yang menunjukkan keberhasilan penerapan reformasi birokrasi.

Secara umum prinsip good governance yang dikenal publik mencakup desentralisasi, partisipasi, penegakan hukum, transparansi, responsivitas, orientasi pada consensus, keadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas dan visi strategis. Dalam konteks ini, menurut penulis perlu ditambahkan satu lagi prinsip good governance agar sesuai dengan kebudayaan masyarakat Indonesia yang agamis, yakni prinsip amanah. Mengapa prinsip ini perlu dimasukkan menjadi salah satu elemen good governance untuk mewujudkan good government, karena seluruh jabatan publik yang dijabat oleh para pejabat publik itu sesungguhnya adalah amanah publik yang harus diterima dengan kesadaran, komitmen dan integritas untuk mengaktualisasikannya secara konsisten dan konsekuen menurut ukuran-ukuran moralitas sebagaimana layaknya pihak yang menerima amanah. Aktualisasi jabatan publik secara konsisten dan konsekuen menurut ukuran-ukuran moralitas inilah yang dimaksud sebagai pengejawantahan prinsip amanah.

Dalam konteks itu, jabatan publik apapun yang diterima oleh aparatur atau pejabat publik sesungguhnya mengandung sederetan tuntutan dan sejumlah tantangan yang menghendaki agar pejabat publik itu bersikap amanah sesuai amanah yang tertuang dalam sumpah jabatan serta ketentuan hukum yang mengatur fungsi jabatan tersebut. Apabila prinsip amanah ini dapat diaktualisasikan secara utuh, konsisten dan konsekuen, apapun risikonya, maka prinsip-prinsip good governance lainnya menjadi tidak terlalu sulit untuk diaktualisasikan. Mengapa demikian, karena orang yang bersikap amanah adalah orang yang rendah hati, jujur dan bersikap melayani kepada siapa saja yang bersentuhan dengan pelaksanaan fungsi jabatannya. Dalam konteks ini,

desentralisasi dapat diartikan sebagai suatu proses pendelegasian wewenang atasan kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja jabatan atau mencapai tujuan pelaksanaan fungsi jabatan. Karena itu pelaksanaan fungsi jabatan itu sesungguhnya tidak bergantung hanya pada satu orang saja yang menguasai jabatan, namun bergantung pada struktur jabatan yang membentuk sekian banyak orang untuk secara bersama-sama menjalin kerjasama dan kebersamaan yang saling mendukung dan memperlancar.

Partisipasi, dapat diartikan bahwa potensi dan keterlibatan secara aktif setiap individu yang terstruktur dalam fungsi jabatan agar dapat memberikan kontribusinya secara efektif dalam pelaksanaan fungsi jabatan tersebut. Dalam konteks yang lebih luas, partisipasi itu juga dapat diartikan sebagai potensi dan keterlibatan para pemangku kepentingan (stakeholder) yang terkait dengan pelaksanaan fungsi jabatan tersebut. Karena itu, salah satu tantangan yang dihadapi para pejabat publik adalah bagaimana mengembangkan sistem partisipasi yang konstruktif bagi pelaksanaan fungsi jabatan yang berdayaguna dan berhasilguna.

Penegakan hukum, dapat diartikan sebagai suatu upaya mewujudkan kinerja dan pelaksanaan fungsi jabatan agar selalu didasarkan pada aturan hukum dan ketentuan administratif yang berlaku dengan selalu memperhatikan pentingnya ketertiban dan disiplin dalam pelaksanaan tugas. Karena itu, setiap pejabat tidak hanya dituntut untuk memahami persoalan hukum tetapi sekaligus juga dituntut untuk tidak melanggar atau mengabaikan ketentuan hukum, meskipun ketentuan hukum itu dapat diubah oleh otoritas jabatannya.

Transparansi, dapat diartikan sebagai suatu keterbukaan sikap yang jujur dan demokratis dalam mengimplementasikan kebijakan publik dan penggunaan sumberdaya administrasi publik untuk mencapai tujuan pelaksanaan fungsi jabatan.

Transparansi juga dapat diartikan terbangunnya suatu sistem komunikasi sosial yang efektif dengan berbagai pihak yang terkait dan atau berkepentingan dengan pelaksanaan fungsi jabatan. Responsivitas, dapat diartikan sebagai suatu manifestasi kepekaan dan daya tanggap terhadap segala permasalahan dan tuntutan yang menjadi konsekuensi dan atau resiko penerimaan dan pelaksanaan fungsi jabatan. Orintasi pada consensus, dapat diartikan sebagai kepatuhan pada kesepakatan dan norma-norma yang mendasari penerimaan jabatan. Keadilan, dapat diartikan sebagai suatu ungkapan sikap kepemimpinan pejabat publik yang bijaksana dan kepedulian sosial yang memandang penting kedudukan setiap pihak yang terkait dengan pelaksanaan fungsi jabatan. Untuk itu setiap pejabat publik hendaknya dapat menghindari kepentingan subyektif dan desakan ego sektoral. Efektivitas dan efisiensi, dapat diartikan sebagai proses pencapaian tujuan pelaksanaan fungsi jabatan secara optimal, dan penggunaan sumber daya jabatan secara maksimal. Untuk itu, setiap pejabat publik perlu memahami ukuran-ukuran pencapaian tujuan dan sasaran pelaksanaan fungsi jabatan. Akuntabilitas, dapat diartikan sebagai suatu pertanggungjawaban atas pelaksanaan fungsi jabatan, baik secara moral, hukum dan administratif. Dalam konteks ini, seorang pejabat publik perlu memiliki landasan moral, etika dan norma yang jelas.

Visi strategis, dapat diartikan bahwa seorang pejabat publik perlu mengembangkan visi dan gaya kepemimpinannya yang selaras dengan dinamika perubahan lingkungan strategis organisasi, dan menguasai juga strategi-startegi pendekatan yang tepat untuk mengatasi setiap permasalahan yang menuntut optimalisasi pelaksanaan fungsi jabatan. Untuk itu, setiap pejabat publik perlu mengembangkan wawasan dan kompetensinya agar mampu berperan dalam proses transformasi nilai-nilai yang terkait dengan fungsi jabatannya.

Dengan memahami, menghayati dan mengejawantahkan prinsip-prinsip good governance yang demikian itu ke dalam dinamika pelaksanaan fungsi jabatannya, maka dengan sendirinya seorang pejabat publik tentu dapat menjadi kontributor bagi terbentuknya good government di lingkungan tugasnya. Jika sebagian besar pejabat publik juga dapat mengaktualisasikan seluruh prinsip good governance secara konsisten dan konsekuen, maka tak sulit merealisasikan good government. Pandangan inilah yang telah diaktualisasikan di lingkungan Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

Penyusunan sistem penilaian kinerja Kejaksaan sejalan dengan agenda reformasi birokrasi kejaksaan yang telah diluncurkan. Salah satu program reformasi birokrasi adalah penataan Sistem Manajemen SDM yang kegiatannya membangun sistem penilaian kinerja dengan keluaran (output) berupa sistem penilaian kinerja berdasarkan kompetensi, transparan dan *user friendly*.

Penyusunan penilaian kinerja Kejaksaan menghasilkan tiga instrumen yaitu;

1. Program Kerja Pemeriksaan (PKP) untuk menilai kinerja Satuan Kerja;
2. Instrumen Penilaian Kinerja Jaksa (IPKJ) untuk menilai kinerja Jaksa;
3. Instrumen Penilaian Kinerja Pejabat Pengawasan Fungsional untuk menilai kinerja Asisten Pengawasan.

Instrumen penilaian kinerja merupakan *dokumen hidup*, artinya dokumen yang dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan Kejaksaan. Instrumen penilaian kinerja ini juga berlaku di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Tujuan penerapan instrumen penilaian ini adalah untuk menyusun instrumen penilaian kinerja yang terstandarisasi, obyektif, terukur, dapat dipertanggungjawabkan dan mudah untuk dipergunakan, menyusun sistem penilaian kinerja yang mengacu pada rencana strategis Kejaksaan Republik Indonesia dan terintegrasi dengan seluruh unit organisasi Kejaksaan, merumuskan instrumen penilaian kinerja untuk menilai satuan kerja, individu pegawai Kejaksaan dan pejabat struktural.

Sasaran dari penyusunan penilaian kinerja Kejaksaan ini adalah tersedianya hasil penilaian kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan SDM dan unit kerja; meningkatnya disiplin dan kualitas kinerja seluruh pegawai Kejaksaan. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 1 (2015):

“Dalam menjalankan tugas dan fungsi sebagai Pegawai Negeri Sipil, kami dinilai oleh atasan yang lebih tinggi baik dalam posisi kami sebagai pegawai maupun dalam posisi sebagai pejabat. Kami juga memberikan penilaian atas kinerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Dari hasil penilaian kinerja pegawai menjadi dasar bagi kami untuk pengambilan

keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia di lingkungan kejaksaan”.

7. Akuntabilitas

Menurut Ghartey dalam Sedarmayanti, (2009:105), akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Akuntabilitas juga merupakan instrument untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Secara absolute akuntabilitas memvisualisasikan ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk melakukan evaluasi kinerja, keterbukaan dalam pembuatan keputusan, mengacu pada jadwal yang telah ditetapkan dan menerapkan efisiensi dan efektifitas biaya pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatan terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasan. Tolok ukur/indikator mengukur kinerja adalah kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggung jawabkan pencapaian kinerja melalui pengukuran seobyektif mungkin. Akuntabilitas dapat hidup dan berkembang dalam suasana yang transparan, demokratis, dan adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

Salah satu program percepatan reformasi birokrasi Kejaksaan adalah meningkatkan profesionalitas Jaksa dalam melaksanakan tugas melalui prosedur dan mekanisme kerja yang menjamin adanya transparansi dan akuntabilitas kerja, yaitu dengan menggunakan Sistem Informasi Manajemen Kejaksaan RI

(SIMKARI). Hal ini dalam rangka optimalisasi penanganan perkara lebih terjamin secara lebih cepat dan tepat, transparan, dan akuntabel. Akuntabilitas merupakan hasil dan konsekuensi dari suatu tindakan atau keputusan yang telah dibuat dan dampak akuntabilitas diukur dari hasil kerja jabatan. Akuntabilitas memiliki tiga dimensi sesuai dengan tingkat kepentingannya. Tiga dimensi tersebut adalah: pertama, tingkat kebebasan dalam bertindak (*freedom to act*); kedua, dampak jabatan terhadap hasil akhir (*type of impact*); dan ketiga, dampak pekerjaan terhadap organisasi (*area of impact*).

Akuntabilitas kinerja pada Asisten Tindak Pidana Korupsi dapat dikatakan berjalan dengan cukup baik, walaupun masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan pelaksanaannya. Perbaikan yang diperlukan dari area ini adalah perlunya peningkatan kualitas laporan akuntabilitas kinerja, perlunya dibangun sistem yang mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi yang terukur. Dalam konteks itu, kinerja organisasi yang terukur mengacu pada persoalan bagaimana akuntabilitas kinerja itu diaktualisasikan secara transparan, konsisten dan konsekuen. Asas akuntabilitas inilah yang harus dimengerti oleh setiap pegawai Asisten Tindak Pidana Khusus sebagai aparatur negara. Pasal 7 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “Asas Akuntabilitas” adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara Negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Akuntabilitas pegawai negeri adalah salah satu nilai-nilai kunci demokrasi barat. Dalam perspektif yang lebih luas akuntabilitas adalah bagian dari pada identitas administrasi yang terletak pada administrasi publik nasional, peradilan, perusahaan swasta, asosiasi atau kelompok. Dalam setiap lingkungan administrator adalah pelaksana, bukanlah atasan. Identitas ini menciptakan kewajiban untuk dapat bertanggungjawab dari tindakan seseorang pada pimpinan siapapun dia. Pemberdayaan pelaksana administratif bersamaan dengan perkembangan lembaga administrasi modern telah menciptakan suatu kebutuhan mempertajam akuntabilitas mereka.

Dari sisi intern seseorang, akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada Tuhannya. Akuntabilitas ini meliputi pertanggungjawaban sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankannya, hanya diketahui dan dipahami oleh dia sendiri. Oleh karena itulah akuntabilitas intern ini disebut juga sebagai akuntabilitas spiritual. Ledivina V. Carino mengatakan bahwa dengan disadarinya akuntabilitas spiritual ini, maka pengertian akan *accountable* atau tidaknya seseorang bukan hanya dikarenakan dia mencuri atau tidak sensitif terhadap lingkungannya, akan tetapi lebih jauh dari itu yakni seperti adanya perasaan malu-malu atas warna kulitnya, tidak bangga menjadi bagian suatu bangsa, kurang nasionalis dan lain-lain. (LAN RI dan BPKP, 2001 : 25)

Dari sisi ekstern, akuntabilitas seseorang adalah akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungannya baik lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat. Kegagalan seseorang memenuhi akuntabilitas ekstern mencakup pemborosan waktu, pemborosan sumber dana, dan sumber-sumber

daya pemerintah yang lain, kewenangan, dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Akuntabilitas ekstern lebih mudah diukur mengingat norma dan standar yang tersedia memang sudah jelas. Kontrol dan penilaian eksternal sudah ada dalam mekanisme yang terbentuk dalam suatu system dan prosedur kerja. Seorang atasan akan memantau pekerjaan bawahannya serta memberikan teguran apabila terjadi penyimpangan. Rekan kerja akan saling mengingatkan dalam pencapaian akuntabilitas masing-masing. Hal ini dapat terwujud dikarenakan ada saling ketergantungan diantara mereka.

Masyarakat akan bersuara dengan lantang apabila pelayanan yang diterima dari birokrasi tidak seperti yang diharapkannya. Dalam konteks inilah, maka pelaksanaan sistem akuntabilitas di lingkungan Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo perlu dilakukan secara terintegrasi dengan menerapkan pola kepemimpinan yang efektif untuk memandu dan mengarahkan akuntabilitas kinerja individu, akuntabilitas kinerja kelompok dan akuntabilitas kinerja organisasi, termasuk akuntabilitas publik dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi dibidang penegakan hukum.

Selama ini yang menjadi tolok ukur penilaian atas kinerja Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya Asisten Tindak Pidana Korupsi adalah banyaknya laporan dan informasi dari masyarakat tentang tindak pidana khusus yang terjadi di pemerintahan dan masyarakat. Berdasarkan data laporan dan informasi yang berasal dari masyarakat yang diterima oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan Kejaksaan Negeri di lingkungan hukum Kejaksaan Tinggi

Gorontalo cukup tinggi. Hal ini terlihat pada tabel 4.2 sebagaimana di bawah ini sebagai berikut:

Tabel 4.2
Realisasi Capaian

INDIKATOR	REALISASI CAPAIAN				
	2010	2011	2012	2013	2014
Penyidikan	41	37	24	21	21
Penuntutan	24	7	13	24	29
Penyelesaian	24	31	24	15	43

Sumber: Laporan Kinerja Kejaksaan Tinggi Gorontalo, 2014

Data tabel di atas adalah merupakan data capaian penanganan kasus pada Asisten Tindak Pidana Korupsi Kejaksaan Tinggi Gorontalo tahun 2014. Dari banyaknya laporan dan informasi masyarakat, hanya sebagian saja yang dapat diselesaikan dan dilakukan penindakan, penuntutan, dan penyelesaian atas kasus tindak pidana khusus. Target capaian ini telah melampaui target yang ditetapkan sebelumnya. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap penyelesaian kasus yang ditangani oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo semakin tinggi. Hal ini terlihat pada data tabel di atas, dimana penyelesaian kasus pada tahun 2014 hampir tiga kali lipat besaran jumlahnya jika dibandingkan dengan penyelesaian kasus di tahun 2013 dan penyelamatan kerugian negara mencapai Rp. 2.398.721.166,36.

B. Pengaruh penerapan reformasi birokrasi terhadap peningkatan kinerja pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo

1. Kinerja pegawai pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo

Bernardin dan Russel (*dalam* Ruky, 2002:15) mengemukakan pengertian kinerja sebagai: “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*” (Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu). Kemudian pengertian kinerja aparatur menurut Mangkunegara (2000:67), yaitu “kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kinerja merupakan sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, serta kemampuan kerja. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani & Rosidah, 2003:223). Secara definitif Bernardin & Russel (*dalam* Sulistiyani & Rosidah, 2003:223-224) menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:198)

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja

organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut A. Dale Timple (*dalam* Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari factor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

a. Faktor Internal

1) Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual. Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan produktivitas atau kinerja. Menurut Nawawi (2003:65) Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku

organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Triguno (2001:13)

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya Organisasi itu sendiri merupakan sistem nilai yang mengandung cita-cita organisasi sebagai sistem internal dan sistem eksternal sosial. Hal itu tercermin dari isi visi, misi, dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, seharusnya setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Dalam perusahaan dikenal sebagai budaya korporat dimana di dalamnya terdapat budaya kerja.

Kekuatan yang paling mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif, namun dapat juga negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktifitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi. Perbedaan budaya kerja tercermin dalam perbedaan perilaku sehingga menyebabkan sikap budaya kerja yang berbeda dari aparaturnya pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan

Tinggi Gorontalo terutama dalam penanganan perkara tindak pidana khusus.

Pegawai yang bekerja pada Asisten Tindak Pidana Khusus memiliki karakteristik budaya kerja yang berbeda dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berdasarkan hasil pengamatan, umumnya sikap kerja pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus sudah cukup baik. Namun masih ada pegawai yang bersikap bahwa pekerjaan hanyalah bentuk dari keberlangsungan hidup dengan menyikapi hasil pekerjaannya sebagai sesuatu yang biasa saja. Tidak ada rasa kebanggaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pegawai tidak termotivasi untuk mengembangkan pekerjaannya sebagai sebuah karir sehingga dalam bekerja pegawai menjalankan tugasnya sebagaimana kebiasaan kerja seperti hari-hari sebelumnya dan yang terpenting dapat menyelesaikan pekerjaannya tersebut secara tuntas. Demikian juga perilaku dalam bekerja, masih terdapat pegawai yang terlambat masuk kerja. Berdasarkan hasil observasi terhadap data kehadiran pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus, dalam evaluasi selama sebulan kehadiran pegawai, masih terdapat sebagian yang terlambat masuk kerja. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) yang mengemukakan bahwa:

“Umumnya kinerja pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo sudah baik. Namun masih terdapat beberapa pegawai yang sering terlambat masuk kerja. Hal ini berdasarkan hasil rekam secara elektronik tentang kehadiran pegawai di unit kami. Ada berbagai alasan mengapa mereka

terlambat masuk kerja, akan tetapi karena sistem rekam kehadiran menggunakan rekam kehadiran elektronik maka kami tidak dapat menggunakan alasan keterlambatan mereka sebagai sesuatu yang manusiawi. Hal ini juga berdampak pada perolehan tunjangan kinerja pada pegawai yang terlambat tersebut”.

Selain budaya kerja, perbedayaan budaya asal dari pegawai tersebut juga mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Etos kerja yang menjadi tolok ukur perbedayaan budaya tersebut. Pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, berasal dari latar budaya yang berbeda. Perbedaan latar budaya juga menjadi faktor penghambat kinerja pegawai. Pegawai yang berasal dari daerah yang tingkat etos kerjanya tinggi, memiliki kinerja yang cukup baik. Pekerjaan bagi mereka adalah merupakan karir yang harus tetap dijaga dan ditingkatkan guna memperoleh karir yang lebih baik di Kejaksaan. Namun pegawai yang berasal dari daerah tertentu rata-rata memiliki etos kerja yang menganggap pekerjaan hanya sebagai pemenuhan kewajiban. Tidak ada upaya untuk mengembangkan pekerjaannya agar dapat meningkatkan karirnya. Hal ini sebagaimana hasil pengamatan, baik data maupun aktifitas yang dilakukan oleh pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus.

Pegawai dengan kebiasaan kerja biasa-biasa saja akan menjadi penghambat upaya reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Asisten Tindak Pidana Khusus. Untuk menunjang reformasi birokrasi Kejaksaan, dibutuhkan pegawai yang dapat bekerjasama dengan sesama pegawai lainnya, teliti, cermat dan selalu

berhati-hati dalam bekerja agar pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik, berdedikasi tinggi, rajin dan bertanggung jawab.

2) Penanganan Kasus

Penanganan korupsi oleh Aparat Penegak Hukum dalam pandangan masyarakat terkesan tebang pilih memilah kasus korupsi yang besar. Hal ini menyebabkan kurangnya aktivitas kinerja aparaturnya Jaksa dalam menangani masalah korupsi di Gorontalo. Ditetapkannya pola kerja penanganan kasus tindak pidana korupsi dengan pola optimalisasi kasus oleh Kejaksaan Republik Indonesia, sebenarnya dimaksudkan agar penanganan perkara tindak pidana korupsi menjadi meningkat. Namun adakalanya kasus-kasus korupsi yang akibat kerugiannya kecil diserahkan penanganannya kepada Kejaksaan Negeri setempat. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan 4 (2015):

“Kita pihak penyidik kejaksaan tinggi lebih memprioritaskan kasus Tindak Pidana korupsi yang nilai kerugiannya cukup signifikan. Kasus-kasus tindak pidana korupsi yang kuantitasnya kecil biasanya kami serahkan kepada Kejaksaan Negeri Setempat, sehingga pola optimalisasi dalam penanganan perkara dapat tercapai”.

Ini juga berakibat pada pelayanan laporan dan informasi yang disampaikan masyarakat kepada Kejaksaan Tinggi Gorontalo. Tidak semua laporan dan informasi dari masyarakat tersebut dapat langsung ditangani oleh pihak Kejaksaan Tinggi Gorontalo, namun dalam rangka pola optimalisasi kasus Korupsi ada yang diserahkan ke Kejaksaan Negeri setempat. Tentunya hal ini mengakibatkan berkurangnya kepercayaan

masyarakat terhadap pihak Kejaksaan Tinggi Gorontalo karena tidak merespon laporan yang disampaikan tentang kasus tindak pidana korupsi.

3) Kepemimpinan

Salah satu faktor pendukung budaya kerja pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus adalah diperlukannya motivasi pimpinan yang dapat memotivasi para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pimpinan telah memberikan motivasi kepada para pegawai agar dapat bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan karir pegawai tersebut. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan juga berguna untuk meningkatkan semangat kerja para pegawai sehingga semua tugas yang dikerjakan dapat selesai secara cepat, cermat dan teliti, dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Motivasi pimpinan juga telah menumbuhkan rasa kebersamaan diantara para pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus sehingga semua pekerjaan karena dikerjakan secara bersama-sama menghasilkan kualitas pekerjaan yang tinggi pula.

Motivasi yang diberikan pimpinan kepada para pegawai juga dapat mempererat hubungan antara pimpinan dan pegawai menjadi suatu hubungan yang harmonis. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) yang menyatakan bahwa:

“Hubungan antara pimpinan dengan para pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus terjalin secara baik dan harmonis. Hubungan yang baik ini telah menghasilkan budaya kerja yang baik sehingga segala kasus tindak pidana khusus selalu dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat waktu. Motivasi yang kami berikan dalam bekerja

telah dapat diimplementasikan oleh para pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya. Namun terdapat pula pegawai yang masih selalu tergantung pada perintah pimpinan walau jumlahnya sangat sedikit. Pegawai tersebut kurang memiliki inisiatif untuk mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan fungsinya. Pegawai seperti ini tidak memiliki motivasi dalam dirinya sehingga kurang dapat mengembangkan karirnya.”

Masih besarnya sifat ketergantungan dari bawahan kepada atasan terutama dalam hal pengambilan keputusan penanganan perkara tindak pidana khusus. Walaupun dalam prosedur penanganan perlu adanya pertimbangan pimpinan atas sebuah kasus tindak pidana khusus, namun dalam hal-hal lain terutama dalam proses pengadministrasian kasus oleh pegawai masih terdapat pegawai yang bekerja hanya berdasarkan perintah pimpinan. Tidak adanya inisiatif pegawai dalam bekerja berakibat pada terhambatnya proses penanganan kasus tindak pidana khusus. Jika hal ini tidak ditanggulangi, maka pegawai dengan pola kerja seperti itu akan menghambat capaian kinerja unit kerjanya.

Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pimpinan dan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih baik. Orang-orang yang bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras serta karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

4) Sumber Daya Manusia

Pendidikan pada hakekatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku dan pola pikir sasaran didik, dimana tingkah laku baru (hasil perubahan) selanjutnya dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan (*educational objective*). Pendidikan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu (Soekidja, 1992). Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan di lingkungan Asisten Tindak Pidana Khusus, yang menjadi faktor untuk diperhatikan dan menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah faktor pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang dikaji dalam penelitian ini berdasarkan faktor yang mempengaruhi mutu sumber daya manusia dihubungkan dengan kemampuan memahami dan melaksanakan tugas serta pekerjaannya, dengan indikator; sarjana maupun non sarjana dengan latar belakang yang sesuai dengan posisi tugas yang diduduki sekarang, keikutsertaan dalam pelatihan yang bersifat teknis dan berkaitan dengan bidang tugas. Dilihat dari perspektif teoritik seperti dinyatakan Moekijat (1976) bahwa pengembangan pegawai terdiri atas pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dalam hal ini menyesuaikan sumber daya manusia dengan pekerjaan, sedangkan tujuan pendidikan adalah menyesuaikan sumber daya manusia dengan lingkungannya baik lingkungan luar maupun dalam pekerjaan. Menurutnya, pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kerja secara menyeluruh.

Pelatihan merupakan suatu saha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Saydam (1996) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan yang harus dilakukan organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan agar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan pengetahuan sumber daya manusia berkaitan dengan kecerdasan dan intelektual para pegawai untuk lebih mengenal dan memahami seluruh bentuk pelaksanaan pekerjaan secara lebih mendalam, sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas organisasi serta kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dalam berbagai upaya dikerahkan untuk mencapai kinerja dalam hal memaksimalkan penanganan kasus tindak pidana khusus yang ditujukan untuk mencapai kinerja sesuai tugas dan fungsi yaitu tercapainya penanganan kasus tindak pidana khusus secara cepat dan profesional.

Salah satu hambatan yang merupakan kelemahan unit kerja ini adalah di bidang sumber daya aparatur, yakni kurangnya jumlah aparatur dan masih ada sejumlah aparatur yang kurang terampil dalam teknologi sehingga pemanfaatan teknologi masih belum optimal. Dengan demikian pemahaman pegawai Kejaksaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih kurang dan ada pula pegawai kurang terampil dalam menggunakan teknologi. Namun, Kejaksaan Tinggi Gorontalo secara bertahap telah meningkatkan kualitas

sumber daya aparaturnya dengan kompetensi teknis pengelolaan administrasi dan penguasaan teknologi di bidang tugas masing-masing dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Demikian pula bahwa sebagian besar Jaksa yang berada di Bidang Tindak Pidana Khusus memiliki pendidikan rata-rata Strata 1 di bidang hukum. Sebagai pejabat publik seperti kepala seksi tentu membutuhkan ilmu manajerial dalam memimpin bawahan dan pengolahan administrasi perkantoran secara baik dan tepat sehingga seluruh pekerjaan dapat berjalan dengan baik dan profesional. Oleh sebab itu perlu peningkatan pendidikan dan pelatihan aparatur Jaksa dalam hal manajemen pengelolaan organisasi, baik melalui pendidikan lanjut, pendidikan karir, maupun dalam pelatihan pengelolaan manajemen organisasi.

Salah satu tujuan pelatihan dan pengembangan ialah memperbaiki kinerja, yakni memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi. Menurut Simamora (1997) bahwa tujuan yang cukup esensial dalam pelatihan dan pengembangan yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Simanjuntak (1985), mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu faktor penting pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia juga akan melahirkan kualitas pekerjaan yang baik dan profesional sehingga seluruh target program kerja akan tercapai dengan baik dan bahkan akan melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal ini sejalan dengan yang dinyatakan oleh Rivai (2005) bahwa pendidikan dan pelatihan berfungsi untuk memperbaiki perilaku (*performance*) kerja, yang meliputi aspek-aspek: pengetahuan, keterampilan, dan sikap keperibadian yang dituntut oleh tugas pekerjaannya. Perbaikan dan peningkatan perilaku kerja diperlukan agar pegawai lebih mampu melaksanakan tugas-tugas dan diharapkan lebih berhasil dalam upaya pelaksanaan program kerja Kejaksaan. Sedikit-demi sedikit keterbatasan pegawai dalam penggunaan dan pengelolaan teknologi telah makin ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Faktor Eksternal

1) Perbedaan Geografis

Aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo khususnya Jaksa berasal dari luar Gorontalo saat bekerja di wilayah hukum Kejaksaan Tinggi Gorontalo mereka harus menyesuaikan kondisi geografis yang berbeda dengan daerah asal mereka atau daerah asal mereka bekerja sebelumnya. Perbedaan geografis membutuhkan penyesuaian yang cukup lama sehingga mempengaruhi kinerja aparatur.

Budaya asal pegawai dipengaruhi oleh lingkungan geografis dimana mereka hidup atau berasal. Perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) yang menyatakan bahwa:

“Ketika pindah ke Gorontalo dan menjadi Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, hal pertama yang harus saya lakukan adalah menyesuaikan diri dengan kondisi geografis daerah Gorontalo. Pada awalnya hal ini turut mempengaruhi kebiasaan kerja saya, namun setelah dapat menyesuaikan diri dengan keadaan geografis Gorontalo, saya dapat bekerja dengan normal kembali. Hal lain yang berhubungan kondisi geografis adalah saya harus menyesuaikan dengan budaya kerja yang berlaku dan terjadi di Kejaksaan Tinggi Gorontalo.”

Secara umum perbedaan perilaku dan sikap manusia terhadap kinerja dalam organisasi dapat diterangkan sebagai berikut : 1) Perbedaan geografis dari sumber daya manusia dimana mereka tumbuh menyebabkan sikap budaya yang berbeda dalam melaksanakan kegiatan dalam suatu organisasi; 2) Perbedaan budaya tercermin dalam perbedaan perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) dalam melaksanakan kegiatan dalam organisasi, sehingga menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda pula. Oleh karena itu dibutuhkan penyesuaian atas kondisi geografis yang berimplikasi pada budaya kerja, juga penyesuaian terhadap perbedaan budaya yang tercermin dalam perbedaan perilaku dan sikap aparatur Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

2) Kesejahteraan

Salah satu faktor yang dapat menghambat kinerja aparatur adalah faktor kesejahteraan pegawai. Artinya bahwa dengan tingkat kesejahteraan pegawai yang memadai diharapkan dapat lebih fokus dalam melaksanakan dan menjalankan tugas dan pekerjaannya sebagai pegawai negeri sipil dan tidak terpengaruh oleh pikiran untuk mencari tambahan penghasilan yang mengakibatkan terbengkalainya tugas pegawai tersebut, atau terhindarnya penyimpangan dalam penyalagunaan keuangan negara.

Peningkatan kesejahteraan pegawai merupakan salah satu aspek dari fungsi motivasi oleh pemimpin. Oleh karena itu sangat disadari oleh pimpinan pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo sehingga untuk meningkatkan kinerja aparatur, pemerintah telah melakukan langkah-langkah kebijakan berupa pemberian penghasilan tambahan bagi pegawai sehingga diharapkan nantinya akan menjadi faktor pendukung atau pendorong peningkatan kinerja aparatur itu sendiri.

Dalam pola manajemen kinerja pegawai pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, sistem manajemen kinerja yang terintegrasi antara hasil penilaian kinerja dengan sistem remunerasi, pemberian sanksi, pembinaan dan pengembangan. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan instrumen yang memiliki kriteria yang jelas dan terukur, dengan pendekatan penilaian kualitatif dan didukung analisis kuantitatif, serta menggunakan formulir yang dimengerti. Informasi kinerja dapat diperoleh dari Eksaminasi perkara dan dipergunakan dalam proses pengambilan kebijakan. Oleh sebab itu, dalam pemberian remunerasi guna peningkatan kesejahteraan pegawai tetap memperhatikan tingkat kinerja pegawai Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

3) Tumpang Tindih Kewenangan

Tumpang tindihnya kewenangan antara unit-unit kerja pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo dan berakibat pada tidak jelasnya tugas dan fungsi dari masing-masing unit kerja tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa dalam penanganan kasus tindak pidana khusus terdapat dua unit kerja

pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo yang menangani pekerjaan tersebut, yakni Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus dengan Koordinator Bidang Tindak Pidana Khusus. Dalam melaksanakan tugasnya, Asisten Tindak Pidana Khusus masih tetap mengacu pada tugas dan fungsinya sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Jaksa Agung RI Nomor: PER - 009 / A/JA/01/2011 tanggal 24 Januari 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan RI, Pasal 545.

Dalam menjalankan tugasnya, Asisten Tindak Pidana Khusus bertugas melakukan kegiatan penyelidikan, penyidikan, pra penuntutan, pemeriksaan tambahan, penuntutan, pelaksanaan penetapan hakim, putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, upaya hukum, pengawasan terhadap pelaksanaan putusan pidana bersyarat, putusan lepas bersyarat dan putusan pidana pengawasan, eksaminasi serta tindakan hukum lainnya dalam perkara tindak pidana khusus. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) yang menyatakan bahwa:

“Kami selaku Asisten Tindak Pidana Khusus pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo menjalankan tugas dan fungsi bidang tindak pidana khusus berdasarkan Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia. Tugas kami adalah melaksanakan kegiatan penyelidikan, penyidikan, pra penuntutan, pemeriksaan tambahan, penuntutan, pelaksanaan penetapan hakim, putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap, upaya hukum, pengawasan terhadap pelaksanaan putusan pidana bersyarat, putusan lepas bersyarat dan putusan pidana pengawasan, eksaminasi serta tindakan hukum lainnya dalam perkara tindak pidana khusus”.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia

dinyatakan bahwa Koordinator pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo adalah merupakan Jaksa unsur pembantu dan bertanggung jawab kepada Kepala Kejaksaan Tinggi. Koordinator Kejaksaan Tinggi mempunyai tugas melaksanakan kajian operasi intelijen yustisial, penyelesaian perkara pidana umum, penyelesaian pidana khusus serta perdata dan tata usaha Negara. Tugas dan fungsi Koordinator pada Kejaksaan Tinggi diatur oleh Jaksa Agung Republik Indonesia. Koordinator pada Kejaksaan Tinggi melaporkan pelaksanaan tugas kepada Asisten terkait dan Asisten melaporkan kepada Kepala Kejaksaan Tinggi.

4) Optimalisasi Pelayanan

Pencapaian tujuan dan sasaran Kejaksaan Tinggi Gorontalo diprioritaskan pada optimalisasi kinerja penanganan perkara seluruh tindak pidana khusus terutama penanganan perkara tindak pidana yang menarik perhatian masyarakat dan penanganan perkara tindak pidana korupsi yang meliputi aspek kuantitas dan kualitas dengan skala prioritas mempercepat penyelesaian perkara tindak pidana korupsi yang kerugian negaranya relative cukup besar dan mengoptimalkan pelaksanaan penyitaan untuk pemulihan dan penyelamatan kekayaan Negara yang telah diselewengkan oleh para pelaku tindak pidana korupsi, serta melakukan pencegahan timbulnya tindak pidana korupsi.

Dengan adanya optimalisasi perkara tindak pidana khusus, berakibat pada kurang diperhatikannya laporan masyarakat dalam hal kasus-kasus

tindak pidana khusus yang kecil. Optimalisasi penuntasan kasus korupsi yakni lebih mengedepankan penyelamatan keuangan negara. Pada tahun 2014, Kejaksaan Tinggi Gorontalo telah berhasil menyelesaikan 43 kasus tindak pidana khusus dan dapat menyelamatkan keuangan negara sebesar Rp. 2.398.721.166,36.

Banyaknya laporan dan informasi kasus dugaan tindak pidana korupsi yang dilaporkan oleh masyarakat ke Kejaksaan Tinggi Gorontalo, sebagian telah berhasil diselesaikan, sedangkan sebagian lagi dilimpahkan kepada Kejaksaan Negeri setempat karena indikasi kerugian negara yang ditimbulkan relatif kecil. Pelimpahan penanganan kasus oleh Kejaksaan kepada Kepolisian dapat terjadi apabila setelah dilakukan Penyelidikan ternyata kasus tersebut masuk dalam ranah Tindak Pidana Umum. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) sebagai berikut:

“Banyak laporan dari masyarakat yang masuk ke kami, khususnya laporan tentang kasus yang berhubungan dengan tindak pidana khusus. Sebelum kami melakukan penyidikan terhadap kasus-kasus tersebut, biasanya dilakukan analisa data untuk mengetahui apakah kasus yang dilaporkan tersebut menjadi kewenangan Kejaksaan, dan juga untuk mengetahui besarnya indikasi kerugian negara yang ditimbulkan. Kasus yang dalam kategori kecil akibatnya pada kerugian negara, kami tindak lanjuti dengan melimpahkannya kepada Kejaksaan Negeri setempat untuk dapat di proses lebih lanjut. Jadi apa yang dilaporkan oleh masyarakat tetap kami tindak lanjuti, akan tetapi penanganannya akan dilakukan oleh pihak penegak hukum lainnya”.

2. Pengaruh reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo

a. Sistem dan Struktur Remunerasi

Berdasarkan misi Kejaksaan Republik terutama pada misi keempat, berisi tentang melaksanakan pembenahan dan penataan kembali struktur organisasi Kejaksaan, pembenahan sistem informasi manajemen terutama pengimplementasian program *quickwins* agar dapat segera diakses oleh masyarakat, penyusunan cetak biru (*blueprint*) pembangunan sumber daya manusia Kejaksaan jangka menengah dan jangka panjang tahun 2025, menertibkan dan menata kembali manajemen administrasi keuangan, peningkatan sarana dan prasarana, serta peningkatan kesejahteraan pegawai melalui remunerasi, agar kinerja Kejaksaan dapat berjalan lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel dan optimal.

Kejaksaan RI mulai melaksanakan Program Nasional Reformasi Birokrasi sejak tahun 2008. Pada tahun 2009 Kejaksaan menyerahkan Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kejaksaan Tahap I kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB). Pada tahap laporan ini, Kemenpan dan RB telah menugaskan Tim Independen untuk melakukan evaluasi. Pada akhir tahun 2009, Tim Independen menilai bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kejaksaan berjalan baik. Oleh karena itu Kemenpan dan RB melanjutkan proses persetujuan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai Kejaksaan. Proses persetujuan dan pemberian tunjangan kinerja berlangsung cukup lama (sekitar 2 tahun). Tanpa menunggu waktu selesainya proses persetujuan dan pemberian remunerasi, Kejaksaan terus melanjutkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kejaksaan.

Sistem Remunerasi mencerminkan perlakuan organisasi yang adil dan proporsional terhadap pegawainya. Keadilan dan proporsi tersebut dirumuskan melalui hasil evaluasi kinerja. Komponen remunerasi cukup fleksibel sehingga mampu merespon perubahan dan perkembangan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan sederhana atau tidak terlalu kompleks sehingga mudah untuk dikelola dan mudah untuk dimengerti. Sistem remunerasi tersebut terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja dan menggunakan berbagai variable antara lain insentif atau bonus yang terkait dengan evaluasi pencapaian hasil yang terukur.

Perubahan tunjangan kinerja tersebut dilakukan dengan mengacu pada analisa kesetaraan internal dan analisa daya saing eksternal. Analisa kesetaraan internal merupakan standar yang berimbang antara bobot jabatan, tanggung jawab jabatan dan besarnya tunjangan. Pendekatan analisa kesetaraan internal menemukan kondisi sebagai berikut:

1. Sekitar 1.6% total populasi berada diluar garis yang dapat disebabkan oleh :
 - a. Fakta bahwa praktek penentuan besaran tunjangan kinerja saat ini menekankan pada faktor senioritas; dan
 - b. Tingkat tunjangan kinerja saat ini tidak dikaitkan dengan bobot jabatan.
2. Terdapat penekanan yang sangat besar pada masa kerja yang dapat menimbulkan ketidaksetaraan internal karena terdapat bobot jabatan yang dibayar sama dengan jabatan dengan bobot yang lebih besar atau bahkan atasannya;

3. Tidak ada hubungan yang jelas antara kinerja individual dengan tunjangan kinerja yang diterima oleh masing-masing individu;
4. Tidak terdapat bukti yang jelas atas hubungan antara kinerja dan kenaikan gaji;
5. Tidak terdapat komponen tunjangan kinerja variabel. Di pasar, tunjangan kinerja variabel digunakan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran individual mereka dan secara jelas membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk.

Tunjangan kinerja diberikan untuk memotivasi kinerja, integritas, profesionalisme, dan produktivitas pegawai Kejaksaan. Oleh karena itu jumlah tunjangan kinerja sangat bergantung pada kinerja masing-masing individu. Sebagai prasyarat untuk layak menerima tunjangan kinerja, pegawai Kejaksaan nantinya harus menandatangani “Pakta Integritas”. Pelanggaran terhadap “Pakta Integritas” dapat mengakibatkan seorang pegawai kehilangan status kepegawaiannya. Dengan demikian, besarnya tunjangan kinerja bersifat fluktuatif tergantung kinerja pegawai yang bersangkutan.

Program remunerasi bermakna sangat strategis terhadap suksesnya Reformasi Birokrasi di lingkungan Kejaksaan RI, hal ini mengingat dampak paling signifikan terhadap kinerja lembaga akan sangat ditentukan oleh perubahan kultur lembaga Kejaksaan RI dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di bidang penuntutan dan tugas-tugas lain yang diamanatkan oleh undang-undang. Sedangkan keberhasilan merubah kultur tersebut, sangat ditentukan oleh tingkat kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kejaksaan RI.

Walaupun disadari hal ini bukanlah satu-satunya barometer dalam mengukur tingkat keberhasilan, namun sangat menentukan. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Pasal 7 ayat (1) Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang mengatur : "Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Selanjutnya, dalam Pasal 7 ayat (2) disebutkan bahwa : "Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan."

Sistem Remunerasi mencerminkan perlakuan organisasi yang adil dan proporsional terhadap pegawainya. Keadilan dan proporsional tersebut dirumuskan melalui hasil evaluasi kinerja, besar penghasilan (gaji) yang diterima oleh seorang pejabat atau pegawai, akan sangat ditentukan oleh bobot dan harga jabatan yang dijabatnya dan bobot pekerjaan. Komponen remunerasi cukup fleksibel telah mampu merespon perubahan dan perkembangan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga akan mampu memotivasi dan meningkatkan dedikasi serta rasa memiliki pegawai terhadap institusinya. Dengan motivasi dan dedikasi yang baik, maka pegawai akan bersedia untuk melakukan yang terbaik, bahkan diluar tanggung jawabnya demi kemajuan institusi.

Banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja, antara lain yang paling menonjol adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Sedangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain adalah gaji yang diterima; insentif; perhatian harga diri pegawai; pemenuhan kebutuhan rohani; partisipasi

dan penempatan pegawai; rasa aman terhadap pekerjaan; dan perhatian terhadap lingkungan pekerjaan.

Pemberian motivasi ini memang dirasa penting karena dapat memberikan daya pendorong bagi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi eksternal dapat berbentuk sistem promosi, sistem penilaian prestasi kerja, imbalan gaji, sistem pensiun dan jaminan hari tua dan berbentuk kesejahteraan lain, sedangkan motivasi adalah motivasi berdasar rangsangan dalam, yaitu dorongan-dorongan yang bersifat nurani dalam diri pribadi. Ekaprasetya Pancakarsa, nilai-nilai agama, nilai-nilai luhur bangsa, pengamalannya dapat membentuk motivasi dan perilaku yang produktif, manfaat dalam karya nyata. Ditinjau dari motivasi internal bahwa manusia sebagai makhluk hidup akan bersedia memberikan yang terbaik pada dirinya, waktunya, tenaganya, keahliannya dan keterampilannya apabila ia diyakinkan bahwa ia akan diberi balas jasa yang setimpal dengan jasa-jasa yang diberikannya.

Remunerasi untuk kepentingan organisasi mempunyai arti penting dan mendapat perhatian serius karena remunerasi merupakan suatu dorongan motivasi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan yang dengan sendirinya meningkatkan kinerja organisasi.

b. Pola Pikir dan Budaya Kerja

Pelaksanaan reformasi birokrasi salah satunya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, secara ontologism perubahan paradigma *government* menuju *governance* berwujud pada pergeseran pola pikir dan orientasi yang

semula melayani kepentingan kekuasaan menjadi peningkatan kualitas pelayanan publik. (Sedarmayanti 2009: 115).

Reformasi Birokrasi Kejaksaan pada dasarnya merupakan upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan birokrasi di lingkungan Kejaksaan. Salah satu tujuan Reformasi Birokrasi Kejaksaan ini adalah untuk mewujudkan organisasi Kejaksaan yang berorientasi pada hasil atau outcome (*result oriented government*) secara efisien dan efektif, sehingga keberadaan Kejaksaan benar-benar dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Dalam rangka mendorong tercapainya reformasi birokrasi Kejaksaan, khususnya dalam mewujudkan *result oriented government* inilah maka dilaksanakan evaluasi kinerja Kejaksaan. Evaluasi kinerja Kejaksaan ini bertujuan untuk mengetahui kondisi objektif kinerja Kejaksaan saat ini dalam menerapkan berbagai prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya manusia dan pencapaian hasil-hasil organisasi Kejaksaan.

Berdasarkan Pedoman Umum Evaluasi Kinerja Organisasi Pemerintah yang dikeluarkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Evaluasi Kinerja Kejaksaan ini dilakukan dengan melakukan penilaian evaluasi dalam 8 aspek meliputi:

1. Aspek Kepemimpinan;
2. Aspek Perencanaan Kinerja;
3. Aspek Organisasi;

4. Aspek Manajemen SDM;
5. Aspek Penganggaran berbasis kinerja;
6. Aspek Pengukuran, Analisis dan Manajemen Informasi;
7. Aspek Manajemen Proses; dan
8. Aspek Pencapaian Hasil.

Pembaharuan sistem pengawasan di Kejaksaan juga sangat tergantung dari perubahan sikap dan budaya kerja seluruh aparat kejaksaan karena betapapun baiknya suatu sistem tidak akan mungkin berjalan tanpa komitmen kuat dan semangat yang tinggi untuk selalu memenuhi harapan masyarakat. Peran serta publik juga menjadi faktor penting dalam pengawasan di kejaksaan, publik harus selalu berperan aktif memberikan masukan dan dorongan yang obyektif untuk bersama-sama menciptakan kejaksaan seperti yang selalu kita cita-citakan. Penulisan ini bertujuan untuk menguraikan beberapa masalah yang dihadapi kejaksaan dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan, yaitu dengan melakukan pemetaan awal terhadap permasalahan ketidakefektifan pengawasan internal yang ada, seperti pengaturan yang tidak mengakomodir pengawasan khusus untuk jaksa, permasalahan sumber daya manusia yang tersedia dalam menjalankan fungsi tersebut hingga permasalahan kultur dan budaya personil Kejaksaan.

Budaya kerja Pegawai Negeri Sipil pada Kejaksaan masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat yang dinilai; lambat, birokratis, malas, dan biaya tinggi. Namun di satu pihak ada pula yang berpandangan sebaliknya, bahwa budaya kerja aparatur Kejaksaan sudah berangsur membaik, ditandai dengan

membbaiknya pelayanan kepada masyarakat. Bagi Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo, pelayanan yang prima kepada masyarakat telah menjadi prioritas yang dituangkannya dalam program kerja dan diimplementasi ke dalam tugas dan fungsinya. Hal ini terbukti dengan banyaknya laporan dan informasi yang diterima oleh Asisten Tindak Pidana Khusus dari masyarakat Gorontalo.

Di setiap laporan yang masuk, oleh pihak Asisten Tindak Pidana Khusus kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan penyidikan terhadap kasus yang dilaporkan oleh masyarakat tersebut. Seluruh aparat Asisten Tindak Pidana Korupsi melayani dan memeriksa laporan masyarakat dan kemudian diolah baik secara administrasi maupun secara penindakan. Pelayanan yang baik terhadap laporan dan informasi yang diterima, kemudian secara profesional diolah dan kemudian dilakukan penyidikan terhadap kasus tindak pidana khusus tersebut. Hal ini membuktikan bahwa pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus memiliki pola pikir dan budaya kerja yang tinggi dan tanggap terhadap semua laporan masyarakat yang masuk ke Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo.

c. Pelayanan Publik

Ratminto dan Atik Septi Winarsih (*dalam* Hardiyansyah 2011:11) mendefinisikan Pelayanan publik atau pelayanan umum sebagai bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada perinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di

pusat, di daerah, dan di lingkungan BUMN atau BUMD, dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik merupakan produk birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat secara luas. Karena itu, pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna (Dwiyanto 2006 : 136).

Menurut perspektif teoritik, telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model publik tradisional (*old public administration*) ke model manajemen publik baru (*new public management*), dan akhirnya menuju model pelayanan publik baru (*new public service*) Denhardt and Denhardt (2000). Dalam model *new public service*, pelayanan publik berlandaskan teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak diantara warga Negara. Dalam model ini, kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan.

Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peran pemerintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga Negara dan berbagai kelompok komunitas yang ada. Pelayanan publik harus responsive terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik. Satu hal yang harus dipahami bahwa pengguna jasa selalu mempunyai keinginan dan harapan yang terus meningkat dalam hal kecepatan, biaya, kenyamanan.

Pada Kejaksaan Tinggi Gorontalo, khususnya pada Asisten Tindak Pidana Khusus, dalam rangka meningkatkan pelayanan public, terus berusaha memberikan pelayanan yang adil, transparant, responsif terhadap masyarakat. Asisten Tindak Pidana Khusus telah memberikan pelayanan yang maksimal dengan memberi pelayanan yang adil, cepat dan tepat, tentunya dengan melihat keterbatasan dan peraturan yang berlaku, namun apa yang telah dilakukan pasti berada dibawah keinginan dan harapan masyarakat yang selalu menginginkan agar dilayani lebih baik dan lebih cepat.

Kepuasan penerima layanan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Antara Asisten Tindak Pidana Khusus dengan masyarakat terdapat hubungan yang saling menguntungkan dan saling membantu dalam upaya pemberantasan tindak pidana khusus di Gorontalo. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Informan 3 (2015) yang menyatakan:

“Kami sangat membutuhkan laporan dan informasi dari masyarakat tentang terjadinya kasus tindak pidana khusus. Hampir sebagian besar kasus tindak pidana khusus yang kami tangani berasal dari laporan masyarakat. Untuk itu kami harus melakukan pelayanan terbaik dan prima kepada masyarakat karena telah turut membantu kami mengentaskan kasus tindak pidana khusus di Gorontalo. Oleh sebab itu, setelah kami menerima laporan dan informasi dari masyarakat, kami segera menindaklanjuti laporan tersebut untuk diolah secara administrasi dan kemudian dilakukan penyidikan dan penindakan terhadap kasus tersebut.”

Kotler (*dalam* Tjiptono, 1996:147) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibanding dengan harapannya. Setiap pelanggan atau penerima layanan tentu menghendaki kepuasan dalam menerima suatu layanan.

Menurut Ratminto dan Atik (2005:28), ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan. Dengan demikian kebutuhan para penerima layanan harus dipenuhi oleh pihak penyelenggara pelayanan agar para penerima layanan tersebut memperoleh kepuasan. Untuk itulah diperlukan suatu pemahaman tentang konsepsi kualitas pelayanan.

Tuntutan para penerima layanan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara jasa pelayanan. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para pegawai tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas.

Dalam konteks inilah, maka segenap aparatur pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang prima yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Keberhasilan mewujudkan kinerja pelayanan yang prima tentu tidak hanya mengangkat citra Kejaksaan Tinggi Gorontalo tetapi sekaligus juga akan mengangkat citra pelayanan publik oleh Kejaksaan secara nasional.

BAB V

PENUTUP

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Bahwa implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo sebagaimana ditetapkan oleh Kejaksaan Republik Indonesia yakni pembenahan dan penataan kembali struktur organisasi Kejaksaan, peningkatan sumber daya manusia dan percepatan penyelesaian penanganan perkara serta pembenahan sistim pelayanan informasi telah diterapkan dilaksanakan oleh Jajaran Kejaksaan Tinggi Gorontalo khusus pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus dan mendapatkan respon yang baik dan dari seluruh pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo
2. Bahwa pengaruh penerapan reformasi birokrasi pada Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo melalui pembenahan sistem informasi, penataan pembangunan sumber daya manusia Kejaksaan, penertibkan administrasi keuangan, peningkatan sarana dan prasarana, system reward serta peningkatan kesejahteraan pegawai melalui remunerasi telah meningkatkan kinerja pegawai Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus yakni telah mempengaruhi dan mengubah pola pikir, budaya kerja serta kinerja pegawai pada Asisten Tindak Pidana Khusus Kejaksaan Tinggi Gorontalo yang senantiasa dalam bekerja menjaga sikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai

moralitas (kejujuran, kesetiaan, komitmen), menjaga keutuhan pribadinya sebagai seorang Jaksa maupun Tata Usaha; memiliki produktivitas yang tinggi serta bertanggung jawab dalam penyelenggaraan penegakan hukum dengan melaksanakan serangkaian program kegiatan yang inovatif, efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang ada serta ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja yang tinggi dari aparatur serta mampu memberikan pelayanan yang prima yang langsung dirasakan oleh publik .

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dalam kesempatan ini peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Oleh karena pelaksanaan reformasi birokrasi ternyata telah mempengaruhi dan mengubah pola pikir, budaya kerja sumber daya manusia, kinerja pegawai maka seharusnya Reformasi birokrasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus pada Kejaksaan Tinggi se-Indonesia pada khususnya dan pada jajaran Kejaksaan Republik Indonesia pada umumnya wajib diterapkan dan dilaksanakan secara maksimal guna memberi pelayanan yang prima kepada masyarakat demi tercapainya pemerintahan yang baik (Good Government).
2. Perlu dilakukan pengawasan secara berjenjang dan menyeluruh serta evaluasi kinerja pegawai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pada Asisten Tindak Pidana Khusus pada Kejaksaan Tinggi se-Indonesia pada khususnya dan pada jajaran Kejaksaan Republik Indonesia pada umumnya dalam setiap pelaksanaan Rapat Kerja Teknis dan Rapat Kerja Nasional Kejaksaan RI.



DAFTAR PUSTAKA

- Ardilafiza, 2010, Independensi Kejaksaan Sebagai Pelaksana Kekuasaan Penuntutan Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia, *Jurnal Konstitusi Edisi Pusat Kajian Konstitusi Fakultas Hukum Univeristas Bengkulu Volume III Nomor 2 November 2010*
- Arens and Loebbecke. 2000. *Auditing*. Salemba Empat. Jakarta.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1990. *Dasar-dasar Administrasi Negara*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Baharuddin Lopa dan Moch. Yamin. 1987. *Undang-Undang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*. Alumni. Bandung.
- Barda Nawawi Arief, 2008, *Masalah Penegakan Hukum dan Kebijakan Penggulungan Kejahatan*, Prenanda Media Grup, Jakarta,
- Batley, Richard. 2004. *Development and Change* 35 (1): 31-56. Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Bogman, Robert dan Steven J. Taylor, 1993, *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian*, (Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi), Usaha Nasional, Surabaya.
- Boyle, Richard. 2006. *Public Sector Productivity Measurement: An Impossible Task? (Chapter 5)*. Dublin: Institute of Publik Administration
- Cameron, Kim S. 1994. Strategies for Succesfull Organizational Downsizing. *Journal of Human Resource Management*, 33:189-211
- Cascio, W.F. et.al. 1997. *Financial Concequences of Employment Change Decisions in Major U.S. Corporation*. *Academy of Management Journal*, 40:1175-1189
- Cascio, Wayne. 2009. *Employment Downsizing and Its Alternatives: Strategies for Long Term Succes*. SHRM Fondation: Amerika Serikat
- Case, Karl E. 2008. Musgrave's Vision on the Public Sector: the complex relationship between individual, society and state in public good theory. *J Econ Finan* 32: 348-355
- Center Study for Living Standard. 1998. *Productivity: Key for Economic Success*. Ottawa: Center Study for Living Standard

- Danandjaja, James. 1994. *Folklor Indonesia: Ilmu, Gosip, Dongeng, dan lain-lain*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- David Keith dan Newstrom.J.W, Terjemahan Arif Dharma ; *Perilaku Dalam Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Djoko Prakoso, 1988, Surat Dakwaan, Tuntutan Pidana dan Eksaminasi Perkara di Dalam Proses Pidana, Liberty, Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus, 1999, Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, *Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM, Yogyakarta.
- , 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM, Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM: Buku 1*. Jakarta : Indeks
- Effendi, Marwan, 2005. *Kejaksaan RI Posisi dan Fungsinya dari Perspektif HUKUM*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Freeman, Rebecca. 2008. *Labour Productivity Indicators: Comparison of Two Databases Productivity Differentials & The Balassa-Samuelson Effect*. OECD: Organisation for Economic Co-Operation and Development
- Freeman, S.J. 1993. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4:10-29
- Garna, Judistira K. 1999. *Metoda Penelitian: Pendekatan Kualitatif*, Bandung: Primaco Akademika.
- Gedeian, Arthur G. 1991. *Organization Theory and Design*. University of Colorado at Denver
- Gelderblom. 2005. *The Relationship of Age with Productivity and Wages: A literature review for the study 'Ageing and Employment'*. Rotterdam: SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and H. Donnely Jr. James H. 1992. *Organisasi dan Manajemen*. Alih Bahasa Jorban Wahid. Jakarta. Erlangga

- Giddens, Anthony . 1986. *Capitalism and Social Modern Theory : An Analysis of Writing of Mark, Durkheim and Max Weber, atau Kapitalisme dan Teori Sosial Klasik dan Modern : Suatu Karya Tulis Marx, Durkheim dan Max Weber*, terjemahan Soeheba K., Jakarta : UI Press.
- Gillet, Catherine, Douglas Obura, et.al.2010. *Globalization : Social Cost and Benefits for the Third World. “ Communication Technology and the Problems of Developing Countries”* oleh Eko Harry Susanto. Surakarta : Penerbit UNS Press.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi, Yogyakarta
- Gujarati, Damodar. 2010. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Buku I, Edisi 5. Terjemahan Eugenia Mardanugraha, dkk. Jakarta: Salemba Empat
- Gunarjo, Nursodiq. 2011. Reformasi Birokrasi, Syarat Mutlak Pembangunan Ekonomi. *Jurnal Dialog Kebijakan Publik*, Edisi 5 September 2011: 45-62
- Hamzah, Andi, 1984. *Korupsi di Indonesia Masalah dan Pemecahannya*. PT. Gramedia.Jakarta.
- _____ 1990. *Pengatur Hukum Acara Pidana Indonesia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Handler, Heinz et.al. 2005. *The Size and Performance of Public Sector Activities in Europe*. Austrian Economics of Instistute Research: Austria
- Harahap, M. Yahya, 1985. *Pembahasan Permasalahan dan Penerapan KUHAP*. Pustaka Kartini. Jakarta.
- _____ 2000. *Pembahasan dan Penerapan KUHAP: Penyidikan dan Penuntutan*. Cetakan II. Sinar Grafika. Jakarta.
- Harun M. Husein. 1991. *Penyidikan dan Penuntutan Dalam Proses Pidana*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Hoffman, Dennis. 2005. *The Productivity and Prosperity Project: An Analysis of Economics Competitiveness*. Arizona: WP Carey School of Business
- Hoogvelt, Ankie M .1976. *The Sociology of Developing Societes*, The Mac Millan Press Ltd.
- Keban, T. Yeremia, 1998, *Cara Pengukuran Variabel Penelitian*, UGM Yogyakarta.

- Koentjaraningrat. "Beberapa Dasar metode Statistik dan Sampling Dalam Penelitian Masyarakat" dalam Koentjaraningrat (Redaksi). 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat. Edisi ketiga*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kontras. 2010. Duabelas Tahun KontraS, " Human Loves Human : Politik Kewargaan : Sebuah Harapan Kemanusiaan Indonesia " oleh F. Budi Hardiman, Jakarta : Penerbit KontraS
- Koontz, Harold J and Cyril O'Donnel, 1984. Management. Eighth Edition.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pamburuan.
- Kusnendi. 2007. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Penerbit Universitas Terbuka: Jakarta
- Labolo, Muhadam. 2011. Reformasi Birokrasi dan Implementasi Good Governance. *Jurnal Dialog Kebijakan Publik*, Edisi 5 September 2011: 19-43.
- LAN RI, 1997, *Modul Pembelajaran Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta :LembagaAdministrasi Negara.
- LAN-BPKP, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta: LAN RI Monitoring dan Evaluasiv Dan Quality Assurance Reformasi Birokrasi Nasional
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Manan, Bagir. 2004, *Hukum Positif Indonesia: Satu Kajian Teoritik*, FH UII Press, Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri & Aida Vitayala Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mankiw, Gregory. 2011. *Principle of Economics*. Sixth Edition. Mason, USA: South-Western Cencage Learning
- Mark, Turner and David Hulme, 1997, *Governance, Administration and Development*, London, Macmillian Press LTD
- Massnaoui, Khalid El dan Mhamed Biygautane. 2011. *Downsizing Marocco's Public Sector: Lesson from the Voluntary Program*. Dubai: Dubai School of Government, World Bank.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit ANDI

- McGraw-Hill, Kogakusha, Ltd. Lenvine, Charles H., 1990, *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*, Scott Foreman/Little Brown Higher Education : Glenview, Illinois.
- Miles, M.B dan Huberman, A.M, 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press
- Moleong, Lexy J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karya, Bandung.
- Muhammad, Fadel. *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah*, PT Gramedia, Jakarta.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murti, Bhisma. 2010. *Desain dan Ukuran Sampel untuk Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif di Bidang Kesehatan edisi ke-2*. Yogyakarta: UGM press.
- Nasution. 2003. *Metode Research*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Nazir, M. 1985. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ngutor, Ikyannyon Darius. 2011. The Impact of Downsizing on Competitiveness of Banks in Nigeria: A Study of Selected Banks in Makurdi Metropolis. *International Journal of Business & Management Tomorrow* Vol.1, No.3: 1-6
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1996. *Mewirauahakan Birokrasi*, terjemahan: Abdul Rasyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Ours, Jan C. van dan Lenny Stoeldraijer. 2010. *Age, Wage and Productivity*. Discussion Paper No.4765, February. Bonn, Germany: The Institute for the Study of Labor (IZA)
- Pamudji S. 1993, *Kepemimpinan Pemerintahan di Idonesia*, Bumi Aksara, Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta. Jakarta.
- Prawirosentono, S., 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE Yogyakarta.
- Priyodarminto Soengeng (1994) ; *Disiplin Kiat Menuju Sukses*, Jakarta, Paradnya Parmita.
- Purwanto, Erwan Agus dan Wahyudi Kumorotomo. 2005. *Birokrasi Publik Dalam Sistem Politik Semi-Parlementer*, Gava Media, Yogyakarta.

- Rabin, Jack. 1999. *Organizational Downsizing: An Introduction*. *Management* Vol.2, No.3: 30-43
- Rama, Martin. 1999. *Public Sector Downsizing: An Introduction*. *The World Bank Economic Review*, Vol. 11, No. 1: 1-22
- Ridwan, HR. 2006. *Hukum Administrasi Negara*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P (2002), *Organizational Behaviour*, New Jersey : Prentice Hall Publishing Inc.
- Rochman, Meuthia Ganie, 2000. *Artikel: Good Governance: Prinsip, Komponen dan Penerapannya*, Komnas HAM, Jakarta.
- Rogers, Everett M and Lynne Svenning . 1969. *Modernization Among Peasant*, New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Rogers, Everett M.1986. *Communication Technology : The New Media in Society*, New York : The Free Press.
- Romli, Lili, 2007. *Potret Otonomi Daerah dan Wakil Rakyat di Tingkat Lokal : Pustaka Pelajar*, Yogyakarta.
- Rusidi, 2000. *Metodologi Penelitian Masyarakat (Kumpulan Materi Kuliah)*. Bandung: Program Pascasarjana Unpad
- Said, Mas'ud, 2007, *Birokrasi di Negara Birokratis*, UMM Press, Malang.
- Said, Sudirman & Suhendra, Nizar. 2002. *Korupsi dan masyarakat Indonesia. Dalam Hamid Basyaib, Richard Holloway, & Nono Anwar Makarim (Ed.). Mencuri uang rakyat: 16 kajian korupsi di Indonesia (Buku 1)*. Jakarta: Aksara Foundation.
- Samovar, Larry A and Richard E. Porter and Edwin R. McDaniel. 2005. *Communication Between Cultures*, Sixth Edition, Australia : thomson Wadsworth
- Santosa, Pandji. 2008. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance* Cetakan. Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti, 2003. *Good Governance: Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Ed 1, Mandar Maju, Bandung.

- Seno Adji, Indriyanto, 2001. *Arah Sistem Peradilan Pidana*. Kantor pengacara dan Konsultan Hukum Prof. Oemar Seno Adji dan Rekan. Jakarta.
- Setiyono, Budi, 2004, *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Puskodak Undip, Semarang.
- Sharma, Kanhaiya L. 2008. *Public Sector Downsizing in the Cook Islands: Some Experience and Lesson*. South Pasific Studies Vol.28, No.2
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Stratejik*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta.
- Singarimbun, M, dan S. Effendi, 1995. *Method Penelitian Survey*, Cetakan II, Jakarta : Pustaka LP3ES Indonesia,
- Soekarno, K. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*, Miswar, Jakarta.
- Soewartojo, Juniadi. (1995). *Korupsi: Pola Kegiatan dan Penindakannya serta Peran Pengawasan dalam Penanggulangannya*. Jakarta: Restu Agung
- Stair, Ralph, and Reynolds, George. 2006. *Fundamentals of Information Systems*, 3rd/4th Edition, Thomson
- Steers, Richard M. Terjemahan Yamin Magdalena, 1997. *Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga.
- Stevens, Philip dan Martin Weale. 2003. *Education and Economic Growth*. London: National Institute of Economic and Social Research
- Subagio, Rahmat. 2012. *Tesis, Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Subrata, Gatot. 2009. *Automasi Perpustakaan*, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Suderajat, Herry. *Pengembangan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah*. Jurnal. Unas.ac.id. 2012.
- Sudjarwo. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono, 1992, *Method Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta: Bandung
- Sujarwa, (2000), *Manusia Dan Fenomena Budaya*, Yogyakarta, Universitas Ahmad Dahlan.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suradinata, Ermaya. 1998. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Ramadan, Bandung.
- Suranto, AW. 2005. *Komunikasi Perkantoran; Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*, Cetakan I. Media Wacana, Yogyakarta.
- Susilo L Nining (2000) ; *Reformasi Pembangunan*, Jakarta, MEP UI.
- Tan, Mely G. 1984. Segi-Segi Sosial Budaya Kebiasaan Pangan di Indonesia, dalam: *Maluku dan Irian Jaya*, Jakarta: Buletin Leknas, Vol. III. No.1.
- Thoha, Miftha, 2001, *Pemimpin Dan kepemimpinan*, Raja Gravindo Persada, Jakarta.
- Timasheff, Nicholas. 1967. *Social Change in The Twentieth Century*, New York : Random House Pub.
- Tjiptoherijanto, Prijono. 2001. Proyeksi Penduduk, Angkatan Kerja, Tenaga Kerja, dan Peran Serikat Pekerja dalam Peningkatan Kesejahteraan. *Majalah Perencanaan Pembangunan*. Edisi 23.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. LP3S. Jakarta
- Tome, Abdul Hamid, *Jurnal Hukum*; Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance Ditinjau dari Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Transparency International. (2007). *Global corruption report 2007: Corruption in judicial systems*. Cambridge University Press
- Triandayani, Luh Nyoman Dewi (penyunting). (2002). *Budaya Korupsi ala Indonesia*. Jakarta: Pusat Studi Pengembangan Kawasan.

- Undang–Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2004 Tentang Kejaksaan Republik Indonesia
- Utomo, Warsito dan Zaenal Abidin, 2000, *Hand Out Analisis Organisasi Publik*, Program Magister Administrasi Publik, UGM Yogyakarta.
- Vredembregt, J. 1984. *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia.
- W. J. S. Poerwadarminta. 1990. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. PN. Balai Pustaka. Jakarta.
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, CV Fokusmedia, Bandung.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Wicaksono, Kristian Widaya. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Widodo, Joko. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Kebijakan Publik*, Bayumedia, Malang
- Winarno, Budi. 2004. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo, Yogyakarta.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*, Illionois, Sage Publication, Inc.
- Zeithmal, Valarie A., Parasuraman, A., and Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : IIP.
- Zainudin. 2003. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja pada Badan Pusat Statistik di Kabupaten Semarang. *Tesis*: Universitas Diponegoro Semarang

PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tanggal 14 Maret 2002 tentang Pembentukan Kejaksaan Tinggi Banten, Kejaksaan Tinggi Kepulauan Bangka Belitung, dan Kejaksaan Tinggi Gorontalo
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparat Pemerintah kepada masyarakat.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Kep/25/M/PAN/2/2004 tanggal 24 Februari 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010 – 2014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan
- Kemenpan, Pelaksanaan Program Reformasi Kejaksaan berpedoman pada ketentuan/ peraturan/ juklak yang dikeluarkan oleh MENPAN yaitu Peraturan MENPAN No. 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia nomor PER-009/A/JA/01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia
- Peraturan Jaksa Agung Republik Indonesia Nomor PER-009/A/JA/01/2011 tanggal 24 Januari 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kejaksaan Republik Indonesia

DOKUMEN

- Azis, Abdul, *Pemantauan Terhadap Kinerja Kejaksaan Terhadap Proses Peradilan Pidana*. Tulisan disampaikan pada Workshop Pemantauan Kejaksaan diselenggarakan oleh MaPPI dan Yayasan TIFA di Jakarta. 28-30 Juni 2004.

- Badan Kepegawaian Negara. 2013. *Distribusi Jumlah PNS Dirinci Menurut Tingkat Pendidikan dan dan Jenis Kelamin Januari 2013*. (www.bkn.go.id)
- Daniel, Wahyu. 2012. *Birokrasi 'Gemuk', Pekerjaan 3 Orang Ditangani 20 Orang*. (<http://finance.detik.com/>)
- Effendi, S. 2000. *Makalah: Reformasi Administrasi, Ceramah Pada Re-entry Workshop Strategic Management of Local Authorities* tanggal 21 Juli 2000, Diselenggarakan oleh Badan Diklat Depdagri, Jakarta.
- Effendi, Taufiq, *Agenda Strategis Reformasi Birokrasi menuju Good Governance*, www.setneg.go.id
- Harkristuti Harkrisnowo. *Membangun Strategi Kinerja Kejaksaaan bagi Peningkatan Produktivitas, Profesionalisme, dan Akuntabilitas Publik: Suatu Usulan Pemikiran. Makalah* disampaikan pada Seminar Strategi Peningkatan Kinerja Kejaksaaan dalam Rangka Mewujudkan Supermasi HUKUM. Diselenggarakan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan Kejaksaaan Agung di Jakarta. 22 Agustus 2001.
- Harkristuti Harkrisnowo, "Kejaksaaan Agung dalam Tatanan Kelembagaan: Beberapa catatan Awal", *Makalah* disampaikan pada Seminar Hukum dalam Konteks Perubahan ke Dua UUD 1945 yang diselenggarakan oleh MPR dan Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Jakarta 24-26 Maret 2000
- Hernadi Affandi, *Membenahi Birokrasi Luar Dalam, Pikiran Rakyat*, Edisi 18 Januari, 2008. Bandung
- Kejaksaaan Tinggi Gorontalo, *Laporan Kinerja Kejaksaaan Tinggi Gorontalo Tahun 2014*, Gorontalo.
- Mustopadidjaja.2003. *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Pemberantasan KKN. Makalah* disajikan dalam Seminar Pembangunan Nasional VIII, Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia, Denpasar, 14-18 Juli.
- Prijono. *Reformasi Birokrasi di Indonesia, Makalah*, pada seminar di Universitas Indonesia tanggal 16 September 2009. *Reformasi Birokrasi Baru Tahap Rencana*. Suara Merdeka, 5 juni 2009.
- Suhadibroto. *Kualitas Aparat Kejaksaaan dalam Upaya Melaksanakan Penegakan Hukum. Makalah* disampaikan pada Lokakarya Pemantauan Kejaksaaan diselenggarakan oleh MaPPI FHUI dan Yayasan TIFA di Jakarta. 28-30 Juni 2004.

Supandji, Hendarman, Peningkatan Peran Masyarakat Melalui Program Pemantauan Guna Penguatan Fungsi Pengawasan Internal Kejaksaan. *Makalah* disampaikan pada Lokakarya Pemantauan Kejaksaan diselenggarakan oleh MaPPI FHUI dan Yayasan TIFA di Jakarta. 28-309 Juni 2004.



Lampiran:

DAFTAR INFORMAN

Informan 1 Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo: Herman Koedoeboen

Informan 2 Wakil Kepala Kejaksaan Tinggi Gorontalo: Tedjolekmono

Informan 3 Asisten Bidang Tindak Pidana Khusus: Meran Djeman

Informan 4 Kepala Seksi Penyidikan: Dadang M. Djafar

Informan 5 Kepala Seksi Penuntutan: Abraham J. Batoek

Informan 6 Kepala Seksi Upaya Hukum, Eksekusi, dan Eksaminasi: Petrus J. Sumelang.

Pedoman wawancara

