

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara umum sasaran pelaksanaannya mampu mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatnya kualitas pelayanan publik serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi; Kualitas pelayanan Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi masih ditemukan adanya bentuk pelayanan – pelayanan yang dirasa kurang memenuhi dari pada harapan masyarakat. Hal ini diakibatkan dengan lemahnya keterkaitan antara input anggaran dan belum terdapat standarisasi sarana dan prasarana aparatur yang komprehensif; Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan sudah sesuai dengan indicator outcomes yaitu dapat mewujudkan polisi yang professional, modern dan terpercaya.



REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK

Rustandi | Thamrin Abduh | Seri Suriani

Rustandi  
Thamrin Abduh  
Seri Suriani

# REFORMASI BIROKRASI

DALAM PELAYANAN PUBLIK  
Persepektif Meningkatkan Kualitas  
Sumber Daya Manusia Polri



Penerbit  
Pusaka Almaida

Rustandi | Thamrin Abduh | Seri Suriani

# **REFORMASI BIROKRASI**

**DALAM PELAYANAN PUBLIK**  
**Persepektif Meningkatkan Kualitas**  
**Sumber Daya Manusia Polri**

**REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK  
PERSEPEKTIF MENINGKATKAN KUALITAS  
SUMBER DAYA MANUSIA POLRI**

Copyright@penulis 2022

Penulis:

**Rustandi**

**Thamrin Abduh**

**Seri Suriani**

Editor:

**Sobirin**

Tata Letak & Sampul

**Mutmainnah**

vi + 92 halaman

15,5 x 23 cm

Cetakan: 2022

Di Cetak Oleh: CV. Berkah Utami

**ISBN: 978-623-226-434-2**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku ini  
tanpa izin tertulis penerbit



Penerbit: Pusaka AlMaida

Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18

Gowa - Sulawesi Selatan – Indonesia

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan yang maha pengasih lagi maha penyayang atas segala rahmat dan berkahnya, sehingga penyusunan buku ini dapat di selesaikan yang berjudul **“REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK: Persepektif Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Polri”**. Melalui perhelatan waktu yang relatif panjang, akhirnya buku ini tiba pada suatu titik pendedikasiannya oleh sebuah tuntutan dari sebuah tuntutan dari sebuah implementasi akademik.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara umum sasaran pelaksanaannya mampu mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatnya kualitas pelayanan publik serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;

Kualitas pelayanan Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi masih ditemukan adanya bentuk pelayanan – pelayanan yang dirasa kurang memenuhi dari pada harapan masyarakat. Hal ini diakibatkan dengan lemahnya keterkaitan antara input anggaran dan belum terdapat standarisasi sarana dan prasarana aparatur yang komprehensif;

Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan sudah sesuai dengan indicator outcomes yaitu dapat mewujudkan polisi yang professional, modern dan terpercaya

Atas rahmat, berkah dan petunjuknya pulalah sehingga berbagi pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan buku ini dan dalam masa studi di Program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.

Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung maupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian buku ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya buku ini dapat bermanfaat bagi pembaca semoga Tuhan yang maha pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin...

Makassar, Juli 2022

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II    MANAJEMEN SDM.....</b>	<b>9</b>
A. Stewardship Theory.....	9
B. Personal Behaviour Theory .....	12
C. Situational Theory.....	14
D. Manajemen SDM.....	17
<b>BAB III    REFORMASI BIROKRASI.....</b>	<b>27</b>
A. Definisi Reformasi Birokrasi .....	27
B. Tujuan Reformasi Birokrasi .....	33
C. Prinsip Reformasi Birokrasi .....	35
D. Strategi Pelaksanaan dan Program Reformasi Birokrasi .....	41
<b>BAB IV    PELAYANAN PUBLIK.....</b>	<b>47</b>
A. Definisi Pelayanan Publik .....	47
B. Unsur-Unsur Pelayanan Publik.....	54
C. Konsep Pelayanan Publik.....	57
D. Kualitas Pelayanan Publik .....	61
<b>BAB V    PELAYANAN PUBLIK.....</b>	<b>64</b>
A. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri ....	64
B. Kualitas Pelayanan polri .....	68

C. Kualitas Sumber Daya Manusia Kepolisian	72
D. Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Polri	74
E. Pembahasan Hasil Studi.....	78
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>87</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi penting, demi terjaminnya pemenuhan hak dan kewajiban setiap pihak yang terlibat di suatu organisasi. Untuk itu, organisasi perlu memiliki sistem manajemen SDM yang efektif dan efisien, dalam rangka mengelola SDM.

Pengelolaan SDM merupakan sebuah hal yang penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin. Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, tentu organisasi akan lebih sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tentu saja sudah bukan rahasia umum jika di dalam organisasi yang baik maka terdapat sistem perencanaan tata sumber daya manusia yang baik pula. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi organisasi sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan baik dan teliti. Bahkan sebisa mungkin dilakukan secara maksimal. Pada Organisasi publik dilakukan reformasi birokrasi. Birokrasi diartikan sebagai suatu hal yang kompleks dengan berkaitan langsung pada aspek-aspek yang sangat

penting, seperti halnya dalam aspek kelembagaan, sumber daya alam (SDA), dan pembaharuan birokrasi yang disebut sebagai reformasi birokrasi. Dikarenakan, negara dalam membangun sistem harus memiliki tujuan yang jelas, agar pada nantinya dapat melayani kepentingan masyarakat secara maksimal. Selain itu juga, dalam konteks proses penyelenggaraan pelayanan publik harus dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjalankan tujuan negara yang sebagaimana telah tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945 yakni memajukan kesejahteraan umum. Pelayanan publik saat ini menjadi pokok perbincangan utama, terutama di negara Indonesia. Terjadinya pergeseran dari sistem pemerintahan sentralistik ke desentralistik merupakan awal dari lahirnya pelayanan publik yang berkualitas, Nurdin, (2019).

Pergeseran sistem yang berkualitas melahirkan reformasi birokrasi nasional dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga-lembaga Negara (termasuk Polri) menuju Pemerintahan yang baik (*good government*), bersih dan bebas dari KKN. Meluasnya praktik-praktik KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) dalam kehidupan birokrasi publik semakin mencoreng *image* masyarakat terhadap birokrasi publik. KKN tidak hanya telah membuat pelayanan birokrasi menjadi amat sulit dinikmati secara wajar oleh masyarakatnya, tetapi juga membuat masyarakat harus membayar lebih mahal pelayanan yang diselenggarakan oleh swasta. KKN diyakini oleh publik menjadi sumber dari *bureaucratic cost* dan distorsi dalam mekanisme pasar, seperti praktik monopoli dan oligopoli yang amat merugikan kepentingan public.

Rendahnya kemampuan birokrasi merespons kritis ekonomi memperparah krisis kepercayaan terhadap birokrasi publik. Dinamika ekonomi dan politik yang amat tinggi, sebagai akibat dari krisis tersebut, ternyata tidak dapat direspons dengan baik oleh birokrasi publik sehingga membuat kehidupan masyarakat menjadi semakin sulit dan tidak pasti. Inisiatif dan kreativitas birokrasi dalam memproses krisis dan dampaknya sama sekali tidak memadai. Masyarakat yang mengharapkan birokrasi publik dapat memberi respons yang tepat dan cepat terhadap krisis yang terjadi menjadi amat kecewa karena ternyata tindakan birokrasi cenderung reaktif dan tidak efektif. Berbagai persoalan yang terjadi di pusat dan daerah tidak dapat diselesaikan dengan baik, bahkan cenderung dibiarkan sehingga masyarakat menjadi semakin tidak percaya terhadap kemampuan birokrasi dalam menyelesaikan krisis ini.

Birokrasi, dunia usaha dan masyarakat adalah tiga pilar utama dalam upaya mewujudkan pelaksanaan pemerintah yang baik dikenal dengan konsep "*good governance*". Birokrasi sebagai organisasi formal memiliki kedudukan dan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan atau wewenang, semangat pelayanan public, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu serta sumber daya organisasi yang tidak bebas dari pengawasan eksternal. Jika kondisi ini bias terpenuhi maka harapan mewujudkan cita-cita dan tujuan Negara yang demokratis akan membawa kebaikan bagi Negara dan bangsa ini.

Karena itu birokrasi harus bisa dipahami, melalui peran dankemampuannya, menunjang pelaksanaan system pemerintahan, baik dalam merespon berbagai permasalahan maupun dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Inti salah satu kondisi birokrasi yang profesional adalah memberikan pelayanan terhadap masyarakat (*public service*), sehingga cita-cita, inisiatif dan upaya-upaya birokrasi perlu diarahkan guna memiliki wawasan pelayanan public. Dengan reformasi birokrasi yang dilakukan, konsep pelayanan pun dilakukan perubahan, dari orientasi pelayanan penguasa sampai saatnya menuju orientasi pelayanan public.

Pelayanan publik yang hampir semuanya dikuasai oleh pemerintah, membuat pemerintah tidak mengadapi persaingan besar terhadap pasar, hal ini membuat kurangnya perhatian untuk memperbaiki kualitas dan mutu pelayanan yang berkualitas. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara baik itu pusat, daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara, Sedermayanti, (2017:243). Pemberian Pelayanan publik untuk masyarakat merupakan Tugas dan fungsi penting pemerintah selaku penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu pelayanan merupakan bagian yang sangat penting karena menyangkut aspek kehidupan yang luas.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, standar pelayanan wajib disusun oleh penyelenggara dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam penyusunan tersebut wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak

terkait. Standar pelayanan meliputi dasar hukum, persyaratan, sistem, mekanisme, dan prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya/tarif, produk pelayanan, sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran, dan masukan, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keraguan, dan evaluasi kinerja pelaksana.

Dengan menerapkan standar pelayanan publik dengan baik, diharapkan penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu. Karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat.

Pelayanan publik merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 jasa dan pelayanan administratif yang di sediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hal ini membuat pemerintah atau instansi penyelenggara pelayanan publik selalu membuat berbagai macam strategi pelayanan publik untuk melayani masyarakat yang dalam pengurusan administratif. Tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah

memuaskan masyarakat, untuk itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas, partisipatif, kesamaan, keseimbangan hak dan kewajiban, Nuril, (2018).

Reformasi birokrasi adalah perubahan pola pikir (mindset) dan budaya kerja (culture set) aparatur negara dan merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi Birokrasi adalah penyelenggaraan pelayanan publik yang merupakan suatu proses yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik tentunya banyak kendala yang dihadapi pemerintah, baik itu menyangkut aspek sumber daya manusia, kebijakan tentang pelayanan serta ketersediaan fasilitas yang masih kurang untuk menunjang terselenggaranya proses pelayanan publik kepada masyarakat. Untuk itulah dilakukan berbagai strategi maupun upaya untuk mengatasi permasalahan itu sekaligus mampu menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga tidak semata-mata ditujukan pada pemenuhan hak-hak sipil warga negara dan pemenuhan kebutuhan dasarnya, akan tetapi juga dilakukan dengan seoptimal mungkin untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, yang memberikan pelayanan

secara efektif, efisien dan akuntabel kepada masyarakat sebagai bagian dari paradigma baru administrasi publik.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 mengamanatkan agar disusun suatu road map reformasi birokrasi setiap lima tahunan. Road map ini tentunya akan membimbing kita agar perubahan yang diharapkan agar birokrasi yang lebih baik lagi dapat terwujud. Dengan road map ini kita bersama dapat memantau sejauh mana perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi baik di tingkat nasional maupun di masing-masing pemerintah daerah.

Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015 – 2019 yang telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015, dalam proses penyusunannya telah memperhatikan berbagai hal yang tertuang dalam RPJMN, nawa cita, masukan dari para pakar, pemerhati masalah birokrasi, para praktisi yang berasal dari berbagai kementerian, lembaga dan pemerintah daerah serta tentu saja telah memperhatikan berbagai capaian perkembangan reformasi birokrasi pada periode 2010 – 2014.

Birokrasi dituntut memberikan layanan yang berkualitas dan cepat, Cahyono, (2017). Reformasi birokrasi dituntut, agar memberikan kontribusi yang baik terkait pelayanan publik. Kecepatan birokrasi dalam pelayanan dengan memangkas regulasi, peraturan, maupun sistem yang menghambat, serta penggunaan sistem yang lebih tanggap merupakan salah satu ciri keberhasilan reformasi birokrasi,

Taufan, (2017). Alasan untuk melakukan reformasi adalah dalam rangka merealisasikan pendekatan baru untuk menjalankan fungsi pelayanan publik yang lebih baik ke arah manajerial daripada sekedar administratif, sebagai respon terhadap skala penanganan dan cakupan tugas pemerintah, perubahan dalam teori dan masalah ekonomi, dan perubahan peran sektor swasta dalam penyelenggaraan pelayanan public, Li et al., (2017).

## **BAB II**

### **MANAJEMEN SDM**

#### **A. *Stewardship Theory***

*Stewardship Theory* adalah harmonisasi antara pemilik modal (principles) dengan pengelola modal (steward) dalam mencapai tujuan bersama, tetapi secara implisit merefleksikan bagaimana akuntansi membangun sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi shareholder dan manajemen, atau dapat juga terjadi antara top manajemen dengan jajaran manajemen lain dibawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing pihak. (conceptaccounting.blogspot.co.id).

*Stewardship theory* muncul bebarengan dengan perkembangan akuntansi. Teori *stewardship* berdasarkan teori psikologi dan sosiologi serta berasal dari pemikiran akuntansi manajemen, dimana *steward* termotivasi untuk berkelakuan sesuai keinginan *principal*. Teori *stewardship* adalah penggambaran kondisi manajer yang termotivasi dari target hasil utama kepentingan organisasi bukan termotivasi terhadap kepentingan pribadinya (Donaldson dan Davis, 1989).

*Stewardship theory* menjelaskan bahwa kepentingan bersama dijadikan dasar dari tindakan seorang manajer. Jika terdapat perbedaan kepentingan antara *principal* dan *steward*, maka *steward* akan berusaha bekerjasama karena bertindak sesuai dengan tindakan *principal* dan demi kepentingan bersama dapat menjadi pertimbangan yang rasional agar tercapainya tujuan bersama.

Darini (2005) menjelaskan bahwa Amanah, memiliki integritas, bertindak jujur dan bertanggungjawab adalah sifat manusia yang dijadikan dasar dalam membangun teori *stewardship*. Hal itu berarti dalam pandangan *stewardship theory*, manajemen dipercaya untuk bekerja dengan baik bagi kepentingan publik dan *shareholder* (Kaihatu, 2006).

Teori *stewardship* menjelaskan bentuk pola kepemimpinan dan hubungan para atasan dengan bawahannya dalam sebuah organisasi menggunakan mekanisme situasional. Mekanisme ini meliputi filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, serta kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa mengorbankan kepentingan masing-masing (Anton,2010).

Menurut Murwaningsari (2009) Teori ini menggambarkan tentang adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi, Teori *stewardship* berdasarkan asumsi filosofis mengenai sifat manusia bahwa manusia dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan manusia merupakan individu yang berintegritas. Pemerintah selaku *steward* dengan fungsi pengelola sumber daya dan rakyat selaku *principal* pemilik sumber daya. Terjadi kesepakatan

yang terjalin antara pemerintah (steward) dan rakyat (principal) berdasarkan kepercayaan, kolektif sesuai tujuan organisasi. Organisasi sektor publik memiliki tujuan memberikan pelayanan kepada publik dan dapat di pertanggungjawabkan kepada masyarakat (publik).

Raharjo (2007) juga menyatakan bahwa teori stewardship mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan manajer sebagai steward/pelayan/agent. Teori stewardship menggambarkan situasi para manajemen yang tidak termotivasi oleh tujuan-tujuan individu dan kepentingan pribadi tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi atau lebih mementingkan kepentingan principal. Selain itu perilaku steward tidak akan meninggalkan organisasinya sebab steward berusaha mencapai sasaran organisasinya.

Dalam teori stewardship, manajer akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan steward dan pemilik tidak sama, steward akan berusaha bekerja sama dari pada menentangnya. Steward merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena steward lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Raharjo (2007) Teori stewardship ini mengasumsikan hubungan yang kiat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan pemilik. Steward akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar shareholder memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, steward yang pro organisasi termotivasi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan shareholder.

Penjelasan ini tidak mengimplikasikan bahwa Steward mewujudkan tarik menarik antara kebutuhan personal dan tujuan organisasi dan kepercayaan bahwa dengan bekerja untuk organisasi, dan kemudian dikumpulkan, maka kebutuhan personal akan bertemu.

Di lain pihak kesempatan steward dibatasi oleh adanya persepsi bahwa utilitas yang dapat diperoleh dari orang yang berperilaku pro- organisasional akan lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bersikap individualistik dan berperilaku self serving. Steward percaya bahwa kepentingan mereka akan disejajarkan dengan kepentingan perusahaan dan pemilik. Dengan demikian kepentingan steward, motivasi untuk memperoleh utilitas ditujukan langsung ke organisasi dan tidak untuk tujuan personel.

## **B. *Personal Behaviour Theory***

Behavioral adalah merupakan salah satu aliran dalam psikologi. Pendekatan Behavioral adalah pendekatan yang menekankan pada dimensi pada kognitif individu dan menawarkan berbagai metode yang berorientasi pada

tindakan (action-oriented) untuk membantumengambil langkah yang jelas dalam megubah tingkah laku (Komalasari 2011). Sedangkan menurut Baraja, Pendekatan Behavioral memandang bahwa masalah yang dihadapi individu dikarenakan individu salah dalam membuat keputusan atau mengambil sikap untuk melakukan suatu tindakan. Oleh karena itu pendekatan ini (pendekatan perilaku) di dalam konselingnya menekankan pada perilaku spesifik, yaitu perilaku yang memang berbenturan atau yang berlawanan dengan lingkungan dan diri klien sendiri (Baraja, 1996).

Behaviorisme memandang perilaku manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan luar dan rekayasa atau conditioning terhadap manusia tersebut. Aliran ini menganggap bahwa manusia adalah netral, baik atau buruk perilakunya ditentukan oleh situasi dan perlakuan yang dialami oleh manusia tersebut.

Behaviorisme memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmani, dan mengabaikan aspek-aspek mental. Peristiwa belajar semata-mata melatih refleks- refleks sedemikian rupa sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu.

Pendekatan Behavioristik bersandar pada konsep stimulus dan respon dimana seorang individu akan berperilaku sesuai stimulus yang ia terima, mempelajarinya kemudian menentukan respon atas stimulus tersebut. Behavioristik merupakan orientasi teoretis yang didasarkan pada premis bahwa psikologi ilmiah harus berdasarkan studi tingkah laku yang teramati (observasi behavior).

Teori kaum behavioris lebih dikenal dengan nama teori belajar, karena seluruh perilaku manusia adalah hasil belajar. Belajar artinya perubahan perilaku organisme sebagai pengaruh lingkungan. Behaviorisme tidak mau mempersoalkan apakah manusia baik atau jelek, rasional, atau emosional, behaviorisme hanya ingin mengetahui bagaimana perilakunya dikendalikan oleh faktor-faktor lingkungan.

Pendekatan behavioristik tidak menguraikan asumsi-asumsi filosofis tertentu tentang manusia secara langsung. Setiap orang dipandang memiliki kecenderungan-kecenderungan positif dan negatif yang sama, manusia pada dasarnya dibentuk dan ditentukan oleh lingkungan sosial budayanya, Segenap tingkah laku manusia itu dipelajari.

Para ahli behavioristik memandang bahwa gangguan tingkah laku adalah akibat dari proses belajar yang salah, oleh karena itu perilaku tersebut dapat diubah dengan mengubah lingkungan lebih positif sehingga perilaku menjadi positif pula, perubahan tingkah laku inilah yang memberikan kemungkinan dilakukannya evaluasi atas kemajuan klien secara lebih jelas.

### **C. *Situational Theory***

Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (*situasional leadership theory*) telah diinkorporasikan ke dalam berbagai program pelatihan

kepemimpinan di lebih dari 400 dari 500 perusahaan Fortune, dan tiap tahunnya lebih dari satu juta manajer dari berbagai organisasi mempelajari elemen-elemen dasarnya.

Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan, menurut Hersey dan Blanchard, bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.

Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai "Life Cycle Theory of Leadership". Sampai kemudian pada pertengahan 1970an "Life Cycle Theory of Leadership" berganti dengan sebutan "Situational Leadership Theory". Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey mengembangkan Situational Leadership Model dan Blanchard mengembangkan Situational Leadership Model II.

Definisi kepemimpinan situasional adalah "a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity". Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

Penekanan pada para pengikut dalam efektivitas kepemimpinan mencerminkan realitas bahwa para pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin tersebut. Terlepas dari apa pun yang dilakukan oleh pemimpin, efektivitas bergantung pada tindakan para pengikut. Ini merupakan salah satu dimensi penting yang lama diabaikan atau diremehkan di sebagian besar teori kepemimpinan. Sedangkan istilah kesiapan, sebagaimana didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard, merujuk pada tingkat sampai mana orang memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Teori kepemimpinan situasional pada dasarnya menganggap hubungan pemimpin-mimpin dapat dipersamakan dengan hubungan antara orangtua dan anak. Seperti halnya orangtua harus melepaskan kendali mereka ketika anak menjadi lebih dewasa dan bertanggung jawab, demikian pula para pemimpin. Hersey dan Blanchard

mengidentifikasi empat perilaku pemimpin yang khusus dari sangat direktif sampai sangat laissez-faire. Perilaku mana yang paling efektif bergantung pada kemampuan dan motivasi seorang pengikut.

Teori kepemimpinan situasional berasumsi bila seorang pengikut tidak mampu dan tidak bersedia, pemimpin harus memberikan pengarahan secara jelas dan spesifik: bila pengikut tidak mampu namun bersedia, pemimpin harus menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan para pengikut serta orientasi hubungan yang juga tinggi untuk membuat para pengikut "menuruti" keinginan para pemimpin; apabila para pengikut mampu namun tidak bersedia, pemimpin harus menggunakan gaya yang suportif dan partisipatif; sementara bila karyawan mampu dan bersedia, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

Teori kepemimpinan situasional memiliki daya Tarik yang intuitif. Pendekatan ini mengakui arti penting pengikut dan dibangun diatas logika bahwa para pemimpin bisa mengompensasi keterbatasan kemampuan dan motivasi dalam diri para pengikut mereka.

#### **D. Manajemen SDM**

Menurut Rivai (2014) manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pegawai. Sesungguhnya pendapat ini mengemukakan pandangan umum terkait teknis dari pemberdayaan SDM. Apa artinya? Perusahaan harus berpikir kompleks tentang SDM, maka

mulailah dari menyusun seluruh rencana tentang SDM, baik dimulai dari perekrutan hingga PHK. Setelah itu, perusahaan akan mudah menetapkan jaring kerja atau yang disebut pengorganisasian, siapa di posisi apa, apa tanggung jawabnya, apa wewenangnya, dan seterusnya. Setelah ditetapkan jalur tugas, makapelaksanaan kerja akan berjalan dengan lancar sesuai rencana. Kemudian pada tahap keempat, diperlukan pengendalian dan pengawasan agar SDM tetap berada pada koridor rencana.

Hasibuan (2014), berpandangan bahwa Manajemen SDM adalah sebuah ilmu tentang mengatur manusia, maka akan terlihat sebuah keteraturan dan ketertiban, di mana setiap orang saling terhubung, dan ini adalah sebuah keindahan di dalam organisasi. Oleh karenanya, tidak berlebihan jika kita mengatakan bahwa Manajemen SDM adalah seni, karena sesungguhnya terdapat harmonisasi antar manusia yang mampu menghasilkan sebuah karya (kinerja, produktivitas, prestasi, kreativitas, dan inovasi), dengan karya tersebut semua orang mendapatkan kebahagiaan yang adicita-citakan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pada dasarnya adalah praktik merekrut, mempekerjakan, memutasi, dan mengelola karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan.

Departemen ini biasanya bertanggung jawab untuk membuat, menerapkan, dan mengawasi kebijakan yang mengatur karyawan dan hubungan perusahaan dengan karyawannya. Termasuk juga membuat struktur organisasi yang ideal untuk dijalankan.

Manajemen SDM merupakan divisi yang berperan dalam mengembangkan potensi karyawan sebuah perusahaan sebagai aset bisnis. Jika aset tersebut dikelola dengan baik didukung juga dengan menggunakan sistem aplikasi hr yang baik, maka produktivitas karyawan pun juga makin efektif dan alhasil dapat memaksimalkan profit perusahaan.

Divisi ini akan membekali karyawannya dengan berbagai pengetahuan tentang perusahaan, fasilitas yang diperlukan, pelatihan, pembinaan, layanan administrasi, dan sebagainya. Semua itu dipenuhi oleh manajemen SDM demi tercapainya tujuan perusahaan. Pihak manajemen SDM suatu perusahaan berperan dalam memastikan bahwa hubungan antara perusahaan dan seluruh karyawan dan timnya memiliki solidaritas. Jika antara perusahaan dengan karyawan terjalin hubungan yang solid, maka dapat dipastikan tempat kerja pun jadi kondusif dan meminimalisir terjadinya miskomunikasi. Tentu hal ini akan berdampak positif pada perkembangan dan peningkatan produktivitas perusahaan tersebut.

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia, Keberadaan manajemen SDM sangat penting untuk mengelola para karyawan di tempat kerja untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja di perusahaan. Ketika SDM dikelola secara efektif, manajer SDM dapat lebih mudah dalam merekrut profesional baru yang memiliki keterampilan yang diperlukan perusahaan.

Tujuannya adalah untuk memajukan visi perusahaan serta membantu terkait pengadaan pelatihan dan

pengembangan karyawan demi tercapainya target yang telah ditetapkan. Manajemen SDM merupakan bagian penting dalam mempertahankan atau meningkatkan kesehatan bisnis. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Sedarmayanti, penulis buku Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja (2009) tujuan manajemen sumber daya manusia terdapat 4 tujuan, yakni:

1. Tujuan Sosial

Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist).

3. Tujuan Fungsional

Tujuan manajemen sumber daya manusia selanjutnya adalah tujuan fungsional atau functional objective. Yakni untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia di tiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.

4. Tujuan Individu Atau Tujuan Pribadi

Dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia,

dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (overall, organizational objectives).

Selain itu, manajer SDM juga berperan penting dalam memonitor atau memantau keadaan pasar kerja untuk membantu suatu perusahaan agar tetap kompetitif. Hal ini mencakup beberapa persoalan seperti memastikan kompensasi dan tunjangan yang adil, acara pembagian pekerjaan berdasarkan bidang keahlian, dan masih banyak lagi.

Dari penjelasan tersebut maka alasan pentingnya keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Manajemen Strategis, Manajemen SDM dapat meningkatkan laba perusahaan dengan keahlian dan pengetahuannya tentang bagaimana SDM mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Begitu pula dalam pengambilan keputusan perusahaan yang mendasari penilaian kepegawaian dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan permintaan bisnis.
- b. Pelatihan dan Pengembangan, Alasan kedua adalah karena manajer SDM merupakan spesialis dalam memberikan pelatihan dan pengembangan SDM. Tak hanya itu, mereka juga pandai mengoordinasikan orientasi karyawan baru serta berperan penting penting dalam menjalin hubungan atasan dengan karyawan. Bidang pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan calon pemimpin untuk peran pengawasan dan manajemen berikutnya.

- c. Kepuasan Karyawan, Mereka juga ahli dalam menciptakan hubungan antar karyawan di perusahaan guna mencapai tingkat kinerja, moral, dan kepuasan kerja yang tinggi. Caranya adalah dengan mengelola survei pendapat karyawan, dan mencari masukan karyawan mengenai kepuasan kerja. Selain itu bisa juga dengan mengumpulkan informasi terkait bagaimana cara perusahaan dapat mempertahankan hubungan kerja yang baik.
- d. Rekrutmen dan Orientasi, Manajemen sumber daya manusia perusahaan juga penting dalam mengelola proses ketenagakerjaan. Mulai dari penyaringan resume hingga penjadwalan wawancara dan pemrosesan karyawan baru. Biasanya, mereka menentukan terlebih dahulu metode yang paling efektif untuk merekrut pelamar. Termasuk menilai sistem pelacakan pelamar mana yang paling cocok untuk kebutuhan perusahaan.

Adapun beberapa fungsi yang dimiliki oleh manajemen SDM yang perlu anda ketahui dan dapat dipraktekkan dalam perusahaan, yaitu:

1. Mengatur dan Mengelola Pekerja

Fungsi ini memiliki tiga langkah penting, yaitu perencanaan, penarikan dan seleksi. Ketiga tahap ini dilakukan agar mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sehingga dapat bekerja maksimal sesuai dengan job desc-nya.

2. Penilaian

Divisi SDM bertanggung jawab terhadap rangkaian

pembinaan, pengawasan hingga evaluasi terhadap calon ataupun karyawan yang telah dipilih. Evaluasi dilakukan dengan mengacu pada standar kinerja yang telah disusun sebelumnya oleh Divisi SDM.

Penggantian atau Kepuasan

3. Manajemen SDM juga memiliki fungsi memberikan penghargaan atau pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung, yang berbentuk uang maupun barang kepada karyawan sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. Pemberian penghargaan yang baik dan adil akan mempengaruhi iklim kerja dalam sebuah perusahaan.

4. Pusat pelatihan dan penasihat

Pelatihan atau training ini merupakan suatu proses pembelajaran untuk memperoleh suatu keahlian, peraturan, konsep atau sikap untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Bahkan pelatihan itu sendiri sudah diatur dalam undang-undang pada tahun 2003. Tak hanya melakukan pelatihan, tetapi manajemen juga harus mencari solusi terhadap kendala yang dialami oleh SDM agar kinerja tetap maksimal dan berkualitas.

5. Membuat relasi

Manajemen juga memiliki tugas untuk membangun hubungan dengan pihak luar terkait dengan SDM, seperti serikat pekerja atau sejenisnya. Dengan tujuannya agar iklim kerja menjadi kondusif karena dapat menyelesaikan permasalahan dengan baik dan tanpa perlu melakukan tindakan yang berlebihan.

6. Mengatasi permasalahan

Divisi SDM memiliki tanggung jawab dalam mengatasi permasalahan yang sering timbul pada karyawannya. Melakukan analisis pada setiap permasalahan dan mencari solusi terbaik untuk menyelesaikannya.

7. Menangani kesehatan dan keselamatan pekerja

Manajemen SDM bertugas untuk menciptakan kondisi yang aman dan sehat, guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan beresiko seperti kecelakaan yang dialami pekerja. Keselamatan kerja dan kesehatan semua karyawan menjadi tanggung jawab divisi ini.

Manfaat Adanya Manajemen Sumber Daya Manusia di Perusahaan. Berdasarkan beberapa alasan pentingnya keberadaan manajer SDM yang telah dijelaskan di atas, maka berikut ini manfaat manajemen SDM yang perlu kamu ketahui.

- a. Rekrutmen dan Retensi Dengan adanya manajemen SDM, perusahaan dapat memperoleh manfaat terkait rekrutmen dan retensi karyawan. Di antaranya dapat merekrut karyawan yang memenuhi syarat, dan mempertahankan mereka di perusahaan. Bukan cuma itu, perusahaan juga dapat memberi karyawannya berbagai pelatihan yang tepat untuk meningkatkan produktivitas. Pemberian gaji, kompensasi, dan tunjangan kepada karyawan juga akan lebih adil serta sesuai dengan keahlian dan kualitas kerja.
- b. Pembinaan Hubungan Baik, Manfaat kedua dari adanya departemen SDM adalah perusahaan dapat memastikan

tumbuhnya hubungan kerja yang baik antar karyawan. Mereka memiliki tanggung jawab untuk mengadakan seminar, rapat, dan pertemuan resmi lainnya terkait pengembangan SDM. Departemen ini juga membantu ketika menyusun rencana pemasaran dan bisnis. Selain itu, manajemen SDM menerapkan dan mengembangkan sistem SDM yang tepat untuk perusahaan. Perlu kamu ingat bahwa setiap perusahaan membutuhkan sistem manajemen sumber daya manusia perusahaan yang berbeda-beda tergantung kebutuhan dan jenisnya.

- c. Manajemen Konflik, Ada saat-saat di mana mungkin timbul konflik antar karyawan dan atasan di sebuah perusahaan. Tidak ada seorang pun yang dapat menghindari terjadinya konflik, terutama di tempat kerja. Namun, tim manajemen SDM akan berperan sebagai mediator atau konselor untuk memilah perbedaan-perbedaan ini secara efektif. Mereka mampu mengambil tindakan yang tepat untuk memastikan tidak ada konflik yang lepas kendali.

Tugas dan Tanggung Jawab Manajer Sumber Daya Manusia, Setelah memahami apa itu manajemen SDM beserta fungsi dan manfaatnya, kamu juga perlu memahami apa saja tanggung jawab dari seorang manajer SDM. Berikut ini beberapa di antaranya:

- a. Rekrutmen karyawan: Pengadaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan berdasarkan aspek kualitatif, kuantitatif, waktu dan geografis.
- b. Pembagian tugas karyawan: Pekerjaan yang akan dilakukan dialokasikan kepada karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan dan bidang keahlian karyawan.

- c. Pengembangan potensi karyawan: Mendukung karyawan dalam upaya pengembangan profesional dan pribadi mereka. Hal tersebut dilakukan supaya karyawan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap loyalitas pada perusahaan dalam jangka panjang.
- d. Menyusun anggaran kebutuhan tenaga kerja: Jumlah karyawan saat ini dicocokkan dengan perkiraan tenaga kerja. Jika ada perbedaan, itu digunakan sebagai dasar untuk keputusan terkait penambahan atau pengurangan karyawan.
  - a. Evaluasi karyawan: Anggota staf sering membutuhkan surat rekomendasi atau evaluasi. Manajer SDM menyusun segala kebutuhan informasi yang telah disediakan oleh para eksekutif di perusahaan.
  - b. Administrasi SDM: Segala pengelolaan terkait kepegawaian serta kegiatan administratif, seperti manajemen penggajian, adalah salah satu tanggung jawab manajemen sumber daya manusia yang dilakukan secara kontinu.

## **BAB III**

### **REFORMASI BIROKRASI**

#### **A. Definisi Reformasi Birokrasi**

Hasrat masyarakat yang penting dari adanya gerakan reformasi adalah perubahan dalam paradigma, struktur, kultur dari penyelenggaraan pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah. Dengan adanya reformasi, maka diharapkan dapat menemukan ide, cara, dan inovasi yang baru untuk menata dan merancang dari penyelenggaraan pemerintahan kearah lebih baik dalam mewujudkan pemerintahan yang efisien dan efektif untuk kedepannya nanti. Paradigma dalam menata sistem pemerintahan dan merancang berbagai inovasi-inovasi yang baru dalam menjalankan birokrasi harus senantiasa dapat dilaksanakan secara efisien, efektif, responsif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan dari masyarakat. Birokrasi harus senantiasa dapat bekerja dengan cepat, tepat, dan tidak berbelit-belit. Oleh karena itu, reformasi birokrasi pada nantinya dapat menghasilkan birokrasi yang profesional dan terbebas dari hambatan.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan menyangkut aspek mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan (organisasi), tata laksana, sumber

daya manusia aparatur, peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik.

Berbagai permasalahan/hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperharui. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Birokrasi pemerintah harus dikelola berdasarkan prinsip tata pemerintahan yang baik dan profesional. Birokrasi harus sepenuhnya mengabdikan pada kepentingan rakyat dan bekerja untuk memberikan pelayanan prima, transparan, akuntabel, dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Semangat inilah yang

mendasari pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah di Indonesia.

Pelaksanaan reformasi birokrasi diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pemerintah Provinsi Bali berkomitmen melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik untuk mencapai sasaran reformasi birokrasi, yaitu

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang kapabel; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang prima.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (output), nilai tambah (value added), hasil (outcome), dan manfaat (benefit) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem reward and punishment yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis untuk membangun aparatur Negara agar lebih berdaya guna dan berhasil dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Pelaksanaan reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintah. Sejak awal reformasi

berlangsung, reformasi birokrasi mengalami ketertinggalan dari reformasi yang lain. Berbagai permasalahan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbaharui sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Konsep reformasi birokrasi perlu untuk terus ditingkatkan dalam rangka membangun kualitas birokrasi menjadi lebih baik. Membangun birokrasi dengan membangun kepercayaan masyarakat terhadap birokratisasi di semua lembaga atau instansi pemerintah. Untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi, diperlukan sebuah fondasi yang kuat dalam menjalankan sistem pemerintahan, terutama dalam komitmen dan konsistensi terhadap pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme, Hayat, (2017:142).

Pengertian Reformasi Birokrasi: seperti tercantum dalam lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dikutip sebagai berikut: "Reformasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Juga bermakna sebagai sebuah pertarohan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong abad ke-21".

Menurut Sedarmayanti, (2009:71) dalam Rusli ZA Nasution, (2018), Reformasi Birokrasi adalah: Upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas. Reformasi Birokrasi berarti: (1) Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak); (2) Perubahan penguasa

menjadi pelayan; (3) Mendahulukan peranan dariwewenang; (4) Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir; (5) Perubahan manajemen kinerja; (6) Pantau percontohan reformasi birokrasi mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan professional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) melalui: -Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan professional/fungsional daripada jabatan struktural. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem dan prosedur sederhana/ringkas, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi, dan komunikasi serta memiliki kantor, sarana/prasarana kerja memadai. -Penataan SDM Aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (professional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera). -Akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien dan kondusif. -Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dll.), memuaskan pelanggan dan mewujudkan good governance (ke pemerintahan yang baik).

Menurut Sedarmayanti, (2009:172) dalam Rusli ZA Nasution, (2018), yang perlu diperhatikan dalam melakukan reformasi sektor publik: (1) Reformasi sektor publik harus lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan netralitas birokrasi publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrat dan politisi. Proses politisasi birokrasi dan birokratisasi politik yang terjadi sebagai akibat dominasi dan hegemoni birokrasi dalam kehidupan politik perlu dikurangi agar birokrasi

publik yang professional dapat tumbuh lebih subur; (2) Intervensi pemerintah yang terlalu besar dalam kegiatan ekonomi terbukti mengandung penuh keterbatasan dan menyebabkan inefisiensi besar. Karena itu sistem pemerintahan Praetorian yang sudah berjalan sejak awal Orde Baru perlu ditinjau kembali, dan dinilai keampuhannya secara lebih kritis sebagai penyelenggara pembangunan nasional bangsa Indonesia. Untuk itu sektor publik, terutama birokrasi publik, harus mengalami pergeseran nilai, dari otoriterianisme birokratis ke otonomi demokratis, atau perubahan dari Negara pejabat menjadi Negara pelayan.

Menurut Sedarmayanti (2000:82-83) Rusli ZA Nasution, (2018), mengungkapkan bahwa “Pemberdayaan organisasi dapat dilakukan dengan cara melakukan revitalisasi semua sumber daya yang dimiliki organisasi, sehingga memberi energi baru secara optimal, agar dapat menghasilkan organisasi lebih berdaya guna dan berhasil guna”.

Reformasi dapat ditempuh melalui rekrutmen yang demokratis, penyesuaian lembaga, penyesuaian sistem prosedur sesuai tuntunan pelayanan publik (yang makin demokratis dan meningkat). Melakukan reformasi administrasi Negara berarti melakukan reformasi birokrasi. Dengan kata lain reformasi administrasi disebut juga reformasi birokrasi, karena birokrasi itu sendiri adalah lembaga pemerintah yang menjalankan tugas pelayanan pemerintahan. Dengan demikian jika ingin melakukan reformasi administrasi Negara yang tugas utamanya adalah memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat maka terlebih dahulu harus melakukan reformasi birokrasi.

## **B. Tujuan Reformasi Birokrasi**

Sebelum mengetahui tujuan reformasi yang berlaku di Indonesia, akan lebih baik memahami terlebih dahulu pengertian dari reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi diartikan sebagai perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan untuk menciptakan suasana birokrasi yang profesional, adaptif, berintegritas, bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), dapat melayani publik secara akuntabel atau bertanggung jawab, serta berpegang pada nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

Dari pengertian tersebut dapat dipahami, bahwa pemerintah berupaya untuk membangun lingkungan birokrasi yang profesional serta bertanggung jawab, agar bisa memberikan pelayanan publik yang baik kepada seluruh masyarakat Indonesia. Melalui reformasi birokrasi ini, juga bisa membangun organisasi atau lembaga yang bersih dari tindakan KKN sehingga dapat dipercaya oleh masyarakat.

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara. Sasaran Reformasi Birokrasi:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
3. Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, dirumuskan sasaran reformasi birokrasi sebagai berikut:

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien;
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas

Setelah mengetahui tujuan reformasi birokrasi beserta aspek sasaran utamanya, lalu muncul pertanyaan, organisasi atau lembaga apa saja yang perlu melakukan perubahan ini.

Organisasi atau lembaga yang perlu melakukan reformasi birokrasi adalah semua lingkungan kerja di seluruh Kementerian Lembaga/Pemerintah Daerah perlu melakukan reformasi birokrasi (berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025). Dengan adanya hal ini, diharapkan reformasi birokrasi dapat dilakukan secara menyeluruh di berbagai lembaga yang ada di Indonesia.

Untuk mencapai beberapa tujuan reformasi birokrasi yang telah disebutkan di atas, perlu melibatkan berbagai pihak agar dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini, pemerintah akan melibatkan beberapa pihak dari berbagai sektor.

Meliputi agen perubahan, instansi pemerintah, pimpinan serta pegawai instansi pemerintah, kelompok gabungan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah dengan tujuan yang sama, unit kerja di lingkungan instansi pemerintah, forum agen perubahan, serta Tim Reformasi Birokrasi Internal (BRI). Beberapa pihak yang terlibat tersebut harus berpartisipasi aktif dan saling mendukung untuk mewujudkan tujuan reformasi birokrasi dengan baik.

Adapun untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional memiliki karakteristik sebagai berikut : (a) Adaptif; (b) Berintegritas; (c) Berkinerja tinggi; (d) Bersih dan bebas KKN; (e) Mampu melayani public; (f) Netral; (g) Sejahtera; (h) Berdedikasi, dan (i) Memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

### **C. Prinsip Reformasi Birokrasi**

Beberapa prinsip dalam melaksanakan reformasi birokrasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Outcomes oriented, Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan reformasi birokrasi harus dapat mencapai hasil (outcomes) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) aparatur.
2. Terukur, Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan outcomes oriented harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.
3. Efisien, Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dirancang dengan outcomes oriented harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan professional.
4. Efektif, Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran reformasi birokrasi.

5. Realistik, Outputs dan outcomes dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistic dan dapat dicapai secara optimal.
6. Konsisten, Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.
7. Sinergi, Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak positif bagi program lainnya.
8. Inovatif, Reformasi birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi K/L dan Pemda untuk melakukan inovasi-inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan best practices untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
9. Kepatuhan, Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
10. Dimonitor, Pelaksanaan reformasi birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

Menurut Rencana pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam peta jalan (road map) reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan bagi pengelola reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun instansi pemerintah melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas

birokrasi pemerintahan. Road map reformasi birokrasi memiliki arti yang sangat penting, karena alasan:

1. Perubahan yang dilakukan secara terencana akan mendorong efektivitas dan efisiensi serta mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai;
2. Perubahan yang terencana juga memberikan arahan tentang kegiatan reformasi birokrasi baik pada tingkat nasional, maupun pemerintah daerah dan sinergi di antara keduanya.
3. Perubahan terencana yang dilakukan secara serentak di seluruh jajaran instansi pemerintah juga menjadi gerakan nasional yang mendorong terciptanya budaya perubahan ke arah perbaikan;
4. Perubahan yang dilakukan dapat dimonitor dan dievaluasi secara berkelanjutan, sehingga setiap tahapan proses manajemen dapat dipastikan telah dilakukan secara tepat dan benar serta sesuai dengan rencana yang telah digariskan. Bahkan proses perubahan dapat segera diperbaiki ketika proses perubahan tidak lagi relevan dengan kondisi terkini;
5. Perubahan yang dilakukan untuk menjaga momentum pelaksanaan reformasi birokrasi tidak kehilangan arah, tujuan, dan target yang hendak dicapai pada tahun 2025 sebagaimana tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, yaitu terciptanya Pemerintahan KelasDunia.

Reformasi Birokrasi yang terus digaungkan dan diagungkan ternyata belum dapat mencapai tujuan dan

prinsip-prinsip reformasi birokrasi. Alasannya sangat mudah ditebak, bukan soal programnya melainkan orangnya atau individunya. Bahasa 'keren' nya, "not the governance but the government". Akibatnya, pelayanan publik yang belum transparan membuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah 'anjlok'.

Ini dia biang pengrusak reformasi birokrasi, sekaligus penyebab yang teridentifikasi redaksi:

1. Orang yang tepat di posisi dan pekerjaan yang tepat (*the right man in the right place & job*)

Seharusnya, orang yang tepat berada di posisi yang tepat dan memiliki pekerjaan yang tepat pula. Mari kita perhatikan seksama dari pejabat setingkat menteri! Ada seorang menteri yang tiga kali menjabat di Kementerian yang berbeda dalam satu periode, apalagi tidak sedikit pejabat publik yang rangkap jabatan yang tidak jelas kemahirannya.

2. Pekerjaan Rutinitas

Sebagian pegawai negeri sipil dari pejabat struktural, fungsional dan staf hanya melakukan pekerjaan yang bersifat rutin. Buktinya, suatu masalah belum tuntas, masalah lain yang sama sudah ada lagi. Lihatlah pembangunan arena pertandingan dari mulai Sea Games 2011 di Palembang hingga arena pertandingan di PON Riau 2012. Pekerjaan rutin ini ada dua jenis: pekerjaan rutin sehari-hari sebagai tugas pokok dan pekerjaan rutin yang menuai kesalahan. Faktanya, kasus korupsi dan pungutan liar terus terjadi di pemerintahan dalam pengadaan barang dan jasa serta pungutan liar di

pelayanan publik. Pegawai juga kurang siap terhadap perubahan-perubahan baik dalam kebijakan maupun informasi teknologi.

3. Lemahnya Sistem Manajemen Pengawasan

Sistem manajemen yang sangat dasar ialah POAC yakni Planning, Organizing, Actuating, Controlling. Sistem POA sudah sangat baik dan sudah ada di setiap instansi. Namun, bagian terakhir yang cukup lemah yakni sistem manajemen pengawasan atau controlling. Pengawasan ini memang ada baik dari dalam (internal audit) maupun dari luar (external audit) dari BPK, BPKP dan KPK. Akan tetapi, jumlah pegawai yang ada tidak sebanding dengan jumlah pengawas yang ada. Pengawas (auditor) cenderung lebih sedikit daripada yang diawasi (PNS) ditambah luasnya pemerintahan daerah.

4. Kurangnya Transparansi Rekrutmen Pegawai

Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di setiap instansi KLDI (Kementerian, Lembaga, Daerah dan Instansi) cenderung kurang transparan. Artinya, ada beberapa calon PNS yang masih berani untuk bayar formasi tertentu. Selain itu, ada pula beberapa 'titipan' dari anak pejabat-pejabat tertentu. Nepotisme dalam hal ini wajar, tetapi caranya yang kurang wajar. Nah, ini yang membuat pegawai itu tidak profesional dan jujur dalam bekerja, sehingga mereka bekerja dengan orientasi uang yang besar dengan cara apapun.

5. Kebijakan dan Keputusan tanpa Kajian atau Penelitian

Hampir setiap kebijakan dan keputusan dilakukan tanpa kajian atau penelitian. Pun ada kajiannya, namun

kebijakan dan keputusan itu tidak mengacu pada kajian alias hanya sedikit saja. Terkesan pemerintah membuat keputusan dan kebijakan dengan perasaan (emosi) sesaat. Faktanya, kebijakan terhadap mobil dinas pemerintah (plat merah) dan BUMN wajib menggunakan bahan bakar jenis nonsubsidi alias premium dengan cara memasang stiker pada mobil tersebut. Alhasil, saat ini, belum semua mobil dinas plat hitam dengan stiker. Stiker di mobil mudah rusak terkena panas dan basah. Tidak ada kajian bagaimana caranya agar menghemat energi terutama BBM yang lebih efektif, aplikatif dan ilmiah.

6. PP No.53/ 2010 Perlu Ditegakkan dengan Tegas & Berani  
Peraturan Pemerintah ini perihal Pegawai Negeri Sipil, baik dari Kewajiban, Hak serta Sanksi Pelanggaran pegawai. Biasanya, sanksi yang tegas sesuai dengan PP No.53 Tahun 2010 terhadap PNS yang melanggar peraturan, kurang ditegakkan. Ini menyangkut kebijaksanaan pimpinan.
7. Sistem Kebijakan Kesejahteraan yang Memihak  
Remunerasi atau pembayaran tunjangan kinerja yang dibayarkan kepada PNS sesuai dengan kinerja mereka perlu dikaji ulang. Pasalnya, dalam sistem ini, pegawai yang bekerja lebih dari jam kerja yang ditentukan (dan benar-benar bekerja), aturannya belum ditetapkan. Ini salah satu contoh kebijakan kesejahteraan berupa tunjangan. Bahkan, yang bekerjanya kurang pun, mendapat tunjangan kinerja. Malahan, ada senior (yang sudah lama bekerja), minta 'grade' tunjangan lebih tinggi, karena baik yang sudah bekerja puluhan tahun maupun

yang baru masuk (2-4 tahun), dibayardengan tunjangan yang sama.

#### 8. Penggunaan Bahasa Indonesia yang Keliru

Pemerintah masih banyak menggunakan Bahasa Indonesia yang tidak sesuai dengan kaidah-kaidah Bahasa. Seperti, lebih sering menuliskan 'Himbauan' ketimbang 'Imbauan' untuk surat edaran. Kesalahan penulisan gelar akademik pada nama diri pegawai. Lebih senang menggunakan bahasa asing: Busway, Sail Morotai, venue, coach, tour d' Singkarak dan banyak lagi. (kompasiana/emte).

### **D. Strategi Pelaksanaan dan Program Reformasi Birokrasi**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) didasarkan pada kondisi dan kebutuhan Kemenko PMK dalam mewujudkan agenda pembangunan nasional sesuai dengan Rencana Strategis Kemenko PMK 2020-2024. Arah Program Reformasi Birokrasi tersebut dilaksanakan dalam rangka upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan kualitas kebijakan dan penerapan good governance dengan melaksanakan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, efektif dan efisien.

Pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam dua tingkatan pelaksanaan, yaitu:

#### 1. Nasional

Pada tingkat nasional, pelaksanaan reformasi birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan:

a. Makro

Tingkat pelaksanaan makro mencakup perumusan ataupun penyempurnaan kebijakan yang menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional dan diimplementasikan di masing-masing instansi pemerintah. Menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi, Menyangkut implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda. penanggung jawab pelaksanaan makro adalah Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional, Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

b. Meso

Tingkat pelaksanaan meso mencakup manajemen pelaksanaan reformasi birokrasi, yang mendorong perumusan kebijakan-kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro dalam implementasinya, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda.

2. Instansional

Pada tingkat instansional, disebut juga dengan tingkat pelaksanaan mikro, mencakup implementasi kebijakan/program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, Reformasi Birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004.

Pada pidato kenegaraan dalam rangka memperingati ulang tahun ke-64 Kemerdekaan RI di depan Sidang DPR RI tanggal 14 Agustus 2009, Presiden menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk 5 (lima) tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk Reformasi Birokrasi. Reformasi gelombang kedua bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi 10 (sepuluh tahun) yang lalu. Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju.

Reformasi Birokrasi merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik. Pada tahun 2014 diharapkan sudah berhasil mencapai penguatan dalam hal:

1. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.
2. Kualitas pelayanan publik.
3. Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
4. Profesionalisme SDM Aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi yang mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera melaksanakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama.

Pada tahun 2019, diharapkan dapat terwujud kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM Aparatur semakin profesional, dan *mind set* serta *culture set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi.

Pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, serta menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Peran Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional antara lain mengarahkan kebijakan, strategi, dan standar bagi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan kinerja operasi birokrasi. Peran Tim Reformasi Birokrasi Nasional antara lain merumuskan kebijakan dan strategi operasional Reformasi Birokrasi. Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional. Tim Reformasi Birokrasi Nasional dibantu oleh Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan oleh Tim Independen. Sedangkan Tim Quality Assurance bertugas dalam memastikan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Dalam pelaksanaan tugasnya Tim Independen dan Tim Quality Assurance bertanggung jawab kepada Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi yang dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dikoordinasikan oleh Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional.

Strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan melalui program- program yang berorientasi pada hasil (outcomes oriented program). Program- program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum di bawah ini.

### Program Untuk tingkat Makro

- a. Penataan Organisasi.
- b. Penataan Tata Laksana.
- c. Penataan Sistem.
- d. Manajemen SDM Aparatur.
- e. Penguatan Pengawasan.
- f. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
- g. Peningkatan Kualitas.
- h. Pelayanan Publik.

### Program Untuk Tingkat Meso Program Untuk Tingkat Mikro

- a. Manajemen Perubahan.
- b. Konsultasi dan Asistensi.
- c. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan.

### Program Untuk Tingkat Meso Program Untuk Tingkat Mikro

- a. Manajemen Perubahan.
- b. Penataan Peraturan.
- c. Perundang-undangan.
- d. Penataan dan Penguatan Organisasi.
- e. Penataan Tata Laksana.
- f. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur.
- g. Penguatan Pengawasan.
- h. Penguatan Akuntabilitas Kinerja.
- i. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.
- j. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan.

## **BAB IV**

### **PELAYANAN PUBLIK**

#### **A. Definisi Pelayanan Publik**

Pelayanan publik dapat diartikan segala kegiatan atau pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan dalam rangka pemenuhan kebutuhandasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga Negara atas suatu barang dan jasa. Pelayanan publik yang memiliki kualitas yang baik akan dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Pelayanan publik dilaksanakan oleh kelompok atau birokrasi dengan tujuan untuk pemberian bantuan kepada masyarakat, Rukayat, (2017). Cara yang ampuh untuk mengetahui kualitas pelayanan publik adalah dengan membandingkan pelayanan yang masyarakat terima, dengan apa yang mereka harapkan dari pelayanan itu sendiri, Zamroni et al., (2019). Pada organisasi publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan publiknya merupakan hal yang penting, dikarenakan sebagai ujung akhir dari reformasi administrasi pemerintahan di Indonesia, Wiratno, (2020). Kualitas pelayanan akan tercipta hubungan yang dinamis diantara masyarakat sebagai pengguna dan pihak yang memberikan layanan, pelayanan publik sendiri berkaitan dengan daya tanggap, ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan, dan sarana maupun prasarana yang diberikan, Khilmiah et al., (2020).

Pelayanan Publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Pada hakekatnya Pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat, oleh karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional. Pelayanan publik (public services) oleh birokrasi publik adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara dengan maksud untuk mensejahterakan masyarakat.

Pelayanan publik yang profesional artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan resposibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah), dengan ciri sebagai berikut: Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran; Sederhana, mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan; Kejelasan dan kepastian (transparan), mengenai: 1) prosedur/tata cara pelayanan; 2) persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif; 3) unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan; 4) rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya; dan 5) jadwal waktu penyelesaian pelayanan; Keterbukaan, artinya prosedur/tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi

pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta; Efisiensi, artinya: 1) persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan; 2) dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait; Ketepatan waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan; Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani; Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayanan masyarakat (public service function), fungsi pembangunan (development function) dan fungsi perlindungan (protection function).

Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh

masyarakat yang membutuhkan. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip equity dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut, artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif.

Meskipun pemerintah mempunyai fungsi-fungsi tersebut diatas, namun tidak berarti bahwa pemerintah harus berperan sebagai monopolist dalam pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi tersebut. Beberapa bagian dari fungsi tadi bisa menjadi bidang tugas yang pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada pihak swasta ataupun dengan menggunakan pola kemitraan (*partnership*) antar pemerintah dengan swasta untuk mengadakannya.

Di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 62 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik menyatakan bahwa yang dimaksud dengan hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Dalam Keputusan tersebut, untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sebagai berikut: Transparansi, Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti; Akuntabilitas. Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; Kondisional. Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang

pada prinsip efisiensi dan efektifitas; Partisipatif. Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat; Kesamaan Hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi; Keseimbangan Hak dan Kewajiban. Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 62 Tahun 2003 disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut: Kesederhanaan. Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan; Kejelasan.

Kejelasan ini mencakup beberapa hal penting bagi masyarakat, seperti: Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik, Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaiankeluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik, Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran; Kepastian waktu. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dandiinformasikan kepada masyarakat; Akurasi. Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah sesuai dengan aturan yang berlaku dan dengan peruntukannya; Keamanan. Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum bagi para stakeholder; Tanggungjawab.

Pimpinan penyelenggaraan pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik; Kelengkapan sarana dan prasarana. Tersedianya sarana dan prasarana kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informasi (telematika); Kemudahan akses. Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai dan mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasitka; Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan. Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas; Kenyamanan. Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan tuang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat yang dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, serta tempat parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan yang dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima layanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima layanan. Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 62 Tahun2003, standar pelayanan sekurang-kurangnya harus meliputi:Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk prosedur pengaduan; Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan

permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan pelayanan; Biaya pelayanan beserta rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan; Produk pelayanan yaitu hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan; Sarana dan prasarana, yaitu penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik; Kompetensi petugas pemberi pelayanan yang telah ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan public sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program pembangunan nasional (PROPENAS), disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolak ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Indeks Kepuasan Masyarakat dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsure pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan nya.

Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat dimaksudkan sebagai acuan bagi unit pelayanan instansi pemerintah dalam menyusun indeks kepuasan masyarakat, dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan public selanjutnya. Bagi masyarakat, Indeks Kepuasan Masyarakat dapat digunakan sebagai gambaran tentang kinerja pelayanan unit yang bersangkutan.

## **B. Unsur-unsur Pelayanan Publik**

Menurut Barata (2004:11), dalam Yesy Beby Emelya Siregar (2019), terdapat empat unsur penting dalam proses pelayanan publik, yaitu:

1. Penyediaan layanan yaitu pihak dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahaan barang (good) atau jasa-jasa (service).
2. Penerimaan layanan, yaitu mereka yang disebut konsumen (customer) atau customer yang menerima berbagai layanan dari penyediaan layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
3. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyediaan layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
4. Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyediaan layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan, hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkualitas erat dengan standar kualitas barang dan atau jasa yang mereka nikmati.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat unsur penting dalam proses pelayanan publik yang terdiri dari penyediaan layanan, penerima layanan, jenis layanan yang diberikan dan kepuasan penerima layanan/pelanggan.

Menurut H.A.S Moenir 2002: 8 unsur-unsur pelayanan antara lain:

1. Sistem, prosedur, dan metode Dalam pelayanan perlu adanya informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.
2. Personil Personil yang lebih ditekankan pada perilaku aparatur dalam pelayanan. Aparatur pemerintah selaku personil pelayanan harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.
3. Sarana dan Prasarana Dalam pelayanan diperlukan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan. Misalnya seperti ruang tamu, tempat parkir yang memadai dan sebagainya.
4. Masyarakat sebagai Pelanggan Dalam pelayanan, masyarakat selaku pelanggan sangatlah heterogen baik itu dari tingkat pendidikan maupun perilakunya. Setiap penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan adanya informasi yang jelas, prosedur yang mudah dan tidak berbelit belit serta membutuhkan adanya pengertian antara pemberi pelayanan dengan penerima pelayanan agar tercipta pelayanan yang tertib dan optimal. Contohnya, seperti petugas pelayanan menerapkan sistem antrian agar pelayanan publik dapat berjalan dengan tertib dan optimal.

Unsur yang tidak kalah penting selain sistem, prosedur, dan metode yaitu personil. Personil memiliki peranan penting dalam mewujudkan good government atau pelayanan yang baik dan berkualitas. Petugas yang ahli dalam bidangnya pasti akan melaksanakan tugasnya dengan baik, disiplin kerja, dan memberikan pelayanan yang optimal

pula. Petugas yang profesional sangat dibutuhkan agar bisa memberikan pelayanan dengan baik kepada pelanggan.

Selain profesional juga petugas harus ramah, tanggap, terbuka dengan kritik dan cecatan dalam menghadapi pelanggan yang memiliki berbagai macam karakter. Unsur lainnya yaitu sarana prasarana, unsur ini sebagai unsur pendukung dalam penyelenggaraan pelayanan. Tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung dan memadai akan memberikan rasa aman dan nyaman kepada masyarakat sebagai pengguna. Selain itu bagi pemberi pelayanan juga akan lebih mudah dalam memberikan pelayanan yang baik.

Unsur yang terakhir adalah masyarakat sebagai pengguna layanan. Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dan optimal. Selain itu juga yang tidak boleh dilupakan masyarakat juga mempunyai kewajiban sebagai pengguna layanan yaitu menaati segala prosedur pelayanan yang telah ditetapkan agar terjadi hubungan yang seimbang antara pemberi pelayanan dan penerima layanan.

Selanjutnya, Kasmir 2006: 34 mengemukakan pelayanan publik yang baik adalah memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

1. Tersedianya karyawan yang baik.
2. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik.
3. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah pelanggan sejak awal hingga akhir.
4. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
5. Mampu berkomunikasi.
6. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.

7. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
8. Berusaha memahami kebutuhan nasabah pelanggan.
9. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah pelanggan. Berdasarkan beberapa pendapat yang disampaikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pelayanan publik diperlukan agar dapat mendukung pelayanan yang diinginkan. Unsur tersebut terdiri dari penyedia layanan, penerima layanan, jenis pelayanan, kepuasan pelanggan. Adanya unsur pelayanan yang baik yaitu, dengan tersedianya karyawan yang profesional dan sarana prasarana yang mendukung agar mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan.

### **C. Konsep Pelayanan Publik**

Pelayanan publik merupakan produk birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat secara luas. Karena itu menurut pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksud disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, seperti pembuatan KTP, IMB, akte kelahiran, sertifikat tanah dan lain sebagainya. Masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrasi pemerintah, meskipun tuntutan tersebut sering tidak sesuai dengan harapan mereka, karena secara empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini masih terkesan berbelit-belit, lambat, mahal dan melelahkan.

Kecenderungan seperti itu terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang “melayani”, bukan yang “dilayani”. Oleh sebab itu pada saat ini kebutuhan mendesak yang perlu dilakukan oleh birokrasi pemerintah adalah melakukan reformasi pelayanan publik dengan mengembalikan dan mendudukan “pelayan” dan yang “dilayani” ke pengertian yang sesungguhnya.

Konsep pelayanan publik berkaitan dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitannya dengan kebutuhan masyarakat, Ndraha (1997:60) dalam Rusli ZA Nasution (2018), menyatakan bahwa: “produk yang dibutuhkan masyarakat berkisar pada barang (barang modal dan barang pakai) sampai pada jasa (jasa pasar dan jasa publik) dan pelayanan sipil”. Pendapat lain mengenai konsep pelayanan publik dikemukakan oleh Saefullah (1995:5) dalam Rusli ZA Nasution (2018), yang berpendapat bahwa: “pelayanan umum (public service) merupakan pelayanan yang diberikan pada masyarakat umum yang menjadi warga negara atau yang secara sah menjadi penduduk yang bersangkutan”. Pengertian yang diberikan oleh Saefullah ini menegaskan bahwa pada dasarnya pelayanan publik merupakan sebuah proses interaksi antara pihak yang memberi pelayanan (pemerintah) dengan pihak yang diberi pelayanan (masyarakat).

Pelayanan Publik merupakan bentuk jasa pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Pada dasarnya, Pelayanan publik bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan menanggulangi masalah yang ada di masyarakat. Pelayanan publik

merupakan ranah tempat bergantung banyak pihak untuk menyelesaikan masalah publik secara rasional dan dapat diterima oleh berbagai kelompok kepentingan yang terlibat. salah satu cara untuk melaksanakan pelayanan publik adalah melalui Kebijakan Publik. Kebijakan publik harus dikembangkan sebagai alat untuk mengedepankan perubahan di sektor publik, sehingga pergerakan reformasi di sektor publik dapat bergerak lebih cepat dari yang diusahakan oleh kebijakan publik sebelumnya.

Menurut Nuriyanto (2014:8) Pelayanan publik yang bersifat ideal artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). Dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Efektif,
2. Sederhana
3. Diselenggarakan secara mudah
4. Kejelasan dan kepastian (transparan)
5. Keterbukaan Efisiensi

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan “kesejahteraan umum” dan “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas dalam

rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Untuk melaksanakan pelayanan publik, pemerintah membentuk Organisasi Penyelenggara. Penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara bertanggung jawab atas ketidak mampuan, pelanggaran, dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan.

Pengadilan Negeri Karanganyar berpendapat bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik standar pelayanan wajib disusun oleh penyelenggara dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam penyusunan tersebut wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Standar pelayanan meliputi dasar hukum; persyaratan; sistem, mekanisme, dan prosedur; jangka waktu penyelesaian; biaya/tarif; produk pelayanan; sarana, prasarana, dan/atau fasilitas; kompetensi pelaksana; pengawasan internal; penanganan pengaduan, saran, dan masukan; jumlah pelaksana; jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan; jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan; dan evaluasi kinerja pelaksana.

Dengan menerapkan standar pelayanan publik dengan baik, diharapkan penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu. Karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat.

#### **D. Kualitas Pelayanan Publik**

Pengertian kualitas jasa atau pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaianya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Zeithaml dan Bitner, dalam Adam, (2015:11). Kualitas pelayanan adalah penyampaian yang sangat baik atau unggul sesuai harapan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan, pelanggan akan menilai hasil dari pelayanan yang didapatkan. Sedangkan menurut Adam (2015:13) kualitas pelayanan adalah konsumen mengevaluasi kualitas pelayanan yang didapatkan mulai dari proses dan hasil penyampaian yang diberikan apakah sudah sesuai dengan harapan konsumen, dalam menentukan pelayanan yang didapatkan sudah terpenuhi dengan baik akhirnya akan dikembalikan pada konsumen karena pandangan konsumen akan berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Kualitas pelayanan menurut Tjiptono (2004:2) dalam Yesy Beby Emelya Siregar (2019), adalah :

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. bebas dari kerusakan/cacat;
5. pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
6. melakukan segala sesuatu secara benar; dan
7. sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

## **BAB V**

### **PELAYANAN PUBLIK**

#### **A. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Polri**

Pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa reformasi birokrasi dilakukan untuk memelihara dan meningkatkan atau memperkuat area perubahan yang sudah mencapai kemajuan sehingga terjadi perbaikan berkelanjutan. Reformasi birokrasi dilakukan untuk menjawab secara cepat berbagai permasalahan baru yang muncul dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Rencana pelaksanaan reformasi birokrasi dijabarkan dalam peta jalan (*road map*) reformasi birokrasi yang akan menjadi panduan bagi pengelola reformasi birokrasi pada tingkat nasional maupun instansi pemerintah melakukan langkah-langkah konkrit memperbaiki kualitas birokrasi pemerintahan. Agar rencana aksi reformasi birokrasi dapat dirumuskan secara tepat, maka perlu disusun kerangka pikir keterkaitan antara arah kebijakan nasional sebagaimana ditetapkan dalam RPJMN 2015 – 2019, sasaran reformasi birokrasi, dan strategi implementasinya yang meliputi: area perubahan, *quick wins*, dan program- programnya.

Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan dalam meningkatkan

kualitas pelayanan publik, berdasarkan pada hasil wawancara yang saya lakukan diberikan kepada 3 orang di bagian pelayanan yaitu Sentra Pelayanan Kepolisian Terpadu (SPKT), Bagian Reformasi Birokrasi Polri (RBP), staff RBP dan Masyarakat. Penulis menemukan adanya bentuk pelayanan-pelayanan yang dirasa kurang memenuhi dari pada harapan masyarakat. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan tersebut Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan melaksanakan pelatihan terhadap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan seperti memberikan pelatihan untuk memberikan pemahaman serta perubahan *mindset* dan culture set terhadap anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal ini diperlukan untuk membangun karakter anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang memiliki nilai-nilai dalam membangun bangsa yang mengandung nilai berdaulat dalam bidang politik, mandiri dalam bidang ekonomi dan berkepribadian dalam kebudayaan.

Menurut EH Selaku Kepala bagian SPKT terkait pelayanan terdahulu, yaitu:

“Yah, Assalamu’alaikum warahmatullahi wabarakatuh, Salam sejahterah bagi kita semua, terkait dengan pertanyaan bagaimanakah reformasi birokrasi polri tentang pelayanan publik yang dahulu dilakukan oleh kepolisian, tentunya kalau kita berbicara tentang dahulu sebelum reformasi, tentu terjadi pelayanan yang sulit dan berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang begitu lama, kenapa bisa terjadi seperti itu, karena eh era

digitalisasi itu belum terjadi eh pada masa itu, sehingga semua dilakukan secara manual mulai dari tingkat paling bawah eh dan tingkat polsek sampai ke satuan atas, sehingga ini eh memakan waktu yang cukup lama, ditambah kala itu masih banyak persyaratan-persyaratan lain yang harus dilengkapi, contoh misalkan seseorang mengurus eh SKCK, SKCK dahulu itu mulai diurus dari RT, RW, ke Lurah, lurah ke Polsek, Polsek kemudian Kembali ke Polres ah, itupun menunggu beberapa lama kemudian bisa mendapatkan maka keluarlah yang namanya kelakuan baik SKCK. Eh untuk sekarang terkait SKCK, cukup dengan membawa KTP kemudian ke Polres kemudian mengisi formulir kemudian tidak ukup 15 menit paling lama 30 menit maka SKCK itu sudah tiba ditangan pemohon atau yang memerlukan SKCK, itulah perbedaan antara pelayanan polri di masa lalu dengan eh masa sekarang. (Hasil wawancara dengan informan EH, pada tanggal 24 Desember 2021)”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan EH selaku Kepala SPKT menjelaskan bahwa memang pelayanan terdahulu masih sangat sederhana dan terkesan berbelit-belit dan membutuhkan waktu yang begitu lama untuk melakukan proses pelayanan. Selain hasil wawancara dari informan EH peneliti juga melakukan Analisa serta observasi pada saat melakukan penelitian menurut peneliti memang pada saat dulu di era sebelum digitalisasi itu proses pelayanan masih berbelit- belit sehingga membutuhkan

waktu dan besar kemungkinan terjadi KKN dalam proses pelayanan. Hasil wawancara selanjutnya oleh BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan.

“Yah baik, saya selaku kepala bagian reformasi birokrasi polri biro perencanaan polda Sulawesi Selatan akan memberikan penjelasan terkait dengan bagaimana reformasi birokrasi polri tentang pelayanan publik yang dahulu, reformasi birokrasi polri dalam hal pelayanan publik dahulu itu memang masih terkesan berbelit-belit, belum adanya acuan aturan yang pasti, tidak ada prosedur atau SOP yang jelas, kemudian masih terdapat calo di tempat-tempat pelayanan publik sehingga memungkinkan adanya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme atau KKN. Saya kira begitu. (Hasil wawancara dengan BS pada tanggal 25 Desember 2021)”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa reformasi birokrasi terhadap pelayanan publik terdahulu terkesan berbelit-belit dan belum adanya acuan aturan yang pasti di berlakukan dan belum adanya SOP yang jelas terkait pelayanan publik. Selain hasil wawancara yang didapatkan oleh peneliti Adapun hasil observasi tersendiri pada saat melakukan penelitian yaitu menurut peneliti pelayanan publik terdahulu memang masih sangat sederhana dan berbelit-belit sehingga memungkinkan adanya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme atau KKN. Hasil wawancara selanjutnya oleh C selaku Staff RBP.

“Reformasi Birokrasi tentang pelayanan publik yang dahulu itu masih berbelit-belit, kemudian ee.. tidak ada strukturnya, sehingga orang kesulitan untuk ee.. Apa.. Mengakses pelayanan tersebut. Kemudian Juga masih banyaknya calo,.. Iyaa dan juga biaya yang dianukan Masih masyarakat belum mengatuhainya, hmm.. intinya Itu masyarakat belum mengetahui berapa biaya yang dihasilkan ee.. yang dibayar dan juga standar pelayanannya. (Hasil wawancara dengan C pada tanggal 26 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara dari C selaku Staff RBP Birorena Polda Sulsel menjelaskan bahwa pelayanan publik terdahulu masih berbelit- belit dan belum memiliki struktur pelayanan sehingga masyarakat masih sulit untuk mengaksesnya. Selain itu menurut hasil observasi peneliti yaitu memang betul pada saat itu pelayanan publik masih kurang baik dan belum tertata sesuai aturan yang berlaku sehingga masyarakat sulit untuk mengakses layanan tersebut.

Dari hasil wawancara ketiga informan diatas tersebut peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan bahwa pelayanan publik terdahulu masih kurang baik sehingga masih banyak yang harus dibenahi agar masyarakat di persulit dalam mengurus SKCK dan layanan lainnya. Dengan adanya reformasi birokrasi polri ini peneliti berharap kedepannya system pelayanan dapat lebih memudahkan masyarakat dan

tidak adanya lagi calo-calo yang memungkinkan adanya Tindakankorupsi, kolusi dan nepotisme atau KKN.

## **B. Kualitas Pelayanan Polri**

Meningkatkan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda dalam reformasi birokrasi. Kepolisian Republik Indonesia telah melaksanakan reformasi Birokrasi Polri (RBP) yang salah satu tujuannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan salah satu program reformasi birokrasi polri gelombang III yaitu program peningkatan kualitas pelayanan.

Menurut EH Selaku Kepala bagian SPKT terkait pelayanan sekarang, yaitu: "Kemudian terkait dengan pelayanan publik dimasa sekarang tentulah jugajauh berbeda, eh kalau yang tadi pertanyaannya bagaimana dahulu dengansekarang, sekarang ini serba didukung dengan eh peralatan canggih bahkan seseorang bisa membuat laporan itu hanya dari rumah saja yah, denganmasuk ke website polri kemudian memilih salah satu keperluan dikepolisianeh contoh saya Kembali menyampaikan tentang SKCK, kalau dulu orang datang ke kantor polisi sekarang kita sudah bisa cukup dirumah saja masuk ke website polri kemudian memilih salah satu keperluan contoh misalkanSKCK, maka akan muncul pertanyaan dan dia menginput saja dan setelah itu maka SKCK itu juga bisa dia dapatkan eh dari rumah yah itu, jadi eh begitu juga dengan pelayanan yang saya sampaikan di SPKT, ada orang laporan kehilangan yah dengan berbagai macam

kemudahan yang disajikan dalam kecanggihan teknologi, cukup dengan masuk ke website polri saja, masuk ke website polri kemudian dia sampaikan bahwa saya butuh laporan kehilangan KTP misalkan, atau laporan kehilangan STNK misalkan, maka begitu dia klik maka akan muncul pertanyaan-pertanyaan dari situ, kemudian dijawab kemudian kamipun di kepolisian SPKT memangdisiapkan satu operator untuk melakukan, ada tidak yang masuk tentang permintaan untuk dibuatkan laporan kehilangan, nah setelah itu kita proses, kita proses kemudian pelayanan publik yang ada di kepolisian menelpon yang bersangkutan nah kemudian menjemput di kantor kepolisian atau bisa melalui pihak kurir dengan cukup memperlihatkan bahwa yang menyuruh adalah si A dengan nomor *handphone* sekian yang sebelumnya itu sudah diinput dalam eh beberapa pertanyaan yang ada di website polri. (Hasil wawancara dengan EH pada tanggal 24 Desember 2021)."

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan EH selaku Kepala SPKT menjelaskan bahwa pelayanan sekarang telah banyak perubahan yang lebih memudahkan dalam pelayanan terhadap masyarakat, karena sekarang telah banyak di dukung oleh peralatan yang canggih sehingga lebih mengefisienkan waktu terhadap pelayanan, karena sekarang sudah bisa diakses pada website polri terkait pelaporan atau keluhan masyarakat. Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan Analisa dan observasi

langsung, menurut peneliti pelayanan publik saat ini sudah jauh berbeda dengan masa dahulu karena saat ini lebih meringankan atau memudahkan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik, saat ini telah di dukung oleh peralatan digital yang memadai sehingga membantu kinerja polri terhadap pelayanan publik. Hasil wawancara selanjutnya oleh BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan.

“Untuk pelayanan publik sekarang ini di organisasi atau institusi kepolisian yang sekarang sudah semakin membaik, karena pelayanan publik sudah ada aturan yang jelas dari kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, kemudian prosedur dan biaya sudah jelas dan terpampang ditempat-tempat pelayanan publik, dan di media sosial maupun di website, kemudian ditempat-tempat pelayanan publik hampir tidak ada lagi calo-calo yang berkeliaran ditempat-tempat pelayanan publik. Saya kira demikian. (Hasil wawancara dengan BS pada tanggal 25 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa reformasi birokrasi terhadap pelayanan publik sekarang sudah semakin membaik karena pelayanan publik saat ini sudah ada aturan yang jelas terkait prosedur dan biaya sudah di tampilkan di website dan tempat-tempat pelayanan publik sehingga tidak ada lagi calo yang berkeliaran ditempat-tempat pelayanan publik. Selain hasil

wawancara peneliti juga melakukan observasi yaitu menurut peneliti juga pelayanan publik sekarang sudah lebih membaik karena sudah ada aturan yang mendasar terkait arahan dan biaya pelayanan publik di Polda Sulsel sehingga masyarakat lebih mudah mengakses pelayanan atau keluhan di website polri Polda Sulsel. Hasil wawancara selanjutnya oleh C selaku Staff RBP.

“Bagaimana, itu yang dahulu.kalau yang sekarang sudah ada standar pelayanannya, biayanya jelas, terpampang di ee.. Dinding, media sosial juga sudah banyak, dan pelayanannya sudah tidak ada calo, kalau yang sekarang. Itu perbandingan dulu dan sekarang. (Hasil wawancara dengan C pada tanggal 26 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara dari C selaku Staff RBP Birorena Polda Sulsel menjelaskan bahwa pelayanan publik sekarang sudah ada standar pelayanannya dan biayanya sudah jelas di dinding informasi maupun media sosial dan di website polri. Selain dari hasil wawancara, dari hasil observasi peneliti jugamenemukan standar2 pelayanan dan biaya yang sudah di ditetapkan di dinding informasi pelayanan publik sehingga semua sudah terarah sesuai aturan yang ditetapkan oleh Polri di Polda Sulsel. Selanjutnya hasil wawancara dari I selaku masyarakat.

“Pelayanannya baik, kalau yang dulu kan saya juga tidak begitu mengetahui tetapi Pelayanannya yang sekarang bagus dan tidak berbelit-belit sehingga memudahkan kita untuk melakukan pelaporan. (Hasil wawancara dengan I pada tanggal 28 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara dengan I selaku masyarakat menjelaskan bahwa pelayanan sekarang itu baik dan tidak berbelit-belit. Selain itu hasil dari observasi peneliti juga melihat langsung respond masyarakat itu baik terhadap pelayanan saat ini dilakukan sehingga masyarakat bisa langsung melaporkan keluhan tanpa perantara seperti calo lagi.

Dari hasil wawancara terhadap responden di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik sekarang telah melakukan pelayanan prima atau terbaik untuk masyarakat sehingga dapat dilihat kepuasan masyarakat dalam pelaporan. Kemudian dari observasi peneliti melihat banyaknya perubahan pelayanan publik yang dulu dengan pelayana yang sekarang ini, dan sudah ada aturan-aturan yang jelas di berlakukan dan biaya-biaya yang jelas telah di pajang pada papan informasi dan melalui website polri, sehingga dapat transparansi terhadap masyarakat yang melakukan pelaporan.

### **C. Kualitas Sumber Daya Manusia Kepolisian**

Dalam reformasi birokrasi Polri ini telah banyak memperbaharui system keamanan dan system pelayanan dengan melatih kembali Sumber Daya Manusia yang lebih berkompeten sehingga kualitas Sumber Daya Manusia di Polda Sulsel itu tidak diragukan lagi karena telah kompeten dibidangnya.

Reformasi birokrasi tidak hanya terjadi pada kelembagaan dan sistem birokrasi tetapi juga pada sumber daya aparatur. Sumber daya aparatur merupakan bagian

yang sangat penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi karena sebagai salah satu faktor yang menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Sumber daya aparatur menurut Badudu dkk (1996:1372) terdiri dari kata sumber yaitu tempat asal darimana sesuatu datang, daya yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan, sedangkan aparatur yaitu pegawai yang bekerja di pemerintahan. Jadi, sumber daya aparatur adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melakukan sesuatu.

Hasil wawancara dengan BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan.

“Untuk pelayanan publik sekarang ini di organisasi atau institusi kepolisian yang sekarang sudah semakin membaik, karena pelayanan publik sudah ada aturan yang jelas dari kementerian pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, kemudian prosedur dan biaya sudah jelas dan terpampang ditempat-tempat pelayanan publik, dan di media sosial maupun di website, kemudian ditempat-tempat pelayanan publik hampir tidak ada lagi calo-calo yang berkeliaran ditempat-tempat pelayanan publik. Saya kira demikian. (Hasil wawancara dengan BS pada tanggal 25 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa reformasi birokrasi terhadap pelayanan publik sekarang sudah semakin membaik karena pelayanan

publik saat ini sudah ada aturan yang jelas terkait prosedur dan biaya sudah di tampilkan di website dan tempat-tempat pelayanan publik sehingga tidak ada lagi calo yang berkeliaran ditempat-tempat pelayanan publik. Selain hasil wawancara peneliti juga melakukan observasi yaitu menurut peneliti juga pelayanan publik sekarang sudah lebih membaik karena sudah ada aturan yang mendasar terkait arahan dan biaya pelayanan publik di Polda Sulsel sehingga masyarakat lebih mudah mengakses pelayanan atau keluhan di website polri Polda Sulsel.

Kualitas Sumber Daya Manusia dari hasil penelitian yang telah peneliti observasi yakni kemampuan SDM terus meningkat seiring perkembangan teknologi yang mengharuskan setiap SDM harus memiliki kompetensi dan terus mengasah keterampilan maupun keahliannya agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan pelayanan publik dalam lingkup Polda Sulawesi Selatan.

#### **D. Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Polri**

Implementasi Reformasi birokrasi juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia terhadap masyarakat. Pelaksanaan reformasi birokrasi ditujukan untuk mencapai tiga sasaran, yaitu: (1) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme; (2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan (3) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Menurut EH Selaku Kepala bagian SPKT terkait

Implementasi pelayanan publik sekarang, yaitu:

“Kemudian bagaimana implementasinya atau pelaksanaannya sekarang, tentunya implementasi yang kita berikan terkait dengan pelayanan prima bahwasanya kita memberikan pelayanan cepat, tepat dan efisien dan tidak dipungut biaya. Makanya kepolisian-kepolisian anggota Polri yang melakukan tugas pelayanan tentunya kita lebih memberikan eh pelayanan betul-betul yang terbaik buat masyarakat Sulsel, dengan prinsip tidak ada satupun masyarakat yang datang ke kantor pelayanan pulang dengan membawa kecewa tetapi mereka pulang dengan membawa kegembiraan, saya rasa itu mungkin terkait dengan bagaimana pelayanan yang sekarang ini yang dilakukan oleh kepolisian Negara Republik Indonesia khususnya kepolisian wilayah Polda Sulsel dan jajarannya dengan tekad bahwa kepuasan anda ah berkunjung ke kantor polisi adalah kebanggaan kami selaku anggota Polri yang juga selaku pelayan, pelindung dan pengayom untuk masyarakat Indonesia dan masyarakat Sulsel pada khususnya. (Hasil wawancara dengan EH pada tanggal 24 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dari informan EH selaku Kepala SPKT menjelaskan bahwa implementasi terkait dengan pelayanan prima bahwasanya kita memberikan pelayanan yang terbaik, cepat dan tepat, sehingga kita memberikan pelayanan yang membuat

masyarakat Sulsel tidak merasa kecewa pada saat datang ke kantor polisi untuk membuat laporan. Selain dari hasil wawancara, dari hasil observasi peneliti mendapatkan pelayanan yang telah sesuai standar SOP yang memiliki kapasitas baik dan akuntabilitas terhadap kinerja Polri. Selanjutnya dari hasil wawancara dari BS terkait implementasi pelayanan publik yaitu:

“Implementasi pelayanan publik di institusi kepolisian sekarang ini pelayanan publik sudah semakin baik dalam hal ini pelayanan sudah menggunakan sistem digital sehingga mempermudah masyarakat dalam mengakses pelayanan publik, saya kira itu yang penjalasan kami selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan terima kasih. (Hasil wawancara dengan BS pada tanggal 25 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara dari informan BS selaku Kabag. RBP Birorena Polda Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa di institusi kepolisian ini pelayanan publiknya sudah semakin membaik seiring perkembangan digitalisasi dan penguasaan teknologi yang telah mempermudah masyarakat dalam mengakses pelayanan publik. Selain dari hasil wawancara, peneliti juga melakukan observasi terkait implementasi ini, dimana telah berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga menurunkan minimnya kecurangan yang terjadi pada saat pelayanan publik, seperti sudah tidak adanya calo-calo yang memanfaatkan situasi sehingga tidak adanya Tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme lagi di lingkungan Polda Sulsel. Selanjutnya hasil

wawancara dari C selaku staff RBP Birorena Polda Sulsel, yaitu:

“Pelaksanaannya sekarang itu dengan adanya ee.. Aturan dari mempan dan jungkra-jungkra dari mempan RB, sehingga seluruh unit pelayanan melaksanakan pelayanan secara terpadu, terstruktur dengan efisien, ohiyaa.. Tanpa ada KKN juga tidak ada ee.. Apalagi.. Pokoknya sekarang sudah terstruklah, sistematis dengan adanya semua ee.. perekat-perakat yang menjadi acuan dan juga SOP nya jelas, mempunyai maklumat yang jelas, standar pelayanan yang jelas dan juga prosedur yang jelas yaa itu. (Hasil wawancara dengan C pada tanggal 26 Desember 2021).”

Berdasarkan hasil wawancara dari C selaku Staff RBP Birorena Polda Sulsel menjelaskan bahwa implementasi dari pelayanan publik sekarang yaitu adanya aturan dari mempan dan jungkra-jungkra dari mempan RB, sehinggaseluruh unit pelayanan melaksanakan pelayanan secara terpadu, terstruktur dan efisien. Selain itu hasil observasi dari peneliti juga melihat adanya beberapa perubahan terkait pelayanan publik dahulu dengan sekarang yang sudah lebih terarah dengan aturan-aturan yang telah di tetapkan sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang akuntabilitas terhadap kinerja Polri.

## **E. Pembahasan Hasil Studi**

Dalam rangka mewujudkan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mandiri dan profesional dibutuhkan sebuah upaya untuk membangun dan mengembangkan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang mampu menjawab tantangan dan harapan masyarakat serta perkembangan lingkungan strategis yang dinamis. Kedepannya pembangunan Kepolisian Negara Republik Indonesia harus selaras dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat dan arah kebijakan nasional sehingga Kepolisian Negara Republik Indonesia dapat menjadi kepolisian yang modern. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, pelaksanaan revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia di Indonesia merupakan sebuah strategi khusus agar kinerja dan pelayanan kepada masyarakat berjalan efektif, efisien dan memiliki sasaran. Revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia ini termasuk sebagai langkah dari reformasi birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia yang dapat dianalisis melalui teori reformasi birokrasi yaitu sebagai berikut:

1. Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap, pola tindak). Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui road map ke 3 (tiga) yaitu peningkatan integritas sudah berupaya menerapkan perubahan cara berpikir ke seluruh anggota melalui strategi manajemen perubahan pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) dengan cara melakukan komunikasi intensif antar pimpinan dan antara pimpinan dengan anggota secara rutin dan terprogram tentang strategi manajemen

perubahan dalam institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Perubahan penguasa menjadi pelayan. Ini berarti dimana pihak Kepolisian Negara Republik Indonesia mulai merubah pola pikir yang berfikir yang awalnya menjadi penguasa ke pelayan masyarakat. Ini dibuktikan dengan adanya salah satu terobosan kreatif yaitu traffic accident investigation door to door dimana pihak Kepolisian Negara Republik Indonesia atau Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan berupaya melayani masyarakat dengan cara mendatangi ke rumah korban untuk dimintai keterangan dan pemeriksaan secara langsung tanpa menunggu korban sembuh atau korbandatang ke kantor.

2. Mendahulukan peranan dari wewenang. Peranan Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah melaksanakan penjagaan, pengawalan, dan patroli terhadap lingkungan dan kegiatan masyarakat. Sedangkan wewenang Kepolisian Negara Republik Indonesia salah satunya adalah menerima pengaduan masyarakat. Ini dibuktikan dengan adanya anggota Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan beserta Kepolisian Sektor wilayah selalu melakukan pencegahan hal-hal yang tidak diinginkan dengan patroli wilayah setiap harinya dari pada diam di kantor menunggu pengaduan masyarakat baru bertindak.

Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir. Dalam memberikan rasa aman terhadap masyarakat, Kepolisian Negara Republik Indonesia selalu berpatroli setiap harinya ke setiap wilayah melalui mobil patroli dari

Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan, Kepolisian Resort maupun Kepolisian Sektor. Namun jumlah anggaran untuk bahan bakar mobil patroli kurang mencukupi untuk wilayah yang lumayan luas, namun berpatroli tetap dilaksanakan bagaimanapun caranya atau prosesnya demi tercapainya situasi yang kondusif aman dan terkendali, jadi bisa dikatakan Kepolisian Negara Republik Indonesia tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir yaitu memberi rasa aman terhadap masyarakat.

3. Perubahan manajemen kinerja. Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melaksanakan Revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia melalui road map ke 2 (dua) yaitu terobosan kreatif sudah berupaya menerapkan perubahan manajemen kinerja melalui program unggulan dimana ini diperlukan untuk memecah kebuntuan selain itu juga menjadi solusi inovatif untuk meningkatkan kinerja anggota Kepolisian Daerah Sulawesi Selatan.
4. Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan, dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Saat ini Kepolisian Negara Republik Indonesia sedang berupaya untuk membangun kepercayaan masyarakat melalui reformasi birokrasi salah satunya dengan program revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia menuju pelayanan prima. Tujuannya adalah untuk membangun birokrasi yang berdasarkan prinsip-prinsip good governance yaitu birokrasi yang bersih dari

unsur KKN serta transparan dan akuntabel. Ini juga dijadikan komitmen bersama anggota kepolisian negara Republik Indonesia sebagai pelayan prima yang anti KKN dan anti kekerasan.

Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. **Transparansi.** Semua hasil dari penguatan institusi, terobosan kreatif, peningkatan integritas bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.
2. **Akuntabilitas.** Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Semua hasil yang dilaksanakan sebagai bentuk tanggung jawab kepolisian dalam menjalankan reformasi birokrasi melalui revitalisasi Kepolisian Negara Republik Indonesia menuju pelayanan prima dan sesuai tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia yaitu terpeliharanya keamanan dan ketertiban masyarakat, tertib dan tegaknya hukum, terselenggaranya perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.
3. **Kondisional.** Ini dibuktikan dengan beberapa hasil dari terobosan kreatif salah satunya seperti Traffic Accident Investigation Door To Door.
4. **Partisipatif.** Untuk mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat. ini dibuktikan dengan beberapa hasil dari

peningkatan integritas salah satunya seperti penyuluhan Pemolisian Masyarakat dan Forum Kemitraan Polisi dan Masyarakat.

5. Kesamaan Hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban. Pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik

Dalam perkembangan era reformasi di tubuh Kepolisian Negara Republik Indonesia banyak sekali program dan strategi dalam hal meningkatkan pelayanan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Adapun salah satu program Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berhubungan dengan pelayanan publik yaitu Program percepatan quick wins yang mana program tersebut merupakan upaya untuk membangun kepercayaan masyarakat melalui program yang mendukung kepentingan dan pemenuhan hak-hak dasar masyarakat dalam pelayanan yang cepat, mudah, dan terjangkau. Dalam konteks tersebut, program percepatan merupakan program yang memiliki daya ungkit (key leverage) serta terkait dengan perbaikan utama (core business) suatu organisasi publik/pemerintah. Pemilihan program yang memiliki daya ungkit tersebut erat kaitannya dengan aspek manfaat yang langsung dapat diperoleh secara nyata oleh masyarakat. Adapun tujuan kegiatan Penyusunan Program Percepatan (Quick Wins) ini adalah memberikan pedoman bagi program-program

unggulan yang mampu memberikan pelayanan secara tepat dan cepat, memberikan gambaran perbaikan pelayanan utama, memberikan pendampingan pelaksanaan program percepatan, memberikan pendampingan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program percepatan.

Sebagaimana tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam rangka memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, melindungi, mengayomi, dan melayani masyarakat, maka sebagai pelayan publik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari Kepolisian Negara Republik Indonesia lebih banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat. Dengan demikian, citra Kepolisian Negara Republik Indonesia sangat tergantung pada kemampuan/kinerjanya dalam memenuhi harapan serta memuaskan masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Setiap manusia memiliki harapan, apakah itu bagi dirinya sendiri maupun harapan sebagai anggota masyarakat kepada pihak lain. Dalam konteks kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia, harapan masyarakat sudah seharusnya direspons sebagai masukan untuk dikelola secara benar agar menghasilkan output berupa pencapaian perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Pelayanan Publik oleh Kepolisian Negara Republik Indonesia sudah mengarah yang lebih baik sesuai dengan harapan masyarakat. Refleksi dari harapan masyarakat yang lebih komprehensif terhadap institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia pada dasarnya telah tergambar dari

sasaran perubahan mind set dan culture set anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam program reformasi birokrasi.

Guna melengkapi dan mendukung program Quick Wins pada fungsi – fungsi kepolisian oleh karena itu selain menyangkut soal dukungan anggaran, untuk memenuhi harapan masyarakat yang menginginkan pelayanan terbaik dari Kepolisian Negara Republik Indonesia, setidaknya ada lima aspek pelayanan yang perlu memperoleh perhatian serius, yaitu aspek reabilitas pelayanan (reliability) adalah tentang bagaimana kualitas pelayanan petugas kepolisian harus dapat diandalkan, aspek responsivitas pelayanan (responsiveness) adalah tentang bagaimana petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia mampu merespons secara cepat dan akurat keadaan atau kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik kepolisian, aspek jaminan kepastian pelayanan (assurance) adalah tentang bagaimana intitusi Kepolisian Negara Republik Indonesia harus mampu memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas dengan cara menempatkan petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia yang memang ahli dibidangnya (take the right man on the right place), aspek fasilitas pelayanan yang baik dan nyaman (tangibles) adalah yang berkaitan dengan fasilitas fisik pelayanan, dapat berupa fasilitas bangunan/gedung, peralatan, ruang tunggu, perlengkapan dan termasuk juga sampai penampilan fisik personel, serta aspek sikap petugas yang bisa memahami/merasakan kebutuhan pencari layanan (empathy) adalah berkaitan dengan bagaimana petugas Kepolisian Negara Republik Indonesia menunjukkan

kepedulian dan memahami permasalahan yang sedang dialami masyarakat.

Untuk memenuhi harapan masyarakat, semua pihak perlu memberikan dukungan terhadap ikhtiar Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam melakukan reformasi birokrasi. Sebab harus dipahami bahwa tantangan yang dihadapi Kepolisian Negara Republik Indonesia tidak hanya soal mindset dan culture set, tetapi juga soal kelembagaan yang meliputi organisasi, tata laksana, regulasi pendukung (peraturan perundang-undangan), serta sumber daya manusia, dll.

Tantangan soal jumlah sumber daya manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang paling mendasar adalah soal rasio perbandingan jumlah penduduk Indonesia dan jumlah polisi. Rasio perbandingan ini sangat menentukan kecepatan pelayanan. Besar kecilnya rasio polisi menentukan efektivitas pelayanan kepolisian kepada masyarakat. Semakin besar rasio polisi semakin efektif pelayanan kepada masyarakat. Sebaliknya semakin kecil rasio polisi akan menyebabkan pengaduan masyarakat tidak tertangani dengan baik, penyidikan berlarut-larut, intensitas patroli rendah, atau kehadiran polisi di tempat kejadian perkara tidak tepat waktu.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara umum sasaran pelaksanaannya mampu mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN), meningkatnya kualitas pelayanan publik serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;

Kualitas pelayanan Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi masih ditemukan adanya bentuk pelayanan – pelayanan yang dirasa kurang memenuhi dari pada harapan masyarakat. Hal ini diakibatkan dengan lemahnya keterkaitan antara input anggaran dan belum terdapat standarisasi sarana dan prasarana aparatur yang komprehensif;

Kapasitas dan akuntabilitas kinerja Kepolisian Negara Republik Indonesia pada Kepolisian Daerah Sulawesi selatan sudah sesuai dengan indicator outcomes yaitu dapat mewujudkan polisi yang professional, modern dan terpercaya



## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Muhammad. 2015. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta
- Alper Ozmen. (2013). *Post-Bureaucracy and Post-Bureaucratic Culture in Public Administration*. International Journal of Management Sciences and Business Research, Eskisehir/Turkey, 2, (3), 75 – 81.
- Amelza Dahniel, Rycko. (2010). *Fenomena Implementasi Reformasi Birokrasi Polri*. Jawa Tengah.
- Azhar Kasim. (2013). *Bureaucratic Reform and Dynamic Governance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia*. International Journal of Administrative Science & Organization, Depok, 20, (1), 19 – 20
- Andhika, L. R. (2017). *Systematic Review: Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan dalam Inovasi Kepegawaian*. Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS, 11(1), 49–62. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/37/19>
- Baihaki, Eki. (2010), *“Konsep Diri Polisi dan Konstruksi Komunikasi Polisi*. Sumatera Utara.
- Budi Prasetyo, Hakim A., Zauhar S., & Mardiyono, 2015. *Understanding of Local Bureaucratic Apparatus: Initial Step of Bureaucratic Reform in Sumbawa Regency*, International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS), Malang, 2, (05), 27 – 34.

- Cahyono, E. (2017). *Era Disruption dan Manajemen Strategik Birokrasi*. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://setkab.go.id/era-disruption-dan-manajemen-strategik-birokrasi/>
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Depok: PT Raja Grafindo Persada
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Aksara.(2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Khilmiah, A. N., Cikusin, Y., & Abidin, A. Z. (2020). *Kualitas Pelayanan Publik Pada Bidang Administrasi (Studi Tentang Pelayanan Dokumen Kependudukan di Kantor Desa Slamet Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang)*. *Jurnal Respon Publik*, 14(2), 35–39.
- Li, S., Dor, A., Deyo, D., & Hughes, D. R. (2017). *The Impact of State Tort Reforms on Imaging Utilization*. *Journal of the American College of Radiology*, 14(2). <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.10.002>
- Midarwanto, Doyok (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia POLRI Dalam Rangka Mewujudkan Profesionalisme Kepolisian*.
- Nasution, R. Z. (2017). *Reformasi Birokrasi Polri dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus pada Kepolisian Daerah Jawa Barat)*. (Doctoral dissertation, UNPAS).
- Nurdin, N. H. (2019). *Optimalisasi Pelayanan Publik dalam Perspektif New Public Service Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar*. *Jurnal Ilmiah Paranata Edu*, 1(1), 01–13.

- Nuril, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang: Studi Kasus di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang*. *Journal of Politicand Government Studies*, 7(2).
- Putra, B. K., Dewi, R. M., Fadilah, Y. H., & Roziqin, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Melalui Mobile Jkn Di Kota Malang*. *Jurnal Ilmiah Publika*, 9(1), 1-13.
- Purwanto, Catur (2013), *“Peran Humas Polda Jateng dalam Menjalain Media Relation sebagai Upaya Membangun Pencitraan Institusi*. Jawa Tengah.
- Ridwan, D. P. (2018). *Reformasi Birokrasi Polri Dalam Meningkatkan kualitas pelayanan publik pada kepolisian daerah sulawesi selatan*. *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 15(3).
- Rivai, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusli ZA Nasution. (2018). *Reformasi Birokrasi Polri Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Kepolisian Daerah Jawa Barat)*. Jawa Barat.
- Rukayat, Y. (2017). *Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan di Kecamatan Pasirjambu*. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, 11(2), 56–65.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil edisi revisi*. PT.Refika Aditama, Bandung.
- Sukarno, Anjar Gunadi. (2011). *Analisis Nilai-nilai Kerja Polri di Markas Kepolisian Daerah (Mapolda) Jawa Tengah*. Jawa Tengah.

- Taufan, T. (2017). *Implementasi Reformasi Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman Tahun 2014-2016*. <http://repository.ums.ac.id/bitstream/handle/123456789/11892/NaskahPublikasi.pdf?sequence=14&isAllowed=y>
- Wiratno, W. (2020). *Implementasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan*. *Jurnal Ilmu Hukum "Supremasi Hukum,"* 16(2), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.33592/jsh.v16i2.739>
- Yesy Beby Emelya Siregar. (2019). *Strategi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Satuan Lalu Lintas Polres Deli Serdang*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Zamroni, Z., Afifuddin, A., & Widodo, R. P. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik Pada Pelayanan Kependudukan dan Catatan Sipil di Kantor Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang (Studi Kasus Pada Kantor Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru Kota Malang)*. *Jurnal ResponPublik*, 13(2), 75–82.