



EVALUASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI MILITER

Hasdiyanto Hafied | Andi Rasyid Pananrangi | Imran Ismail

EVALUASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI MILITER

**Hasdiyanto Hafied
Andi Rasyid Pananrangi
Imran Ismail**

**Editor:
Zulkifli Maulana**

EVALUASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI MILITER
Copyright@penulis 2022

Penulis:
Hasdiyanto Hafied
Andi Rasyid Pananrangi
Imran Ismail

Editor:
Zulkifli Maulana

Tata Letak:
Mutmainnah

vii+ 126 halaman
15,5 x 23 cm
Cetakan: 2022
Di Cetak Oleh:

ISBN:

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

Diterbitkan
Chakti Pustaka Indonesia



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa karna berkat rahmat dan bimbingan-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini.

Dalam penulisan buku ini, penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan dan juga banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu izinkan penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan, motivasi, petunjuk, dan bimbingannya. Semoga buku ini bermanfaat bagi penulis khususnya pembaca umumnya.

Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I ORGANISASI MILITER	1
BAB II EVALUASI KEBIJAKAN	11
BAB III PERILAKU BIROKRASI TNI.....	13
A. Konsep Perilaku	13
B. Konsep Birokrasi	16
C. Konsep Perilaku Birokrasi	19
BAB IV KONSEP PELAYANAN PUBLIK	29
A. Pelayanan Kepada Masyarakat.....	35
B. Aspek Kualitas Pelayanan Publik	43
C. Sistem Pelayanan.....	45
D. Strategi Pelayanan	48
BAB V SUMBER DAYA MANUSIA.....	53
A. Pelanggan (<i>Customer</i>)	54
BAB VI SASARAN REFORMASI BIROKRASI	59
A. Terwujudnya TNI AD Bersih dan Bebas KKN	59
B. Strategi Reformasi Birokrasi.....	81
C. Kendala Dalam Mewujudkan Profesionalisme TNI	

D. Evaluasi Reformasi Birokrasi.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	113



ORGANISASI MILITER

Kajian tentang organisasi militer mempunyai keunikan dibandingkan organisasi lainnya. Keunikannya terletak pada latar belakang terbentuknya organisasi tersebut. Sejarah awal terbentuknya organisasi militer, berasal dari sekelompok kelas sosial pada masyarakat pemburu yang memiliki kekuatan fisik dan keahlian menggunakan senjata untuk berburu serta mempertahankan diri. Sejalan dengan meningkatnya peradaban, maka kelompok sosial tersebut memiliki, dan diberikan oleh masyarakat melalui kontrak sosial, kewajiban serta kekuasaan untuk menjaga suku, desa, kerajaan atau negeri dari serangan kelompok lainnya (Keesing,1964).

Perkembangan peradaban pula yang menjadikan kelas masyarakat tersebut semakin memilih bentuk yang lebih rapih dan teratur. Kerapihan dan keteraturan organisasi militer dilakukan pada beberapa bidang seperti pengaturan hubungan antar anggota organisasi (hubungan atasan danbawahan), administratif pembagian harta rampasan perang, serta bayaran atas masa kerja (saat ini dinamakan gaji) dan pola penentuan pemimpin dalam organisasi. Dalam sejarah, Bangsa Romawi merupakan bangsa yang dikenal memiliki organisasi militer terkuat, terbaik, teratur dan terdisiplin dibandingkan bangsa

lain pada masanya.

Tingkat kedisiplinan yang tinggi dari militer Romawi merupakan buah dari kepemimpinan yang baik. Oleh hal kepemimpinan diorganisasi militer bangsa tersebut yang berjalan dengan baik dan mengihuti aturan yang telah ditetapkan, Imperium Romawi menguasai banyak negeri yang terbentang dari Eropa, Afrika daerah Mediterania dan Asia Tengah selama kurangl ebih 1000 tahun. Hal ini merupakan sebuah bukti bahwa betapa kepemimpinan yang baik, akan memperkuat organisasi dan pada akhirnya membantuk keberadaan dan serta pertumbuhan organisasi. Militer dimanapun berada, memiliki sejumlah atribut yang seragam. Dalam hal kepemimpinan mereka memiliki karakteristik yang sama. Sesungguhnya, tidak terdapat perbedaan yang hakiki antara kepemimpinan militer disuatu Negara dengan Negara lainnya. Kepemimpinan militer itu sendiri dimulai dari penentuan sejumlah nilai. Nilai akan menghasilkan sejumlah prinsip. Prinsip ini pada akhirnya menghasilkan dan membentuk kepemimpinan dan atau gaya kepemimpinan. Kepemimpinan militer di suatu negara akan mempunyai keselarasan dengan falsafah dan ideology berbangsa dan bernegara yang dianut oleh bangsa tersebut.

Organisasi militer memiliki nilai yang berlaku umum. Nilai-nilai ini diangkat dari beberapa persamaan mendasar yang dapat ditemukan dari seluruh militer yang ada diseluruh negara. Nilai-nilai yang berlaku univercal ini dianggap bebas nilai dari pengaruh falsafah yang dianut suatu bangsa ataupun pandangan politis sesaat. Adapun nilai-nilai tersebut adalah: (1) *Loyalty*, (2) *Duty*, (3) *Respect*, (4) *Selfless-Service*, (5) *Honour*, (6). *Integrif*, dan (7) *Personalcourage*. (Soemanagora, 2003: 21).

Seluruh nilai diatas merupakan sari pati dari beberapa nilai lainnya yang ada dan telah berlaku selama ribuan tahun

dalam kelas masyarakat "penguasa atas senjata," yaitu militer. Dan beberapa nilai seperti *loyalty, duty, respect* dan *integrity* adalah bagian tidak terpisahkan dari organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip militer pada dasarnya juga sama. Antara satu militer dengan militer lainnya tidak terdapat perbedaan yang mendasar. Beberapa prinsip kepemimpinan adalah: (1) *Lead by example.* (2) *Know your self and seeh selfi mprovement,* (3) *Live the anny values.* (4) *Motivate the soldiers.* (5) *Give direction to their movements,* (6) *Over see the completion of the mission.*(7) *Train the soldier sasa team.* (8) *Train for war.* (9) *Develop sense of responsibility in subordinates.* (10) *Ensure that each taskis understood, supervised and accomplished.* (11) *Know your soldier sandloo kout fortheir well-being .*(12) *Become technically and tactically proficient,* dan (13) *Seek responsibility and take your responsibility for youractions.* (Soemanagora,2003:21).

Seluruh prinsip yang dikemukakan di atas dianggap berlaku universal dalam kalangan militer. Hal menarik yang patut menjadi perhatian adalah, bila dibandingkan antara prinsip yang menjadi landasan bagi kepemimpinan di organisasi militer dengan 14 prinsip umum meneiemen (*General Principles of Management*) dari Henry Fayol, maka akan ditemukan kemiripan antara prinsip-prinsip organisasi militer dengan prinsip-prinsip darl Fayol(2016).

Dewasa ini tujuan individu untuk bekerja tidak hanya mencari uang saja, melainkan untuk memenuhi kebutuhan yang lain seperti kebutuhan untuk dihargai, membentuk keterikatan sosial serta merasa kompeten dalam kehidupan pekerjaan. Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan isu menarik yang menjadi tantangan bagi organisasi dalam penataan lingkungan kerjanya.

Menurut Dessler (dalam Mifriadi, 2006) kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai suatu keadaan dimana

anggota organisasi dapat memenuhi kebutuhan penting mereka dengan bekerja didalam organisasi, dan kemampuan untuk melakukan hal itu bergantung pada apakah terdapat adanya perlakuan yang adil, kompensasi yang layak dan kesempatan bagi anggota organisasi untuk mengembangkan dirinya dalam sebuah organisasi.

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (disingkat TNI AD) merupakan bagian integral dari TNI, yang memiliki tugas pokok menegakkan kedaulatan Negara dan keutuhan wilayah darat Negara Indonesia. Hal ini berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dalam rangka melindungi segenap bangsa Indonesia, dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa. Diharapkan dapat menjadi pilar dan ujung tombak dalam menjaga keutuhan nilai-nilai persatuan dan kesatuan bangsa.

Salah satu tugas TNI AD bersinggungan langsung dengan masyarakat untuk melaksanakan tugas pokoknya. Keberhasilan tugas TNI AD, tak luput dari dukungan masyarakat. Hubungan antara TNI AD dan masyarakat menimbulkan kerjasama, salah satunya program Tentara Manunggal Membangun Desa (TMMD). Pada era globalisasi sekarang, telah timbul kesadaran tentang kepentingan eksistensi termasuk juga pada institusi TNI AD tentang kepentingan dukungan public terhadap eksistensi. Kehadiran Tagline yang menyatakan bahwa: "Publik merupakan penentu keberlanjutan suatu organisasi" merupakan suatu pemikiran baru dalam manajemen organisasi.

Menurut Bill Canton dalam (Soleh Soemirat, dkk, 2010:111) menyatakan bahwa citra adalah kesan, perasaan, gambaran diri publik terhadap perusahaan; kesan yang dengan sengaja diciptakan dari suatu obyek, orang ataupun perusahaan. Artinya bahwa citra itu dengan sengaja perlu diciptakan agar bernilai positif. Citra itu sendiri merupakan salah satu aset

terpenting dari suatu lembaga, perusahaan atau organisasi. Hubungan masyarakat (disingkat humas) bertujuan untuk menegakan dan mengembangkan suatu citra yang menguntungkan (*favorable image*) bagi instansi. Humas berupaya bersinergi dengan public untuk memberikan pelayanan publik dan menjaga komunikasi yang baik.

Bertrand R. Canfield (Ruslan, 1995:42), mengemukakan unsur-unsur utama dalam fungsi humas adalah mengabdikan kepentingan publik, memelihara komunikasi yang baik dan menitik beratkan moral dan tingkah laku yang baik. Penerangan Kodam XIV Hasanuddin merupakan ujung tombak dalam formasi dan penghubung antara eksternal dan internal. Karena fungsi Kodam XIV Hasanuddin itu sendiri adalah mendukung keberhasilan program kerja guna mewujudkan tujuan instansi secara umum akan sangat bersinggungan erat terkait isu-isu yang bersifat *external relations*. Kodam XIV Hasanuddin itu sendiri berfungsi sebagai humasnya Kodam XIV Hasanuddin. Pertama, Kodam XIV Hasanuddin bertujuan mendapatkan kepercayaan dan dukungan dari masyarakat. Kedua, secara profesional, obyektif dan bijak berusaha menjadi mediator dalam rangka "Mengadvokasi" dari berbagai opini negatif yang tidak wajar dari luar. Parameter yang digunakan untuk menilai keberhasilan tersebut adalah jika terbangun situasi *public understanding*, *public confidence*, *public supporting*, dan *public cooperation* secara nyata dilapangan. Sehingga keberadaan benar-benar diterima oleh berbagai elemen masyarakat. Kodam XIV Hasanuddin dalam menjalankan tugas sebagai salah satu institusi di jajaran Kodam XIV Hasanuddin adalah menyampaikan informasi secara benar dan profesional. Memberikan tanggapan yang simpatik mana kala ada suatu informasi yang dianggap dapat merugikan citra positif Kodam XIV Hasanuddin.

Selain itu sebagai institusi yang sekaligus agen informasi, bertugas mengolah informasi, mengelola informasi, baik untuk pihak internal maupun eksternal dan semua itu ditujukan dalam rangka mendukung tugas pokok Kodam XIV Hasanuddin. Keberhasilan Kodam XIV Hasanuddin dalam memberikan informasi kepada masyarakat, banyak masyarakat yang mendukung program-program Kodam XIV Hasanuddin. Seperti Tentara Manunggal Membangun Desa (TMMD) masyarakat dapat diuntungkan dengan program tersebut. Sehingga masyarakat mendukung program tersebut. Disinilah publikasi Kodam XIV Hasanuddin bekerja dan citra positif terbentuk. Gencarnya pemberitaan yang baik, namun tetap profesional. Semakin luasnya akses informasi yang didapat publik, dari pemberitaan media massa yang berkaitan dengan 6 pernyang didedikasikan untuk publik. Maka akan semakin kuat ikatan saling pengertian dan kepercayaan publik.

Kehidupan kerja anggota organisasi dipengaruhi oleh lingkungan disekitarnya. Kualitas kehidupan kerja akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan berupaya memenuhi semua kebutuhan anggota organisasi, karena konsep dari kualitas kehidupan kerja yaitu mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Kehidupan kerja yang menyenangkan, menciptakan sikap yang positif dan memberi dorongan untuk bekerja dengan lebih tekun dan lebih baik. Sebaliknya, jika situasi kehidupan kerja tidak menyenangkan akan menimbulkan ketidakpuasan yang dapat menghilangkan motivasi kerja seseorang. Sebagaimana diungkap Ghiselli dan Brown (dalam Dessler, 2003) bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja anggota organisasi.

Peran penting kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim kerja organisasi secara teknis dan manusiawi,

dapat membawa kepada kualitas kehidupankerja yang lebih baik. Peningkatan kualitas kehidupan kerja ini diperlukan untukmenciptakan kepuasan kerja sebagai pemicu semangat kerja.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) difokuskan pada anggota organisasi tingkat rendah yaitu mereka yang melakukan berbagai kegiatan yang bersifat teknis dan operasional, karena pada dasarnya usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja tidak hanya bagaimana anggota organisasi melakukan pekerjaan dengan lebih baik melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat membuat anggota organisasi menjadi lebih baik. Kualitas kinerja aparatur Negara (TNI) atau ANS masih minim, seperti yang dijelaskan oleh Gibson (1996) yang mengemukakan faktor-faktor penentu kualitas kehidupan kerja anggota organisasi terhadap organisasi antara lain kepuasan akan imbalan yang layak, hal ini sesuaidengan hasil survey Work Indonesia (Rivai dan Basri, 2016) bahwa 51% anggota organisasi diIndonesia tidak puas dengan gaji yang diberikan organisasi dan kesempatan karir yang kurang baik di tempat kerja mereka. Hasil survey Work Indonesia menggambarkan bagaimana persepsi anggota organisasi terhadap kualitas kehidupan kerjanya di organisasi. Hal tersebut merupakan suatu fenomena yang bisa terjadi di berbagai organisasi yakni baik dalam organisasi sipil maupun organisasi militer.

Organisasi militer adalah organisasi angkatan perang dari suatu negara yang diatur berdasarkan peraturan perundang-undangan. Salah satu organisasi militer yang dimiliki Indonesia yakni Tentara Nasional Indonesia (TNI), tentara adalah warga negara yang dipersiapkan dan dipersenjatai untuk tugas-tugas pertahanan negara guna menghadapi ancaman militer maupun ancaman bersenjata. Tentara Nasional Indonesia merupakan salah satu alat

pertahanan negara untuk menjaga kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dari Ancaman, Tantangan, Hambatan, dan Gangguan (ATHG) yang datang dari dalam negeri maupun dari luar negeri (dalam UU No 34 pasal 6, 2004). Tentara Nasional Indonesia dibagi menjadi tiga angkatan yakni Angkatan Darat (AD), Angkatan Laut (AL) dan Angkatan Udara (AU). Masing-masing angkatan memiliki tugas pokok yang berbeda, salah satunya Angkatan Darat (AD). Angkatan Darat merupakan angkatan tertua atau angkatan yang paling lama berdiri sejak zaman penjajahan tanggal 5 Oktober 1945 yang dahulu bernama Tentara Republik Indonesia (TRI). Angkatan Darat memiliki jumlah personel prajurit yang lebih banyak dibandingkan dengan angkatan TNI lainnya. Prajurit adalah anggota TNI, berdasarkan TOP/DSPP TNI jumlah data personel prajurit TNI-AD pada tahun 2012 sejumlah 316.198 orang (Adiwijoyo,2000).

Karakteristik seorang prajurit TNI-AD yaitu loyalitas kepada pimpinannya, hirarki terhadap kepangkatan, disiplin tinggi, bertanggung jawab atas tugasnya, profesional di bidangnya, tegas dalam bertindak, sikap dan perilaku yang menjadipanutan serta setia kepada Bangsa dan Negara (dalam Herawan, 2012). Dengan adanya hirarki terhadap kepangkatan yaitu mulai dari jenjang karir tamtama (anggota bawahan) sampai dengan perwira (pimpinan), anggota bawahan dituntut untuk patuh dan taat terhadap perintah pimpinannya serta senantiasa bersedia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hirarki kepangkatan tersebut merupakan karakteristik prajurit TNI-AD yang berada di seluruh kesatuan di Indonesia, salah satunya yaitu di Kodam XIV Hasanuddin.

Kodam XIV Hasanuddin merupakan salah satu unsur dari bantuan tempur(Banpur). Sebagai salah satu unsure kekuatan, Kodam XIV Hasanuddin memiliki tugas pokok membuat, memperbaiki dan memelihara alat-alat persenjataan

yang dimiliki oleh TNI-AD. Divisi yang berada dibawah naungan Kodam XIV Hasanuddin adalah Divisi Kendaraan, Divisi Senjata dan Divisi Bengkel Teknologi Mekanik. Karena tanggung jawab Kodam XIV Hasanuddin untuk *maintenance* alat sista, maka setiap hari ada ribuan senjata, *tank* tempur dan alat-alat senjata lainnya yang masuk gudang untuk diperbaiki dari seluruh Corps diKodam XIV Hasanuddin.

Disamping dua permasalahan yang diatas, beliau juga mengungkapkan permasalahan yang berkaitan dengan pelatihan atau keterampilan yang diberikan oleh organisasi. Tidak semua anggota di Kodam XIV Hasanuddin diberikan pelatihan khusus, hanya beberapa anggota saja yang diberikan pelatihan diluar kantor. Hal ini yang menyebabkan tingkat kejenuhan ketika anggota hanya mampu menyelesaikan pekerjaan dalam satu bidang saja karena system kerja yang masih klasik sehingga berdampak pada kualitas kehidupan kerja anggota.

Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 pasal 3 butir 16 menyatakan "*Setiap pegawai negeri memiliki peluang yang sama dalam pengembangan karir*". Namun aplikasi dilapangan yang terjadi di Kodam XIV Hasanuddin masih terjadi tebang pilih dalam menentukan anggota yang mengikuti diklat maupun pelatihan dan promosi, masih kurangnya dukungan manajemen dalam penerapan hasil pendidikan maupun pelatihan dalam kehidupan organisasi. Secara tidak langsung hal ini memberikan dampak yang kurang harmonis dalam kehidupan organisasi.

Apapun yang dikerjakan oleh anggota TNI tentunya dalam rangka pemenuhan kebutuhannya, baik untuk dirinya maupun lingkungan kerjanya. Secara psikologis dukungan lingkungan kerja terhadap pekerjaan anggota TNI akan meningkatkan produktifitas kerja mereka. Dengan hubungan yang harmonis di lingkungan kerja tentunya akan mendorong

keinginan yang tinggi dalam meningkatkan motivasi dan produktifitas kerja.



EVALUASI KEBIJAKAN

Teori Evaluasi Kebijakan adalah kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi dan dampak (Anderson: 1975). Evaluasi kebijakan dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja melainkan kepada seluruh proses kebijakan. Menurut Dunn (2003), istilah evaluasi mempunyai arti yang berhubungan, masing-masing menunjuk pada aplikasi beberapa skala nilai terhadap hasil kebijakan dan program. Evaluasi mencakup: kesimpulan, klarifikasi, kritik, penyesuaian dan perumusan masalah kembali.

Evaluasi memiliki beberapa fungsi utama dalam analisis kebijakan. Pertamadan yang paling penting, evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kriteria kebijakan yaitu, seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yangtelah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini, evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan dan target tertentu telah dicapai. Kedua, evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilainilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan

mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepastian tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju. Ketiga, evaluasi membari sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadainya kinerja kebijakan dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan.

Evaluasi dapat juga menyumbang pada definisi alternatif kebijakan yang baru atau revisi kebijakan dengan menunjukkan bahwa alternatif kebijakan yang diunggulkan sebelumnya perlu dihapus dan diganti dengan yang lain (Bardach, 2008). Evaluasi mempunyai dua aspek yang saling berhubungan; penggunaan berbagai macam metode untuk memantau hasil kebijakan publik, program, dan aplikasi serangkaian nilai untuk menentukan kegunaan hasil ini terhadap beberapa orang, kelompok, atau masyarakat secara keseluruhan. Perhatikan bahwa aspek yang saling berhubungan ini menunjukkan kehadiran fakta dan premis-premis nilai di dalam setiap tuntutan evaluative. Namun banyak aktivitas yang diterangkan sebagai "evaluasi" dalam analisis kebijakan pada dasarnya bersifat non-evaluatif - yaitu aktivitas-aktivitas tersebut terutama ditekankan pada produksi tuntutan designative (faktual) ketimbang tuntutan evaluative. Sehingga dibutuhkan suatu pendekatan untuk "penelitian evaluasi" atau "evaluasi kebijakan" (Bardach, 2008).



PERILAKU BIROKRASI TNI

A. Konsep Perilaku

Perilaku pada hakekatnya merupakan “fungsi interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya” (Thoha, 2003: 184), di mana perilaku seseorang itu tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, melainkan ditentukan oleh seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkungan. Ini formula psikologi, dan mempunyai kandungan pengertian bahwa perilaku seseorang itu tidak hanya ditentukan olehdirinya sendiri, melainkan ditentukan sampai seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkungannya.

Perilaku merupakan fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungan di mana individu itu berada. Maksudnya bahwa, perilaku individu selalu memiliki hubungan interdependensi dengan lingkungannya. Lingkungan dapat merubah individu demikian juga sebaliknya, bahwa perubahan pada lingkungan dapat terjadi karena perilaku individu.

Selanjutnya Ndraha (dalam Pasolong, 2008: 71) menyatakan bahwa “perilaku adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau satu kelompok dalamatau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan masyarakat, alam, teknologi, dan organisasi.”

Hasil yang diinginkan dari setiap perilaku adalah performanya Winardi (2004: 199), Perilaku yang berkaitan dengan performa, yaitu perilaku yang langsung berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang perlu dilaksanakan guna

mencapai sasaran-sasaran pada tugas tersebut. Perilaku merupakan fungsi dari variabel individual, variabel keorganisasian, dan variabel psikologikal. Perilaku yang menghasilkan pekerjaan merupakan keunikan masing-masing orang, proses yang melandasinya sama bagi setiap orang. Dari konstruksi teori-teori dan riset tentang perilaku dapat disimpulkan bahwa: (1) perilaku timbul karena sebab; (2) perilaku diarahkan karena tujuan; (3) perilaku yang dapat diamati (masih) dapat diukur; (4) perilaku yang tidak langsung dapat diamati (seperti berfikir, berpersepsi) juga penting dalam mencapai tujuan; dan (5) perilaku bermotivasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan perilaku merupakan aktualisasi sikap seseorang atau sekelompok orang dalam wujud tindakan atau aktifitas sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya. Tindakan atau aktifitas tersebut didasari atas kebutuhan, motivasi dan tujuan, sedangkan lingkungan yang dimaksud adalah organisasi dimana individu atau kelompok itu berkarya.

Perilaku terbentuk setelah melewati keseluruhan dari aktifitasnya, yaitu unsur kepentingan, kebutuhan, motivasi dan sikap yang potensial dapat menjelaskan perilaku tertentu. Oleh kartena itu kepentingan seseorang melandasi perilakunya, dengan kata lain perilaku seseorang itu banyak dipengaruhi oleh kepentingannya, walaupun demikian patut disadari bahwa perilaku seseorang tidak saja dipengaruhi oleh faktor kepentingan internal, namun dapat juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang merupakan respon spontan terhadap kondisi tertentu.

Simon (1997:3) menjelaskan bahwa hampir semua perilaku, terutama perilaku individu di dalam sebuah organisasi administrative adalah bersifat purposive yakni berorientasi kepada goal (tujuan). Lebih lanjut Simon (1997:3) memandang bahwa semua perilaku merupakan seleksi

tindakan tertentu yang dilakukan secara sadar maupun tidak, kecuali yang secara fisik dapat dilakukan oleh aktor atau orang-orang yang berada di bawah pengaruh dan kekuasaannya

Berdasarkan definisi perilaku yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku adalah segala kegiatan yang dilakukan seseorang yang secara langsung dapat diamati dalam melaksanakan tugas, fungsi dan perannya, misalnya perilaku seorang pemimpin (perilaku ramah, perilaku sombong, perilaku malas, dan sebagainya). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menurut Ndraha (dalam Pasolong, 2008:73) ada dua faktor yaitu “(1) kondisi yang datang dari luar (lingkungan eksternal) dan (2) kepentingan yang disadari dari dalam oleh yang bersangkutan.

Selanjutnya Robbins (2003: 59) mengungkapkan empat cara membentuk perilaku: (1) penguatan positif; (2) penguatan negatif; (3) hukuman; dan (4) pemunahan. Kemudian Dessler (dalam Pasolong, 2008: 73) mengatakan bahwa “perilaku manusia terbentuk melalui proses dari adanya kebutuhan (*needs*), keinginan (*want*), motivasi, sikap dan niat.”

Sikap dan perilaku yang nampak dan muncul dalam suatu organisasi menggambarkan budaya organisasi. Budaya organisasi juga memberikan rambu-rambu kepada sikap anggota organisasi tentang bagaimana memberikan pelayanan kepada masyarakat. Memahami budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan berusaha mengenalinya secara mendalam.

B. Konsep Birokrasi

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat modern yang kehadirannya tak mungkin terelakkan. Eksistensi birokrasi ini sebagai konsekuensi logis dari tugas utama negara (TNI) untuk menyelenggarakan kesejahteraan masyarakat (*social welfare*). Negara dituntut

terlibat dalam memproduksi barang dan jasa yang diperlukan oleh rakyatnya (*public goods and services*) baik secara langsung maupun tidak langsung, bahkan dalam keadaan tertentu negara yang memutuskan apa yang terbaik bagi rakyatnya. Untuk itu negara membangun sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan istilah birokrasi.

Menurut Weber (dalam Suradinata, 2002: 27) "Birokrasi adalah sebagai salah satu sistem otorita yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai peraturan". Dengan demikian birokrasi dimaksudkan untuk mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan banyak orang. Sejalan dengan pendapat Weber, Blau dan Page (dalam Suradinata, 2002: 27) memformulasikan "birokrasi sebagai tipe dari organisasi, dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif besar dengan cara mengkoordinasikan secara sistematis pekerjaan orang banyak."

Dari pemahaman tersebut, maka jelaslah bahwa birokrasi adalah suatu usaha dalam mengorganisir berbagai pekerjaan agar terselenggara dengan teratur. Pekerjaan ini bukan hanya melibatkan banyak personil (birokrat), tetapi juga terdiri dari berbagai peraturan dalam penyelenggaraan tugas TNI. Birokrasi diperlukan agar penyelenggaraan tugas TNI tersebut terlaksana secara efisien, efektif dan ekonomis.

Birokrasi bagi sebagian orang dimaknai sebagai prosedur yang berbelit-belit, menyulitkan dan menjengkelkan. Namun sebagian yang lain birokrasi dipahami dari perspektif yang positif, yakni sebagai upaya untuk mengatur dan mengendalikan perilaku masyarakat agar lebih tertib. Ketertiban yang dimaksud adalah ketertiban dalam hal mengelola berbagai sumber daya yang mendistribusikan sumber daya tersebut kepada setiap anggota masyarakat secara berlebihan.

Sejauh ini, birokrasi menunjuk pada empat pengertian, yaitu: Pertama; menunjuk pada kelompok pranata atau lembaga tertentu. Pengertian ini menyamakan birokrasi dengan biro; kedua; menunjuk pada metode khusus untuk mengalokasikan sumberdaya dalam suatu organisasi besar. Pengertian ini berpadanan dengan istilah pengambilan keputusan birokratis; ketiga; menunjuk pada kebiroan atau mutu yang membedakan antara biro-biro dengan jenis-jenis organisasi lain. Pengertian ini lebih menunjuk pada sifat-sifat statis organisasi; keempat; sebagai kelompok orang, yakni orang-orang yang digaji yang berfungsi dalam TNI (Thona, 2003).

Dari pemahaman di atas, maka birokrasi menurut Thoha (dalam Hariyoso, 2002) dimaknai sebagai cara kerja yang rasional, impersonal dan legalistik. Selanjutnya menurut Evers (dalam Zauhar, 1996) birokrasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yaitu:

1. Birokrasi dipandang sebagai rasionalisme prosedur TNI dan aparat administrasi publik. Makna ini adalah sejalan dengan ide Weber tentang birokrasi.
2. Birokrasi dipandang sebagai bentuk organisasi yang membengkak dan jumlah pegawai yang besar. Konsep inilah yang sering disebut dengan parkinson law.
3. Birokrasi dipandang sebagai perluasan kekuasaan TNI dengan maksud mengontrol kegiatan masyarakat, yang oleh Evers disebut Orwelisasi.

Dengan demikian maka birokrasi dapat dimaknai suatu sistem kerja yang berlaku dalam suatu organisasi (baik publik maupun swasta) yang mengatur secara ke dalam maupun ke luar. Mengatur ke dalam berarti berhubungan dengan hal-hal yang menyangkut hubungan atau interaksi antara manusia dalam organisasi, juga antara manusia dengan sumber daya organisasi lainnya. Sedangkan mengatur keluar berarti berhubungan dengan interaksi antara organisasi dengan pihak

lain baik dengan lembaga lain maupun dengan individu-individu.

Konsep birokrasi sesungguhnya berupaya mengaplikasikan prinsip-prinsip organisasi yang dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi administrasi, meskipun birokrasi yang keterlaluhan seringkali justru menimbulkan efek yang tidak baik. Dalam birokrasi terdapat aturan-aturan yang rasional, struktur organisasi dan proses berdasar pengetahuan teknis dan dengan efisiensi yang setinggi-tingginya. Di samping diberikan makna yang cukup positif tersebut, birokrasi juga sering dimaknai secara negatif. Dalam perspektif yang negatif birokrasi dimaknai sebagai suatu proses yang berbelit-belit, waktu yang lama, biaya yang mahal dan menimbulkan keluhan kesahyang pada akhirnya ada anggapan bahwa birokrasi itu tidak efisien dan bahkan tidak adil.

C. Konsep Perilaku Birokrasi

Pemahaman tentang perilaku birokrasi, tidak dapat terlepas dari pemahaman tentang perilaku organisasi. Hal ini dikarenakan "birokrasi merupakan salah satu bentuk organisasi rasional" (Albrow, 2005: 109-132). Dengan rujukan tersebut, maka pembahasan tentang perilaku birokrasi dapat didahului dengan pendalaman tentang perilaku organisasi.

Robbins (1999: 2) mendefinisikan perilaku organisasi: "Studi sistematis tentang tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam organisasi." Lebih lanjut Robbins, (2003: 10-11) berpendapat bahwa:

Perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi yaitu perorangan (individu), kelompok dan struktur. Disamping itu perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja lebih efektif.

Sedangkan Nimran (1996) (dalam Sopiah, 2008: 4) mengatakan bahwa “Perilaku organisasi adalah suatu sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi dalam konteks organisasi.”

Selanjutnya Gitosudarmo, dkk (dalam Sopiah, 2008: 4) menyebutkan “Perilaku keorganisasian sebagai suatu bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi yang sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.” Secara konseptual, Thoha (1999: 4) berpendapat bahwa:

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Manusia berkaitan dengan aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan manusia terhadap organisasi.

Perilaku organisasi merupakan interaksi antara individu, struktur, teknologi dengan lingkungan. Dan untuk mencapai tujuan organisasi, perlu adanya kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi serta dukungan teknologi dan lingkungan luar.

Dari pemahaman tentang perilaku organisasi yang telah dikemukakan di atas, maka secara ringkas dapat dikatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi itu.

Melalui pemahaman dan pengetahuan tentang perilaku organisasi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli di atas dan jika birokrasi dipahami sebagai organisasi rasional menurut Albrow, maka pengetahuan tentang perilaku organisasi dapat

juga diterima sebagai rujukan untuk menjelaskan perilaku birokrasi.

Secara historis, istilah birokrasi pertama kali dikemukakan oleh seorang physiokrat Prancis yaitu Vincent de Goumay (dalam Albrow, 2005: 1). dimana, Albrow (2005: 4) mencatat bahwa "*Honore de Balzac* adalah tokoh yang sangat berperan besar dalam mensyaratkan istilah birokrasi melalui novelnya dengan judul *Les Employes* (1936). Dalam perkembangan selanjutnya, kajian terhadap konsep birokrasi semakin menarik perhatian para ahli, salah satu tokohnya adalah Weber, yang merupakan salah seorang pelopor teori birokrasi modern. Weber mengilustrasikan birokrasi sebagai suatu institusi yang tidak berdiri sendiri tetapi selalu terkait dengan legitimasi dan otoritas. Dengan konsep "*Ideal type of organization*" Weber melukiskan birokrasi sebagai badan administrasi pejabat yang diangkat. Karena itu ciri-ciri birokrasi menurut Weber (dalam Widodo, 2005: 12) sebagai berikut:

1. Adanya pembagian pekerjaan, hubungan kewenangan dan tanggungjawab yang didefinisikan dengan jelas;
2. Kantor diorganisasikan secara hirarkhi atau adanya rangkaian komando;
3. Pejabat manajerial dipilih dengan kualifikasi teknis yang ditentukan dengan pendidikan dan ujian;
4. Peraturan dan pengaturan mengarah pada pelaksanaan pekerjaan;
5. Hubungan antara manajer dengan karyawan berbentuk impersonal;
6. Pegawai yang berorientasi pada karier dan mendapatkan gaji yang tepat;

Selain merumuskan konsep. "*Ideal type of organization*" dengan ciri-ciri di atas, selanjutnya Weber memusatkan perhatian pada pertanyaan mengapa orang merasa wajib untuk mematuhi perintah tanpa melakukan penilaian kaitan dirinya

dan nilai dari perintah tersebut. Fokus ini merupakan salah satu bagian dari penekanan Weber terhadap organisasi kemasyarakatan sebagai keseluruhan dan peranan negara pada khususnya. Weber mengatakan bahwa kepercayaan bawahan terhadap legitimasi akan menghasilkan kestabilan pola kepatuhan dan perbedaan sumber perintah dalam sistem organisasi. Otorita tidak tergantung pada ajakan kepada kepentingan bawahan dan perhitungan untung rugi pribadi, atau pada motif suka atau tidak suka, itulah sebabnya tidak ada otorita yang tergantung pada motif-motif ideal. Selanjutnya Weber (dalam Mufiz, 1986) mengemukakan tiga tipe ideal dalam otorita, sebagai berikut:

1. Otorita Tradisional

Otorita tradisional meletakkan dasar-dasar legitimasi pada pola pengawasan sebagaimana diberlakukan di masa lampau dan yang kini masih berlaku. Legitimasi amat dikaitkan dengan kewajiban penduduk untuk menuangkan loyalitas pribadinya kepada siapa yang menjadi kepalanya, para pemegang otorita merasa takut untuk merenggangkan cara pengerjaan tradisional, karena perubahan berikutnya akan menggorogoti sumber-sumber legitimasinya.

2. Otorita Kharismatik

Otorita Kharismatik timbul karena penghambaan seseorang kepada individu yang memiliki hal-hal yang tidak biasa. Individu yang dipatuhi tersebut misalnya mempunyai sikap heroik, ciri dan sifat pribadi lainnya yang amat menonjol. Kedudukan seseorang pemimpin kharismatik tidaklah dibelenggu oleh aturan tradisional. Pemimpin seperti ini dan segala komandonya selalu dipatuhi oleh para pengikutnya yang dipandang dapat memimpinnya ke arah pencapaian tujuannya. Para pengikut memaatuhinya, karena penghambaan diri, bukan karena hukum yang memaksanya untuk patuh. Menurut Weber tipe otorita tradisional dan

tipe otorita kharismatik terdapat dalam hampir semua aktifitas organisasi sebelum adanya revolusi industri.

3. Otorita Legal-Rasional.

Otorita ini didasarkan atas aturan yang bersifat tidak pribadi impersonal yang ditetapkan secara legal. Kesetiaan atau kepatuhan adalah manakala seseorang melaksanakan otorita kantornya hanya dengan loyalitas formal dari pimpinannya dan hanya dalam jangkauan otorita kantornya. Otorita legal rasional memang di dasarkan atas aturan-aturan yang pasti. Aturan bisa saja terdapat perubahan untuk dapat mengikuti perubahan yang terjadi di dalam lingkungannya secara sistematis, dan mengandung pikiran masa mendatang.

Dalam konteks Indonesia, perkembangan birokrasi tidak terlepas dari faktor kesejarahan, apa yang dicapai birokrasi sekarang ini merupakan perjalanan sejarah yang panjang, walaupun sejarah tidak pernah berulang kembali, namun dengan menggunakan secara seksama fakta sejarah akan diperoleh perhatian yang lebih cepat mengenai fakta yang ada sekarang ini. Sejarahpun akan membantu perspektif masa depan, apa saja yang telah dilakukan oleh administrasi publik dapat melacak jejak birokrasi yang dilakukan oleh administrasi publik, mulai zaman kerajaan yang masyarakatnya masih sangat sederhana, masa kolonial sampai dengan setelah kemerdekaan yang masyarakatnya relatif modern. Selain itu, variabel lain yang juga mempengaruhi eksistensi perjalanan birokrasi di Indonesia adalah faktor kepentingan politik (*political interest*).

Sejarah perjalanan panjang birokrasi tersebut di atas, telah banyak mewarnai kehidupan TNI dan masyarakat, keberadaannya sebagai instrumen TNI dalam menterjemahkan dan mengimplementasikan kebijakan TNI serta sebagai pelayan rakyat, menjadi suatu kebutuhan, karena itu,

kehadirannya tak dapat terelakkan. Kehadiran birokrasi TNI merupakan sebuah konskuensi logis diterimanya hipotesis bahwa TNI mempunyai misi suci yaitu untuk melayani, memberdayakan dan mensejahterahkan rakyatnya. Atas dasar pemahaman yang demikian itulah maka TNI harus terlibat langsung dalam memproduksi barang dan jasa publik yang diperlukan oleh rakyat, serta pada saat yang sama mendistribusikan secara cepat, tepat dan adil kepada rakyatnya. TNI secara aktif terlibat dalam kehidupan sosial rakyat, bahkan jika perlu TNI memutuskan apa yang terbaik bagi rakyat. Untuk mengemban misi suci tersebut maka TNI membangun dan membutuhkan suatu institusi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyat yang disebut "birokrasi TNI".

Dalam upaya pelayanan dan mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi TNI memberikan andil yang besar. Segala aktifitas penyelenggaraan TNI tidak terlepas dari konteks *public services dan public affairs*. Barang dan jasa publik harus dapat dikelola secara istimewa, efisien dan efektif serta profesional, dan dapat diterima oleh rakyat dengan baik. Kualitas dan konsekuensi proses ini menjadi tanggung jawab birokrasi TNI, artinya bahwa peran TNI yang strategis serta efektif dari peran tersebut akan banyak ditopang oleh bagaimana birokrasi TNI yang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional dan bertanggung jawab.

Berkenaan dengan peranan birokrasi TNI yang sangat determinan tersebut, dalam dunia akademik mengandung dua perdebatan besar antara Hegel dan Karl Max tentang posisi birokrasi dan bagaimana birokrasi itu seharusnya memainkan perannya. Thoha (2005: 22-23) mencatat dua perdebatan tersebut sebagai berikut:

Menurut filosofi Hegel; birokrasi adalah jembatan antara negara dan rakyat. Rakyat yang dimaksud disini terdiri

dari kelompok-kelompok profesional, usahawan dan kelompok-kelompok tertentu yang mewakili kepentingan partikular (khusus). Sedangkan negara mewakili kepentingan umum (the general interest). Di antara keduanya, birokrasi TNI merupakan medium yang dipergunakan untuk menghubungkan kepentingan khusus tersebut dengan kepentingan general (umum). Sedangkan menurut konsepsi Karl Max, yang berseberangan dengan Hegel, mengemukakan birokrasi tidak mewakili aslinya diri sendiri, dan negara bukan mewakili kepentingan umum, tidak ada kepentingan umum (general) itu, yang ada adalah kepentingan partikular mendominasi kepentingan partikular lainnya. Kepentingan partikular yang memenangkan perjuangan kelas sehingga menjadi kelas yang dominan itulah yang berkuasa. Birokrasi adalah negara atau TNI itu sendiri. Birokrasi merupakan instrumen yang dipergunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya. Birokrasi memihak kepada kelas partikular yang mendominasi tersebut.

Kedua konsep pemikiran di atas, memperlihatkan eksistensi birokrasi TNI dan visi birokrasi TNI. Bahkan bagi Hegel, birokrasi merupakan mediator yang menghubungkan kepentingan negara dengan kepentingan partikular (kepentingan kelompok-kelompok masyarakat). Karena itu maka birokrasi harus menempatkan posisi netral dalam kehidupan negara. Birokrasi bukanlah alat negara atau TNI yang bekerja mendukung kepentingan kekuatan politik tertentu. Sedangkan bagi Karl Max, birokrasi TNI keberadaannya memihak pada kekuatan politik yang memerintah.

Sebagai struktur yang mempunyai fungsi yang demikian, maka tugas selanjutnya dari birokrasi TNI adalah mendistribusikan secara adil jasa publik atau layanan civil tersebut kepada masyarakat dengan cepat, tepat sasaran dan adil. Fungsi ini berkaitan erat dengan fungsi TNI yang dilakukan

oleh kekuasaan TNI dalam wadah institusi atau organisasi TNI dalam skala besar yang berbentuk birokrasi TNI.

Dalam pandangan lain tentang birokrasi TNI, dengan merujuk pada teori Weber, Kristiadi, (1999: 14) memetakan beberapa karakteristik birokrasi sebagai berikut: Lingkup kewenangan berdasarkan pembagian kerja yang sistimatis, Pejabat terikat pada disiplin dan pengawasan yang ketat dan sistimatis dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya, Semua kegiatan diatur oleh sistem aturan yang sistematis, Jabatan-jabatan mengikuti azas hierarkhi, Pejabat hanya terikat pada satu tugas formal dan tidak personal, Jabatan diisi berdasarkan terpenuhinya syarat-syarat teknis yang dinyatakan melalui ujian atau ijasah. Pejabat bersangkutan diangkat dan bukan dipilih, dan Jabatan itu merupakan karier, artinya ada sistem kenaikan tingkat berdasarkan waktu dan kecakapan.

Konsep birokrasi TNI berkaitan erat dengan peran dan fungsi organisasi TNI yang besar dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Birokrasi TNI sebagai bentuk organisasi TNI, dicirikan oleh struktur yang mempunyai prinsip dasar normatif, filosofis, dan etis dalam perilaku proses administratif dan psikologi sosial. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa dalam melaksanakan peran dan fungsinya, birokrasi TNI menggunakan pendekatan tata administrasi yang diawali oleh pematangan struktur kekuasaan, pembagian tugas, spesialisasi fungsi kegiatan, koordinasi, jenjang pengawasan, dan sebagainya. Sedangkan menurut pendekatan psikologi sosial, birokrasi TNI berhubungan erat dengan perilaku manusia selaku unsur birokrasi dalam struktur organisasi TNI, baik perilaku individu dalam kelompok formal dan informal, maupun perilaku internal dan eksternal organisasi TNI. Model umum perilaku birokrasi, dapat diketahui bahwa salah satu faktor yang ada dalam diri individu yang mempengaruhi perilakunya adalah kebutuhan seseorang itu sendiri. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang berbeda satu sama lain,

bahkan pada diri seseorang individu itupun kebutuhannya berbeda satuwaktu ke waktu lainnya.

Syafie (1999: 137), menyatakan bahwa “dalam melihat perilaku birokrasi dalam penyelenggaraan TNI dalam rangka pelayanan publik, memandang pentingnya pendekatan antropologi”, di mana secara antropologis perilaku birokrasi akan berkaitan atau ditentukan oleh budaya yang melatari atau menjadi preferensi individu pejabat publik. Artinya, kecenderungan perilaku seorang birokrat dapat dibentuk oleh budaya kedaerahan, baik yang bersifat kawula gusti maupun yang bersifat partisipan. Budaya kawula gusti biasanya ditandai oleh sifat-sifat nepotisme, primodialisme dan federalisme. Adapun budaya partisipan bercirikan egaliterialisme, progresif, asertif dalam menegakkan hak dan kewajiban.

Secara Sosilogis, perilaku birokrasi dalam konteks pelayanan publik harus dipandang sebagai usaha penataan masyarakat, artinya para administrator sejauh mana mampu dalam mengadakan teknik pendekatan masyarakat. Sebaliknya juga perlu dilihat sejauh mana rakyat bersedia dipimpin, diurus dan diatur dalam hubungan antara manusia dalam masyarakat suatu negara. Dalam hal ini TNI juga dianggap sebagai salah satu dari kelompok manusia, hanya bedanya TNI merupakan kelompok masyarakat yang memiliki kekuasaan untuk mengatur dan memerintah.

Secara psikologis, perilaku birokrasi akan berkaitan dengan perilaku pribadi. Disiplin ilmu psikologi telah memberikan kontribusi dan terus menambah pengetahuan di bidang perilaku organisasi misalnya ahli-ahli teori belajar, teori kepribadian, psikologi bidang konseling, dan organisasi” (Muklas, 2005: 23). Pada awalnya para psikolog organisasi ini terlibat dalam masalah-masalah kelelahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang bisa mengganggu efisiensi kerja, akhirnya kontribusi ini lebih

meluas lagi, yang meliputi proses belajar, persepsi, kepribadian, latihan, efektifitas kepemimpinan, pemenuhan kebutuhan dan motivasi, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian prestasi kerja, pengukuran sikap, teknik pemilihan pegawai, desain kerja, dan stres di tempat kerja.



KONSEP PELAYANAN PUBLIK

Sebelum penulis mengemukakan tentang pelayanan publik, terlebih dahulu perlu diketahui definisi dari pelayanan. Soetopo (dalam Napitupulu, 2007: 164) mendefinisikan pelayanan sebagai suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain. Dalam konteks lain, Soetopo (dalam Napitupulu, 2007) mengemukakan bahwa pelayanan adalah serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti; tidak berwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Sejalan dengan pendapat Soetopo, Gronroos (dalam Winarsih dan Ratminto, 2009 2) menjelaskan bahwa; pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas

yang bersifat tidak kasak mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Sejalan dengan pandangan di atas, Ibrahim (2008: 2) mengemukakan bahwa; pelayanan itu merupakan penggerak utama bagi operasionalisasi kegiatan bisnis (atau organisasi pemberi pelayanan apapun nama dan jenisnya).

Dari rumusan tersebut di atas, maka nampak bahwa pelayanan mempunyai fungsi yang sangat penting dalam kegiatan bisnis/organisasi pemberi layanan, dalam hal ini TNI (pelayan publik). Konsep pelayanan publik diturunkan dari makna *public service* yang berarti; berbagai aktifitas yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa (Pamudji, 1999 dalam Napitupulu, 2007: 165). Definisi *public service* yang dikemukakan Pamudji, oleh Soetopo (dalam Napitupulu, 2007: 165) diartikan sebagai Pelayanan umum, yaitu segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi TNI di pusat, di daerah dan lingkungan BUMN/ Ddalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan perundang-undangan.

Secara konseptual, pelayanan publik menurut Subarsono (2006: 136) adalah serangkaian aktifitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Pengguna yang dimaksudkan adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik.

Dengan mengacu pada pemikiran para ahli di atas, maka dapat dikemukakan bahwa pelayanan publik merupakan proses pemenuhan kebutuhan dan solusi atas berbagai permasalahan yang menyertai kehidupan masyarakat setiap saat oleh TNI atau birokrasi TNI berupa barang dan jasa yang

disediakan dan diberikan ketika masyarakat membutuhkan atau sebelum mereka meminta.

Selain teori-teori pelayanan yang dikemukakan di atas, Denhard and Denhard (2003: 25-26) menawarkan suatu model pelayanan yang disebutnya dengan “model pelayanan publik baru” (*new public service*). Dijelaskan bahwa model pelayanan *new public service*, pelayanan publik berpijak pada teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga negara. Dalam model ini, kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat, bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Dalam model ini ditegaskan bahwa birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggungjawab kepada masyarakat secara keseluruhan.

Dalam model ini, birokrasi publik bukan hanya sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, melainkan juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, norma politik yang berlaku, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Hal tersebut merupakan serangkaian konsep pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi.

Dasar teoritis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *new public service*, yaitu pelayanan publik harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada. Tugas TNI adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan warga negara dan kelompok komunitas, Ini mengandung makna bahwa karakter dan nilai yang terkandung di dalam pelayanan publik harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat, karena masyarakat bersifat dinamis. Untuk itu karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat. Di samping itu, pelayanan publik model baru harus bersifat non-diskriminatif, sebagaimana

dimaksud oleh dasar teoritis yang digunakan, yaitu teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan warga negara tanpa membeda-bedakan suku, agama, ras dan asal daerah serta afiliasi politik. Artinya bahwa setiap warga negara diperlakukan sama dalam konteks pelayanan, ketika masyarakat membutuhkan pelayanan publik dari birokrasi TNI.

Hubungan yang terbangun antara birokrasi TNI dengan warga negara ketika pelayanan berlangsung adalah hubungan TNI yang bersifat impersonal, sehingga terhindar dari nepotisme dan primordialisme. Napitupulu (2007: 165) mendefinisikan pelayanan publik adalah; segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi TNI di pusat, di daerah dan di lingkungan BUMN/D dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan perundang-undangan.

Syafei, (2009: 65) mengatakan bahwa Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi TNI yang sangat penting untuk dilaksanakan oleh segenap aparatur TNI dalam upaya mewujudkan tujuan negara. Lestiani (2007: 304) mengemukakan bahwa Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara layanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ramdani, (2008: 15) memaknai pelayanan publik sebagai bentuk pelayanan TNI terhadap masyarakat secara umum berupa pelayanan yang menyangkut kebutuhan sosial masyarakat. Selanjutnya Endang (2004: 1) mengemukakan dalam Pengertian pelayanan terdapat dua sisi dalam proses pelayanan, yaitu sisi pemberi layanan dan sisi penerima layanan.

Keputusan Menteri pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, mendefinisikan "pelayanan publik

sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi TNI di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Adapun kualitas pelayanan publik menurut Sinambela (2008: 6) tercermin dari transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak, dan keseimbangan hak dan kewajiban. Supriyanto (2009: 267) juga mengemukakan bahwa; kualitas dapat pula diukur melalui persepsi pelanggan, produk, dan proses, bahkan kualitas itu dapat dicapai melalui lima dimensi yang disebut TERRA (*Tangible, Empathy, Responsiveness, Reliability, and Assurance*). *Tangible* berkaitan dengan prasarana dan sarana atau fasilitas harus tersedia. *Empathy* yakni sifat tegas tetapi penuh dengan perhatian. *Responsiveness* yakni kesanggupan secara cepat dan tepat serta tanggap. *Reliability* yakni kemampuan dan keandalan yang terpercaya, dan *Assurance* yakni memberikan jaminan dan keramahan penyedia layanan.

Hasil penelitian Zeithamal, Parasuraman & Berry (1990: 46) menjelaskan bahwa “banyak pelayanan publik yang tidak berkualitas, sehingga konsumen menjadi tidak puas”. Aktualisasi ketidakpuasan terhadap pelayanan yang tidak berkualitas itu dapat diamati dari sikap dan perilaku konsumen. Mereka menyimpulkan bahwa penyebab pelayanan yang tidak berkualitas adalah “adanya kesenjangan antara konsumen dan penyedia layanan”, yakni tidak sesuai dengan harapan antara konsumendengan penyedia layanan.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan (*service quality*) sebagai perbandingan antara harapan dan persepsi konsumen, sebagaimana dinyatakan oleh

Zeithaml (1990: 16) “Kualitas pelayanan dikatakan baik, jika dapat memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan konsumen dari layanan tersebut.”

Untuk keperluan analisis fenomena kualitas pelayanan pelanggan, penulis merujuk pada teori kualitas pelayanan menurut Albrecht dan Zemke (1985: 41), yang menawarkan aspek-aspek kualitas suatu pelayanan yaitu; aspek sistem pelayanan, strategi pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, dan customers.” Teori ini bersifat konprehensif karena ia menjelaskan bahwa suatu pelayanan tidak hanya ditentukan oleh peran pemberi layanan tetapi juga diperlukan peran aktif dari penerimalayanan.

Memang disadari bahwa “teori Albrecht dan Zemke merupakan teori dalam dunia bisnis dan manajemen, namun teori ini, dapat dipinjam oleh ilmu TNI dengan pendekatan interdisipliner untuk menjelaskan gejala TNI” (Ndraha, 2003: 14).

Dalam konteks pelayanan pelanggan sebagai pelayanan publik serta sebagai salah satu gejala TNI, fenomena ini dapat dijelaskan dengan teori tersebut di atas. Hal ini dijelaskan oleh Pohan (2003: 50) bahwa dalam lingkungan pelayanan pelanggan dikembangkan suatu kerangka pikir yang berasal dari kalangan industri dan sumber-sumber lain.

Dengan demikian, maka suatu pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi TNI, dikatakan berkualitas, apabila pelayanan tersebut dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat dan melahirkan kepercayaan masyarakat terhadap TNI. Berkaitan dengan konsep kualitas, Gaspersz (2005: 4) berpendapat bahwa kualitas mempunyai pengertian sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (meeting the needs of consumers).

Dengan demikian maka suatu pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi TNI dikatakan berkualitas, apabila

pelayanan tersebut memenuhi keinginan atau kebutuhan masyarakat sebagai warga negara. Dalam konteks pelayanan terhadap masyarakat yang mengurus perizinan IMB, suatu pelayanan dapat dinilai berkualitas apabila proses pelayanan serta produk pelayanan tersebut sesuai dengan standar pelayanan, memenuhi keinginan dan kebutuhan serta pada akhirnya memberikan kepuasan bagi masyarakat serta melahirkan kepercayaan masyarakat terhadap TNI.

A. Pelayanan Kepada Masyarakat

Kebutuhan manusia (*human needs*) adalah suatu rasa yang timbul secara alami dari dalam diri manusia untuk memenuhi segala sesuatu yang diperlukan dalam kehidupannya. Kebutuhan-kebutuhan ini kemudian memunculkan keinginan manusia (*human wants*) untuk memperoleh sesuatu yang dibutuhkan dalam kehidupannya.

Kebutuhan manusia bermacam-macam, ada yang bisa dipenuhinya melalui mengadakan sendiri, diupayakan sendiri dengan bantuan pihak lain atau masyarakat, dan yang memang harus diperoleh dari pihak lain. Kebutuhan yang diperoleh dari pihaklain menurut Ndraha (2003: 55) pemenuhannya melalui pasar (*private choice*), dan pemenuhannya melalui proses istimewa. Lebih lanjut Ndraha menyatakan bahwa, proses secara istimewa itu harus seefisien mungkin, seproduktif mungkin, seterbuka mungkin, sehingga biaya dan tarif (harga) serendah mungkin, seterjangkau mungkin oleh konsumen. *Choice* ditetapkan melalui *policy*, diatur secara ketat dan diperlukan kekuasaan (kewenangan) untuk menegakkan aturannya, demikian halnya dengan ketersediaannya harus memadai sehingga dapat diperoleh oleh setiap orang.

Pemenuhan kebutuhan manusia yang dilakukan secara istimewa tersebut dilakukan oleh badan publik sehingga jenis pelayanannya juga merupakan pelayanan kepada publik atau

masyarakat (*publik service*), dengan kata lain, TNI melalui badan publik bertindak sebagai provider, sedangkan masyarakat yang meminta akan kebutuhan pelayanan disebut sebagai consumer atau pengguna (*user*). TNI melalui badan publiknya sebagai penyedia layanan (*service provider*), dalam melaksanakan kegiatannya tidak bertujuan komersil atau kegiatan yang tidak bermotifkan mencari laba atau disebut juga usaha nirlaba (*non-profit motive*). Sedangkan penerima layanan (*consumer*) yang termasuk kelompok pelanggan kegiatan non komersil yang sifat layanannya cuma-cuma atau dengan mengeluarkan pembayaran yang sepadan dengan manfaat yang diperolehnya (kontribusi pengganti).

Provider dalam memberikan layanan kepada masyarakat menuntut terjadinya proses pelayanan yang berkualitas. Dalam kamus yang disusun Wojowarsito, "quality adalah kualitas, mutu, kecakapan, sifat, macam, jenis". Sedangkan yang dikutip dalam Ndraha (2005: 83), *quality adalah "characteristics, properti or attitude, character or nature"*. Dengan kata lain, setiap orang, barang atau zat memiliki kualitas, dan kualitas ini membedakan antara orang, barang atau zat yang satu dengan lainnya.

Pendapat pakar yang membedakan konsep kualitas menurut pengertian tradisional dengan modern, seperti dikemukakan Gaspersz (2002: 95-97) sebagai berikut:

Pengertian tradisional tentang konsep kualitas hanya berfokus kepada aktifitas inspeksi untuk mencegah lolosnya produk-produk cacat ke tangan pelanggan. Sedangkan pengertian modern, konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern, yang dicirikan oleh lima karakteristik, yaitu: (1) berorientasi pelanggan; (2) partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus; (3) pemahaman dari setiap orang

terhadap tanggungjawab spesifik untuk kualitas; (4) aktifitas yang berorientasi kepada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja; dan (5) sesuatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup (*way of live*).

Pelayanan sebagai fungsi hakiki TNI terbagi kedalam beberapa bentuk pelayanan, sebagaimana yang dikemukakan Barata (2003: 33-34) terdiri:

1. Pelayanan bagi pelanggan internal, yaitu orang-orang yang terlibat dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan organisasi perusahaan. Pelayanan prima di organisasi non-komersial dan instansi- instansi TNI sangat berkaitan dengan bagaimana pola manajemennya diimplementasikan untuk memfasilitasi kebersamaan, kerjasama, dan upaya-upaya lain yang berkaitan dengan kompensasi materil dan non- materil bisa diwujudkan agar para pengurus dan pegawai dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Pelayanan bagi pelanggan eksternal. Organisasi non-komersil dan instasi TNI, dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, diharapkan akan timbul loyalitas atau kepatuhan dari mereka, sehingga organisasi/instansi yang bersangkutan menarik manfaat untuk menyelesaikan misinya.

Bentuk atau jenis pelayanan tersebut di atas, dapat menjadi satu proses mekanistik, yakni pelayanan yang utama dilakukan adalah diawali pelayanan pelanggan secara internal, karena dapat menjadi kunci sukses untuk pelayanan bagi pelanggan eksternal. Dengan kata lain, jika pelayanan dilingkungan internal berhasil baik, maka akan dapat dijadikan

sebagai tonggak dalam mewujudkan pelayanan bagi lingkungan eksternal.

Membahas mengenai proses pelayanan terhadap pelanggan yang harus dipuaskan dalam sistem kualitas modern, perlu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan tersebut, sebagaimana Gaspersz (2002: 73-74) menyebutkan bahwa ada tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

1. Pelanggan internal (*internal customer*), adalah orang yang berada di dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi (*performance*) pekerjaan dalam perusahaan.
2. Pelanggan antara (*intermediate customer*), adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk.
3. Pelanggan eksternal (*external customer*), adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*).

Lebih lanjut Ndraha (2005: 72) meng-indentifikasikan “pelayanan TNI yang ideal adalah pelayanan ke luar, terutama pada jenis pelayanan yang bermotif mutualistis, kewajiban, komitmen, kewajiban sosial, tanggungjawab, dan motif pengorbanan.”

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat itu menuntut kualitas. Pelayanan yang diselenggarakan oleh TNI melalui aparatnya, walaupun tidak bertujuan untuk mencari keuntungan namun tetap harus mengutamakan kualitas pelayanan yang sesuai dengan tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani. Para aparat (pegawai) haruslah menyadari posisi dan peran mereka sebagai pelayan publik. Bila dimata masyarakat kesan yang muncul tidak demikian, berarti tugas pelayanan yang diterima selama ini bukanlah produk pelayanan yang sepenuh hati, melainkan

pelayanan yang hanya didasari oleh kewajiban sebagai abdi negara.

Pelayanan yang dilaksanakan organisasi-organisasi pelayanan baik yang komersil maupun non-komersil, termasuk dalam hal pelayanan yang dilaksanakan TNI, bentuk pelayanannya dapat dipahami melalui dimensi-dimensi kebutuhan layanan, seperti yang dikemukakan Ndraha (2003: 42) bahwa "setiap kebutuhan dapat dipelajari dengan menggunakan lima dimensi, yaitu; sifat, produksi, pemasaran, tampilan, penyedia (provider), dan pertanggung jawaban."

Di bagian berikutnya Ndraha menyebutkan, penilaian terhadap kualitas pelayanan civil juga menggunakan metodologi penilaian kualitas sektor privat. Sisi lainnya, pelayanan TNI masih mengalami kelemahan, karena tidak semua kualitas dievaluasi, dan tidak semua nilai disepakati menjadi norma. Sementara implementasi kebijakan seringkali jauh dari harapan, tidak semua nilai terdapat di dalam kebijakan atau peraturan.

Pengaturan tentang pelayanan kepada masyarakat, terutama yang berkaitan dengan kualitas layanan, diatur dalam instruksi presiden (inpres) nomor 1 tahun 1985 tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan aparat TNI kepada masyarakat. Lebih ditegaskan lagi dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) nomor 81 tahun 1995 yang menegaskan bahwa pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi berikut:

1. Kesederhanaan; dalam arti bahwa prosedur/tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan;
2. Kejelasan dan kepastian; dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab

- melayani, rincian biaya/tarif dan tatacara pembayaran, jadwal pelayanan, hak dan kewajiban pelayanan dan pelanggan, pejabat yang menerima keluhan;
3. Keamanan; dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta memberikan kepastian hukum;
 4. Keterbukaan; dalam arti bahwa semua proses pelayanan wajib diinformasikan kepada masyarakat;
 5. Efisien; dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dan terus dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan;
 6. Ekonomis; dalam arti bahwa pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar;
 7. Keadilan yang merata; dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan harus terdistribusi secara merata;
 8. Ketetapan waktu; dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dengan kurun waktu yang telah ditentukan.

Dengan demikian, kualitas jasa publik, berkaitan dengan nilai manfaat (kualitas) yang diperoleh warga negara (konsumer) setelah melakukan kewajiban, karena pada saat yang bersamaan yakni ketika melakukan kewajiban, maka ketika itu juga berfungsi hak layanan atas jasa publik.

Walaupun disadari bahwa pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, utamanya yang berkaitan dengan pelaksanaan misi fungsi hakiki birokrasi TNI yaitu pelayanan, yang masih jauh dari harapan, namun hal ini bukanlah diartikan sebagai suatu yang tidak akan mengalami perubahan perbaikan, setidaknya dengan pendekatan pembelajaran secara terus menerus dan didasari dengan pemahaman bahwa hakekat pelayanan ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan guna

menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap TNI, sehingga orientasi pelayanan diarahkan kepada kepuasan konsumen.

Memperbaiki kinerja pelayanan kepada konsumen juga memerlukan keberanian untuk mengatakan, sebagai ekspresi kemauan dan menyampaikan pendapat dengan kata-kata atau mengatakan sesuatu yang sebenarnya dan mau berkomunikasi dengan efektif secara terbuka dan timbal balik, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan harmonisasi pola hubungan dalam proses pelayanan tersebut.

Walaupun disadari bahwa pendekatan kemauan adalah bukan satu satunya strategi mewujudkan pelayanan yang baik, namun setidaknya melalui dimensi-dimensi pendekatan kemauan seperti; kemauan untuk melihat, mencari, mengatakan, menyimpan dan memecahkan masalah yang timbul, maka pelayanan yang baik baru akan terlaksana bilamana pemberi pelayanan benar-benar mempunyai kemauan untuk melayani.

Pelayanan yang baik yaitu pelayanan yang dilakukan secara terbuka, dengan mencegah kemungkinan hambatan yang akan ditemui. Pelayanan yang baik tidak hanya dikaitkan dengan interaksi positif antara pegawai dengan masyarakat, tetapi pelayanan yang berkualitas dan memuaskan, setidaknya proses pelayanan yang dilakukan memenuhi aspek-aspek kecepatan, ketepatan, kemudahan, keadilan dan sesuai prosedur yang telah ditetapkan dalam layanan publik. Jika hal ini dilakukan, maka masyarakat semakin sadar akan kedudukannya sebagai warga negara dan memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan TNI negara, karena telah tumbuh rasa percaya masyarakat kepada TNI selaku pemberi layanan kepada masyarakat.

B. Aspek Kualitas Pelayanan Publik

Albrecht dan Zemke (1985: 41), berpendapat bahwa “suatu pelayanan publik akan berkualitas apabila didukung dengan sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi layanan, strategi layanan dan pelanggan”. Kombinasi sistem pelayanan yang baik didukung ketersediaan sumber daya manusia profesional yang disertai dengan strategi organisasi, kemudian didukung oleh konsumen atau pelanggan, maka tercipta pelayanan yang berkualitas.

Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan menyediakan prosedur pelayanan yang terstandar, proses pelayanan yang memberi akses bagi masyarakat atau warga negara serta memiliki mekanisme kontrol di dalam dirinya (built in control), sehinggasegala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu, sistem pelayanan yang baik juga selalu berfokus pada kebutuhan dan permasalahan pelanggan atau masyarakat atau warga negara.

Sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan strategi pelayanan yang berbeda, dan ini harus diketahui oleh petugas pelayanan. Petugas pelayanan perlu mengenal pelanggan dengan baik sebelum dia memberikan pelayanan.

Untuk keperluan analisis fenomena pelayanan masyarakat penulis merujuk pada teori kualitas pelayanan menurut Albrecht dan Zemke (1985: 41) yang menawarkan aspek-aspek kualitas suatu pelayanan yaitu: aspek sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi pelayanan dan pelanggan. Teori ini menjelaskan bahwa kualitas suatu pelayanan tidak hanya ditentukan oleh peran pemberi pelayanan tetapi juga diperlukan peran aktif dari penerima pelayanan atau pelanggan. Teori ini, dipandang memiliki kelebihan dalam menjelaskan suatu fenomena pelayanan secara holistik, baik pada tataran bisnis dan manajemen serta dalam atmosfer birokrasi TNI. Oleh karena

itu, ilmu TNI meminjam teori ini, untuk menjelaskan fenomena TNI tentang pelayanan publik dalam konteks pelayanan perizinan oleh birokrasi TNI. Teori Albrecht dan Zemke merupakan teori yang dapat mendeskripsikan secara komprehensif, mengenai pelayanan publik, karena kualitas suatu pelayanan publik, tidak hanya ditentukan oleh peran tunggal TNI tetapi juga membutuhkan variabel lain yang turut berperan yaitu dukungan pelanggan atau masyarakat sebagai penerima pelayanan.

Penulis menggunakan teori ini, karena semangat yang melingkupinya adalah semangat pelayanan. Pelanggan adalah variabel penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga Pelanggan dapat dikatakan raja. Dengan demikian, birokrasi TNI dapat menempatkan masyarakat sebagai warga negara, pemegang kedaulatan negara dan memiliki hak suara melalui proses politik, artinya bahwa, walaupun keberadaan warga negara tidak memberikan kontribusi sosial, ekonomi maupun politik dalam arti memberi hak suara kepada negara, negara tetap berkewajiban melayani, dengan sistem yang baik, sumber daya manusia yang profesional dan bertanggungjawab, strategi pelayanan yang konsektual serta melibatkan pelanggan atau masyarakat dalam proses pelayanan.

C. Sistem Pelayanan

Sistem pelayanan merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan kualitas pelayanan publik termasuk pelayanan masyarakat yang mengurus surat perizinan IMB. Secara konseptual, menurut Johnson, Katz dan Rosenzweig (dalam Winardi, 1997) menjelaskan bahwa; sistem merupakan suatu kebulatan atau keseluruhan yang kompleks atau terorganisir; suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan yang kompleks atau utuh.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa, suatu sistem merupakan suatu kebulatan yang bersifat holistik, terorganisir, terdiri dari berbagai sub-sub sistem dan memiliki hubungan interrelasi, terpadu serta memiliki tujuan tertentu. Suatu sistem juga merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

Sistem pelayanan berarti suatu proses pelayanan yang dijalankan secara bersama-sama, terorganisir, terpadu, memiliki prosedur dan tujuan tertentu, antara birokrasi TNI dengan masyarakat, pemeguna mewujudkan guna mencapai tujuan bersama yakni mencapai peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan tidak akan mungkin tercapai jika pelayanan tersebut tidak dijalankan dalam suatu sistem kerja yang baik yaitu adanya keterpaduan, koordinasi, prosedur serta komitmen bersama mencapai tujuan. Dengan demikian maka tujuan pelayanan kepada masyarakat yaitu untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, agar kepuasan dan kepercayaan masyarakat dapat tercapai.

Penerapan sistem kualitas yang berbasis pada pelanggan dapat berhasil guna apabila kita memahami lebih awal hambatan-hambatan yang akan dihadapi. Salah satu hambatan yang selama ini ditemukan adalah kurang tanggapnya aparaturn TNI dalam menerapkan sistem kualitas yang berfokus pada pelanggan.

Agar sistem pelayanan yang berkualitas berfokus pada pelanggan dengan efektif, perlu diperhatikan apa yang menjadi tujuan dari sistem pelayanan tersebut. Dalam konteks itu, Gaspersz (1997: 2) berpendapat bahwa ada beberapa dimensi yang perlu menjadi perhatian dalam perbaikan sistem pelayanan yang berbasiskan pelangganyaitu:

1. Ketepatan waktu pelayanan; hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses;

2. Akurasi pelayanan; berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas darikesalahan-kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan; ini terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal
4. Tanggungjawab; berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal;
5. Kelengkapan; menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan; berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas yang melayani;
7. Variasi model pelayanan; berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan dan lain-lain;
8. Pelayanan pribadi; berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dan lain-lain.
9. Kenyataan dalam memperoleh pelayanan; berkaitan dengan lokasi, ruang dan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk dan bentuk-bentuk lain;
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya; ini berkaitan dengan lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, dan lain-lain.

Dengan memperhatikan ke sepuluh dimensi di atas, diharapkan perbaikan sistem pelayanan akan dapat berjalan dengan baik serta memberikan hasil yang memuaskan bagi penerima pelayanan atau masyarakat. Dalam konteks itu, Albrecht dan Zemke (1990: 42) berpendapat bahwa:

Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang terstandar dan memberikan mekanisme kontrol di

dalam dirinya (built in control) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu, sistem pelayanan juga harus sesuai dengan keinginan pelanggan.

Suatu sistem pelayanan yang baik, selain sebagai prasyarat bagi perwujudan suatu pelayanan yang berkualitas tetapi juga menyediakan sejumlah prosedur pelayanan terstandar, tata cara pelayanan, serta sistem pengawasan dari dalam yang sempurna sehingga dapat menghindari kecacatan dalam pelayanan. Salah satu bentuk sistem pelayanan yang erat berkaitan dengan peningkatan kualitas adalah sebagaimana sistem pelayanan tersebut berfokus pada pelanggan.

D. Strategi Pelayanan

Salusu (1996: 101), berpendapat bahwa “strategi merupakan seni kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”. Sedangkan Chandler, Jr (1966: 58) mendefinisikan “strategi sebagai penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”.

Merujuk pada definisi Chandler tersebut di atas, terdapat tiga unsur penting dalam suatu strategi yaitu adanya tujuan dan sasaran, adanya cara bertindak serta adanya alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan. Hampir sama dengan pendapat Chandler dan Shirley (1980: 90) mendefinisikan “strategi sebagai keseluruhan tindakan yang ditetapkan sebagai aturan dan yang direncanakan oleh suatu organisasi.”

Selanjutnya, menurut Bryson (1988: 27) “seseorang melihat strategi yang terbaik dengan menganalisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal perusahaan

serta nilai-nilai manajemen, dan mengenali ancaman (*treats*) dan peluang (*apportunity*) eksternal dalam lingkungan dan kewajiban perusahaan”.

Berpijak pada pemikiran para ahli tentang strategi di atas, maka dapat dikemukakan bahwa strategi merupakan suatu cara yang profesional dalam menetapkan tujuan dan sasaran suatu organisasi dengan tepat serta menggunakan sumber daya organisasi yang ada untuk mengimplementasikan dengan baik guna mewujudkan tujuan dan sasaran dimaksud.

Dengan demikian maka strategi pelayanan merupakan seni dalam menetapkan tujuan dan sasaran serta kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada dalam mewujudkan suatu pelayanan yang berkualitas. Artinya dalam mewujudkan suatu pelayanan kepada masyarakat yang berkualitas maka diperlukan perumusan tujuan dan sasaran tersebut dengan baik guna mencapai tujuan pelayanan yaitu kepuasan serta kepercayaan masyarakat. Albrecht dan Zemke (1985: 46) berpendapat bahwa; sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi dalam membutuhkan pelayanan, maka diperlukan strategi yang berbeda dan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Strategi penciptaan kualitas pelayanan harus dimulai dari perbaikan kualitas pelayanan internal kepada aparat pelayanan, sehingga tercipta kepuasan aparat tersebut terhadap lingkungan, kebijakan dan kepemimpinan serta manajemen organisasi yang mendorong terciptanya misi dan visi serta orientasi organisasi pada manajemen *serqual* yang menerapkan strategi pelayanan prima.

Strategi penyempurnaan manajemen kualitas pelayanan publik menuju pelayanan prima yang responsif dan profesional juga dikemukakan oleh Osborne & Plastrik (1997: 39) dengan “*The Five Cs*. Selanjutnya *The Five CS model*, Osborne & Plastrik

ini meliputi *Core Strategy, Consequences Strategy, Customer Strategy, Control Strategy, and Culture Strategy*.

Dalam konteks itu maka diperlukan adanya perumusan strategi inti yang meliputi penetapan kejelasan tujuan, peran dan arah. *Strategy* konsekuensi berintikan pada manajemen kinerja. Strategi pelanggan, yang berfokus pada pemastianpelanggan, kompetisi dan mutu. Strategi pengendalian, meliputi pengorganisasian dan pemberdayaan masyarakat dan strategi budaya, mencakup pendekatan pemberhentian kebiasaan, pendekatan yang menyentuh perasaan serta pendekatan dengan mengubah pikiran. Selain lima strategi di atas. Saefullah (1999) merekomendasikan suatu pendekatan pelayanan yaitu “pendekatan kontekstual.” Pendekatan kontekstual merupakan suatu bentuk pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat., selanjutnya Saefullah menyarankan bahwa metode pelayanan berkualitas terbaik sebenarnya ditentukan oleh sejauhmana ketepatan pelayanan yang diberikan dengan keadaan nyata pada lingkungan masyarakat yang diberi pelayanan. Lingkungan itu baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial yang mempengaruhi sikap dan perilaku masyarakat.

Jika berbagai strategi perbaikan manajemen kualitas pelayanan di atas dilaksanakan secara sungguh-sungguh, terintegrasi dan komprehensif, didukung dengan komitmen elit birokrasi untuk menciptakan birokrasi berorientasi *serqual*, maka output proses pelayanan berkualitas akan tercapai dan outcome proses pelayanan menciptakan kepuasan masyarakat yang dilayani akan tercapai pula. Dengan demikian, dapat diharapkan terjadinya perubahan mendasar dalam sektor kualitas pelayanan publik, sehingga keberadaan TNI tidak lagi sebagai sumber masalah tetapi justru sebagai pemecah berbagai masalah yang terjadi dalam masyarakat maupun masalah yang terjadi ketika proses interaksi pelayanan itu

sendiri, artinya bahwa jika faktor sumber daya aparat, dukungan infrastruktur dan manajemen kualitas benar-benar diterapkan maka pelayanan berkualitas akan menjadi nyata dan langsung dirasakan kepuasannya oleh masyarakat.

Dalam jangka panjang, TNI akan mampu berhasil apabila mampu menghasilkan produk yang memenuhi keinginan masyarakat maupun kebijakan TNI sendiri. TNI dapat mengatur strategi dalam rencana pemenuhan keinginan masyarakat. TNI bisa memberi pilihan kepada masyarakat dan menetapkan aturan sehingga pilihan masyarakat mampu dijalankan oleh organisasi atau lembaga TNI yang menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat, sehingga dengan demikian, akan ada satu rumusan yang tepat mengenai keberhasilan menjadi standar pelayanan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, dalam perkembangannya, standar pelayanan dan kepuasan pelanggan menjadi strategi dalam pelayanan sebagai tujuan, ketika pilihan pelanggan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan oleh TNI, sistem pilihan kompetitif akan mendorong para pelaku pelayanan secara serius memperhatikan dan memperhitungkan keinginan pelanggan, sehingga strategi pelayanan menjadi strategi yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.



SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Sumber Daya Manusia terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktifitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif Sumber daya manusia tidaklah berarti apa-apa.

Menurut Hasibuan (2003: 244) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Selanjutnya Hasibuan (2003: 246) mengatakan bahwa; Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia yang merupakan kemampuan terpadu yang dimiliki oleh individu memiliki unsur-unsur (variabel) yaitu; kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografinya (penduduk). Unsur-

unsur sumber daya manusia tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti; norma- norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia. Unsur-unsur tersebut pada dasarnya akan mempengaruhi peranan dan perilaku pimpinan dalam organisasi. Orang-orang dalam organisasi dapat dibedakan satu dengan yang lainnya berdasarkan variabel-variabel tersebut. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi biasanya memiliki karakteristik dalam hal unsur-unsur tersebut yang saling berbeda antara satu dengan yang lainnya, termasuk pimpinannya.

A. Pelanggan (*Customer*)

Pelanggan (*customer*) adalah konsep yang biasa digunakan dalam bisnis dan manajemen. Namun demikian, ilmu TNI meminjam konsep ini untuk menjelaskan fenomena TNI. Selanjutnya, konsep pelanggan dapat dipertukarkan dengan konsep masyarakat atau warga negara sehingga lebih familiar dengan ilmu TNI. Karena itu, pelanggan atau dalam perspektif ilmu TNI disebut dengan “yang diperintah” atau masyarakat atau warga negara merupakan pihak penerima pelayanan dari TNI.

Pelanggan sebagai masyarakat, beranjak dari pemikiran sosiologi TNI” (Mc Iver, 1961: 26). Pendekatan itu kemudian dikembangkan oleh Van Poelje (dalam Ndraha, 2003: 13) sebagai anggapan dasar *Bestuurskunde*. Ilmu TNI pada awalnya memuat tiga nilai dasar yakni manusia, hidup bersama, dan kebahagiaan.”

Customers disebut warga negara. Warga negara berada dalam satu wilayah kekuasaan satu negara yang langsung diperintah oleh TNI. TNI memiliki hak dan otoritas untuk menentukan segala yang berkaitan dengan kehidupan umum satu negara termasuk memperhatikan hak-hak setiap warga

negara. Setiap warga negara memiliki hak dan kesempatan yang sama yang harus dihormati dan dijamin oleh TNI tanpa membedakan apa pun seperti suku bangsa, warna kulit, jenis kelamin, bahasa, agama, pandangan politik atau pandangan lainnya, asal usul kebangsaan atau sosial, kekayaan, kelahiran atau status lain.

Setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan umum, sebagai warga negara di negerinya. Warga Negara juga berhak mendapatkan jaminan kehidupan dan keamanan hidup dari berbagai ancaman, termasuk keamanan hukum. Semua orang sama di hadapan hukum dan berhak atas perlindungan hukum yang sama, tanpa diskriminasi apa pun.

Selain aspek-aspek pelayanan publik yang dikemukakan di atas, beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi TNI menurut Subarsono (2006: 142) adalah

Faktor tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses pelayanan, budaya birokrasi. Kompetensi aparat birokrasi merupakan akumulasi dari sejumlah sub-variabel seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, dan variasi pelatihan yang telah diterima. Sedangkan kualitas dan kuantitas peralatan yang digunakan akan mempengaruhi prosedur, kecepatan proses, dan kualitas keluaran (output) yang akan dihasilkan. Apabila organisasi menggunakan teknologi modern seperti komputer maka metode dan prosedur kerja akan berbeda dengan ketika organisasi menggunakan cara kerja manual. Dengan mengadopsi teknologi modern dapat menghasilkan output yang lebih banyak dan berkualitas dalam waktu yang relatif cepat.

Dalam konsep *the flower of service* , Lovelock (dalam Tjiptono, 2008: 85), melukiskan “delapan titik rawan pelayanan

dengan delapan kelopak bunga yang disebut dengan *the eight petals on the flower of service.*" Tjiptono (2008: 84) menjelaskan kedelapan suplemen pelayanan jasa publik tersebut sebagai berikut: 1). Information. Pelayanan berkualitas dimulai dari informasi produk jasa yang dibutuhkan pelanggan. Penyediaan saluran informasi yang cepat dan tepat langsung memberikan kemudahan pelanggan memenuhi kebutuhannya; 2) Consultation. Setelah informasi diperoleh, maka dilakukan konsultasi teknis, harga, prosedur dan kebijakan dengan aparat pelayan. Untuk itu, harus disiapkan waktu, materi konsultasi, personil dan sarana lainnya secara cepat dan lengkap; 3) Undertaking. Artinya, setelah pelanggan mendapatkan kepastian pemenuhan kebutuhannya, pelayan aplikasi dan administrasi tidak berbelit-belit, harus fleksibel, biaya murah, syarat ringan dan kemudahan pelayanan lainnya; 4) Hospitality. Diartikan sebagai sikap dan perilaku pelayanan yang sopan, ramah, ruangan yang sehat dan indah, misalnya dengan penyediaan toilet yang sehat dan bersih; 5). Caretaking. Artinya kemampuan penyesuaian pelayan terhadap perbedaan background rakyat, misalnya, rakyat bermobil disediakan tempat parkir, yang tidak bisa menulis atau membaca disediakan cara aplikasi lainnya; 6). Exceptions, dimaksudkan sebagai kemampuan pelayan untuk bertanggung jawab terhadap klaim rakyat atas produk yang tidak berkualitas dan merugikan, atas kebijakan yang menguntungkan kelompok tertentu dan merugikan kelompok lainnya; 7). Billing, diartikan sebagai administrasi pembayaran pelayanan jasa publik yang memudahkan rakyat baik formulir, mekanisme pembayaran maupun keakuratan perhitungan; 8) Payment, dimaksudkan sebagai fasilitas pembayaran berdasarkan keinginan rakyat pelanggan baik berupa *self service payment, transfer bank, credit. Debet* langsung maupun tagihan langsung

saat transaksi . kesemuanya itu harus memudahkan dan sesuai kemampuan daya bayar rakyat.

Dari konsep *the flowers of service* tersebut, jika dilaksanakan dengan baik, maka akan tercipta kualitas pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Secara sederhana Menurut Lewis dan Brooms, 1983) dalam Tjiptono(2008: 85) menjelaskan bahwa; kualitas layanan bisa diartikan sebagai ukuran seberapa bagustingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Namun demikian masyarakat sebagai pelanggan pada umumnya mengevaluasi kepuasan mereka atas pelayanan yang diperoleh sungguhpun mereka tidak mengetahui bagaimana pelayanan itu dilakukan. Manakala pelayanan tidak sesuai dengan harapan masyarakat, sikap negatif akan menjadi alternatif pelampiasan kekecewaan masyarakat.



SASARAN REFORMASI BIROKRASI

A. Terwujudnya TNI AD Bersih dan Bebas KKN

Memasuki era *society 5.0*, implementasi penggunaan teknologi sudah mulai memperhatikan aspek-aspek humaniora guna menciptakan berbagai *tools* pada proses pemecahan masalah-masalah sosial yang ada (Faruqi, 2019). Tentunya hal ini memerlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal guna mendongkrak kredibilitas organisasi dengan meningkatkan efisiensi masing-masing aparatur birokrasi di bidang informasi, komunikasi, dan teknologi (TIK), dengan tujuan mempermudah pelaksanaan tugas-tugas di masa depan (Rustandi, 2019). Kemudian, Sebagai bagian dari upaya untuk mewujudkan *good governance*, maka SDM aparatur birokrasi haruslah selalu berorientasi pada pemanfaatan teknologi dalam penyelenggaraan layanan pemerintah, penyederhanaan berbagai regulasi dan juga dalam proses reformasi birokrasi. Pada dasarnya, upaya perbaikan struktural penyelenggaraan pemerintahan di bidang kelembagaan, manajemen, dan sumber daya manusia dikenal dengan reformasi birokrasi. Di mana hadirnya keinginan dalam reformasi birokrasi dapat dipahami sebagai suatu proses untuk menyegerakan perubahan menjadi lebih baik dengan tujuan untuk mewujudkan birokrasi

penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, terbuka, dan akuntabel.

Penguatan kapasitas SDM Aparatur sangat diperlukan oleh organisasi pemerintah baik di pusat maupun daerah sebagai upaya adaptasi terhadap era perkembangan yang terjadi. Tata kelola SDM juga memiliki peran strategis untuk mendukung kesuksesan dalam reformasi birokrasi Indonesia, di mana tahap awal dalam tata kelola SDM di sektor pemerintahan memiliki kesamaan dengan sektor privat yakni melakukan perencanaan SDM yang tepat dan akurat guna mencapai tujuan organisasi (Zaenuri, 2015). Kemudian, Perencanaan sumber daya manusia merupakan landasan untuk menyusun rencana kerja organisasi di divisi kerja sumber daya manusia. Suatu proses yang menjadi bagian penting dalam perencanaan SDM adalah merencanakan pengembangan dengan berkonsentrasi pada pendidikan dan pelatihan, transisi dan promosi, serta mengisi kekosongan jabatan yang membutuhkan tenaga ahli yang berpengalaman. Dengan melaksanakan pengembangan SDM maka secara tidak langsung suatu organisasi telah melakukan adaptasi atas perubahan lingkungan dan perkembangan era untuk membangun SDM yang lebih berkualitas, karena dengan hal tersebut maka kinerja organisasi akan semakin meningkat (Sirih et al., 2019). Selain itu, Pengembangan SDM Aparatur menjadi penting untuk dilakukan karena akan memudahkan lembaga pemerintah baik kecil maupun besar untuk mencapai tujuan mereka yang terkait dengan jumlah pekerja dengan keterampilan yang diperlukan untuk membantu proses organisasi dalam pencapaiantujuan dan sasaran yang diinginkan. Pada intinya, Membangun SDM Aparatur mencakup pengembangan kompetensi diri yang unggul di dalam diri aparatur SDM itu sendiri sesuai dengan tugas dan kegiatan yang dilakukan serta

bertujuan untuk mengembangkan aspek kecerdasan unggul, kemampuan unggul, dan sikap mental yang unggul.

SDM di berbagai jenis institusi publik perlu meningkatkan kompetensi diri dalam manajemen *e-resources*, manajerial *leadership*, literasi digital dan *research* serta melakukan transformasi sebagai persiapan menghadapi perubahan yang semakin cepat dalam mewujudkan masyarakat berpengetahuan. Untuk membangun birokrasi yang cepat dan gesit dalam menyediakan layanan publik diperlukan pembenahan secara struktural. Kemudian, Keberlanjutan akan reformasi birokrasi harus tetap dijalankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sehingga menyebabkan adanya rasa kepercayaan dari masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan dari aparatur pemerintah. Sehingga, Reformasi birokrasi terkait erat dengan aspek reformasi lainnya seperti pergeseran pola pikir, pengembangan struktur layanan publik berbasis teknologi, serta penyempurnaan regulasi dan kepemimpinan (Hartanto, 2019).

Sistem pemerintahan berbasis elektronik dengan pendekatan *bottom-up* dapat menjadi alternatif dalam proses pengelolaan yang efektif, efisien, dan transparan. Oleh karena itu adanya inovasi diperlukan untuk adaptasi terhadap perubahan dan pengembangan SDM aparatur pemerintah secara berkelanjutan agar dapat menciptakan inovasi pelayanan publik yang berorientasi terhadap pemanfaatan teknologi informasi. Keinginan publik akan birokrasi yang transparan dan akuntabel, ditambah dengan kondisi lingkungan yang semakin tidak menentu, mendorong pemerintah untuk bereksperimen dengan tata kelola sebagai bagian dari upayanya untuk mereformasi administrasi sektor publik. Sehingga revitalisasi birokrasi dalam melakukan transformasi birokrasi yang berorientasi ke arah *e-governance* dilakukan dengan

mengembangkan inovasi, membangun kolaborasi dan sinergi serta memberikan respons atas terjadinya perubahan lingkungan yang sangat cepat. Selain itu, orientasi pelayanan publik kepada masyarakat tidak hanya berperan untuk peningkatan kinerja birokrasi, akan tetapi juga menjadi unsur strategis dalam mengembangkan pelayanan birokrasi pemerintah di masa depan (Hidayat, 2019). Oleh karena itu, Dalam rangka meningkatkan pembangunan yang berkelanjutan, Aparatur pemerintah harus mampu meningkatkan kompetensi dirinya dalam bidang pengetahuan dan teknologi serta harus memiliki kreativitas untuk mengantisipasi berbagai persoalan baik formal maupun informal, melalui pemanfaatan teknologi kecerdasan yang sudah banyak dilakukan pada sektor publik, untuk memaksimalkan produktivitas hasil kerja yang dilaksanakannya. Dengan demikian, Penerapan teknologi kecerdasan buatan akan dapat memberikan manfaat untuk membantu memperoleh informasi melalui pengumpulan data yang dapat dijadikan landasan untuk pengambilan keputusan dan perbaikan sistem otomatisasi di masadepan.

Dalam era disrupsi teknologi sampai munculnya revolusi industri 4.0, aparaturpemerintah memainkan peran vital dalam administrasi pemerintahan, di mana dalam revolusi industri 4.0 dibutuhkan komitmen dan kesadaran diri untuk membangun budaya birokrasi demi menjaga kepercayaan masyarakat (Rivai, 2019). Untuk membangun sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi, diperlukan peningkatan keterampilan, pendidikan dan pelatihan, serta peningkatan budaya kerja. Secara historis, pada era revolusi industri 4.0, berbagai jenis teknologi mengantarkan perubahan budaya kerja manusia menuju era digitalisasi dan otomatisasi. Kemudian, karena adanya komponen pelengkap yang berbeda, baik era revolusi industri 4.0 maupun era *society 5.0* akan dapat mempengaruhi

semua aktivitas manusia. Untuk mencapai tujuan era *society 5.0* diawali dengan menciptakan “*human-centric society*” yang mendorong pembangunan ekonomi masyarakat serta memberikan solusi dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Ketika di era industri 4.0, semua informasi yang terkumpul melalui jaringan akan dianalisis langsung oleh manusia, memasuki era *society 5.0* sebagian besar jumlah informasi dari sensor pada ruang fisik akan diakumulasi menjadi satu dalam *cyberspace* yang akan dianalisis menggunakan *artificial intelligence* di mana nantinya hasil analisis tersebut melalui *feedback* akan diberikan kembali ke manusia yang berada di ruang fisik dalam berbagai macam bentuk yang dihasilkan. Oleh karena itu, untuk mendorong tata kelola yang cerdas, kualitas konten harus ditingkatkan, seiring dengan kecepatan publikasi, dengan tetap memperhatikan keakuratan data dan informasi.

Jika di telusuri kembali, pada dasarnya berbagai tahapan konsep *society* bermula dari *society 1.0* yang didefinisikan sebagai sekelompok orang yang berburu dan berkumpul dalam keharmonian dengan alam. Kemudian, *society 2.0* merupakan konsep suatu kelompok budidaya pertanian, kemajuan organisasi, dan pembangunan negara. Selanjutnya, *Society 3.0* adalah konsep masyarakat yang mampu mendorong industrialisasi dan memfasilitasi produksi massal melalui revolusi industri. Sedangkan, konsep *Society 4.0* akan mengidentifikasi masyarakat informasi yang mewujudkan nilai tambah yang lebih besar dengan menghubungkan aset tidak berwujud melalui jaringan informasi. Kemudian, era *society 5.0* saat ini merupakan suatu terobosan konsep masyarakat informasi yang dibangun di atas *society 4.0* dan bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang berpusat pada manusia yang sejahtera di mana setiap orang akan menikmati hidup secara maksimal (Harayama, 2016).

Pada intinya, era *society 5.0* memiliki tujuan utama yakni untuk menciptakan kesejahteraan melalui pertumbuhan ekonomi dan perkembangan teknologi kepada seluruh lapisan masyarakat. Era *society 5.0* mengacu pada konsep yang menerapkan teknologi pada revolusi industri 4.0 yang memperhatikan aspek humaniora untuk melahirkan cara-cara penyelesaian masalah-masalah sosial. Kemudian, era *society 5.0* adalah suatu bentuk kecerdasan sosial yang secara kuat dapat mengintegrasikan antara ruang fisik dan ruang *cyber* (Salgues, 2018). Dengan demikian, era *society 5.0* dapat dipahami sebagai salah satu bentuk kehidupan masyarakat yang menggabungkan data melalui teknologi informasi untuk mendorong peningkatan kecerdasan sumber daya manusia dalam pengembangan berbagai peluang yang dapat dilaksanakan berdasarkan aspek humaniora guna menyelesaikan berbagai persoalan sosial.

Dalam konteks birokrasi di Indonesia, saat ini terlihat dengan jelas bahwa orientasi pelayanan publik masih belum berjalan maksimal karena berbagai faktor yang perlu dibenahi, serta menjadi catatan penting bagi pemerintah untuk terus meningkatkan efisiensi sektor publiknya. *Pertama*, Masalah korupsi di birokrasi telah menjadi bagian dari feodalisme yang masih terpelihara dalam sistem birokrasi, karena berbagai keputusan publik yang diambil melalui birokrasi pemerintahan tidak pernah lepas dari pola *top-down* (Hasan, 2012). *Kedua*, Banyaknya penyuapan yang melibatkan pejabat politik dan pejabat birokrasi menjadi ancaman nyata terhadap nilai budaya luhur bangsa karena bertentangan dengan tujuan negara dalam mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat. *Ketiga*, masih dominannya patologi birokrasi yang berbelit-belit dalam pelayanan publik dan belum mampu diminimalisir secara optimal. Sehingga, pemahaman secara holistik dan komprehensif oleh aparatur birokrasi terhadap

pola hubungan korupsi yang sering terjadi diyakini menjadi penting agar dapat meminimalisir terjadinya tindak korupsi di sektor pelayanan publik. Selain itu, ketidakmampuan birokrasi dalam mendukung terciptanya era *society 5.0* juga merupakan dinamika yang begitu kompleks di Indonesia. Hal ini dikarenakan di era *Society 5.0* birokrasi di Indonesia harus mampu memahami berbagai pemanfaatan *big data* sebagai sumber informasi yang didukung oleh teknologi dan kesiapan para aktor dalam proses pembuatan kebijakan serta juga harus memperhatikan aspek-aspek kemanusiaan lainnya bagi masyarakat (Rahmanto et al., 2021).

Banyak kajian sebelumnya telah melakukan berbagai studi tentang perubahan birokrasi dalam tata kelola sumber daya manusia (SDM) pemerintah. Di mana penelitian (Umam, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformatif sebagai upaya dalam mengubah birokrasi dipercaya mampu meningkatkan kinerja birokrasi menghadapi tantangan pembaruan dan tuntutan perubahan era. Hal tersebut juga didukung oleh temuan yang menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam birokrasi memiliki peran penting dalam penguatan kapasitas SDM Aparatur, sebagai motivator dan inspirator untuk membawa perubahan dan adaptasi organisasi pada perkembangan zaman serta menuju ke arah yang lebih baik. Kemudian, Dalam tata kelola reformasi birokrasi menurut dikatakan bahwa peran etika politik adalah sebagai alat kontrol dan pengawasan yang sangat efektif untuk mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Kemudian penelitian dari (Soekarsono, 2019) yang menyatakan bahwa memasuki era disrupsi, Pemerintah perlu mengubah mental birokrasi menjadi bermental korporasi. yang dibentuk dan diekspresikan dalam birokrasi itu sendiri.

Penelitian ini menjadi penting karena berbagai dinamika yang kompleks telah terjadi dalam tata kelola

perencanaan pengembangan SDM aparatur birokrasi di era *society 5.0* yang semakin pesat karena harus menyelaraskan antara kapabilitas birokrasi yang siap akan kemajuan teknologi dan juga mampu memperhatikan aspek perubahan kehidupan masyarakat secara berkelanjutan (Alekseev-apraksin & Bertova, 2021; Fujii et al., 2018; Roblek et al., 2020). Dengan demikian, perlu diketahui bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk merealisasikan penguatan reformasi birokrasi menuju era *society 5.0* di Indonesia. Oleh karena itu, Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan berbagai upaya penguatan reformasi birokrasi menuju era *society 5.0* melalui tata kelola perencanaan pengembangan SDM Aparatur oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN RB). Kemudian, Alasan penting dilakukannya penelitian ini adalah untuk dapat memahami lebih jauh terkait peranan Kemen PAN RB dalam menata, mengelola dan mengembangkan kemampuan setiap aparatur negara. Selain itu, Melalui Kemen PAN RB, perencanaan pengembangan SDM Aparatur melalui pengembangan kompetensi dan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi juga harus tetap mengedepankan karakter humanisme dalam setiap melayani masyarakat maupun menyelesaikan persoalan publik lainnya. Dengan demikian, hal tersebut menarik untuk dianalisis lebih mendalam agar tata kelola perencanaan pengembangan SDM Aparatur dapat berdampak terhadap keberhasilan reformasi birokrasi di organisasi pemerintah dalam merespons segala bentuk perubahan lingkungan dan perkembangan zaman.

Seiring dengan laju perkembangan teknologi dan penciptaan inovasi, pada prosesnya tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia belum dapat diadopsi dalam kehidupan masyarakat sehari-hari karena tidak ada *platform* yang disiapkan dalam menuju era *society 5.0* (Sugiono, 2020). Penelitian (Saksono & Manoby, 2021), menjelaskan bahwa tata

kelola pemerintahan di Indonesia belum dapat berjalan secara optimal untuk mendorong terwujudnya era *society 5.0*. Selain itu, penelitian ini juga memberikan beberapa rekomendasi yaitu peningkatan infrastruktur internet yang menjangkau wilayah pelosok, penyiapan legal *framework*, kerja sama lembaga negara dan korporasi, dan penguatan kebijakan inovatif berbasis riset yang mendukung terciptanya birokrasi menuju era *society 5.0* di Indonesia.

Secara global konsep *society* dimulai dari era *society 1.0* ketika masyarakat berburu dan mencari bahan makanan serta pola kehidupan yang sangat erat dengan kehidupan alam sekitar. Sedangkan di era *society 2.0* pola kehidupan masyarakat cenderung pada konsep budidaya pertanian. Selanjutnya, di era *Society 3.0* konsep kehidupan masyarakat berevolusi pada konsep industrialisasi. Kemudian, di era *Society 4.0* konsep kehidupan masyarakat didominasi pada pola sistem informasi. Berikutnya, menuju era *Society 5.0*, setiap negara didunia diharapkan mampu mengadopsi suatu konsep kehidupan masyarakat dalam era teknologi dan informasi yang ditandai dengan perkembangan *Artificial Intelligence, Robotics, Automation, Big Data*, dan *Internet of Things* (Faruqi, 2019; Fukuyama, 2018).

Dengan demikian, Perubahan era dengan disertai perkembangan teknologi yang semakin cepat telah menghadirkan konsekuensi besar bagi setiap organisasi termasuk organisasi di sektor pemerintahan. Dalam merespons perubahan tersebut untuk mewujudkan dimensi pembangunan nasional yang meliputi pembangunan SDM, pembangunan sektor unggulan serta pembangunan kewilayahan dapat dilakukan melalui tata kelola SDM Aparatur dan reformasi birokrasi. Birokrasi pemerintahan telah berkembang menjadi senjata esensial dalam masyarakat modern, di mana keberlanjutan reformasi birokrasi merupakan konsekuensi

logis dari tujuan utama negara untuk mencapai kesejahteraan rakyat (Fajriah & Razak, 2020). Implementasi reformasi birokrasi SDM Aparatur mempunyai peran strategis dan penting sebagai bagian dalam mendukung kelancaran pembangunan nasional, sehingga tanpa adanya reformasi birokrasi yang baik maka setiap target yang telah ditetapkan untuk mencapai pembangunan nasional akan sulit tercapai. Oleh karenanya dalam reformasi birokrasi penting untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan melalui berbagai macam regulasi, modernisasi kebijakan tata kelola SDM Aparatur di tingkat pusat dan daerah dengan menyesuaikan tugas fungsi organisasi pemerintah atas terjadinya perubahan era yang cepat. Sebagai upaya dalam mewujudkan *good governance* dapat dilakukan melalui peningkatan SDM Aparatur, dan melakukan integrasi pemanfaatan teknologi untuk penyelenggaraan layanan pemerintah, penyederhanaan berbagai regulasi dan reformasi birokrasi.

Adanya reformasi birokrasi dilakukan untuk menciptakan birokrasi yang akuntabel, bersih dan juga transparan serta adanya tuntutan untuk menyesuaikan terhadap perkembangan era dan teknologi. Birokrasi yang akuntabel dilaksanakan dengan harapan setiap kegiatan dan *output* yang dilakukan oleh aparatur birokrasi dapat dipertanggungjawabkan dengan baik dan benar kepada publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kemudian, birokrasi yang bersih diharapkan akan menjadikan setiap aparatur pemerintah memiliki integritas tinggi serta bebas dari segala bentuk kepentingan politik dan tindakan korupsi. Selanjutnya, birokrasi yang transparan diharapkan akan menjadikan tata kelola SDM Aparatur pemerintah bersifat terbuka untuk publik mulai dari penyelenggaraan sistem rekrutmen, penempatan aparatur, sistem promosi dan mutasi jabatan sampai pengembangan

kompetensi aparatur yang sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan tugas dan fungsi organisasi pemerintah.

Reformasi birokrasi SDM Aparatur yang dilakukan harus mampu menyesuaikan dengan setiap dimensi perubahan penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi SDM Aparatur menjadi prasyarat dasar untuk menciptakan kualitas SDM pemerintahan yang unggul, lebih profesional, berkinerja tinggi, bersih dan akuntabel sehingga mampu menghadapi segala bentuk perubahan perkembangan global dimasa mendatang. SDM Aparatur yang mampu melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan, konstruksi, dan pelayanan publik sangat dibutuhkan guna mengikuti perkembangan zaman dan teknologi, serta kondisi yang semakin kompetitif di segala aspek kehidupan sosial. Melalui SDM Aparatur yang semakin berkualitas maka dapat memberikan kontribusi optimal kepada publik serta menjadikan organisasi pemerintah yang unggul dalam menyesuaikan terhadap perubahan global dan tuntutan dari publik. Sehingga tata kelola sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan kredibilitas organisasi pemerintah melalui pengembangan SDM Aparatur dengan berorientasi kompetensi terhadap ICT yang berperan penting mendukung pelaksanaan tugas dimasa depan.

Melalui tata kelola perencanaan pengembangan SDM Aparatur yang terstruktur dengan baik, maka dimasa depan akan dapat menciptakan birokrasi era *society 5.0* yang merupakan suatu konsep birokrasi pemerintah dengan kualitas SDM Aparatur yang unggul pengetahuan, unggul ketrampilan dan unggul sikap dan mental. Menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan era maka sudah menjadi kewajiban bagi aparatur pemerintah memiliki keunggulan dalam pengetahuan yang berarti mampu mengetahui perkembangan informasi

pengetahuan baik dari tingkat lokal, nasional maupun internasional. Kemudian unggul dalam keterampilan artinya dengan kompetensi yang dimiliki mampu memanfaatkan segala bentuk sarana prasarana teknologi untuk mendukung kelancaran tugas dan fungsi pekerjaan yang ada. Unggul dalam sikap mental artinya setiap aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang didukung dengan pemanfaatan teknologi tetap memperhatikan sisi *humanisme* ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pengambilan peran sebagai *problem solving* untuk segala bentuk permasalahan sosial yang terjadi akibat perubahan era yang menyebabkan timbulnya kompleksitas permasalahan di sektor publik. Sehingga birokrasi *society 5.0* yang merupakan birokrasi masa depan sangat membutuhkan pengembangan ilmu pengetahuan yang didukung oleh pemanfaatan teknologi dan SDM Aparatur pemerintah yang berkompeten secara bersama-sama untuk dapat berkontribusi secara optimal terhadap berbagai sektor kehidupan sosial masyarakat.

Pengelolaan pemerintahan dan sumber daya manusia yang efektif dengan didukung oleh sistem pengawasan dan transparansi akan mendorong potensi perbaikan pola pikir dan budaya masing-masing birokrat menuju budaya yang lebih kompeten, efisien, dan akuntabel. Selain itu, Penerapan reformasi birokrasi sumber daya manusia diharapkan dapat menurunkan angka korupsi dan meningkatkan efektivitas pengelolaan kebijakan dan layanan publik, serta efisiensi aparatur. Sehingga hasil pembangunan nasional secara nyata akan dirasakan seluruh lapisan masyarakat. Kemudian, Upaya menciptakan birokrasi *society 5.0* pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Situasi dalam proses tersebut akan berdampak pada gambaran ideal dari birokrasi, yaitu kemampuan beradaptasi dengan perkembangan zaman dan teknologi, serta menjadi birokrasi

yang peka terhadap berbagai jenis tuntutan masyarakat. Semakin tingginya ekspektasi publik terhadap kinerja birokrasi merupakan salah satu dampak semakin majunya perkembangan era sehingga aparatur birokrasi harus mampu membangun budaya birokrasi yang responsif serta aspiratif dalam memenuhi keinginan publik.

Adanya tuntutan dari masyarakat dan tuntutan perkembangan era baik di tingkat nasional maupun global terhadap kualitas kompetensi dari SDM Aparatur pemerintah yang profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan, pembangunan serta pelayanan masyarakat menjadikan urgensi reformasi birokrasi SDM Aparatur sebagai suatu hal yang tidak bisa ditunda lagi. Oleh karena itu, perlu dibangun suatu tata kelola perencanaan pengembangan SDM Aparatur pemerintah yang baik untuk mendukung ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki profesionalitas, berkinerja tinggi serta unggul dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap mental pada masa mendatang. Berdasarkan pada kondisi tersebut maka sudah seharusnya SDM di berbagai jenis institusi publik perlu meningkatkan kompetensi diri dalam manajemen *e-resources*, manajerial *leadership*, literasi digital serta melakukan transformasi kepemimpinan sebagai upaya dalam mengubah birokrasi untuk menghadapi tantangan pembaruan dan tuntutan perubahan era. Namun, perkembangan era dan teknologi tidak akan serta merta dapat menghasilkan SDM Aparatur yang unggul pengetahuan, di mana dalam kontes ini inovasi diperlukan sebagai upaya untuk adaptasi terhadap terjadinya perubahan era dan tata kelola pengembangan SDM aparatur yang berorientasi terhadap pemanfaatan teknologi.

1. Peningkatan Kapasitas Kinerja Birokrasi

Sebagai instrumen penting dalam tata kelola Aparatur, maka salah satu upaya yang dilakukan oleh Kemen PAN RB

untuk memperkuat reformasi birokrasi adalah melalui perencanaan pengembangan sumber daya manusia. Dalam orientasinya, pelaksanaan perencanaan pengembangan Aparatur bertujuan untuk menghasilkan PNS yang berkualitas, memiliki nilai-nilai fundamental, kompetensi profesional, bebas intervensi politik, dan tidak terlibat dalam praktik kolusi maupun nepotisme. Aparatur pemerintah sebagai suatu disiplin ilmu diharapkan dapat mengelola dan meningkatkan diri, serta mempertanggung-jawabkan keberhasilannya melalui penggunaan kerangka kerja sistem merit (berbasis kompetensi) dalam pelaksanaan pengelolaan SDM bagi aparatur pemerintah. Dengan demikian, Kompetensi memainkan peran penting dalam menumbuhkan produktivitas SDM di periode kemajuan teknologi yang memungkinkannya untuk berperan dalam mencapai tujuan organisasi (Sihite, 2018). Untuk mendukung keberhasilan aparatur dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah maka setiap aparatur harus memiliki profesionalitas kerja yang diperkuat dengan pelaksanaan rencana pengembangan Aparatur berbasis sistem merit.

Kemen PAN RB telah mengatur penciptaan Aparatur melalui sistem merit yang membandingkan keahlian, kinerja, dan kompetensi yang dibutuhkan suatu peran dengan tingkat kompetensi dan kinerja yang dimiliki pelamar pada tahap rekrutmen, pengangkatan, dan promosi jabatan yang digabungkan secara transparan dan kompetitif. Lebih lanjut, pemilihan karier PNS difokuskan pada keterampilan, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan departemen dipemerintahan, dengan tetap memperhatikan masalah integritas dan moralitas. Kejujuran dan kepatuhan terhadap regulasi, kesediaan untuk berkolaborasi, dan pemberian layanan yang optimal kepada masyarakat adalah ukuran dari aspek integritas. Sedangkan penerapan dan pengamalan

prinsip-prinsip agama, budaya, dan sosial digunakan untuk menentukan aspek moralitas. Sasaran utama dari Kemen PAN RB untuk meningkatkan kompetensi Aparatur meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Spesialisasi pendidikan, persiapan profesional praktis, dan pengalaman kerja teknis semuanya dapat digunakan untuk menilai kompetensi teknis. Tingkat pendidikan, pelatihan manajemen, dan pengalaman kepemimpinan akan digunakan untuk menilai kompetensi manajerial. Pengalaman kerja dalam masyarakat majemuk baik dari segi agama, suku, dan budaya akan digunakan untuk menentukan kompetensi sosial kultural agar memberikan perspektif kebangsaan. Selain itu, peningkatan kompetensi juga akan dilaksanakan melalui kesempatan bekerja di instansi lain di area pusat dan lokal sertamelalui pertukaran aparatur negeri dan swasta dengan maksimal waktu satu tahun dalam koordinasi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan BadanKeaparaturan Negara (BKN). Alhasil, berbagai inisiatif Kemen PAN RB merupakan implementasi dalam memperkuat reformasi birokrasi dengan produktivitas tinggi dalam menghadapi persaingan dalam periode pertumbuhan dan perkembangan yang semakin pesat.

Kemudian, Revitalisasi birokrasi Aparatur yang dilakukan dengan transformasi birokrasi ke arah *e-governance* melalui pengembangan inovasi, membangun kolaborasi dan sinergi serta dengan memberikan respons atas terjadinya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan perkembangan era teknologi. Dengan terwujudnya birokrasi *society 5.0* melalui tata kelola perencanaan pengembangan Aparatur yang berbasis kompetensi maka diharapkan adanya perbaikan dalam hal sejauh mana aparatur pemerintah bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pasalnya, tindakan korupsi telah mengakibatkan pelanggaran hak ekonomi dan

sosial masyarakat yang dapat menimbulkan masalah sosial, ekonomi, dan kesejahteraan. Birokrasi *society 5.0* akan mendorong produksi layanan publik berkualitas tinggi untuk kebutuhan negara yang sedang berjuang melawan dinamika global yang lebih ketat. Selain itu, kapasitas dan tanggung jawab birokrasi untuk keberhasilannya akan meningkat, dan pola pikir serta budaya yang mewakili integritas dan kinerja akan semakin meningkat di masa depan. Adanya perkembangan era dan teknologi akan mendorong pemerintah untuk menjadikan birokrasi bersih dan akuntabel sehingga akan berdampak pada terwujudnya aparatur pemerintah yang unggul ketrampilan, unggul sikap mental dan unggul pengetahuan. Untuk meningkatkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, maka setiap Aparatur harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang unggul dalam menggunakan teknologi sehingga kinerja birokrasi dapat berjalan optimal serta hasilnya dapat dipertanggung-jawabkan kepada publik. Hal ini sebagai upaya penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi itu sendiri pada masa mendatang. Sehingga, dalam melakukan tata kelola perencanaan pengembangan Aparatur untuk menjadi birokrasi *society 5.0* perlu dilakukan dengan melalui upaya reformasi birokrasi yang bersih, transparan dan akuntabel secara berkelanjutan. Oleh karena itu, upaya reformasi birokrasi dapat dilakukan melalui perencanaan pengembangan Aparatur dengan transformasi menuju *e-governance* melalui inovasi, kolaborasi, membangun sinergi serta menjadikan birokrasi responsif terhadap perubahan era dan perkembangan teknologi secara cepat dimasa depan.

Kemudian, Birokrasi *society 5.0* berupaya untuk menjadikan pembangunan aparatur negara yang berkesinambungan terhadap perkembangan teknologi dan perubahan sosial masyarakat sehingga akan menjadikan

Aparatur yang berdaya saing dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Dengan keterpaduan pemanfaatan teknologi di dalam birokrasi pemerintahan maka akan menciptakan Aparatur dengan sistem kinerja yang terintegrasi antara birokrasi di level pusat dan di aras lokal. Penggunaan sistem pemerintahan berbasis elektronik untuk mengefisienkan birokrasi dapat menjadi inisiatif strategis untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif, andal, dan transparan. Hal ini akan menghasilkan birokrasi pemerintahan yang kuat dan akan mendorong terlaksananya kebijakan dan program pembangunan nasional yang terintegrasi dengan mempertimbangkan keterkaitan antara faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pengembangan Aparatur yang berorientasi terhadap keunggulan kompetensi pengetahuan dan keterampilan akan dapat mengelola ICT yang terintegrasi dengan aman dan andal. Sedangkan pengembangan aparatur pemerintah yang unggul sikap mental dapat mengelola pelayanan dengan inovatif, adaptif dan responsif melalui sikap humanis terhadap segala bentuk perubahan dan keinginan kebutuhan masyarakat. Tata kelola pengembangan SDM diperlukan dengan meningkatkan kompetensi aparatur negara terhadap pemanfaatan ICT sehingga dapat berkontribusi secara optimal untuk mewujudkan *good governance*.

2. Menuju Birokrasi *Society 5.0*

Perkembangan era dan teknologi yang semakin cepat telah mendorong birokrasi untuk melakukan perubahan melalui tata kelola pengembangan Aparatur. Sumber daya manusia sebagai penggerak dan dinamika pemerintahan berada pada garda terdepan dalam melakukan perubahan dalam mewujudkan aparatur negara yang kompeten, yaitu aparatur SDM yang memiliki keahlian dan keterampilan manajerial yang unggul, guna mempercepat pembangunan tata pemerintahan yang baik. Karena dinamika perubahan

lingkungan yang semakin membutuhkan kemampuan analitis untuk menghasilkan informasi, maka penting dilakukan pengembangan SDM birokrasi pemerintahan dengan meningkatkan keterampilan belajar yang berkelanjutan. Dalam rangka meningkatkan proses pembangunan berkelanjutan, motivasi bagi aparatur untuk terus belajar dan menambah pengetahuannya tentang pekerjaan di unit lainnya akan membuat seorang aparatur tidak hanya menguasai satu bidang saja, akan tetapi dapat menguasai dan tahu bagaimana melaksanakan pekerjaan di semua bidang. Diperkuat dengan keterampilan ICT, literasi pengetahuan dan literasi media, serta pemahaman tentang data besar dan kecerdasan buatan (Arief & Saputra, 2019).

Dewasa ini, Pemerintah sudah mestinya harus fokus pada pengembangan Aparatur yang memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis yang signifikan dan relevan secara substansial dan kontekstual dengan perkembangan zaman. Pengetahuan substansial yakni penguasaan pengetahuan yang meliputi kemampuan kognitif dan analitik. Sedangkan pengetahuan kontekstual yakni kemampuan SDM dalam memahami kondisi lingkungan organisasi baik lingkungan alam, sosial, budaya, dan iklim kerja. Tidak hanya itu, Birokrasi juga harus mampu mengadopsi teknologi dan memiliki pengetahuan terkait *big data* yang terintegrasi ke semua unit yang ada di birokrasi. Sehingga diperlukan internalisasi budaya akademis ke dalam birokrasi agar Aparatur memiliki mental pembelajar dan termotivasi meningkatkan pengetahuan serta kemampuannya dalam memanfaatkan teknologi. Selain itu Aparatur di masa depan harus memiliki keterampilan mental, keterampilan sosial, dan keterampilan manual.

Keterampilan mental, yaitu penguasaan atas keahlian seseorang dalam menghadapi fenomena dan kejadian yang muncul di sekitar dunia, serta kemampuan untuk melakukan

kajian yang akurat terhadap peristiwa yang terjadi. Keterampilan sosial, yaitu kemampuan untuk bergaul dengan orang lain dan bisa saling berkolaborasi. Sementara itu, keterampilan menulis mengacu pada kemampuan seseorang untuk menggunakan anggota tubuh dan indranya untuk menghasilkan barang dan jasa kreatif yang bernilai tinggi dan berorientasi pada inovasi. Pada prosesnya, Inovasi diperlukan untuk adaptasi terhadap perubahan dan pengembangan Aparatur pemerintah agar mampu menciptakan inovasi pelayanan publik yang berorientasi terhadap pemanfaatan teknologi informasi (Wardani, 2019). Dengan demikian, keterampilan dan kemampuan spesifik aparatur pemerintah dapat menjadi landasan bagi pengembangan pola pikir profesional seperti yang ditunjukkan oleh kapabilitasnya dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menetapkan tujuan, dan memprioritaskan program berdasarkan kebutuhan dan harapan masyarakat. Alhasil, birokrasi akan lebih mampu merespons setiap persoalan yang muncul, menunjukkan fleksibilitas dalam segala keadaan, dan menjaga kepercayaan publik. Sehingga, Adanya komitmen dan kesadaran diri sangat dibutuhkan oleh setiap aparatur pemerintah untuk membangun budaya birokrasi agar tidak kehilangan kepercayaan publik (Rivai, 2014).

Birokrasi *society 5.0* selain memiliki keunggulan pengetahuan dan keterampilan dalam memanfaatkan teknologi juga harus unggul dalam sikap mental. Profesionalisme Aparatur tidak hanya sebatas keahlian dalam berteknologi dan pengetahuan tinggi, tetapi harus diimbangi dengan perilaku yang beretika moral. Hal ini karena Aparatur bukan hanya bekerja untuk kepentingan individu, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat. Dibutuhkan perubahan budaya birokrasi yang responsif dan aspiratif dalam merespons setiap bentuk tuntutan publik sehingga Aparatur perlu melakukan

internalisasi nilai-nilai tersebut ke dalam sikap mental perilaku aparatur birokrasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan pola pikir dan sikap mental SDM terhadap modernitas dalam birokrasi *society 5.0*, ke depannya harus mampu menghasilkan birokrasi dengan budaya kerja yang berkelanjutan, efektif, manusiawi, disiplin, dan kompeten (Sihite, 2018). Hal ini menjadi dasar dari upaya mengintegrasikan tata kelola sumber daya manusia ke dalam tata kelola yang dinamis berdasarkan prinsip pemikiran antisipatif, reflektif, dan kreatif yang menguntungkan organisasi pemerintah. Sehingga mereka tidak hanya memiliki posisi yang baik secara kelembagaan untuk menangani isu-isu publik, tetapi juga memiliki modal mental untuk menghadapi potensi tantangan dan meningkatkan kepercayaan publik.

Secara fundamental, birokrasi *society 5.0* akan berperan menjadi birokrasi dengan berlandaskan karakteristik yang lebih peduli terhadap masyarakat. Setiap aparatur negara yang merupakan seorang birokrat sebagai pelayan publik harus memahami dan memiliki kesadaran sikap yang tinggi, bahwa orientasi kerja adalah memenuhi kepentingan masyarakat secara maksimal. Aparatur birokrasi pada era *society 5.0* harus memiliki kapasitas pribadi berupa etika profesi dan moralitas yang berlandaskan nilai-nilai kehidupan sosial yang berakar pada sistem nilai yang hidup dalam masyarakat, bukan menjadi alat kecerdasan buatan dari teknologi atau sebaliknya memperlakukan teknologi untuk mengambil keuntungan pribadi secara ilegal. Birokrasi dalam era *society 5.0* menjadi penting untuk diwujudkan melalui pengembangan pengetahuan yang didukung teknologi dan kualitas sumber daya aparatur sehingga dapat berkontribusi terhadap dalam berbagai sektor publik.

B. Strategi Reformasi Birokrasi

1. Kerangka Makro Regulasi TNI AD

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang profesional merupakan sebuah landasan bagi TNI agar mampu memberikan pelayanan yang lebih baik pada masyarakat sehingga TNI dapat berfungsi sesuai dengan fungsinya dan juga agar TNI mendapatkan dukungan dan tempat dari masyarakat, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau instansi dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat, dimana diharapkan masyarakat dapat puas terhadap layanan yang diberikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan publik dapat ditandai dengan adanya pengabdian kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat.

Sejak era reformasi yang dimulai pada tahun 1998, telah terjadi banyak perubahan penting di berbagai bidang kehidupan masyarakat, yang selanjutnya menjadi tonggak dimulainya era reformasi gelombang pertama. Perubahan ini dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintah yang demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945. Dan selanjutnya moment ini menjadi titik awal dimulainya proses reformasi TNI secara menyeluruh menuju TNI yang profesional dan mandiri serta sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat, yang mencakup 3 (tiga) aspek integral bidang struktural, instrumental dan kultural. Pada perkembangannya reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi dan hukum, sehingga pada

tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), yang secara universal diyakini menjadi prinsip untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Reformasi Birokrasi TNI bukan lagi merupakan suatu tuntutan masyarakat yang mengharapkan agar Birokrasi dan terutama aparatur TNI dapat berkualitas lebih baik tetapi benar-benar menjadi kebutuhan dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government*. Dengan bergulirnya Reformasi Birokrasi Nasional, TNI telah melaksanakan program Reformasi Birokrasi sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2014 yang terbagi dalam dua gelombang yaitu Reformasi Birokrasi TNI Gelombang I Tahun 2004-2009 dan Reformasi Birokrasi TNI Gelombang II Tahun 2011-2014. Keberlanjutan pelaksanaan Reformasi Birokrasi TNI memiliki peran penting dalam mewujudkan TNI yang profesional dan mandiri sesuai harapan masyarakat dan hasil-hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada periode sebelumnya menjadi dasar pelaksanaan Reformasi Birokrasi Gelombang III Tahun 2016-2019 yang dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi TNI Gelombang III Tahun 2016- 2019. Karena itu pelaksanaan Reformasi Birokrasi saat ini merupakan penguatan dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi sebelumnya.

Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi TNI diarahkan agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat sesuai dengan tugas pokok TNI selaku pelindung dan pengayom kedaulatan Negara dalam mewujudkan Birokrasi yang berbasis kinerja (*Performance Based Bureaucracy*) yang efektif, efisien dan ekonomis, difokuskan pada upaya untuk mewujudkan *outcomes*, menerapkan manajemen kinerja yang didukung dengan penerapan sistem berbasis elektronik dan setiap

anggota TNI memiliki kontribusi yang jelas terhadap kinerja organisasinya.

Dalam penyusunannya mengacu pada program Reformasi Birokrasi Nasional sesuai Permen PAN-RB Nomor 11 Tahun 2015 terintegrasi dengan rencana strategis TNI dalam *Grand Strategy* TNI Tahap III *Strive For Excellent* yang tertuang dalam Rencana Strategi TNI 2015–2019, 11 Program Prioritas TNI termasuk diantaranya delapan program *Quick Wins*, program Pemerintah dalam Nawa Cita, masukan dari pemerhati masalah TNI dan pemerintah dari Kementerian PAN-RB. Sehingga pelaksanaan Reformasi Birokrasi Gelombang III Tahun 2016-2019 bukan lagi pada dokumentasi semata, namun harus mampu dirasakan oleh seluruh masyarakat, bukan pada prosedur atau laporan saja, namun bagaimana masyarakat yang dilayani dapat merasakan dampak perubahan yang lebih baik.

Dengan demikian, tidak akan terjadi pelaksanaan program yang terkotak-kotak, semua program akan terintegrasi dalam mencapai tujuan strategis TNI guna mendukung tercapainya tiga sasaran Reformasi Birokrasi TNI Gelombang III Tahun 2016-2019 dalam mewujudkan Birokrasi yang bersih dan akuntabel, Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas dan Birokrasi yang efektif dan efisien sesuai dengan semangat Reformasi Birokrasi Nasional.

TNI telah mencanangkan program Reformasi Birokrasi guna mewujudkan harapan masyarakat menjadi “TNI yang dipercaya, yang memberikan pelayanan prima, minimal zero compalin, menjadikan TNI unggul dan profesional berlandaskan revolusi mental“ dalam bidang Sumber Daya Manusia, administrasi, operasional dan pelayanan yang cepat, tepat, akurat, transparan, akuntabel, informatif dan mudah diakses. Hal ini seiring dengan program Reformasi Birokrasi Nasional dalam mewujudkan good governance dan cleangovernment

Sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2010 TNI melaksanakan program Reformasi Birokrasi gelombang pertama dengan lima area perubahan bidang kelembagaan, budaya organisasi, ketatalaksanaan, regulasi- deregulasi dan SDM, dilanjutkan Reformasi Birokrasi gelombang kedua tahun 2011- 2014 dengan delapan area perubahan bidang Organisasi, Tata Laksana, Peraturan Perundang-undangan, SDM Aparatur, Pengawasan, Akuntabilitas, Pelayanan Publik dan *mind set* dan *culture set* Aparatur dalam mewujudkan aparatur TNI yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatkan pelayanan prima kepolisian dan meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja.

Reformasi Birokrasi TNI Gelombang I secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004 sampai pada tahun 2009. Pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi Kepolisian Negara Republik Indonesia Gelombang I mengacu pada Permenpan Nomor: Per/15/M.Pan/7/2008 tentang Buku Panduan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang meliputi 5 Area Perubahan yaitu :Manajemen Perubahan dan Transformasi Budaya; Restrukturisasi Organisasi dan Tata Laksana; Quick Wins; Manajemen Sumber Daya Manusia dan Remunerasi serta Evaluasi Kinerja dan Profil TNI Tahun 2025, yang sepenuhnya dilaksanakan dalam 9 (Sembilan) program yaitu : (1) Program Arah Strategi, dengan kegiatan Program percepatan Quick Wins; Penilaian Kinerja Organisasi; dan Postur Birokrasi 2025. (2) Program Manajemen Perubahan, dengan kegiatan Proses sosialisasi dan internalisasi; (3) Program Penataan Sistem, dengan kegiatan Analisa Jabatan, Evaluasi Jabatan dan Sistem Remunerasi; (4) Program Penataan Organisasi, dengan kegiatan Redefinisi visi, misi dan strategi; Restrukturisasi; Analisa beban kerja; (5) Program Penataan Laksana, dengan kegiatan Penyusunan tatalaksana yang menghasilkan Standar Operasional Prosedur; Elektronisasi Dokumentasi / Kearsipan;

(6) Program Penataan Sistem Sumber Daya Manusia, dengan kegiatan Assessment kompetensi individu bagi aparatur/tenaga ahli; Membangun sistem penilaian kinerja; Mengembangkan sistem penyediaan dan seleksi; Mengembangkan pola diklat; Mengembangkan pola rotasi, mutasi, promosi; Memperkuat pola karier; Membangun/ memperkuat database aparatur; (7) Program Penguatan Unit Organisasi, dengan kegiatan Penguatan unit organisasi keaparaturan; Penguatan unit kerja kediklatan; Perbaikan sarana dan prasarana; (8) Program Penyusunan Peraturan Perundang- undangan, dengan kegiatan Menetapkan Regulasi, Deregulasi, menyusun Regulasi baru; dan (9) Program Pengawasan Internal, dengan kegiatan menegakkan disiplin kerja.

Dalam rangka pencapaian dan mendukung pelaksanaan program Reformasi Birokrasi TNI pada tahun 2010 maka ditetapkan 9 (sembilan) *Quick wins*(kemenangancepat) sebagai program unggulan yang mempunyai daya ungkit dan merupakan produk utama TNI yang hasilnya dapat dengan mudah terlihat dan manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat dalam wujud pelayanan cepat, mudah dan terjangkau. Adapun 9 (sembilan) Program unggulan tersebut yaitu: Sejak dilaksanakannya program Reformasi Birokrasi TNI pada Tahun 1999, TNI sudah melakukan Reformasi secara menyeluruh, yaitu pada aspek struktural, Instrumental dan Kultural. Reformasi Birokrasi TNI gelombang II ini, pada tingkat pelaksanaan Nasional dan institusional terdapat 3 (tiga) sasaran, yaitu:

Pertama, Program Reformasi Birokrasi TNI merupakan program yang bersifat jangka panjang sesuai dengan Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional menuju tata kelola pemerintahan Tahun 2025 yang bersih dan bebas KKN, transparan, akuntabel serta profesional. Untuk itu diperlukan komitmen yang kuat dari pimpinan TNI dan seluruh personel

TNI guna memantapkan pelaksanaan program RB TNI secara konsisten dan berkelanjutan sampai terwujudnya sasaran program Grand Design RB TNI Tahun 2010-2025.

Kedua, Tolok ukur keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah terwujudnya organisasi TNI yang Right Sizing, yaitu organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran yang menjamin tercapainya tugas pokok TNI sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk dapat melaksanakan Tupoksinya secara profesional, transparan dan akuntabel, TNI perlu memantapkan pelaksanaan Business Process atau Standard Operating Procedures sesuai dengan Prosedur Mekanisme dan Hubungan Kerja (Prosmekhubja) internal dan eksternal TNI, guna menghindari duplikasi dan tumpang tindih pelaksanaan program dan anggaran yang bersifat pemborosan di lingkungan TNI. Di samping itu, pengawakan organisasi sebagaibagian dari fungsi pembinaan personel TNI, menjadi kunci sukses atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi TNI melalui pengelolaan dan pemberdayaan SDM TNI yang berbasis kompetensi dan meritokrasi bukan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN).

Ketiga, Memasuki tahun keenam pelaksanaan Reformasi Birokrasi TNI, diharapkan seluruh personel di lingkungan TNI dapat memahami dan melaksanakan semua program Reformasi Birokrasi TNI. Kelemahan dalam pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi TNI pada lima tahun yang lalu, agar dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan rekomendasi untuk menyusun Rencana Tindak Lanjut Program Reformasi Birokrasi TNI Tahun 2015 yang lebih baik dan implementatif.

Sasaran kegiatan yang ingin dicapai adalah terwujudnya komunikasi dua arah yang efektif melalui mekanisme sosialisasi dan umpan balik Program Reformasi Birokrasi TNI yang dilaksanakan oleh Pusat Informasi Reformasi Birokrasi TNI yang bertempat di Srenum TNI Cilangkap. Penataan

Peraturan Perundang-undangan. Sasaran program bidang penataan peraturan perundang-undangan adalah mengurangi terjadinya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang diterbitkan serta meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang diterbitkan. Sasaran program bidang penataan peraturan perundang-undangan adalah mengurangi terjadinya tumpang tindih dan disharmonisasi peraturan perundang-undangan yang diterbitkan serta meningkatnya efektivitas pengelolaan peraturan perundang-undangan yang diterbitkan. Sasaran program bidang penataan dan penguatan organisasi adalah terwujudnya organisasi yang efektif dan profesional, menurunnya tumpang tindih Tupoksi dan meningkatnya kinerja sesuai tugas dan fungsi Satker/Balakpus/Kotama di lingkungan TNI. Adapun kegiatan yang dilaksanakan.

Penataan lembaga TNI meliputi: *Pertama*, Sasaran kegiatan yang ingin dicapai adalah terwujudnya optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi di lingkungan TNI. *Kedua*, Keluaran yang dihasilkan adalah terbitnya organisasi hasil validasi yang *right size* dan tepat fungsi sesuai misi yang diemban. *Ketiga*, Langkah-langkah kegiatan. a) *Optimalisasi pembinaan fungsi organisasi TNI*. (1) Srenum TNI melanjutkan pembinaan organisasi TNI menuju organisasi TNI yang *right size*, dengan berpedoman pada prinsip pembinaan fungsi organisasi di lingkungan TNI 25 adalah tanggung jawab Panglima TNI sesuai dengan Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/4/VIII/2006 tanggal 9 Agustus 2006 tentang Wewenang Pelaksanaan Validasi Organisasi di lingkungan TNI, yang pelaksanaannya didelegasikan kepada Asrenum Panglima TNI sesuai dengan Peraturan Panglima TNI Nomor Perpang/52/VIII/2010 tanggal 2 Agustus 2010 tentang Prosedur Validasi Organisasi di lingkungan TNI; (2) mengkaji dan merekomendasikan tentang penyeragaman nomenklatur

organisasi dan jabatan di lingkungan TNI untuk penguatan hubungan kelembagaan secara internal dan eksternal TNI; (3) melaksanakan rapat pembahasan dan koordinasi bidang pembinaan fungsi organisasi dengan melibatkan pejabat pengemban fungsi organisasi di lingkungan Mabes TNI dan Angkatan secara periodik dan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan; dan (4) menyusun peranti lunak terkait dengan pembinaan fungsi organisasi dan menyosialisasikannya kepada Satker/ Balakpus/Kotama baik secara langsung maupun tidak langsung.

1. *Optimalisasi pembinaan fungsi tata laksana TNI.* (1) Srenum TNI bekerja sama dengan Sops TNI untuk menyosialisasikan Bujukmin tentang Tata Cara Penyusunan Prosmekhubja Satker/Balakpus/Kotama di lingkungan TNI; (2) Srenum TNI bekerjasama dengan Sops TNI untuk memberikan supervisi dan asistensi dalam penyusunan Prosmekhubja Satker/ Balakpus/ Kotama di lingkungan TNI; (3) Sops TNI melaksanakan pendataan terhadap penyusunan Prosmekhubja Satker/ Balakpus/ Kotama di lingkungan TNI dan memberikan penekanan untuk melaksanakan Prosmekhubja di lingkungan masing-masing Satker/ Balakpus/ Kotama; dan (4) Srenum TNI dan Sops TNI melaksanakan inventarisasi terhadap benturan dan duplikasi tugas yang terjadi di lingkungan TNI yang bersifat pemborosan anggaran dan keuangan negara.
2. *Pembinaan Personel TNI.* (1) Srenum TNI bekerja sama dengan Spers TNI dalam menyusun Rencana dan Program Pembangunan Kekuatan TNI menuju MEF TNI bidang personel yang right size; (2) Spers TNI melaksanakan pembinaan fungsi personel TNI berpedoman pada peraturan perundang-undangan dan 26 kebijakan internal TNI yang berlaku secara transparan, adil dan akuntabel; dan (3) Srenum TNI dan Spers TNI melaksanakan

koordinasi dan kerja sama dalam penyusunan/revisi Bujuk terkait tentang pembinaan fungsi personel agar lebih implementatif, edukatif dan imperatif serta mengutamakan prinsip kompetensi dan merit sistem.

Sasaran program bidang penataan tata laksana adalah meningkatnya penggunaan teknologi informasi serta meningkatnya efektivitas dan efisiensi manajemen pelaksanaan tugas-tugas TNI. Adapun kegiatan yang dilaksanakan. Sasaran program bidang penguatan pengawasan adalah meningkatnya disiplin kerja personel TNI dan ketaatan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan meningkatnya kepatuhan dan efektifitas pengelolaan keuangan negara di lingkungan TNI. Adapun kegiatan yang dilaksanakan. Sasaran program bidang penguatan akuntabilitas kinerja adalah terwujudnya akuntabilitas kinerja organisasi di lingkungan TNI sehingga mampu melaksanakan tugas pokoknya secara efektif, efisien dan akuntabel.

Sasaran program bidang peningkatan pelayanan publik adalah meningkatnya kualitas pelayanan publik yang telah diprogramkan oleh TNI sebagai Quick Wins TNI, yang meliputi Kesiapan Pasukan Pemukul Reaksi Cepat (PPRC) TNI dan Pasukan Reaksi Cepat (PRC) PB TNI, Operasi Pamtas dan pulau-pulau terluar, Pengadaan Barang/Jasa secara on-line (e-procurement), Pelayanan Kesehatan Umum (Yankesmasum), dan Optimalisasi 35 Peran TNI, dan meningkatnya kuantitas dan kualitas pelayanan publik yang dapat meningkatkan citra TNI. Sasaran program bidang monitoring, evaluasi dan pelaporan adalah meningkatnya penyusunan tata laksana (Business Process) yang menghasilkan SOP, meningkatnya pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka mendukung tata laksana, meningkatnya efektivitas manajemen pengelolaan SDM TNI yang transparan dan akuntabel, meningkatnya disiplin

dan profesionalitas Prajurit dan PNS TNI melalui pendidikan dan latihan.

2. Kerangka Mikro Program TNI

Melihat profesionalisme militer di Indonesia, sebenarnya negara telah menggariskan definisi, ukuran, dan parameter TNI yang profesional. Hal ini tertuang dalam UU No. 34 Tahun 2004 Tentang TNI, khususnya di Bab II, pasal 2, butir d, yang dinyatakan secara tegas bahwa tentara yang profesional adalah “Tentara Profesional, yaitu tentara yang terlatih, terdidik, diperlengkapi secara baik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis, dan dijamin kesejahteraannya, serta mengikuti kebijakan politik negara yang menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional, dan hukum internasional yang telah diratifikasi.

Oleh karena itu, untuk mengukur profesionalisme militer di Indonesia pada era reformasi saat ini seyogyanya berpegang teguh pada UU No. 34 Tahun 2004 Tentang TNI, sehingga dapat digambarkan sejauhmana upaya yang selama ini telah dilakukan oleh Indonesia dalam mewujudkan profesionalisme TNI.

Profesionalisme TNI telah dilakukan secara nyata, empiris, dan komprehensif semenjak terjadinya reformasi 21 Mei 1998, dimana terdapat suasana kebathinan dari semua kalangan dan seluruh komponen bangsa Indonesia untuk menciptakan TNI yang profesional dalam mendukung tatanan politik yang demokratis (Effendy, 2008)

Apabila dilihat sampai saat ini, upaya mewujudkan profesionalisme TNI di era reformasi sudah lebih dari 19 tahun, sehingga sudah layak untuk dianalisis dan diukur sudah sejauhmana perkembangan reformasi TNI. Alat ukur untuk mengukur perkembangan profesionalisme TNI adalah dari definisi yang tertuang dalam UU TNI, yang akan dijabarkan

dalam indikator yang realistis, praktis, dan sederhana. Berikut ini akan diuraikan perkembangan profesionalisme TNI yang dilihat dari definisi profesionalisme TNI menurut UU TNI, antara lain :

a. TNI yang terlatih.

TNI selalu melakukan latihan yang dilakukan secara rutin, baik latihan antar matra maupun intra matra, bahkan latihan dengan militer negara lain, untuk mengasah kemahiran dan keterampilan dalam pertempuran maupun peperangan. Latihan yang dilakukan oleh TNI dilakukan di satuan masing-masing, baik latihan dasar, latihan khusus maupun latihan gabungan (latgab) yang melibatkan tiga matra sekaligus.

TNI menyadari bahwa latihan, baik yang diselenggarakan di ruang simulasi maupun di lapangan, baik gladi posko maupun gladi medan atau gladi lapangan adalah sebuah keharusan bagi setiap prajurit. Tidak ada pelaksanaan tugas yang berhasil tanpa adanya latihan. Oleh karena itu, apabila dilihat dari SOP atau protap yang ada di dalam TNI, terdapat banyak sekali buku petunjuk (bujuk) maupun juklak, juknis, dan jukmin tentang pembinaan latihan, baik yang ada di Mabes TNI, Mabes Angkatan, maupun di berbagai satuan kewilayahan, satuan teritorial, satuan khusus, maupun di lembaga pendidikan TNI.

b. TNI yang terdidik.

Apabila dilihat sampai dengan saat ini, sudah banyak para perwira TNI yang memiliki pendidikan yang mumpuni, baik pendidikan luar negeri maupun pendidikan dalam negeri. Para perwira TNI telah dididik sejak di taruna baik di Akmil, AAL maupun AAU, kemudian melanjutkan pendidikan lanjutan perwira (Diklapa), Sesko angkatan dan Sesko TNI. Bahkan

adapula yang melaksanakan pendidikan sampai dengan Lemhanas (Pattah, 2005).

Ada pula yang menempuh pendidikan umum, baik strata S1, S2 maupun S3. Di lingkungan TNI saat ini, telah banyak perwira TNI yang bergelar sarjana, master, maupun Doktor yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Ditambah lagi dengan adanya pendirian Universitas Pertahanan (Unhan) yang digagas dan bernaung di bawah Kementerian Pertahanan sebagai sarana untuk menimba ilmu- ilmu pertahanan, kemiliteran dan perang. Artinya, para perwira TNI di era reformasi sudah sangat sadar tentang pentingnya mengembangkan sumber daya manusia melalui pendidikan.

c. TNI yang diperlengkapi.

Ditinjau dari aspek peralatan, TNI memang masih jauh dari kata sempurna dan lengkap berkaitan dengan sarana prasarana, persenjataan, alutsista dan peralatan khusus (alsus) lainnya. Namun, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, TNI selalu melakukan modernisasi militer, khususnya modernisasi peralatan tempur, peralatan perang dan alutsista, yang dapat mendukung profesionalisme militer TNI.

Hal ini tidak terlepas dari dukungan anggaran pemerintah yang selalu berupaya memprioritaskan pembelian alutsista TNI di tengah kondisi ekonomi Indonesia mengalami krisis. Perhatian pemerintah terhadap peralatan tempur TNI menunjukkan bahwa TNI semakin diperhatikan oleh negara melalui peningkatan anggaran untuk pengadaan peralatan militer yang canggih. TNI menyadari bahwa di era globalisasi saat ini, tidak cukup dengan postur tentara yang kuat secara fisik semata, melainkan memerlukan

dukungan peralatan teknologi komunikasi dan informasi yang canggih.

d. TNI tidak berpolitik praktis.

Komitmen TNI untuk tidak berpolitik telah ditunjukkan dengan penghapusan dwi fungsi ABRI, dihapuskannya doktrin kekaryaan TNI, TNI keluar dari DPR/MPR, dan kembali ke barak serta tidak mau ikut campur dan terlibat dalam politik praktis. Bahkan, untuk membuktikan bahwa TNI tidak berpolitik praktis, sampai-sampai TNI berkomitmen untuk tidak memiliki hak pilih dalam setiap pemilu, baik pilkada, pileg maupun pilpres.

Apabila ada anggota TNI yang ingin terlibat dalam politik praktis, maka harus meninggalkan atribut militernya alias pensiun dari dinas militer. TNI berkomitmen untuk memegang peran sebagai kekuatan pertahanan negara dan berupaya untuk menjauhi dunia politik praktis, sebagai bentuk reformasi militer TNI yang profesional. TNI menghormati domain sipil yang hidup dalam dunia politik. Politik TNI adalah politik negara, politik yang berbasis padakonstitusi negara, kepentingan rakyat, bangsa dan negara.

e. TNI tidak berbisnis.

Berkaitan dengan bisnis TNI, sudah nampak jelas bahwa TNI di era reformasi telah menunjukkan janjinya untuk tidak berbisnis. Hal ini dapat dilihat dari adanya penataan bisnis TNI yang telah berhasil dilakukan sehingga sampai dengan saat ini tidak ada lagi bisnis TNI yang struktur, massif dan sistematis. Yayasan dan koperasi dipergunakan oleh TNI untuk mencukupi kebutuhan para anggota / prajuritnya sendiri. Tidak ada lagi bisnis TNI yang mengatasnamakan institusi TNI secara formal.

Semua bisnis TNI di era reformasi telah dikembalikan atau diambil alih oleh negara. Negara mengelola dan mengendalikan semua pelimpahan aset bisnis TNI pada masa lalu sehingga tidak ada lagi sekarang ini bisnis TNI yang dikelola oleh satuan-satuan TNI di pusat maupun di daerah. Artinya, sekarang ini, TNI telah memfokuskan diri pada peran pertahanan negara, dan tidak ada lagi pameo “bisnis sampainan” TNI di luar pelaksanaan tugas pokok TNI.

f. TNI yang dijamin kesejahteraannya.

Terkait dengan kesejahteraan prajurit di era reformasi, memang masih memprihatinkan. Masih ada ketimpangan antara prajurit tamtama dan bintanga dengan prajurit perwira. Ditambah lagi dengan adanya perbedaan mencolok antara kesejahteraan antara TNI dengan Polri yang kadangkala memicu ketegangan dan kericuhan antara satuan “kakak beradik” ini. Realitasnya, di tengah masyarakat, terdapat tampilan bahwa anggota Polri lebih berkecukupan dibandingkan dengan prajurit TNI, sehingga berpotensi menimbulkan kecemburuan sosial.

Namun demikian, bukan berarti pemerintah tidak memperhatikan kesejahteraan prajurit. Negara telah memberikan kebijakan renumerasi dan tunjangan kinerja bagi prajurit TNI untuk mencukupi kebutuhan dan kesejahteraannya. Setiap tahun, pemerintah selalu meningkatkan alokasi anggaran pertahanan untuk alokasi kesejahteraan prajurit, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, maupun berbagai kebijakan renumerasi lainnya, agar supaya prajurit menjadi lebih profesional.

g. TNI yang mengikuti kebijakan politik Negara

Sampai dengan saat ini, TNI sangat patuh, loyal, dan taat terhadap kebijakan politik negara. Siapapun presidennya, siapapun pemimpinnya, siapapun panglima tertingginya, TNI selalumengikuti kebijakan politik negara. kekuasaan politik yang diselenggarakan oleh kekuatan sipil yang menghasilkan pemerintahan yang terpilih secara demokratis selalu didukung oleh TNI. Artinya loyalitas, ketaatan, dan kepatuhan TNI tidak mengenal sipil maupun militer dari latar belakang pemimpinnya. Hal ini terbukti dari banyaknya pemerintahan yang presidennya berasal dari kalangan sipil dan TNI selalu memberikan dukungan dan pengamanan. Mulai dari BJ Habibie, Abdurachman Wahid, Megawati Soekarno Putri, SBY dan Jokowi, selalu mendapatkan pengakuan, dukungan dan pengamanan dari TNI. Hanya ada satu presiden yang berlatar belakang jenderal, yakni SBY, dan ada empat presiden yang berasal dari sipil murni di era reformasi, yang kesemuanya didukung dan diamankan oleh TNI. Hal ini menunjukkan bahwa TNI telah menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional, dan hukum internasional yang telah diratifikasi.

C. Kendala dalam mewujudkan profesionalisme TNI

Keberhasilan mewujudkan profesionalisme TNI di era reformasi tentunya tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari semua komponen bangsa. Namun demikian, terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh bangsa Indonesia dalam mewujudkan profesionalisme TNI, antara lain, sebagai berikut:

1. Alokasi anggaran pertahanan

Alokasi anggaran pertahanan yang dialokasikan oleh Pemerintahan Jokowi padatahun 2017 ini kurang lebih Rp.108 Trilyun. Hal ini menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan, mengingat dari jaman dahulu sampai dengan saat ini, bari kali ini, alokasi anggaran pertahanan dalam APBN mencapai jumlah 3 digit. Hal ini patut disyukuri dan diberi apresiasi karena akan bermanfaat bagi TNI untuk mencukupi kebutuhan rutin, kebutuhan operasional dan kebutuhan belanja barang / pengadaan peralatan perang / alutsista.

Namun demikian, apabila dibandingkan dengan negara-negara besar lainnya, khususnya apabila dilihat dari prosentase terhadap GDP dan dibandingkan dengan kebutuhan yang harus dipenuhi oleh TNI saat ini, maka alokasi anggaran pertahanan tersebut masih jauh dari apa yang diharapkan. Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa 70% anggaran pertahanan sudah habis tersedot untuk kebutuhan rutin dan kebutuhan operasional, sedangkan hanya 30% yang dpergunakan untuk pengadaan alutsista. Padahal, pengadaan alutsista TNI membutuhkan biaya yang mahal, besar dan banyak mengingat teknologi yang canggih dari peralatan alutsista tersebut.

Hal ini memang menjadi dilema dari pemerintahan saat ini, dimana di satu sisi, pemerintah dituntut oleh masyarakat untuk menekankan pada prioritas kesejahteraan masyarakat melalui alokasi anggaran pendidikan, kesehatan, tenaga kerja, dan infrastruktur dalam APBN. Di sisi lain, untuk kepentingan pertahanan, diperlukan anggaran pertahanan yang besar untuk menjamin stabilitas, keamanan nasional, dan TNI yang profesional. Diperlukan manajemen alokasi anggaran yang tepat untuk menata dan menyeimbangkan antara anggaran pertahanan (*security*) dengan anggaran kesejahteraan (*prosperity*). Hal inilah yang kemudian menjadi kendala dalam mewujudkan TNI yang profesional di era reformasi.

2. Tarikan dari kekuatan sipil

Dalam perpolitikan di era reformasi saat ini, masih ada kekuatan politik sipil yang mencoba-coba untuk menarik-narik TNI ke dalam kancah politik praktis. Elit politik sipil yang ada di dalam partai politik berupaya untuk menarik anggota TNI untuk terjun dalam politik dan menjadi daya tarik dalam persaingan politik praktis, baik dalam pilkades, pilkada, pileg maupun pilpres. Upaya menarik anggota TNI yang sudah pensiun sebenarnya sah-sah saja, namun yang menjadi masalah adalah ketika kekuatan politik tertentu menarik anggota TNI aktif untuk memihak salah satu pihak dalam konstelasi politik.

Kekuatan TNI memang sampai dengan saat ini masih menjadi daya tarik bagi kalangan sipil. Kekuatan TNI di tengah masyarakat masih menjadi sosok panutan dan teladan bagi masyarakat. Masyarakat masih menjadikan TNI sebagai *role model* yang selalu menarik, diperhatikan dan menjadi daya tarik bagi masyarakat. Pengaruh informal TNI di tengah masyarakat masih sangat terasa dan besar sehingga hal ini menjadi modal sosial bagi TNI untuk terus menjadi kekuatan yang menarik dimata siapapun.

Dalam proses politik praktis yang membutuhkan mobilisasi suara, pengerahan massa dan perebutan pengaruh di mata masyarakat, maka keberadaan anggota TNI di tengah masyarakat menjadi daya tarik bagi kekuatan politik untuk menarik dalam politik praktis. Kekuatan sipil berupaya dan berlomba-lomba untuk menarik kekuatan TNI agar supaya masuk dalam kelompoknya atau kekuatan politiknya, yang tentunya hal ini sangat membahayakan bagi perkembangan profesionalisme TNI, khususnya TNI.

3. Konflik politik antar elit politik sipil

Salah satu realitas dalam dunia politik sipil adalah adanya persaingan politik, kompetisi untuk merebut kekuasaan dan konstelasi politik antar elit politik yang kadang kala sangat membahayakan keutuhan NKRI. Konflik politik antar elit politik

di era reformasi bisa “memancing” TNI, khususnya TNI, untuk masuk dalam ranah politik atas nama keutuhan NKRI dan persatuan serta kesatuan bangsa, karena sipil dianggap gagal dalam menciptakan stabilitas politik dan stabilitas keamanan.

Komitmen TNI untuk kembali ke barak, tidak mau berpolitik praktis dan menyediakan ruang yang bebas bagi politisi sipil untuk bermain dalam ranah politik adalah sebuah niatan luhur bagi berlangsungnya tatanan politik yang demokratis. Ada anggapan dari kalangan TNI bahwa domain sipil adalah domain politik praktis dan domain militer adalah domain di pertahanan negara. Namun, apabila sipil tidak mampu bermain politik secara baik, beretika, dan cantik, maka ada ketidakrelaan dari kalangan TNI untuk masuk ke dalam politik.

TNI akan masuk kembali dalam politik apabila politik yang dimainkan oleh sipil telah menabrak haluan negara, melanggar ideologi pancasila, dan mengancam keutuhan NKRI serta keselamatan bangsa. Sudah menjadi tantangan bagi kalangan sipil untuk menciptakan politik yang stabil berbasis pada empat pilar kebangsaan. Namun, kenyataan selama ini menunjukkan, bahwa politik praktis di Indonesia berpotensi mengancam kebhinekaan, keberagaman, dan cenderung mengancam keutuhan NKRI.

Bahkan, marak belakangan ini gerakan intoleransi, radikalisme, terorisme, maupun berbagai ormas dan LSM radikal yang ingin menjadikan negara Indonesia menjadi negara agama, membentuk negara khilafah, maupun mengingkari adanya keberagaman dan kebhinekaan, sehingga hal ini dapat mendorong TNI untuk masuk dalam politik, yang berujung pada kurangnya profesionalisme TNI, khususnya TNI, sebagai akibat dari ketidakberesan sipil dalam mengelola negara dan pemerintahan.

Era reformasi telah melahirkan peluang bagi TNI, khususnya TNI untuk mewujudkan profesionalisme sebagai prasyarat bagi terciptanya tatanan politik yang demokratis. Tatanan politik yang demokratis yang didesain oleh pemerintah tidak akan berhasil dengan baik apabila tidak dilakukan penataan, perbaikan, dan pembenahan terhadap institusi TNI. Profesionalisme TNI merupakan prasyarat bagi keberlangsungan negara dan pemerintahan yang demokratis.

Sampai dengan saat ini, dapat dikatakan bahwa militer Indonesia telah berhasil melakukan penataan, perbaikan, dan pembenahan, yang mengarah padaterwujudnya TNI yang profesional. TNI telah dikatakan mengarah pada profesional apabila dilihat dari kondisi saat ini, dimana TNI telah terlatih, terdidik, diperlengkapi dengan baik, tidak berpolitik, tidak berbisnis, terpenuhi kesejahteraannya, dan tunduk terhadap kebijakan politik negara yang berdasarkan pada HAM, demokrasi, dan supremasi sipil.

Namun demikian, terdapat kendala yang dihadapi oleh TNI dalam mewujudkan profesionalisme nya, yakni kendala alokasi anggaran pertahanan yang masih jauh dari kebutuhan riil, tarikan kekuatan politik praktis yang berupaya meraup keuntungan dari posisi politik TNI yang berpengaruh di tengah masyarakat, dan konflik elit politik dalam Pilkada, Pilpres, dan Pileg yang dapat membahayakan keselamatan negara dan mengancam keutuhan NKRI, yang tentunya mempengaruhi profesionalisme TNI.

D. Evaluasi Reformasi Birokrasi

1. Konten Kebijakan Area Perubahan

Dunia saat ini telah berada dalam sebuah penyatuan, proses penyatuan tersebut dilakukan secara serentak yang dikenal dengan nama globalisasi. Merujuk pada pengertian globalisasi yang dapat diartikan sebagai suatu proses yang

menghasilkan dunia tunggal, masyarakat di seluruh dunia menjadi saling tergantung satu dengan yang lainnya di semua aspek kehidupan politik, ekonomi, dan budaya (Sztompka, 1994; Hallak, 1998; Martono, 2014). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa sesungguhnya globalisasi sebagai sebuah proses yang akan menjadikan dunia dalam satu area yang dapat dikendalikan melalui satu kekuatan global. Berhubungan dengan hal ini, negara-negara yang mempunyai kekuatan besar yang akan mengendalikan proses tersebut. Ohmae (1990) dengan tegas menyebutkannya sebagai the borderless world atau yang dikenal sebagai dunia tanpa batas. Dalam hal ini ruang lingkup globalisasi ini tidak mengenal batas-batas sebuah negara, bahkan antara negara satu dengan yang lainnya sudah tidak ada batasannya lagi.

Dalam perkembangannya ternyata globalisasi telah membawa empat kekuatan besar, seperti: investment (investasi modal), industry (perkembangan industri), information technology (teknologi informasi), dan individual consumers (konsumen individu) (Ohmae, 1990). Keempat kekuatan besar tersebut telah mewarnai negara-negara yang ada di dunia. Salah satunya di Indonesia, sebagai negara yang masih berkembang dengan cakupan wilayah yang luas dari Sabang hingga Marauke, jumlah penduduk yang menempati urutan keempat di dunia, setelah Republik Rakyat Tiongkok, India, dan Amerika Serikat. Dalam konteks geopolitik posisi negara dan wilayah yang sangat strategis tersebut ternyata Indonesia dimanfaatkan oleh negara-negara yang sudah maju dalam berbagai macam bentuk yang dinamakan dengan globalisasi.

Posisi strategis Indonesia telah dimanfaatkan oleh negara lain dalam berbagai macam bentuknya. Indonesia dijadikan konsumen dalam perdagangan bagi produk-produk negara lain, sehingga Indonesia hanya dijadikan sebagai pasar.

Dalam konteks geostrategis, hal tersebut tentunya menjadi suatu bentuk ancaman yang dapat mengancam eksistensi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Berkaitan dengan hal tersebut, saat ini diperlukan pemahaman terhadap lingkungan strategis dengan berbagai macam fenomena yang terjadi, seperti: fenomena alam, fenomena dunia, globalisasi, kemajuan teknologi, geoekonomi dan geopolitik negara-negara, keamanan dalam negeri, dan kejahatan lintas negara (Marsetio, 2014: 121-125). Dinamika lingkungan strategis dunia saat ini berkembang sangat dinamis dan harus dapat diantisipasi oleh Indonesia. Apalagi jika dikaitkan dengan politik luar negeri Indonesia sebagai negara yang menganut politik bebas aktif. Artinya, dalam hal tersebut Indonesia tidak boleh memihak salah satu blok maupun salah satu negara, di sini Indonesia harus memainkan peran menjadi negara penengah. Kontribusi Indonesia dalam pecaturan dunia sangat di butuhkan oleh negara-negara lainnya. Namun disisi lain, Indonesia juga menghadapi persoalan yang tidak kalah peliknya di dalam negerinya sendiri.

Dalam perjalanan sejarah, sesungguhnya Indonesia mampu mengatasi berbagai macam ancaman yang melanda dan menyimpannya wilayah NKRI. Tetapi, kesiap-siagaan tetap harus di nomor satukan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Eksistensi TNI di era milenial secara etimologi berasal dari aliran filsafat eksistensialisme, dalam bahasa latinnya dikenal dengan istilah *existere* yang berarti muncul, ada, timbul, memilih keberadaan aktual. Gerakan eksistensialisme sendiri sangat menentang esensialisme. Istilah eksistensi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bagus (2005: 185), yang menjadi pusat perhatian dalam hal situasi manusia. Dalam konteks yang sama terkait dengan istilah eksistensi disampaikan pula oleh Kirkegaard (Martin, 2001) bahwa eksistensi sebagai suatu keputusan yang berani diambil

oleh manusia untuk menentukan hidupnya dan menerima konsekuensi yang telah manusia ambil. Manakala manusia tersebut berani untuk bereksistensi maka manusia tersebut telah bereksistensi dengan sebenarnya. Begitupun sebaliknya, jika manusia tidak berani untuk bereksistensi maka dapat dipastikan manusia itu tidak bereksistensi dengan sebenarnya.

Dengan runtuhnya rezim Orde Baru dan digantikan oleh reformasi, ternyata semangat reformasi pada dasarnya didorong oleh keinginan untuk menjadi bangsa yang lebih baik di masa depan (*future*) dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal ini ternyata membawa suatu transformasi terhadap sistem kenegaraan di Indonesia, tidak terkecuali juga menimpa militer. Proses transformasi yang terjadi dapat dilihat dari pergantian nama yang semula Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI) menjadi Tentara Nasional Indonesia (TNI). Hakikat dari transformasi TNI dalam reformasi terkait dengan transformasi dari dwifungsi untuk menuju militer yang profesional (Widjojo, 2015: xvii). Bahkan dalam konteks politik praktis peran militer di Indonesia telah diminimalkan.

Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004, pada konteks pengerahan dan penggunaan kekuatan militer ternyata TNI berkedudukan di bawah Presiden. Selanjutnya, dalam hal kebijakan maupun strategi pertahanan dan dukungan administrasi, TNI berada di bawah koordinasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Huda, 2015: 254). Wujud nyata amanah dalam konstitusi tersebut menempatkan posisi TNI senantiasa berkiprah untuk mencegah terjadinya ancaman militer dan non militer serta memberikan andil dalam memajukan bangsa dan negara. Pada masa damai TNI dibutuhkan atensinya sebagai kekuatan dalam membantu pemerintahan melalui berbagai macam tugas khusus atau yang dikenal dengan Operasi Militer Selain Perang (OMSP).

Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi oleh TNI pada era milenial ini sangat berat karena dengan kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi spektrum ancaman menjadi tidak mudah lagi untuk dideteksi, sehingga konsep perangpun sudah mengalami transformasi yang begitu kompleks. Artinya, sekarang perang bukan hanya berhubungan dengan kekuatan fisik atau berhadapan secara langsung (*face to face*) sebagaimana yang terjadi dalam perang dunia I dan II. Perang saat ini telah mengalami suatu bentuk pergeseran (*shifting*) paradigma. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) mulai bermunculan istilah berbagai macam perang, yakni: perang asimetris, perang ideologi, perang pola pikir (*mindset*), perang informasi, dan masih banyak lagi yang lainnya. Kesemua hal tersebut dapat dikatakan menjadi suatu ancaman bagi NKRI, sehingga TNI juga harus dapat mengubah paradigmanya dalam melihat persoalan dinamika lingkungan strategi global yang sangat cepat berubah, sehingga harus dibarengi dengan ketersediaan anggaran yang memadai dan sumber daya manusia yang unggul serta berdaya saing.

2. Proses Implementasi Area Perubahan

Ancaman militer bersifat multidimensional terkait dengan dinamika lingkungan strategi global yang begitu cepat, telah menggeser suatu paradigma bahwa ancaman saat ini telah bersifat multidimensional. Merujuk pada Buku Putih Pertahanan Indonesia (2008) bahwa ancaman dapat dibedakan menjadi ancaman militer dan ancaman non militer atau yang lebih dikenal dengan ancaman non militer. Kedua ancaman tersebut sesungguhnya sangat membahayakan keamanan dan kelangsungan hidup dalam kehidupan bangsa dan negara. Ancaman militer merupakan ancaman yang menggunakan kekuatan bersenjata yang terorganisasi yang dinilai punya

kemampuan membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah negara, dan keselamatan segenap bangsa. Ancaman militer tersebut dapat berupa agresi, pelanggaran wilayah, pemberontakan bersenjata, sabotase, spionase, aksi teror bersenjata, ancaman keamanan laut serta udara, dan konflik komunal. Dalam pada itu, ancaman non militer merupakan ancaman yang menggunakan faktor-faktor non militer yang dinilai mempunyai kemampuan membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah negara, dan keselamatan segenap bangsa. Ancaman non militer ini dapat berdimensi dalam bentuk ideologi, ekonomi, politik, sosial-budaya, teknologi dan informasi.

Untuk ancaman militer yang sering terjadi di wilayah Indonesia bagian Timur, lebih tepat di Papua masih banyak terjadinya pemberontakan yang dilakukan oleh oknum-oknum tertentu, misalnya oleh Organisasi Papua Merdeka (OPM). Terjadinya peristiwa yang menimpa mahasiswa di Kota Surabaya, Malang, dan Semarang telah mengakibatkan terjadinya konflik yang mengakibatkan timbulnya keinginan dari beberapa oknum masyarakat Papua untuk melepaskan diri dari Negara Kesatuan Republik Indonesia. Peristiwa yang terjadi di Pulau Jawa tersebut memicu terjadinya demo besar-besaran di beberapa kota yang ada di Papua. Hal ini menjadi suatu bentuk keprihatinan bagi rakyat Indonesia karena ada oknum-oknum yang mengobarkan api amarah di Papua.

Dalam pada itu, dua isu saat ini yang menjadi ancaman non militer atau non militer yang sedang melanda Indonesia, mewabahnya paham radikalisme di Indonesia. Radikalisme sebagai suatu tindakan dan gerakan, ditandai oleh aksi ekstrem yang dilakukan untuk mengubah suatu keadaan seperti yang diinginkan (Jainuri, 2016: 5). Tujuan dari Gerakan radikal tersebut pada dasarnya untuk dapat mendirikan suatu sistem yang diinginkan dan dicita-citakan oleh kelompoknya. Menurut

Badan Nasional Penanggulangan Terorisme - BNPT (2019) setidaknya ada enam perguruan tinggi yang terpapar paham radikalisme. Bukan berarti perguruan tinggi lainnya tidak terpapar oleh paham radikalisme hanya saja persentasinya masih kecil.

Ancaman non militer lainnya adanya keinginan untuk mengganti ideologi Pancasila sebagai dasar negara. Padahal, sebenarnya Pancasila ini sudah bersifat final dan tidak boleh ada yang menentangnya lagi. Namun, keberadaan Pancasila sendiri saat ini telah terusik. Survei yang disampaikan oleh Lembaga Survei Indonesia (2018), menunjukkan bahwa dalam waktu 13 tahun, sejak tahun 2005 publik yang pro Pancasila mencapai 85,2%, tahun 2010 menjadi 81,7%, tahun 2015 angkanya menjadi 79,4%, dan tahun 2018 menjadi 75,3%. Terjadi sebuah penurunan dalam kurun waktu 13 tahun menjadi 10%. Pada sisi lain, publik yang pro NKRI bersyariah dalam kurun waktu 13 tahun, bahwa sejak tahun 2005 angka masih mencapai 4,6%, tahun 2010 menjadi 7,3%, tahun 2015 kemudian mencapai 9,8%, dan tahun 2018 telah mencapai 13,2%. Hal ini menunjukkan bahwa publik yang pro NKRI bersyariah mengalami kenaikan sebesar 9%. Ternyata Pancasila pada tataran praktisnya sangat ditentang oleh beberapa oknum dan elemen bangsa, yang masih menginginkan untuk menjadikan Indonesia sebagai negara syariah.

Data survei tersebut menunjukkan bahwa ancaman non militer ini begitu nyata adanya dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Padahal ideologi Pancasila yang dianut oleh Bangsa Indonesia dapat menyatukan masyarakat yang sangat heterogen. Dulu para founding fathers telah menyepakatinya dengan mencoret sila pertama pada Piagam Jakarta tersebut dan hal tersebut disetujui oleh berbagai elemen bangsa.

Dengan demikian, kondisi ancaman tersebut harus segera ada perbaikan dan penyelesaian. Artinya, tidak hanya Tentara Nasional Indonesia yang memperbaikinya dan menyelesaikannya, namun semua elemen dan komponen Bangsa Indonesia bertanggungjawab untuk memperbaiki dan menyelesaikannya. Karena ancaman yang terjadi tersebut dikhawatirkan dalam jangka panjang dapat mengganggu stabilitas nasional. Ancaman militer dan non militer sebagai akibat dari globalisasi yang melanda dunia, akan berdampak luas pada masyarakat Indonesia. Sehubungan dengan itu, konsepsi tentang geostrategi Indonesia sangat diperlukan untuk mewujudkan dan mempertahankan integrasi bangsa dalam masyarakat yang sangat majemuk dan heterogen dengan mengacu pada Pembukaan UUD 1945, geostrategi Indonesia dirumuskan dalam bentuk ketahanan nasional (Armawi, 2018: 62). Oleh karena itu, maka di sini penguatan ketahanan nasional sangat dibutuhkan, bahkan penting untuk mengatasi berbagai macam ancaman yang terjadi di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Penguatan ketahanan nasional dalam menghadapi ancaman yang bersifat multidimensional, maka penguatan terhadap ketahanan nasional merupakan suatu kondisi yang tidak dapat terelakkan (*conditio sine qua non*). Penguatan (*reinforcement*) merupakan bentuk maupun nonverbal (Usman, 2006: 80). Merujuk dalam dunia militer, tentunya respon tersebut merupakan suatu bentuk dari adanya ancaman yang terjadi baik berasal dari dalam maupun luar yang melanda Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk itu, diperlukan suatu penguatan yang bertujuan untuk memberikan suatu informasi atau umpan balik (*feedback*) bagi Bangsa Indonesia untuk mendorong suatu tindakan maupun koreksi. Dalam menghadapi ancaman penguatan yang dilakukan di sini harus lebih ditekankan pada ketahanan nasional.

Menurut Armawi (2018: 62), bahwa ketahanan nasional berasal dari dua istilah, yaitu ketahanan dan nasional. Ketahanan berasal dari kata tahan (kuat), yang berarti kuat menderita, dapat menguasai diri, tetap pada keadaannya, keteguhan hati dan kesabaran. Istilah nasional tersimpul pengertian penduduk dari suatu wilayah yang telah mempunyai pemerintah serta menunjukkan makna sebagai kesatuan dan persatuan dalam kepentingan bangsa yang telah menegara. Sebagai sebuah strategi landasan konsepsional agar menjadikan mata pisau analisis guna memecahkan berbagai macam problem Bangsa Indonesia, setidaknya dalam ketahanan nasional (*national resilience*) sendiri di analisis dengan menggunakan delapan pendekatan astagatra atau aspek dari kehidupan nasional, meliputi 3 aspek alamiah atau (trigatra), sifat trigatra sendiri bersifat statis, sedangkan aspek lima lainnya dalam kehidupan (pancagatra) yang selalu bersifat dinamis.

Setiap negara di dunia ini, dalam menjaga eksistensinya dapat menjalankan dan mewujudkan cita-cita bahkan tujuan nasionalnya dari negara itu sendiri, yang sangat diperlukan dan harus memiliki suatu ketahanan nasional. Pengkajian ketahanan nasional sangat *urgent* bagi suatu bangsa dan negara karena berhubungan erat dengan kelestarian hidup negara dan menjamin kelangsungan perjuangan bangsa untuk mewujudkan cita-cita proklamasi dan tujuan nasional (Armawi, 2018: 63). Dalam konteks tersebut, sesungguhnya setiap bangsa dalam mengembangkan dan mewujudkan ketahanan nasionalnya yang berbeda-beda, hal ini disesuaikan dengan falsafah, kebudayaan, bahkan sampai pada sejarah yang terjadi pada bangsa tersebut.

Ketahanan nasional diperlukan bukan hanya sebagai konsepsi politik saja melainkan sebagai kebutuhan yang diperlukan dalam menunjang keberhasilan tugas pokok

pemerintahan, seperti: tegaknya hukum dan ketertiban (*law and order*), terwujudnya kesejahteraan dan kemakmuran (*welfare and prosperity*), terselenggaranya pertahanan dan keamanan (*defence and security*), terwujudnya keadilan hukum dan keadilan sosial (*juridical justice and social justice*), serta terdapatnya kesempatan rakyat untuk mengaktualisasikan diri (*freedom of the people*) (Wahyono, 1996).

Kesimpulan Kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi yang di bawa oleh globalisasi ternyata menimbulkan ancaman bagi suatu negara, tak terkecuali ancaman tersebut juga dapat melanda Indonesia. Tentara Nasional Indonesia sebagai garda terdepan kekuatan militer yang dimiliki oleh Republik Indonesia harus mampu menghadapi dinamika lingkungan strategi global dan regional dari adanya paradigma transformasi perang yang terjadi saat ini melalui perang asimetris, perang ideologi, perang pola pikir, maupun perang informasi. Perang yang ada tersebut ternyata tidak menggunakan biaya yang mahal ataupun pasukan yang banyak, cukup dengan menggunakan kemajuan teknologi yang dimiliki oleh suatu negara dan manusia yang mampu mengendalikannya. Bahkan perang tersebut ternyata dengan mencuci otak manusia-manusia dalam suatu negara, kelak dikemudian hari akan menentang secara ekstrim terkait dengan ideologi yang dianut oleh negara.

Pada hakikatnya dapat dilihat dari ancaman militer dan non militer. Persoalan ancaman militer dapat berupa agresi, pelanggaran wilayah, pemberontakan bersenjata, sabotase, spionase, aksi teror bersenjata, ancaman keamanan laut serta udara, dan konflik komunal. Sebaliknya, ancaman non militer berdimensi dalambentuk ideologi, ekonomi, politik, sosial-budaya, teknologi dan informasi. Ancaman ini sifatnya multidimensional, maka tentunya menjadi suatu kewaspadaan yang dilakukan oleh TNI dalam mengantisipasi berbagai macam

ancaman tersebut. Penguatan terhadap ketahanan nasional sangat dibutuhkan, ketahanan nasional Indonesia harus berparadigma pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin. 2005. *Birokrasi (cetakan ketiga)*, terjemahan M. Rusli Karim dan Totok Daryanto, Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Armawi, Armaidly. 2018. *Nasionalisme dalam Dinamika Ketahanan Nasional*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Badan Nasional Penanggulangan Terorisme. 2019. *Perguruan Tinggi Terpapar Terorisme*. - Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. 2008. *Buku Putih Pertahanan Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Bagus, Lorens. 2005. *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bardach, E. 2008. *The Implementation Game*. Comdrige. MIT Press.
- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima, Persiapan Membangun Budaya Pelayanan Prima Untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan*, Jakarta: Elex Media Komputendo.
- Benveniste. GUY, 1997. *Birokrasi (Cetakan ke empat)*, (terjemahan, Saat Simamora). Jakarta: Raja Grafindi Persada.
- Budiningsih Asri. 2004. *Pembelajaran Moral*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Chatab Nevizond, 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung: Alfabetha
- Denhardt. J.V and Denhardt, R.B. 2003. *The New Public Service: Serving not Steering*. London: Armonk. M.E. Sharpe.

- Djohan, Djohemansyah dan Milwan. 2007. *Etika Pemerintahan*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Dunn, William N., 2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta, GajahMada University
- Dwiyanto, Agus. Dkk, 2003. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yokyakarta:Gajah Mada University Press.
- Effendy, Muhadjir, *Profesionalisme Militer: Profesionalisme TNI*, (Malang : UMMPress, 2008).
- Endang, Trilestari Wirjatmi. 2004. *Keikutsertaan Masyarakat Dalam Membangun Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi. Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metode Penelitian & Tehnik Penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Fattah, Nanang. 2005. *Demiliterisasi Tentara*, Yogyakarta: Lkis.
- Fayol, Henry. 2016. *General and Industrial Management*. diterjemahkan oleh Constance Storrs, London: Ravenoi Books.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- , 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia
- Hardiman, F. Budi. 2007. *Filsafat Modern dari Machiavelli Sampai Nietzsche*. Jakarta: Gramedia.
- Hallak, J. 1998. *Education and Globalization*. Paris: UNESCO.
- Huda, Ni'matul. 2015. *Hukum Tata Negara Indonesia*. Edisi Revisi. Jakarta: RajawaliPers.
- Hariyoso. S. 2002. *Pembaharuan Birokrasi dan Kebijakan Publik*. Jakarta:Paradaban.
- Ibrahim, Amin, 2008. *Teori dan konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju.

- Ismail. 2009. *Politisasi Birokrasi*. Malang : Ash-Siddiq Press
- Jainuri, Achmad. 2016. *Radikalisme dan Terorisme: Akar Ideologi dan Tuntutan Aksi*. Malang: Intrans Publishing.
- Kadajtmiko. 2005. *Pengaruh Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Prilaku Birokrasi*. Jakarta.
- Keraf, Sonny. 2005. *Etika Bisnis. Tuntutan dan relevansinya* (edisi baru). Kanisius. Yogyakarta.
- Keesing, F. F., 1964, *Cultural Anthtopology*, Holt, Rinehart and Winston, New York. Kristiadi , J. 1999. *Menyoal Birokrasi Publik*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Lukman, Sampara. 2003. *Manajemen Kualitas Pelayanan* (cetakan kedua). Jakarta: STIA-LAN Press
- Libing. 2008. *Perilaku Birokrasi Pemerintahan Dalam pelayanan Publik*. Bandung. Unpad
- Listiani Teni. 2007. *Implementasi Kebijakan Transparansi Dan Akuntabilitas Pelayanan Publik* (Studi Di PDAM Kota Bandung). Bandung; Lembaga Pengembangan Administrasi STIA LAN.
- Lenvine, Charles, H. 1990. *Public Administration Chalenges, Choices, Concequences*. Illinois: Scott Foremen.
- Marsetio, 2014, *Sea Power Indonesia*, Universitas Pertahanan Jakarta.
- Martin, Vincent. 2001. *Filsafat Eksistensialisme: Kierkegaard, Sartre*, Kamus. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Martono, Nanang. 2014. *Sosiologi Perubahan Sosial: Perspektif klasik, Modern, Posmodern, dan Poskolonial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Masrich. 2007. *Desertasi: Pengaruh Prilaku Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Ijin Gangguan*. Bandung: Unpad.

- Mas"ud, Said. 2010. *Birokrasi Di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Muchlas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- , 2008. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moleong, J. Lexy. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Edisi Revisi). Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Napitupulu, Paimin. 2007. *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction*. Bandung: Alumni.
- Nasution. 2010. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Kybernologi. Sebuah Konstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta
- , 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ohmae, K. 1990. *The Borderless World: Power and Strategy in Interlinked World Economy*. New York: Harbet Business.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung. Alfabetha
- Prasojo Eko. 2010. *Pelayanan Publik Buruk Akibat Tidak Ada Transparansi*. Hasil Penelitian Batavia. Jakarta.
- Priatna, Ramdani. 2008. *Pengaruh Komunikasi organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Bidang Pendidikan Menengah di Kota Bandung* (Studi Kasus Di Dinas Pendidikan Kota Bandung).

- Rasyid, Ryas. 2002. *Makna Pemerintahan. Suatu Tinjauan Segi Etika dan Kepemimpinan (cetakan kelima)*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke6*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Rivai Veithzal dan Mulyadi Deddy. 2009. *Kepemimpinan dan prilaku Organisasi*. Jakarta. Radjawali Press
- Robbins, 1999. *Prinsip-Prinsip Prilaku Organisasi*, (Edisi Kelima). Jakarta. Erlangga
- , 2005. *Organizational Behavior. USA. Pearson Prentice -Hall. Pearson Education International 11th Edition . New Jersey*.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Salam, Burhanuddin. 2002. *Etika Sosial. Asas Moral Dalam Kehidupan Manusia*. Jakarta Rineka Cipta.
- Said, Mas"ud. 2010. *Birokrasi Di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press. Said Natzir. HM. 2006. *Siri & Tertib Sosial*. Makassar. Fahmis Pustaka.
- Santosa Pandji. 2008. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Aditama
- Sanusi Achmad dan Sutikno Sobry. 2009. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung. Prospect.
- Simon Herbert. A. 1997. *Administrative Behavior. A. Study of Decision Making Processes in Administratif Organization*. 4th Ed. New York: The Free Press.
- Sinambela, Poltak, Lijan. 2008. *Reformasi pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Ikrar Mandiri Abadi.
- Soemirat, Soleh & Ardianto, Elvinaro. 2010. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Sofyandi, Iwa Garniwa. 2007. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi
- Subarsono. A.G. 2006. *Pelayanan Publik yang efisien, Responsif dan non Partison*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabetha.
- Syafei.2009. *Revitalisasi Pelayanan Publik Aparatur Pemerintah Dari Perspektif Pembentukan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan*. Makassar: STIALAN.
- Sztompka, P. 1994. *The Sociology of Social Change*. UK: Blacwell Publishers.
- Thoha, Miftah, 2002. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah dan Agus Darma. 2003. *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha Miftah. 2005. *Birokrasi Politik di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- iEra Reformasi. Jakarta: Kencana.
- Tjiptono Fandy. 2008. *Service Manajement: Mewujudkan Layanan prima*. Yogyakarta: Andi.
- Usman, M., U., 2006. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wardani, dkk. 2011. *Teknik Menulis Karya Ilmiah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi. Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Joko, 2001. *Good Governance: Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: Ihsan Cendekia.
- . 2005. *Membangun Birokrasi: Berbasis Kinerja*. Malang: Bayu Media Publishing.

- Widjojo, Agus. 2015. *Transformasi TNI Dari Pejuang Kemerdekaan Menuju Tentara Profesional dalam Demokrasi: Pengulatan TNI Mengukuhkan Kepribadian dan Jati Diri*. Jakarta: Kata Hasta Pustaka.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. (edisi refisi). Jakarta: Kencana Winarsih Septi Atik dan Ratminto.
2009. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan.2002. *Kapita selekta Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia Uhamka Press.
- Wiyono, Hadi dan Isworo.2007. *Kewarganegaraan*. Jakarta: Interplus.
- Zaithamal, V.A., Parasuraman dan L. Berry. 1990. *Delivering Quality Services Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.