

# REFORMASI BIROKRASI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE DI INDONESIA

Oleh :  
Sunarno\*)

## LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi telah dikenal luas di Indonesia baik dalam tataran konsep maupun praktis. Istilah reformasi birokrasi dikenal dengan sebutan reformasi administrasi negara yaitu sebuah terminologi yang mencakup domain politik, ekonomi, hukum, sosial, budaya hingga pertahanan dan keamanan; legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Bahkan menurut Awaloeddin Djamin (1999), reformasi sektor publik di Indonesia sudah dilakukan sejak awal perjalanan Republik Indonesia. Reformasi sektor publik di Indonesia menurut Awaloedin Djamin (1999) dapat dibagi dalam dua tahap, yaitu pada tahun 1966 yang disebut sebagai *overall administrative reform* tahap pertama dan kemudian tahun 1999 disebutnya sebagai *overall administrative reform* tahap kedua. Oleh karena itu sesungguhnya di Indonesia, reformasi birokrasi bukanlah fenomena baru. Namun demikian hingga tahun 2006 ini “reformasi birokrasi” masih tetap menjadi permasalahan yang belum dapat diselesaikan secara tuntas.

Di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) disebutkan bahwa masih terdapat permasalahan yang harus dihadapi dari sisi internal birokrasi. Permasalahan dimaksud antara lain yaitu pelanggaran disiplin, penyalahgunaan wewenang dan penyimpangan yang tinggi; rendahnya kinerja sumber daya aparatur; sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan yang belum memadai; rendahnya efisiensi dan efektivitas kerja; rendahnya kualitas pelayanan umum; rendahnya kesejahteraan PNS; dan banyaknya peraturan perundang-undangan yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan dan tuntutan pembangunan.

Tidak bisa dipungkiri bahwa reformasi birokrasi merupakan pekerjaan besar yang membutuhkan sumberdaya besar, upaya sungguh-sungguh dan komitmen sangat kuat dari seluruh level manajemen pemerintahan. Seluruh level manajemen dituntut untuk menjadi *innovator of change* apabila menghendaki terwujudnya reformasi birokrasi yang diharapkan. Selain dilakukan secara serentak, konsisten, simultan, dan berkesinambungan, reformasi birokrasi semestinya dikelola secara memadai dengan mencermati akar permasalahan yang kemudian dilanjutkan dengan pengaturan melalui kebijakan-kebijakan yang konsisten dan tidak bertentangan, valid serta mengakomodir sebagian besar aspirasi *stakeholders* (Faozan, 2004). Fakta menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia belum menunjukkan hasil secara optimal karena banyaknya kelemahan (*weaknesses*) yang melekat pada sistem manajemen pemerintahan.

---

\* Kepala Lembaga Administrasi Negara

Makalah ini akan membahas mengenai pengembangan sistem kelembagaan, ketatalaksanaan, dan SDM aparatur sebagai bagian penting pengungkit kunci reformasi birokrasi di Indonesia. Bahasan diawali dengan pengertian reformasi birokrasi. Kedua, akan dibahas mengenai tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Selanjutnya, tulisan akan membahas juga mengenai unsur-unsur reformasi birokrasi yang meliputi unsur sistem kelembagaan, ketatalaksanaan, SDM aparatur. Selanjutnya juga disampaikan mengenai faktor-faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan upaya reformasi birokrasi.

## **MAKNA REFORMASI BIROKRASI**

Reformasi birokrasi dapat dimaknai sebagai suatu proses perubahan kondisi birokrasi yang mendasar menuju suatu tatanan baru yang lebih baik. Ada 4 (empat) kata kunci dalam definisi tersebut, yaitu: *Pertama*, bahwa reformasi merupakan suatu proses (bukan output ataupun hasil). Karena reformasi merupakan suatu proses maka reformasi harus dilakukan secara bertahap dan sistematis. Oleh karena itu, maka penetapan agenda yang jelas serta prioritas dalam melakukannya merupakan hal penting yang harus dibuat sebelum reformasi itu dilaksanakan. Demikian juga, walaupun reformasi itu dilakukan secara bertahap, namun tetap berada dalam peta yang terintegrasi dan pada garis kebijakan yang telah ditetapkan.

*Kedua*, bahwa reformasi birokrasi harus ditandai oleh adanya suatu perubahan yang dinamis, tidak status quo. Perubahan adalah kunci dari reformasi, tidak ada reformasi tanpa adanya perubahan. Sehubungan dengan hal tersebut, sikap-sikap "anti perubahan" akan menjadi penghambat dalam melakukan reformasi. Namun demikian, perubahan bukan sekedar perubahan tanpa ada tujuan yang jelas. Oleh karena itu, arah perubahan serta kondisi yang akan dituju harus jelas, sehingga proses perubahan tersebut dapat dikawal agar tetap konsisten menuju kepada tujuan mulia yang telah ditetapkan.

*Ketiga*, bahwa perubahan dalam reformasi birokrasi harus bersifat mendasar, bukan hanya mengobati gejala-gejala yang muncul, melainkan menyentuh akar permasalahannya. Saat ini sering kali mengobati permasalahan bangsa termasuk birokrasi hanya didasarkan kepada gejala yang muncul, bukan penyebab gejala yang paling mendasar, sehingga tidak jarang terjadi kebijakan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan birokrasi malah memunculkan permasalahan baru yang lebih parah.

*Keempat*, bahwa ujung dari proses reformasi tersebut adalah suatu tatanan birokrasi baru yang lebih baik dari kondisi sebelumnya. Kondisi birokrasi yang lebih baik adalah kondisi birokrasi yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mampu mensinergiskan serta mengoptimalkan berbagai potensi bangsa yang dimiliki untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

## TUJUAN DAN SASARAN REFORMASI BIROKRASI

Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan *good governance* yang didukung oleh penyelenggara negara yang profesional dan bebas KKN serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima. Sementara itu, sasaran dari reformasi birokrasi meliputi 3 (tiga) hal yaitu:

1. Terwujudnya birokrasi yang profesional, netral dan sejahtera, yang mampu menempatkan dirinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik;
2. Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang profesional, fleksibel, efisien dan efektif baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah;
3. Terwujudnya ketatalaksanaan (pelayanan publik) yang lebih cepat, tidak berbelit-belit, mudah dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dilayani.

*Good governance* atau tata pemerintahan yang baik sebagai tujuan dari sasaran reformasi birokrasi adalah suatu sistem yang memungkinkan terjadinya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efisien dan efektif dengan menjaga sinergi yang konstruktif antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Dalam hal ini ada beberapa elemen yang menjadi ciri dari *good governance* yaitu:

1. *Competency*, artinya bahwa dalam suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, maka profesionalisme dan kompetensi menjadi hal yang sangat penting, bukan nepotisme atau koncoisme;
2. *Transparency*, bahwasanya proses kebijakan publik dan pelaksanaan seluruh fungsi pemerintahan dilaksanakan berdasarkan pada prinsip keterbukaan, kemudahan akses terhadap informasi dan tidak diskriminatif;
3. *Accountability*, artinya bahwa tugas dan tanggung jawab harus diselenggarakan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien demi keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, setiap kebijakan dan tindakan yang diambil harus dapat dipertanggung jawabkan kepada publik;
4. *Participation*, artinya bahwa pemerintah harus mampu mendorong prakarsa, kreativitas, dan peran serta masyarakat;
5. *Rule of law*, artinya bahwa penyelenggaraan pemerintahan harus disandarkan pada hukum dan peraturan perundangan yang jelas, untuk menjamin adanya kepastian hukum;
6. *Social justice*, bahwasanya pemerintah harus menjamin penerapan prinsip kesetaraan dan keadilan bagi setiap anggota masyarakat.

Untuk mewujudkan *good governance* dengan ciri-cirinya sebagaimana disebutkan maka ketiga unsur pelaku dalam kehidupan berbangsa dan bernegara harus mampu menunjukkan suatu kolaborasi positif sehingga menghasilkan suatu sinergitas yang akan memacu terciptanya *good governance* tersebut. Ketiga unsur tersebut adalah pemerintah, sektor swasta, dan *civil society* (masyarakat beradab/masyarakat madani). Apabila ketiga unsur tersebut mampu berkolaborasi dengan baik, dengan perannya masing-masing, maka permasalahan publik (*public issue*) yang muncul akan dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi, maka peranan pemerintah dalam upaya menciptakan *good governance* meliputi:

1. Pemerintah tetap bermain sebagai figur kunci namun tidak mendominasi, serta mempunyai kapasitas mengkoordinasikan (bukan mobilisasi) aktor-aktor yang terkait;
2. Perlu transformasi “kekuasaan atas” menjadi “kekuasaan untuk” menyelenggarakan kepentingan, memenuhi kebutuhan, dan menyelesaikan masalah publik;
3. Pemerintah harus mampu mendesain ulang struktur dan kultur organisasinya agar siap dan mampu menjadi katalisator bagi institusi lainnya untuk menjalin sebuah kemitraan yang kokoh, otonom, dan dinamis;
4. Pemerintah harus melibatkan semua unsur *good governance* dalam proses kebijakan mulai dari formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan serta penyelenggaraan layanan publik;
5. Pemerintah harus mampu meningkatkan kualitas responsivitas adaptasi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan kepentingan, pemenuhan kebutuhan, dan penyelesaian masalah publik.

## ELEMEN-ELEMEN REFORMASI BIROKRASI

Reformasi birokrasi merupakan suatu proses yang harus dilaksanakan secara komprehensif, yang secara umum meliputi 3 (tiga) unsur utama yaitu reformasi dalam aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur.

### 1. *Kelembagaan*

Kelembagaan birokrasi pemerintah saat ini diakui terlalu gemuk sehingga kurang gesit dalam memberikan pelayanan publik serta menimbulkan pemborosan sumber daya, sebagaimana dikatakan oleh Mark Tuner (1999), bahwa “*government had grown too large with sprawling bureaucracies consuming ever more resources but failing to make significant improvements in service delivery*”. Oleh karena itu maka birokrasi meredefinisi peran dan kedudukannya melalui *reinventing*.

Penataan kelembagaan pemerintah melalui *reinventing* pada dasarnya dapat dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu tahapan reorientasi kelembagaan, restrukturisasi dan aliansi strategis. Pada tahap reorientasi dilakukan pendefinisian ulang terhadap visi, misi, peran, strategi, hingga implementasi dan evaluasi kelembagaan pemerintah. Selanjutnya pada tahap restrukturisasi dilakukan penataan ulang terhadap kelembagaan pemerintah yang disertai pembangunan organisasi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan publik. Sementara itu, tahapan aliansi tidak lain dari upaya mensinergikan seluruh aktor, yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat dalam tim yang solid.

Semangat reformasi birokrasi dalam aspek kelembagaan ini sebenarnya sudah ada dalam konstitusi serta berbagai peraturan perundangan yang berlaku. Dalam Pasal 17 ayat 4 UUD 1945 telah dinyatakan bahwa pembentukan, pengubahan dan pembubaran kementerian negara diatur dalam undang-undang. Atas dasar

semangat itulah, maka saat ini sedang digodog RUU tentang Kementrian Negara yang memuat nama-nama kementrian negara secara definitif. Selain itu juga sedang digodog RUU tentang Tata Cara Pembentukan, Pengubahan, dan Pembubaran Kementrian Negara, yang mengatur segala sesuatu yang berkaitan dengan tata cara dan mekanisme pembentukan, pengubahan, dan pembubaran kementrian negara.

Sementara itu, dasar penataan kelembagaan daerah telah diatur dalam UU Nomor 32 Tahun 2004. Berpangkal kepada 16 (enam belas) urusan wajib yang harus dilaksanakan oleh daerah, serta urusan-urusan pilihan yang disesuaikan dengan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan daerah, maka daerah melakukan penataan kelembagaannya. Dalam hal ini, tidak selalu suatu urusan tertentu harus ditangani oleh suatu organisasi yang tersendiri. Berbagai pertimbangan, seperti besarnya urusan dan tinggi rendahnya beban kerja dapat dijadikan pertimbangan apakah suatu urusan perlu ditangani oleh suatu lembaga tersendiri atau diintegrasikan dengan urusan lainnya dalam suatu organisasi tertentu. Sudah barang tentu pengintegrasian urusan dalam suatu kelembagaan tertentu juga harus didasarkan kepada berbagai pertimbangan antara lain, kemiripan jenis layanan, keterkaitan layanan, atau keterkaitan obyek layanan dari urusan-urusan tersebut.

Untuk menata kelembagaan daerah supaya lebih baik, pemerintah telah melakukan perubahan berbagai peraturan peundangan yang mengatur tentang hal ini. Sejak reformasi yang antara lain melahirkan UU No. 22 Tahun 1999, pemerintah mengeluarkan PP No. 84 Tahun 2000 yang mengatur tentang struktur organisasi dan tata kerja pemerintah daerah. PP 84 Tahun 2000 dinilai terlalu memberikan kebebasan kepada daerah dalam membentuk kelembagaan daerahnya, sehingga dalam suasana euforia otonomi daerah yang belum mapan, daerah "berlomba-lomba" menggemukkan organisasi perangkat daerahnya. Mencermati hal tersebut, pemerintah meresponnya dengan mengganti PP No. 84 Tahun 2000 oleh PP No. 8 Tahun 2003, yang berusaha membatasi jumlah kelembagaan daerah.

Selanjutnya, pengantian UU No. 22 Tahun 1999 dengan UU No. 32 Tahun 2004 berimplikasi kepada perlunya perubahan peraturan perundangan yang ada di bawahnya termasuk PP 8 Tahun 2003. Atas dasar hal tersebut saat ini sedang digodog Rancangan Peraturan Pemerintah yang akan menggantikan PP No. 8 Tahun 2003.

## 2. *Tatalaksana*

Reformasi birokrasi dalam aspek katatalaksanaan pada dasarnya merupakan upaya untuk memperbaiki kualitas dan jangkauan pelayanan publik. Hal ini perlu dilakukan mengingat kondisi pelayanan publik saat ini yang masih kurang baik, yang ditandai dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Adanya diskriminasi pelayanan, artinya terdapat perbedaan perlakuan yang dilakukan oleh penyedia layanan terhadap masyarakat karena perbedaan status sosial dan ekonomi;
- b. Adanya ketidakpastian dalam pelayanan baik dalam hal waktu maupun biaya;
- c. Berdasarkan berbagai hasil survey, tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik masih rendah;

- d. Tidak adanya sistem insentif yang secara efektif mampu mendorong para pejabat birokrasi untuk bekerja secara efisien dan profesional;
- e. Kewenangan monopoli yang dimiliki oleh birokrasi pelayanan publik membuat birokrasi gagal mengembangkan budaya dan tradisi kompetisi, akibatnya birokrasi kehilangan dorongan dan insentif untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan;

Sebagai ilustrasi rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia secara umum dapat dilihat dari dimensi waktu. Pada Tahun 2005, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengurus perijinan investasi di Indonesia selama 151 hari. Suatu jumlah hari yang dapat dinilai sangat lama jika dibandingkan dengan negara-negara lain seperti di Vietnam hanya 56 hari, di Philipina hanya 50 hari, di Thailand 33 hari, di Malaysia 30 hari, di Korea Selatan 22 hari, bahkan di Singapura untuk mengurus perijinan investasi ini hanya memerlukan waktu 8 hari. Berdasarkan hal tersebut, tidaklah heran jika para investor asing yang ingin menanamkan modalnya, pada lari ke negara tetangga. Jika hal ini terjadi, maka berbagai dimensi kehidupan akan terpengaruh, antara lain pertumbuhan perekonomian menjadi lamban, kesejahteraan masyarakat menjadi rendah, dan lain-lain.

Memperhatikan kondisi pelayanan di Indonesia yang masih kurang baik, maka reformasi birokrasi pada aspek ini harus dimulai dari perubahan pola pikir (*mind set*) dan *cultural set*. Birokrasi yang saat ini bermentalkan mau dilayani harus dirubah menjadi birokrasi yang melayani, birokrasi yang saat ini bermental menguasai harus dirubah menjadi mengayomi masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, maka bukan saatnya lagi birokrasi pemerintah berfikir tentang kewenangan, melainkan harus berfikir tentang apa peranannya terhadap masyarakat, negara dan bangsa ini. Selain itu, perlu dikembangkan juga iklim kompetisi dalam pelayanan, sehingga tidak menimbulkan monopoli yang melahirkan inefisiensi dan feodalisme.

Salah satu upaya yang saat ini mulai dikembangkan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik ini adalah pengembangan Sistem Pelayanan Terpadu. Sistem ini dimaksudkan agar proses pelayanan lebih hemat waktu dan biaya karena pelayanan dilaksanakan dalam satu tempat yang terintegrasi. Dengan sistem ini diharapkan akan tercipta pelayanan prima sehingga terwujud kepercayaan dan kepuasan masyarakat.

### 3. **Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia aparatur merupakan aspek kedua yang harus menjadi sasaran reformasi birokrasi. Diakui atau tidak bahwa kondisi SDM Aparatur kita saat ini masih lemah baik dilihat dari kualitas atau profesionalisme, kualifikasi pendidikan dan keahlian, distribusi yang tidak merata, etos kerja yang relatif kurang, kesejahteraan atau sistem remunerasi yang kurang baik, serta manajemen SDM Aparatur yang juga masih lemah.

Di sisi lain peranan PNS saat ini makin berat, seiring dengan perkembangan tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan yang semakin tinggi. Memang, peran operasi langsung (*direct operation*) pemerintah ke depan akan semakin berkurang,

namun peran-peran yang lainnya justru semakin berat. Peran SDM aparatur ke depan pada dasarnya meliputi:

- a. Tidak harus melaksanakan sendiri, tetapi lebih pada memfasilitasi dan mendorong partisipasi masyarakat (*steering and empowering*);
- b. Mendorong perilaku kompetitif di dalam masyarakat dan dalam birokrasi itu sendiri;
- c. Mengembangkan administrasi publik yang berorientasi pada pencapaian misi dan bukan semata mengelola birokrasi yang kaku (*mission driven*);
- d. Tuntutan untuk selalu bisa memenuhi kebutuhan masyarakat bukan kebutuhan birokrasi itu sendiri (*customer driven*).

Sehubungan dengan peran SDM Aparatur yang semakin berat tersebut maka reformasi birokrasi dalam aspek SDM Aparatur diarahkan pada peningkatan pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui perbaikan jumlah, komposisi, kompetensi dan distribusi PNS yang ada pada setiap instansi pemerintah. Di samping itu juga diupayakan penyusunan dan penyempurnaan pola karir, sistem diklat, dan perbaikan sistem penggajian yang lebih adil, layak dan mendorong peningkatan kinerja.

Apabila arah reformasi birokrasi dalam aspek SDM aparatur sebagai mana disebutkan, maka diharapkan ke depan kondisi SDM Aparatur menjadi sebagai berikut:

1. Pada setiap unit organisasi dapat ditentukan komposisi pegawai berdasarkan jabatan secara tepat;
2. Setiap pemangku jabatan harus mempunyai peran yang jelas dan optimal dalam pencapaian misi organisasi;
3. Setiap pegawai memenuhi persyaratan jabatan sesuai dengan peringkat, lingkup tugas dan tanggung jawab dari jabatan yang dipangkunya;
4. Jumlah, jenis, dan kualifikasi pegawai ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja;
5. Mantapnya sistem penilaian kerja dan pola karir pegawai;
6. Terwujudnya sistem remunerasi yang memadai.

## **CRITICAL SUCCESS FACTORS DALAM REFORMASI BIROKRASI**

Agar reformasi birokrasi dapat dilaksanakan dan mencapai tujuan serta sasaran sebagaimana disebutkan terdahulu, maka ada beberapa faktor kunci yang mau tidak mau harus dimiliki, yaitu:

1. Komitmen pimpinan; Faktor ini sangat penting dalam melakukan reformasi birokrasi, mengingat masih kentalnya budaya paternalistik dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia;
2. Kemauan diri sendiri; Faktor ini juga sangat penting karena bagaimana pun komitmen pimpinan sangat baik, namun jika tidak disertai dengan keinginan dan keikhlasan penyelenggara pemerintahan (birokrasi) untuk mereformasi dirinya sendiri, maka reformasi birokrasi tidak akan mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan;

3. Kesepahaman; Adanya kesepahaman persepsi dan pandangan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi terutama dari birokrat sendiri merupakan salah satu faktor kunci untuk keberhasilan reformasi birokrasi. Adanya kesepahaman ini akan menjamin tidak terjadinya perbedaan pendapat yang dapat menghambat jalannya reformasi birokrasi;
4. Konsistensi; Reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara berkelanjutan dan konsisten. Dalam praktek, konsistensi memerlukan ketaatan perencanaan dan pelaksanaan.

Dalam kaitan ini ada baiknya kita menengok langkah-langkah reformasi birokrasi yang pernah dilakukan oleh negara lain dan dianggap berhasil mengubah tatanan birokrasinya sehingga kini negara tersebut muncul menjadi negara adidaya baru dalam berbagai kancah perekonomian dunia. Negara dimaksud adalah China.

Reformasi birokrasi di China dimulai dengan menetapkan arah dan dasar reformasi itu sendiri yaitu dalam upaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan mengubah sistem ekonomi tertutup menjadi sistem ekonomi pasar, serta mengurangi kesenjangan sosial pada masyarakat China. Selanjutnya, ada 4 (empat) langkah utama yang merupakan agenda reformasi China yaitu: *Pertama*, mengubah fungsi pemerintah. Dalam hal ini pemerintah lebih diarahkan kepada pelaksanaan fungsi mengkoordinasikan ekonomi, mengawasi pasar, mengatur masyarakat atau manajemen masyarakat, serta memberikan pelayanan umum.

*Kedua*, melakukan reformasi struktural. Langkah-langkah yang ditempuh Pemerintah China dalam melakukan agenda kedua ini adalah melakukan perampingan lembaga pemerintah pusat dari jumlah 100 lembaga menjadi 53 lembaga. Perampingan lembaga pemerintah pusat, selanjutnya juga diikuti oleh perampingan pemerintah daerah. Masih dalam agenda reformasi struktural, Pemerintah China juga membentuk lembaga yang khusus menangani investasi.

Agenda *ketiga* yang dilakukan China dalam rangka reformasi birokrasi adalah melakukan perbaikan cara pelaksanaan organisasi. Beberapa langkah yang diambil dalam agenda ini adalah mempermudah proses dan prosedur perijinan investasi, mempermudah akses publik terhadap informasi secara terbuka melalui internet, serta menciptakan keterbukaan atau transparansi dalam cara kerja pemerintah termasuk dalam pemberian pelayanan umum melalui pos pengaduan.

*Keempat*, melakukan perbaikan Sumber Daya Manusia. Perbaikan SDM dilakukan melalui Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dengan tetap memberikan fasilitas, serta mendayagunakan mereka sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya. Langkah lain pada agenda keempat ini adalah Pemerintah China terus mengembangkan kemampuan SDM melalui pelatihan dan pendidikan formal. Selanjutnya, pemerintah juga melakukan perbaikan sistem remunerasi serta pembatasan jumlah pegawai di daerah oleh pemerintah pusat.

## PENUTUP

Reformasi birokrasi merupakan salah satu usaha untuk menciptakan agar satu bangsa dapat maju, mandiri dan bermartabat. Keberhasilan mengelola birokrasi akan berdampak pada semua sendi kehidupan bangsa dan negara. Namun demikian usaha reformasi birokrasi tidak akan menimbulkan perubahan yang berarti tanpa diiringi komitmen dan keterlibatan bersama dibawah koordinasi langsung Presiden sebagai pemimpin tertinggi pemerintah dan komitmen DPR sebagai pejabat politik/representasi rakyat.

Sebagai langkah awal dalam melakukan reformasi birokrasi maka diperlukan kesamaan persepsi tentang reformasi birokrasi itu sendiri, kesamaan tujuan, dan kesamaan dalam melakukan langkah tindak melalui *action plan* yang terintegrasi. Selain itu sebagaimana dikemukakan oleh Menteri Negara PAN terdapat syarat-syarat penting dalam menjalankan reformasi birokrasi, yaitu: 1) terdapatnya *Concept* yang jelas, 2) kepemilikan *Competency* untuk melaksanakan konsep, 3) kemampuan membangun *Connection* atau networking untuk memberdayakan sumber daya yang dimiliki, dan 4) terdapatnya *Commitment* yang kuat dan sama.

Jika hal tersebut telah dimiliki, maka desain birokrasi ke depan diharapkan menjadi lebih kuat, tidak mudah diintervensi oleh kepentingan politik, serta mampu mengakomodasi kepentingan publik dengan memberikan pelayanan yang baik tanpa diskriminasi. Dalam hal kelembagaan, perlu segera dilakukan pemisahan dengan tegas antara jabatan politik dan jabatan karier, serta birokrasi semestinya dipimpin oleh birokrat karier yang profesional. Dalam aspek SDM perlu diawali oleh perbaikan sistem rekrutmen serta perbaikan penempatan dalam jabatan yang diimbangi pula oleh sistem remunerasi yang memadai.

---

## DAFTAR BACAAN

- Atmosudirdjo, Prajudi. (1996). *Teori Organisasi Dalam Ilmu Administrasi*. STIA-LAN Press, Jakarta.
- Djamin, Awaloedin. (1999): *Reformasi Aparatur/Administrasi Negara R.I. Pasca Pemilu 1999*, Yayasan Tenaga Kerja Indonesia, Jakarta.
- Faozan, Haris. (2004). Mengoptimalkan *Key Enablers of Innovation* sebagai *Key Leverages* Reformasi Birokrasi (sebuah tinjauan dari perspektif *organization development*), dalam *Beberapa Catatan Mengemban Misi Reformasi Birokrasi dan Administrasi Negara pada Pemerintahan Baru Pasca Pemilu 2004*, Idup Suhady dan Sugiyanto (eds). Lembaga Adminisrasi Negara, Jakarta.
- Lubis, S.B.H dan Huseini, M. (1987). *Teori Organisasi: Suatu pendekatan makro*. Pusat Antar Universitas-Ilmu-ilmu Sosial, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Schacter, Mark. *Public Sector Reform in Developing Countries. Issues, Lesson and Future Direction*", paper prepared for Policy Barnch Canadian International Development Agency, December 2000, Institute On Governance. Ottawa, Canada, 2000.

Schiavo-Campo, Salvatore dan Pachampet Sundaram. (2000), *To Serve and to Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World*, ADB. Electronic Publishing.  
UNDP "*The Linkage Between Human Rights and Development*", 2000.