

TRANSFORMASI BIROKRASI PADA ABAD 4.0

Dr. Drs. M. Harry Mulya Zein, M.Si.



Pengantar:
Prof. Dr. Hadi Prabowo, M.M.
Rektor Institut Pemerintah Dalam Negeri (IPDN)



TRANSFORMASI BIROKRASI PADA ABAD 4.0

Dr. Drs. M. Harry Mulya Zein, M.Si.



TRANSFORMASI BIROKRASI PADA ABAD 4.0

Penulis:

Dr. Drs. M. Harry Mulya Zein, M.Si.

Editor : **Muhamad Rizal Kurnia M.E.**
Tata Letak : **Lilis Khalisatul Karimah, S.H.**
Desain Cover : **Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.**
Ukuran : **UNESCO 15,5 x 23 cm**
Halaman : **x, 110**
ISBN : **978-623-8385-26-3**
Terbit Pada : **November 2023**
Anggota IKAPI : **No. 073/BANTEN/2023**

Hak Cipta 2023 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Careng, Kab. Serang Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Transformasi Birokrasi Berbasis Digital 4.0 Sebuah Kebutuhan



Pemerintah Indonesia telah membuat *grand design* reformasi birokrasi hingga tahun 2025. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan.

Reformasi birokrasi saat ini tidak sekadar pembenahan internal manajemen birokrasi pemerintahan. Akan tetapi juga harus mengacu pada perkembangan teknologi informasi di era revolusi digital 4.0. Komitmen pemerintah untuk melaksanakan reformasi birokrasi ditunjukkan melalui penyederhanaan birokrasi pemerintah.

Dalam sebuah acara Wapres RI yang juga Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional Prof Dr. K.H Maruf Amin saat membuka Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) Kepegawaian Tahun 2020 menegaskan penyederhanaan layanan birokrasi dibantu dengan percepatan transformasi digital pemerintah yang berfokus pada

empat hal¹. Pertama, percepatan penyelesaian regulasi, pedoman dan standar teknis implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik. Kedua, penyelesaian pembangunan dan pengembangan infrastruktur digital dan percepatan integrasi sistem aplikasi pemerintahan (*E-Government*) yang terpadu dan terintegrasi secara nasional. Ketiga, penataan dan penyederhanaan struktur proses bisnis kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, sebagai respon atas perubahan perilaku dan kebutuhan layanan masyarakat di era digital. Keempat, peningkatan kapasitas dan kompetensi ASN, utamanya dalam literasi digital untuk mewujudkan transformasi digital birokrasi menuju birokrasi kelas dunia.

Transformasi birokrasi 4.0 dapat disesuaikan dengan fase reformasi birokrasi yang pernah dijalankan. Transformasi birokrasi 4.0 ini sebenarnya adalah bentuk lain dari reformasi birokrasi yang terus berkesinambungan. Pertama mari kita lihat pada penataan organisasi. *Mindset* yang harus dikembangkan adalah organisasi bertujuan untuk membuat *output*, bukan memperpanjang proses. Dengan demikian, adanya semangat minim struktur dan kaya fungsi suatu organisasi bisa membuat suatu *output* dapat dikerjakan lebih cepat. Prasyaratnya adalah percepatan pembentukan berbagai jabatan fungsional.

Aparatur negara harus memiliki spesialisasi teknis untuk meningkatkan layanan kepada para pemangku kepentingan. Dengan demikian, memperbanyak jabatan fungsional dengan pembentukan gugus tugas untuk penyelesaian suatu proyek dapat memotong rantai birokrasi yang selama ini kerap dikeluhkan.

Patut kita akui isu paling hangat adalah masalah jam kerja. Dapat dikatakan bahwa jam kerja menentukan kinerja. Tapi pegawai yang masuk jam kerja, tidak pernah telat atau pulang cepat tidak jadi jaminan berkinerja. *Price Waterhouse Cooper* (PWC) merilis hasil survei dari 10 ribu orang di Asia, Eropa, Inggris dan Amerika Serikat

¹ Wapres RI saat membuka Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) Kepegawaian Tahun 2020 yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), melalui konferensi video di kediaman resmi Wapres, Jl. Diponegoro No. 2, Jakarta, Kamis (17/12/2020). Lihat: https://setneg.go.id/baca/index/wujudkan_digitalisasi_pemerintahan_asn_perlu_tingkatkan_kompetensi_pe_nguasaan_dan_pemanfaatan_teknologi_informasi

tentang dunia kerja di masa depan². Salah satu hasilnya adalah generasi millennial menginginkan fleksibilitas lebih besar seperti bekerja dari luar kantor dengan bantuan teknologi. Ini sangat memungkinkan jika pekerjaannya bukan terkait dengan pelayanan langsung.

Jam kerja yang 'tetap' memang penting untuk unit kerja yang melakukan pelayanan langsung seperti di rumah sakit, kantor pelayanan administrasi serta sentra-sentra pelayanan lainnya. Meski demikian, untuk kantor yang fungsinya sebagai *back office*, jam kerja yang rigid bisa jadi malah kontra produktif dengan *output* yang diharapkan.

Seiring dengan semangat *worklife balance* dan pengarusutamaan gender, jam kerja yang lebih fleksibel menjadi tuntutan di industry 4.0, khususnya bagi pekerja Wanita dengan status ibu dengan anak balita. Segala hambatan yang sebelumnya mengharuskan pertemuan tatap muka dalam bekerja sekarang sudah bisa diatasi dengan teknologi. Seorang pegawai seharusnya tidak perlu ke kantor hanya untuk membuat suatu konsep pekerjaan atau sekedar mengetik sebuah naskah dinas. Prasyaratnya adalah berkas-berkas sudah digitalkan dalam komputasi awan. Sebagai bagian dari reformasi birokrasi, diberikan punishment dan *reward* bagi para pegawai dengan bentuk tunjangan kinerja seharusnya berdasarkan *output* kinerja pegawai sesuai dengan kontrak kerjanya dan tidak dipotong dengan potongan absen. Dengan demikian, stress pegawai akibat kemacetan di jalan pun dapat dihindari dan kerjanya diharapkan bisa meningkat.

Setelah adanya gerakan reformasi Tahun 1998, paradigma yang berkembang dalam pemerintahan Indonesia adalah tuntutan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya dan terdapatnya ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam kehidupan bernegara. Berdasarkan hal tersebut, maka timbul istilah *clean and good governance* di Indonesia, sehingga terciptanya kehidupan yang madani yang berorientasi pada era digitalisasi modern.

² Dunia Kerja Masa Depan: Menuju 2022. (Jakarta, 5 Februari 2015) Lihat: <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2015/indonesia/future-of-work-ind.htm>

Untuk mewujudkan *clean and good governance* terutama dari segi akuntabilitas dan transparansi publik, maka dibutuhkan suatu langkah kebijakan yang terarah dalam perubahan sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan melalui pemanfaatan *Information and Communication Technologies* (ICT) yaitu *e-government* atau Pemerintahan Elektronik. Sehingga tujuan penyelenggaraan *e-government* adalah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat³.

E-government merupakan suatu sistem teknologi informasi yang dikembangkan oleh pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik dengan memberikan pilihan kepada masyarakat untuk mendapatkan kemudahan akses informasi publik⁴. Kebijakan dan strategi tersebut diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government* di seluruh jajaran pemerintahan secara menyeluruh.

Penerapan dan realisasi *e-government* di Indonesia mengalami tantangan sejak adanya pertumbuhan era industri 4.0, salah satu kendala dalam penerapan *e-government* adalah karena terbatasnya regulasi sebagai payung hukum. Saat ini, belum ada regulasi yang benar-benar menjelaskan secara rinci mengenai mekanisme penerapan *e-government* berikut dengan tidak seimbanginya perkembangan teknologi yang begitu pesat dan tidak dapat terbendung lagi. Digitalisasi sudah mulai memasuki celah-celah kehidupan kita sehari-hari. Kemajuan teknologi tersebut kemudian banyak dimanfaatkan oleh sektor negeri maupun sektor privat/swasta. Banyak perusahaan bahkan industri kecil kreatif yang menggunakan teknologi digital dalam mengembangkan usaha mereka.

Indonesia berada di peringkat ke-65 dari 132 negara dalam Global Talent Competitiveness Index, dengan nilai 38,04. Untuk memperbaiki indeks tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB)

³ Susartono, "E-Government Di Indonesia", Jurnal Ilmu Administrasi Publik volume 2, no. 1 (2006): hlm. 20 dalam Vani Wirawan, Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan Vol.1 No.1: 1-16 Maret 2020 hlm 2

⁴ Kusuma Dewi Arum Sari dan Wahyu Agus Winarno, "Implementasi E-Government System Dalam Upaya Peningkatan Clean And Good Government Di Indonesia," Jurnal Jeam volume XI, no. 1 (2012): hlm. 2 dalam Vani Wirawan, Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan Vol.1 No.1: 1-16 Maret 2020 hlm 2

menerapkan *Human Capital Management Strategy* menuju SmartASN 2024.

Birokrasi 4.0 memiliki empat indikator. Indikator tersebut adalah percepatan layanan, empat indikator. Indikator tersebut adalah percepatan layanan, efisiensi layanan, akurasi layanan, fleksibilitas kerja, dan berdampak sosial. Dengan fleksibilitas waktu kerja ASN, pekerjaan tidak harus dikerjakan di kantor. Di masa mendatang, beberapa pekerjaan bisa dikerjakan di kantor. Di masa mendatang, beberapa pekerjaan bisa dikerjakan melalui *Smartphone*, yang tentu akan lebih efisien dan memperpendek alur birokrasi. Dalam konteks inilah Setiawan menjeleaskan tentang ASN yang dapat bekerja dari rumah yang menjadi perhatian media massa.

Buku yang ditulis Dr. H. M. Harry Mulya Zein ini sangat relevan terhadap proses transformasi reformasi birokrasi pada era digital. Berlatarbelakang seorang birokrat dan akademisi, saudara Dr. H. M. Harry Mulya Zein cukup mumpuni dan konsisten berbicara soal gerakan reformasi birokrasi. Karena itu, buku yang ditulis Dr. H. M. Harry Mulya Zein sangat bermanfaat bagi keberlangsungan reformasi birokrasi di era revolusi digital 4.0. Atas nama Rektor Institut Pemerintah Dalam Negeri (IPDN) saya mengapresiasi terbitnya buku ini. Selamat membaca.

Jakarta, November 2023
Rektor Institut Pemerintah Dalam Negeri (IPDN)
REKTOR

Prof. Dr. Hadi Prabowo, M.M.

PRAKATA

Puji Syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya yang senantiasa melimpahkan berkah dalam setiap langkah perjalanan hidup. Buku ini merupakan wujud pengabdian dan dedikasi penulis dalam menyajikan pemahaman yang mendalam tentang Transformasi Birokrasi pada Abad 4.0.

Penulis juga ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Hadi Prabowo, M.M, Rektor IPDN, yang telah memberikan dukungan dan bimbingan yang tak ternilai dalam penyusunan buku ini. Beliau telah menjadi sumber inspirasi penulis dalam memahami dinamika birokrasi di era Abad 4.0.

Tidak lupa, ucapan terimakasih kepada seluruh keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi dalam perjalanan ini. Tanpa kehadiran mereka, buku ini mungkin tidak akan terwujud.

Penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada penerbit PT. Sada Kurnia Pustaka yang telah percaya dan mendukung dalam menerbitkan buku ini, sehingga pengetahuan penulis dapat tersampaikan kepada pembaca.

Buku ini berisi tentang pemahaman mendalam mengenai transformasi birokrasi dalam menghadapi tantangan Abad 4.0. penulis berharap buku ini dapat memberikan wawasan dan pandangan yang berguna bagi pembaca dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di era digital ini.

Akhirnya, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan inspirasi kepada semua yang membacanya. Terimakasih atas perhatian dan dukungan Anda semua.

Salam Hormat,

Dr. Drs. M. Harry Mulya Zein, M.Si.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Melanjutkan Reformasi Birokrasi	1
B. Sejarah Gelombang Reformasi Birokrasi.....	5
C. Reformasi Birokrasi Mengalami Kemajuan.....	7
BAB 2 TRANSFORMASI REFORMASI BIROKRASI ABAD 4.0	11
A. Tujuan Pembelajaran	11
B. Tata Kelola Pemerintah Berbasis Elektronik.....	13
C. Smart Aparatur Sipil Negara (ASN).....	16
BAB 3 REFORMASI PELAYANAN PUBLIK	20
A. Membangun <i>Civil Society</i>	20
B. Berbenah Diri.....	22
C. <i>Open Government</i>	24
D. <i>Clean Government</i>	27
E. <i>Open Government</i> dan Pemilikada Pandeglang	29
BAB 4 MENGGAGAS <i>GREEN GOVERNMENT</i>.....	35
A. Mengatasi Tradisi Banjir	35
B. <i>Refunction</i> Ruang Hijau Terbuka	38
C. Kerjasama Mengatasi Urbanisasi	40
D. Menerapkan Konsep <i>Ecocity</i>	41
E. Menggagas <i>Green Building</i>	45
BAB 5 BELAJAR DARI DAERAH	49
A. Historis Geografi Kota Tangerang.....	49
B. Potret Pelayanan Publik Kota Tangerang	56
BAB 6 ANALISIS KAJIAN KOMPETENSI APARATUR.....	62
A. Kajian Teoritis Hasil Penelitian Akademisi	62
B. Kompetensi Aparatur Sebuah Kebutuhan	64

C. Membangun Paradigmna <i>Costumer Engagement</i>	78
D. Pokok-Pokok Dimensi Kualitas Pelayanan Publik	94
DAFTAR PUSTAKA.....	99
GLOSARIUM	107
INDEKS	109
BIOGRAFI PENULIS.....	110

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Melanjutkan Reformasi Birokrasi

Birokrasi, menjadi kata yang tidak akan mau didengar banyak orang. Kata yang membuat setiap orang mengernyitkan dahi ketika mendengarnya. Kata yang membuat orang malas untuk menghadapinya, karena lama, bertele-tele menguras waktu dan uang. Akhirnya pat guli pat, ketika ada kebutuhan maka uang menjadi jembatan. Berujung birokrasi yang bobrok.

Dahulu, bahkan para pengamat sudah memberikan garis bawah yang cukup tebal terhadap birokrasi di Indonesia. Karl D Jackson mengemukakan bahwa birokrasi Indonesia mengikuti pola *bureaucratic polity*, yang ditandai dengan pengabaian peran masyarakat dalam ranah politik dan pemerintahan. Di sisi lain, Hans Dieter Evers memandang proses birokrasi di Indonesia sebagai perpaduan antara model Parkinson dan Orwell. Model Parkinson di birokrasi terlihat dari peningkatan jumlah pegawai dan ekspansi struktural yang tidak terkontrol dalam sistem birokrasi.

Sementara itu, model Orwell dalam birokrasi mencerminkan strategi pemerintah untuk memperluas dominasinya melalui regulasi dan peraturan dalam bidang ekonomi, politik, dan sosial, bahkan sampai menggunakan kekuatan jika diperlukan. Akibatnya, birokrasi di Indonesia tidak mengalami efisiensi yang diharapkan, tetapi malah menjadi tidak efisien, berbelit-belit, dan penuh dengan aturan formal yang seringkali diabaikan.

Itu dulu, ketika reformasi belum bergulir. Ketika melewati tahun 1998, gaung kencang suara reformasi birokrasi mulai muncul dimana-mana. Gerakan ini muncul untuk mewujudkan tata kelola

pemerintahan yang lebih tertata, lebih baik, lebih melayani dan lebih bersih atau biasa dikenal dengan istilah *good government and clean governance*. Reformasi birokrasi muncul dan digaungkan untuk melanjutkan perjuangan para mahasiswa saat itu, dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Karenanya, penting untuk menciptakan sistem pemerintahan yang akuntabel dapat menjalankan roda pemerintahan dengan baik dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan rakyat. Reformasi birokrasi tidak lagi bicara kemampuan personal seorang pemimpin, tapi bicara tentang sistem dan aturan yang bisa dijalani bersama oleh siapapun di setiap bidang penempatannya.

Secara teoritis, Max Weber mengatakan tentang birokrasi rasional yang hampir dianut oleh pemerintah demokratis atau otoriter. Weber mengatakan terkait ide birokrasi modern, adalah birokrasi yang lahir atas dasar kaidah-kaidah otoritas hukum, bukan lahir karena sebab lain, seperti otoritas tradisional maupun kharismatis.

Weber menjabarkan lima prinsip mengenai otoritas legal. Pertama, undang-undang atau peraturan yang dibuat memerlukan patuh dari anggota masyarakat atau organisasi. Kedua, hukum sebagai kumpulan aturan abstrak membutuhkan administrasi untuk pengelolaannya sesuai batas hukum. Ketiga, pelaksana otoritas harus mengikuti prosedur yang netral dan tidak personal. Keempat, kepatuhan terhadap hukum didasari oleh peran individu dalam komunitas atau organisasi, bukan alasan lain. Kelima, ketaatan ditujukan pada sistem hukum netral, bukan pada orang yang memiliki otoritas.

Mengenai ciri-ciri organisasi birokrasi ideal, Weber mengidentifikasi sepuluh karakteristik. Pertama, organisasi terbentuk dari rangkaian jabatan yang terdefinisi. Jabatan ini sering diwakili oleh gelar seperti penyelia, masinis, dan sebagainya. Kedua, tujuan organisasi dibagi menjadi tugas-tugas yang ditugaskan ke berbagai jabatan. Setiap jabatan memiliki tanggung jawab dan kewajiban yang jelas, sering diuraikan dalam deskripsi kerja. Ini memfasilitasi pembagian kerja yang jelas, memungkinkan spesialisasi dan keahlian tingkat tinggi di antara karyawan.

Ketiga, otoritas untuk menjalankan tugas didelegasikan pada jabatan tertentu. Artinya, individu hanya memiliki kewenangan untuk melakukan tugas-tugas jabatan ketika mereka secara resmi menempati posisi tersebut. Weber menyebut ini sebagai kewenangan legal, yang didukung oleh keyakinan pada supremasi hukum. Dalam sistem ini, kepatuhan didasarkan pada serangkaian prinsip, bukan pada individu. Hal ini termasuk kewajiban mengikuti instruksi dari atasan, tanpa memandang siapa yang menduduki posisi tersebut. Organisasi seperti pemerintah, militer, kejaksaan, dan kepolisian adalah contoh yang beroperasi berdasarkan kewenangan legal.

Keempat, struktur kewenangan dan jabatan diatur dalam hierarki piramidal. Setiap karyawan bertanggung jawab kepada atasan mereka atas keputusan mereka sendiri dan keputusan bawahan mereka. Batasan kewenangan antara atasan dan bawahan didefinisikan dengan jelas. Konsep komunikasi ke atas dan ke bawah menggambarkan struktur kewenangan ini, di mana informasi mengalir dari posisi dengan kewenangan lebih besar ke posisi dengan kewenangan lebih kecil.

Kelima, organisasi diatur oleh sistem aturan dan regulasi yang ketat dan umum. Tugas administrator adalah menerapkan regulasi ini pada situasi spesifik. Keenam, prosedur dalam organisasi bersifat formal dan tidak memihak. Para pejabat diharapkan bertindak tanpa memihak dalam interaksi mereka dengan klien dan rekan kerja, mengabaikan preferensi pribadi untuk memastikan keputusan rasional. Sistem ini dirancang untuk mencegah bias pribadi dalam pengambilan keputusan.

Keenam, prosedur dalam suatu organisasi ditetapkan secara formal dan netral, dimana aturan-aturan organisasi berlaku sama untuk semua orang. Diharapkan bahwa para pejabat akan bersikap netral dalam interaksi mereka baik dengan klien maupun sesama pejabat. Mereka harus menepikan pertimbangan pribadi dan tetap tidak terpengaruh. Tujuan dari prosedur netral ini adalah untuk memastikan bahwa keputusan para pejabat tetap rasional dan tidak dipengaruhi oleh emosi atau preferensi pribadi.

Ketujuh, pentingnya sikap dan prosedur yang mendukung penerapan disiplin yang efektif. Para anggota organisasi perlu

memiliki keterampilan yang memadai untuk membuat keputusan rasional secara mandiri. Jika ini tidak terjadi, koordinasi pekerjaan akan terganggu, mengakibatkan inefisiensi. Individu yang tidak menghormati kewenangan atasan, gagal memenuhi kewajiban, atau menerapkan aturan secara sembarangan, tidak dianggap sebagai kontributor efektif bagi tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan program disiplin dalam organisasi birokrasi untuk memastikan kerja sama dan efisiensi yang optimal.

Kedelapan, penting bagi anggota organisasi untuk membedakan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka. Misalnya, keluarga dari anggota organisasi tidak diizinkan untuk mengontak mereka selama jam kerja. Banyak organisasi berusaha keras untuk memastikan bahwa karyawan fokus penuh pada tugas mereka dengan tidak membiarkan urusan pribadi mengganggu pekerjaan.

Kesembilan, dalam sistem birokrasi, pemilihan pegawai didasarkan pada kualifikasi teknis mereka, bukan karena hubungan politik, keluarga, atau jenis koneksi lain. Para pejabat mendapatkan posisi mereka melalui penunjukan, bukan pemilihan, yang membuat mereka lebih bergantung pada atasan daripada pada konstituen atau kelompok pemilih.

Kesepuluh, walaupun pekerjaan di dalam organisasi birokrasi berdasarkan keahlian teknis, promosi jabatan diberikan berdasarkan senioritas dan kinerja. Setelah masa percobaan, pegawai biasanya mendapatkan status tetap dan perlindungan dari pemecatan tanpa alasan yang jelas. Karier di birokrasi dianggap sebagai pekerjaan seumur hidup yang menawarkan keamanan posisi. Kualitas ini diharapkan dapat menghasilkan keputusan yang rasional dan efisiensi administratif. Para profesional berpengalaman dianggap mampu membuat keputusan teknis yang tepat. Dalam sistem ideal ini, hasilnya adalah penyediaan layanan publik yang efektif, mencakup berbagai aspek seperti kesehatan, pendidikan, pembangunan infrastruktur, dan lain-lain.

Ketika layanan publik memadai, terjadi perubahan orientasi dari sikap otoriter dan mengendalikan menjadi lebih berfokus pada pelayanan. Pendekatan yang awalnya didominasi oleh kekuasaan berubah menjadi lebih membantu, dengan adopsi cara kerja yang

lebih fleksibel, kolaboratif, dan dialogis, serta menggantikan metode-metode sloganis dengan pendekatan yang lebih realistis dan pragmatis (Tjoha dalam Widodo, 2001).

Penting bahwa reformasi birokrasi menjadi langkah awal dalam meningkatkan layanan publik yang disediakan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat. Layanan publik ini tidak hanya terbatas pada proses perizinan, tetapi mencakup spektrum yang lebih luas dari fungsi dan tugas pemerintah dalam melayani masyarakat.

Untuk aparatur birokrasi, memberikan layanan kepada masyarakat bukan hanya tanggung jawab tetapi juga keharusan. Seperti yang dinyatakan oleh Saefullah (1995:5), pemerintah, sebagai lembaga birokrasi, memiliki fungsi utama untuk melayani masyarakat. Sementara itu, masyarakat, sebagai pemberi mandat kepada pemerintah, berhak untuk menerima layanan dari pemerintah. Dengan demikian, menjadi tugas pokok aparatur pemerintah untuk menyediakan layanan publik kepada masyarakat.

Karena itu, pemerintah bergerak dalam membangun grand desain reformasi birokrasi. Pasca 1998, upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih mulai dilakukan dengan menyebutkan dua gelombang *road map*.

B. Sejarah Gelombang Reformasi Birokrasi

Mengingat pentingnya reformasi birokrasi di Indonesia, maka Pemerintah Indonesia terus berupaya menggulirkan gerakan reformasi birokrasi. Indikator negara maju adalah terciptanya birokrasi yang bekerja secara profesional.

Dalam sejarah reformasi birokrasi, fase pertama gerakan ini berlangsung dari 2004 hingga 2009, dengan fokus pada perbaikan institusional untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang efektif. Ini diikuti oleh fase kedua reformasi birokrasi antara 2010 dan 2014, yang memiliki cakupan nasional dan institusional, bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan terbebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Fase ini juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik, serta kapasitas dan akuntabilitas kinerja

publik. Berdasarkan *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025 yang termuat dalam Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010, tercatat bahwa pada fase pertama, kecepatan reformasi birokrasi lebih lambat dibandingkan dengan reformasi di sektor politik, ekonomi, dan hukum.

Pada tahun 2004, di bawah kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY), pemerintah kembali menekankan pentingnya penerapan pemerintahan yang bersih dan tata kelola yang baik secara universal. Ini menandai dimulainya pelaksanaan reformasi birokrasi secara bertahap sejak tahun tersebut.

Beberapa tahun kemudian, pemerintah menetapkan *grand design* reformasi birokrasi untuk periode 2010-2025 melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Di samping itu, peta jalan reformasi birokrasi untuk periode 2010-2014 ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Perlu diingat bahwa *grand design* reformasi birokrasi merupakan sebuah rencana utama yang menggambarkan kebijakan nasional reformasi birokrasi untuk periode 2010-2025. Di sisi lain, *Road Map* Reformasi Birokrasi merupakan perwujudan operasional dari rencana tersebut, yang direncanakan dan dilaksanakan setiap lima tahun.

Dalam konteks awal reformasi kebijakan ini, *grand design* reformasi kebijakan 2010-2025 menekankan pada pembangunan aparatur negara dengan tujuan meningkatkan profesionalisme dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif.

Optimalisasi reformasi pelayanan publik sangat bergantung pada keberhasilan reformasi birokrasi itu sendiri. Tanpa sistem dan personalitas birokrasi yang efisien, pelaksanaan pelayanan publik tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, reformasi pelayanan publik dan reformasi birokrasi harus berjalan seiring. Penting untuk memahami bahwa membicarakan birokrasi bukan hanya tentang individu, melainkan juga tentang sistem. Dalam hal ini, reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada perubahan personal individu yang

menjabat, tetapi juga pada perbaikan sistem organisasi atau lembaga pemerintah itu sendiri. Paradigma ini harus diperjelas.

Kadang, ketika terjadi masalah dalam birokrasi, yang menjadi sorotan hanyalah individu-individu, bukan sistem birokrasi itu sendiri. Pandangan ini tidak sepenuhnya salah, tetapi juga tidak sepenuhnya benar. Oleh karena itu, dalam tulisan ini, saya menekankan bahwa reformasi birokrasi adalah suatu keharusan. Reformasi birokrasi melalui penerapan struktur organisasi dan tata kerja yang baru di lembaga publik harus terus diupayakan dan diterapkan. Dalam konsep ini, pengisian jabatan harus benar-benar berdasarkan prinsip menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Artinya, mengisi jabatan harus berdasarkan keahlian, keterampilan, dan pengalaman seseorang, bukan karena kepentingan pribadi atau kelompok.

Berbagai kebijakan diterapkan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme seluruh aparatur. Langkah ini diambil untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bertanggung jawab. Penerapan prinsip menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik di lembaga publik dan pemerintah. Pada dasarnya, pelayanan publik harus sederhana, berorientasi pada kebutuhan serta kenyamanan dan keamanan saat berinteraksi dengan lembaga publik dan pemerintah daerah.

Seperti yang saya katakan berulang kali, prinsip utama pelayanan publik adalah menjadi lebih baik, lebih murah, lebih cepat, dan lebih sederhana. Dengan demikian, pelayanan tersebut dapat memungkinkan masyarakat untuk berperan secara seimbang dalam memenuhi hak dan kewajiban mereka sebagai warga negara.

C. Reformasi Birokrasi Mengalami Kemajuan

Dalam satu dekade terakhir, reformasi birokrasi di Indonesia telah menunjukkan kemajuan yang sangat berarti, sebagaimana diuraikan oleh Bustari Irawan dalam tulisannya "Sekapur Sirih Buku Bunga Rampai". Perubahan ini terlihat jelas dalam peningkatan tata

kelola pemerintahan. Salah satu langkah penting yang telah diambil oleh pemerintah adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN), yang lebih efisien dan transparan. Selanjutnya, kemunculan Mal Pelayanan Publik (MPP) telah memberikan kemudahan dalam pengurusan berbagai izin di bawah satu atap. Pemerintah juga telah berupaya mempercepat dan menyederhanakan prosedur perizinan melalui implementasi sistem *One Single Submission* (OSS), yang mengintegrasikan data dan mengurangi kompleksitas birokrasi.

Reformasi ini mendukung terciptanya birokrasi yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik, sejalan dengan harapan masyarakat. Keberhasilan ini juga menjadi dasar penting bagi Indonesia dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0.

Kesuksesan pemerintah dalam reformasi birokrasi selama sepuluh tahun terakhir ini termasuk peningkatan penerapan sistem merit melalui rekrutmen berbasis teknologi, pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan efisien, penerapan *e-government* yang lebih luas, serta inovasi dalam pelayanan publik yang cepat. Terlebih lagi, integritas aparatur telah meningkat. Transformasi birokrasi ini merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa peradaban manusia tetap berkembang dengan stabil, dan negara serta pemerintahan tidak ketinggalan dalam menghadapi perubahan zaman.

Namun, pembangunan sistem merit di instansi pemerintah melalui kegiatan prioritas penilaian dan pembinaan sistem merit ini juga menghadapi berbagai tantangan dan hambatan, baik dari dalam maupun luar. Pandemi Covid-19, misalnya, telah menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan ini, mendorong pemerintah untuk mengadopsi berbagai strategi penanganan dan antisipasi. Di tengah berbagai tantangan tersebut, Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) tetap berupaya untuk mencapai kinerja secara optimal. Pada tahun 2020 KASN berhasil memastikan 81 Instansi Pemerintah telah mencapai sistem merit manajemen ASN dengan kategori baik ke atas, yang terdiri dari 25 Kementerian, 14 LPNK dan 4 lembaga lainnya, 13 Provinsi, dan 25 Kabupaten/Kota.

Berdasarkan penilaian sistem merit manajemen ASN pada tahun 2020, aspek pengadaan (92.58%) merupakan aspek yang paling baik dalam penerapannya, disusul dengan aspek perencanaan kebutuhan (91.96%), sedangkan aspek pengembangan karier (56.07%) serta aspek promosi dan mutasi (55.44%) merupakan aspek yang paling rendah dalam penerapannya. Aspek pengadaan serta aspek perencanaan kebutuhan dapat berjalan baik seiring dengan pelaksanaan seleksi CPNS yang semakin baik. Meski demikian masih diperlukan pengawasan yang lebih intensif untuk memastikan pelaksanaan aspek pengembangan karier dan aspek promosi dan mutasi berjalan dengan baik.

Jika dilihat perkembangan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 pelaksanaan tata kelola pemerintahan terus mengalami peningkatan secara signifikan. Indeks Efektivitas Pemerintahan (IEP) Indonesia telah menunjukkan peningkatan signifikan, dengan skor yang melebihi 80 dan peringkat minimal di posisi ke-35. Data dari Bank Dunia pada tahun 2018 menempatkan Indonesia pada peringkat ke-95, menandai kemajuan yang nyata. Ini mencerminkan lonjakan 26 peringkat atau kenaikan skor IEP sebesar 8,81 dalam waktu tiga tahun. Pada tahun 2016, IEP Indonesia berada pada peringkat 121 dengan skor 46, meningkat menjadi peringkat 98 dengan skor 53,37 pada tahun 2017, dan akhirnya mencapai peringkat 95 dengan skor 54,81 pada tahun 2018.

Peningkatan ini tidak terlepas dari peran kritis Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai pengawas pelaksanaan nilai dasar, kode etik, kode perilaku ASN, dan netralitas ASN, serta sebagai pengawal implementasi sistem merit dalam manajemen ASN. Sejak didirikan pada tahun 2014 berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, KASN telah memikul amanah ini selama tujuh tahun.

Untuk meningkatkan IEP lebih lanjut, KASN telah melaksanakan serangkaian program dan kegiatan, termasuk: (1) pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui proses seleksi terbuka yang berkualitas di instansi pemerintah, untuk mendapatkan pemimpin instansi pemerintah yang memiliki integritas, profesionalisme, kompetensi tinggi, dan kinerja baik, serta netral dan bebas dari intervensi politik;

(2) penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah, menuju terciptanya manajemen talenta nasional; (3) pelaksanaan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku pegawai ASN, guna mewujudkan pegawai ASN yang profesional, berintegritas, dan bermoral tinggi; (4) menjaga netralitas ASN, khususnya dalam bidang politik, untuk mewujudkan kemandirian ASN dari intervensi politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Algyris, Cris, 1962; *Leadership and Interpersonal Behavior*, New York, Holt.
- Anderson, James E, 1994, *Public Policy Making*, Second Edition, USA, Houghton Mifflin Company.
- Arinkunto, Suharsimi, 1997. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendapatn Praktek*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*.Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Berry, Leonard, 1998, *Service Quality*, Illionois, Dow Jones Irwin.
- Boyatzis, R.E. 1982. *the Competence Manager; A Model for Effective Performance*, New York, Jhon Wiley & Sons.
- Boydell, T.H. Pedler, M. & Burgoyne, J. 1986; *A Manager Guide to Self Development*, London, McGraw-Hill.
- _____, 1988; *Learning Company; Project Report Training Agency*, New York, McGraw-Hill, Maiden Head.
- Brown, Stanley,1972, *A Total Quality Service*, Prentice Hall, Canada, Inc. Ontorio.
- Creswel, John. W. 1994. *Research Design Qualitative & Quantitative Approaches* New Dehli., Sage Publication :
- Davidow, William H and Bro Uttal, 1989, *Total Customers Service the Ultimate Weapon*, New York., the Free Press.
- Devrey, Catherine, 1994, *Good Service is Good Business, 7 Simple Strategies for Success*, Competitive Edge Manajement Series, AIM.
- David L. G, and B. D. Stanley, 1997, *Introduction To Total Quality. Quality Management For Production, Processing and Services*, London. Prentice Hall International, Inc.
- Dharma, Surya. 2005; *Manajemen Kinerja, Filsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

- Doherty, Tony L. and Terry Horne, 2002, *Managing Public Services : Implementing Changes - A Thoughtful Approach*. First Published. London : Routledge
- Denzin, Norman K. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications : United States of America.
- Dunn, William N. 1999, *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Duncan, W. Jack, 1981, *Organization Behavior*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Dye Thomas, R. 1981. *Understanding Public Policy* (4 th, ed), Prentice - Hall, Inc, Englewood Cliffs New Jersey.
- Edwar III, George C, 1980, *Implementing Public Policy*, Congressional Quarterly Inc, USA
- Edwards, George C and Sharkansky, Ira, 1978, *The Policy Predicament* w.h. Freeman and San Francisco.
- Ekowati, Mas Roro Lilik, 2005, *Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi Kebijakan atau Program*, Pustaka Cakra, Surakarta.
- Flynn, Norman, 1990, *Public Sector Manajemen*, London, Harvester Wheatsheaf.
- Frizsimmons, James A, and Mona J. Fritzsimmmons, 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, New York, McGraw-Hill, Inc
- Gani, Darwis S, 1986. *Hubungan Karakteristik dan Persepsi Terhadap Peranan dari Pejabat Administrasi di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan*, Bogor, Institut Pertanian Bogor.
- Gaspersz, Vincent, 1997, *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep, Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, PT. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____, 2001, *Total Quality Management*, Jakarta, Gramedia.
- Gerston, L.N, 1992, *Public Policy making in a Democrating Society : A Guide to Civic Enggagement*, New York, M.E. Sharp, Inc
- Goldhaber, Gerald M , 1990 , *Organizational Communication*, San Francisco, USA,. Brown Publisher.
- Grindle, M.S. and Thomas, J.W, 1995, *Public Choices and Policy Change: the Political Economy of Reform in Developing Countries*,

- Baltimore and London., New Jersey. Jhon Hopkins University Press.
- _____, M.S, 1980, Politics and Policy Implementation in the third World, Princeton University Press.
- Gormley, William. T. and Balla, Steven. J, 2004, Bureaucracy and Democracy, Accountability and Performance. Washington, CQ Press.
- Halim, Abdul. 2002. Akuntansi dan Pengendalian Keuangan Daerah, Yogyakarta: AMP YKPN.
- Hamdi, Muchlis, 2002. Bunga Rampai Pemerintahan, penerbit Yarsif Watambone, Jakarta: (anggota IKAPI).
- Hammel, Ralph P. 1982. the Bureaucratic Experience, New York, ST. Martin's Press, Inc. Second Edition.
- Hawler, Michael and Ramesh, M, 1995, Studying Public Policy, Oxford University Press, South Western Publ.
- Henry, Nicholas, 1980, Administration and Public Affairs, Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Hill, Michael and Peter Hupe, 2002, Implementing Public Policy, London : SAGE Publications Ltd.
- Hogwood, Brian W and Ann Gunn, Lewis A. 1984, Policy Analysis for the Real World, London : Oxford University.
- Howwett, M., and Ramesh, M, 1995, Studying Public, Policy Cycles and Policy Sub systems, New York, Oxford University Press.
- Husaeni, Martini, 1993, Penyusunan Strategi Pelayanan Prima dalam Suatu Perspektif Reengineering dalam Bisnis dan Birokrasi, Jakarta, Erlangga.
- Islamy, Irfan. 1988, Kebijakan Publik, Jakarta. : Penerbit Karunika.
- Ivancevich, John M, 2001, Human Resource Management, Eight Edition. New York. McGraw Hill Companies.
- Jenkins, W.I, 1978, Policy Analysis: A Political and Organization Perspective, London. Martin Robertson.
- J. Salusu, 1996, Pengambilan Keputusan Strategik, Jakarta, Gramedia, Widisarana.
- John, Doyle Paul, 1981, Teori Sosiologi Klasik and Modern, Jakarta, Gramedi.

- Jones, Charles O, 1977, *An Introduction To the Study of Public Policy* Publishing Company California, Monterey.
- _____, Gareth R, 1999, *Organizational Theory : Text and Cases*, Second Edition. Addison Wesley Longman Publishing Company, Inc.
- Jhon, Charles O, 1994, *An Introduction to the Study of Public Policy*, Terjemahan Ricky Istamto, Jakarta, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Kantaprawira, Rusadi, 1985. *Pengantar Sistem Politik Indonesia*, Bandung, Sinar Graphika.
- Kotler, Philip, 1997, *Manajemen Pemasaran*, Jilid 2. Edisi Revisi. Alih bahasa oleh Hendra Teguh, SE. Ak. Dan Ronny
- Kelly, Joe, 1974, *Organization Behavior, an Exestensial- System Approach*, Homewood, Richard D. Iewin, Inc.
- Kerlinger, Fred. N, 2002, *Asas-asas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kusmana, 1989 . *Analisis Terhadap Aspek- Aspek Kepemimpinan Yang Mempengaruhi Stabilitas dan Prestasi*, Bandung, Institut Ilmu Keguruan dan Pendidikan.
- Lasswell, Harold D, 1970, *Power and Society*, New Haven, Yale University Press.
- Lovelock, Cristopher, H, 1992, *Managing Service*, Englewood Cliff, New Jersey. Prentice Hall.
- Luthans, Fred. 1995, *Organizational Behavior*, Mc Grow Hill Inc.
- Mangkuprawira, Tb. Syarfi. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cetakan Pertama : Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Mazmanian, Daniel A. And Paul A, Sabatier, 1983, *Implementation and Public Policy*, Illionis Glenview, Scott, Foresman, & Co.
- McLaughlin, 1985, *Implementation Realities and Evaluation*, Social Policy, Beverly Hills, Lance Shotland and Melvin M. Mark (eds).
- McKevitt, Davit, 1988, *Managing Core Public Service*, Blackwell Publishers, New York.
- Meter, Donald S Van, and Carly E Van Horn, 1975, "the Policy Implementation Process: A Conseptual Framework", *Administration and Society*, Vol 6 No. 4 Sage Publication, Inc.
- Moenir, A.S., 2002, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta. Bumi Aksara.

- Muhammad, Arni, 2002, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Mustopadidjadja AR, 1999, *Manajemen Proses Kebijakan*, Jakarta. LAN RI.
- Nasir, Mohammad. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nigro, A. Felix and G. Liyd Nigro, 1984, *Modern Public Administration*, New York. Harper International Edition.
- Neuman, William Lawrence, 1997, *Social Research Methods*, London : Needham Heights, Allyn and Bacon.
- _____, W. Lawrence, 2000, *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approach*, London, Allyn and Bacon.
- Noe, Raymond A., dkk, *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*, third Edition. McGraw- Hill Companies, 2000.
- Nolan, Brendan. C, *Public Sector Reform (An International Perspective)*, Palgrave : Macmillan.
- Nugraha, R. 2003. *Kebijakan Politik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Jakarta. Elek Media Komputindo.
- Osborne, David and Peter Plastrik, 1997, *Banishing Bureaucracy The Five Strategies for Reinventing Government*, New York, A William Patric Book,
- _____, and Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government*, New York. A William Patric Book.
- Palan, R, 2007. *Competency Management, Teknik Engimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Peningkatan Daya Saing Organisasi (Penerjemah; Octa Melia Jalan)*, Jakarta, Penerbit PPM.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1994. *Competing for the Future*, Harvard, Bussines School Press.
- Parson, W, 1995, *Public Policy. An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Aldershot Edward Elgar Publishing United Kingdom.
- Pfiffner, John M. and Presthus, Robert V, 1960, *Public Administation*, New York. the Ronald Press Company.
- Pressman, J., and Wildavsky, A, 1984, *Implementation*, University of California Prees and Los Angles, California.
- Purwadarminta, 1982. *Kamus Besar Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka.

- Putra, F, 2001, Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2002, Measuring Customer Satisfaction : Gaining Customer Relationship Strategy, Jakarta, Pustaka Utama.
- Rasyid Ryaas, 1996, Makna Pemerintahan Tinjauan dari segi Etika dan Kepemimpinan, Jakarta: Yasrif Watampone.
- Riduwan dan Akdon, 2006, Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika, Bandung : Alfabeta.
- Ripley, Randall. B., Franklin, Grace. A. Policy Implementation and Bureaucracy (Second Edition). the Dorsey Press : Chicago, Illinois.
- Rosenbloom, David. H., Kravchuk, Robert S., Rosenbloom, Goldman, Deborah., 2002, Public Administration Understanding Management, Politics and Laws In the Public Sector, New York, Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen P., 2003. Perilaku Organisasi, Jakarta, Gramedia,
- Romney and Steinbart, P, 2003, Accounting Information System (9th ed.) : Internasional edition, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
- Ross, Joel E, 1993, Total Quality Management: Text, Cases and Readings, London. Kogan Page Limited.
- Rawe, Mason, Dickel, and Snyder, 1990, Basic Methods of Policy Analysis and Planning, Prentice: Hall, New Jersey, Englewood Cliffs.
- Rubin, Irene S, 2000, the Politics of Public Budgeting: Getting and Spending Borrowing and Balancing, New York. Chatham House Publisher.
- Saefullah, A.Djadja, 2008, Pemikiran Komtemporer Administrasi Publik – Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi, Bandung : LP3AN Fisip UNPAD
- Santoso Singgih. 2000. SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Savas, E.S, 1987, Privatizational the Key to Better Government, Chatham House , New Jersey. Publisher.
- Siagian, S. 1986, Analisis serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi, Jakarta, Gunung Agung.

- Skelcher, S, 1992, *Managing for Service Quality*, London, Longman.
- Spencer, Lyle M Jr and Signe M. Spencer, 1993. *Competence At Work, Model For Superior Performance*, United States Of America : Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Supranto., M.A. 2003. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Cetakan Pertama, Jakarta. Rineka Cipta.
- Subarsono, AG. 2005, *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta, Putaka Pelajar.
- Sudarsono, Hardjosoekanto, 1994, *Beberapa Perpektif Pelayanan Prima, Bisnis dan Birokrasi*, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutherland, Jhon W (e.), 1978, *Management Handbook for Public Administrators*, New York, Van Nostrand Reinhold Company.
- Syamsi, Ibnu. 1994, *Dasar-Dasar Kebijakan Keuangan Negara*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S., 2001, *Penataan Birokrasi Publik Memasuki Era Milenium*, Yogyakarta, YPAPI.
- Talib Younis at. all. 1983, *Implementation In Public Policy*, Darmouth, Aldershot, Brookfi eld USA, Hong Kong, Singapore, Sydney.
- Thoha, Miftah, 1992, *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, Fandi, 1996, *Manajemen Jasa*, Yogyakarta :Andi
- Torrington, Derek and Laura Hall, 1991, *Personel Management*, Secound Edition. Cambridge, University Press
- Triguno, 1997, *Budaya Kerja*, Jakarta, PT. Golden Terayon Press.
- Trokroamidjodjo, Bintaro, 1991 , *Administrasi Pembangunan*, Jakarta. LP3ES.
- Umar, Husein, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Van Mater, 2005, *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*, terjemahan Solichin Abdul, Jakarta. Jakarta. Rineka Cipta.
- _____, Donald S, Van Horn Carl E. 1975, *the Policy Implementation Process a Conseptual Frame Work*, *Administration & Society* Vol. 6 No.4, Sage Publication Inc.

- Vincent, J. R., A. Jean, D. Giovanna, M. Adriani, R. Vivianti and W. omas, 2002, Public Enviromental Expenditure in Indonesia, Bullentin of Indonesian Economic, 35 (1).
- Wahab, Solichin Abdul 2004, Analisis Kebijaksanaan, Jakarta, PT Bumi Aksara,_, 2005. Pengantar Analisis Kebijakan Negara, Jakarta. Rineka Cipta.
- _____, 2005, Analisis Kebijaksanaan, Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara, Edisi Kelima, Jakarta, Bumi Aksara.
- Waldo, Dwight. 1953, Ideas and Issue in Public Administration, New York, McGraw Hill Book Company.
- Watt, P. A. 1993, Local Government, Principle and Practice, A Text, for Risk Managers, Publisher is Association with the Institute of Risk Management by Witherby.
- Weimer, David L, Adidan R.Vining, 1989, Policy Analysis – Concept and Practice, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- _____, 1992. Policy Analysis – Concept and Practice, New Jersey, Prentice Hall,
- Widodo, MS Joko, 2007, Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja, Malang : Bayumedia
- Wilson, James. Q. 1989. Bureaucracy What Government Agencies Do and Why they Do It. Basic Books: United States of America.
- Winardi, 1997, Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen, Bandung. Mandar Maju.
- _____, 2000, Pengantar Tentang Teori Sistem dan Analisis Sistem, Bandung, Mandar Maju, Bandung.
- Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, 1990, Devering Quality Service, New York, the Free Press.

GLOSARIUM

C

Clean Governance: Tata kelola pemerintahan yang bersih, ditandai dengan transparansi, akuntabilitas, dan minimnya korupsi dalam pengelolaan sumber daya dan kebijakan publik.

Close Government: Pemerintahan yang tertutup, cenderung kurang transparan dan tidak banyak melibatkan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan.

Cost Politic: Biaya politik, merujuk pada pengeluaran sumber daya (uang, waktu, tenaga) yang terkait dengan aktivitas politik.

Cost Social: Biaya sosial, dampak negatif dari kebijakan atau aktivitas tertentu pada masyarakat, seperti kemiskinan, ketidaksetaraan, atau kerusakan lingkungan.

G

Good Governance: Tata kelola pemerintahan yang baik, mencakup efisiensi, efektivitas, transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas dalam mengelola sumber daya dan kebijakan publik.

I

Intervensi Politik: Campur tangan pihak politik dalam kebijakan atau operasional yang seharusnya bebas dari pengaruh politis, seperti keputusan birokrasi atau peradilan.

K

Kompleksitas Birokrasi: Tingkat kerumitan dalam struktur dan prosedur birokrasi pemerintahan, yang bisa memengaruhi efisiensi dan efektivitas layanan publik.

L

Legislative: Lembaga legislatif, yang bertugas membuat undang-undang dan mengawasi pemerintah.

Lembaga Eksekutif: Bagian dari pemerintahan yang bertugas menjalankan kebijakan dan hukum, biasanya dipimpin oleh kepala negara atau kepala pemerintahan.

O

Open Government: Pemerintahan yang terbuka, mendorong transparansi, partisipasi publik, dan kolaborasi dalam proses pembuatan kebijakan dan pemerintahan.

P

Pelayanan Publik: Layanan yang disediakan oleh pemerintah atau organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, dan keamanan.

R

Reformasi Birokrasi: Proses perubahan dan perbaikan dalam sistem birokrasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas.

Road Map Reformasi: Rencana atau peta jalan yang menggambarkan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan reformasi tertentu.

Y

Yudikatif: Lembaga peradilan, bertanggung jawab atas penerapan hukum dan penyelesaian sengketa hukum, memastikan keadilan terlaksana.

INDEKS

A

Akuntabilitas, 35, 39, 68

Aparatur, iv, vii, 9, 11, 12, 13, 15, 21, 22, 72, 73, 91, 108

B

Birokrasi, iii, vii, viii, 9, 17, 22, 24, 38, 72, 114, 117, 118, 119, 120, 127

D

Daerah, iii, 33, 36, 46, 48, 57, 61, 65, 66, 67, 69, 70, 113, 128

E

Ekonomi, 62

K

Kolusi, 2, 15

Korupsi, 2, 15

L

Lembaga, iii, 17, 56, 66, 70, 120

M

Masyarakat, 30, 36, 38, 39, 40, 64, 70, 72, 127

N

Nepotisme, 2, 15

P

Pembangunan, 17, 21, 48, 53, 55, 61, 69, 118, 127

Pemerintah, iii, vii, 8, 11, 12, 18, 20, 22, 33, 49, 68, 73

Pendidikan, 127

Politik, 40, 114, 116, 119

Publik, vi, 11, 32, 36, 72, 113, 114, 116, 117, 120

R

Reformasi, iii, vii, 2, 9, 10, 11, 22, 24, 27, 28, 120, 127

T

Transformasi, iii, iv, viii, 12, 24

Transparansi, 35, 39, 122

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. H. M. Harry Mulya Zein, M.Si.

Penulis lahir di Pandeglang pada tanggal 19 Juli 1960. Ia memulai perjalanan pendidikannya di Pandeglang, dari SD hingga SMA. Setelah itu, beliau melanjutkan pendidikannya di Universitas Indonesia untuk program studi Administrasi Negara (S1) dan Ilmu Administrasi (S2). Harry kemudian meraih gelar doktor di bidang Ilmu Pemerintahan dari Universitas Padjajaran.

Sepanjang kariernya, Dr. Harry Mulya Zein telah menduduki berbagai posisi penting. Di awal kariernya, beliau menjabat sebagai Kepala Bagian Penyusunan Program pada tahun 1994, lalu meraih posisi sebagai Kepala Bidang Sosial Budaya pada tahun 1996. Beliau terus menanjak dengan menjadi Kepala Bagian Hubungan Masyarakat pada tahun 1997, Camat Cipondoh pada tahun 1998, dan Asisten Administrasi Pemerintahan-SETDA pada tahun 2001. Tidak berhenti di situ, Dr. Harry juga pernah menjabat sebagai Asisten Pengendalian Pembangunan-SETDA dan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2002, Sekda Kota Tangerang pada tahun 2004, Kepala Sekretariat KASN pada tahun 2015, dan Asisten Komisioner pada tahun 20019. Hingga saat ini, beliau aktif sebagai dosen di IPDN sejak tahun 2015.

Dalam dunia penulisan, Dr. Harry Mulya Zein telah menghasilkan berbagai karya ilmiah dan buku. Beberapa judul yang menonjol di antaranya adalah "Ziarah Budaya Kota Tangerang: Menuju Masyarakat Berperadaban Akhlakul Karimah", "Kultur Birokrasi Menebar Kepentingan Warga", dan "Reformasi Birokrasi: Belajar dari ~ 123 ~ Daerah". Selain itu, beliau juga banyajk berkarya dengan menulis artikel ilmiah.

Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang kaya, Dr. Harry Mulya Zein tampil sebagai sosok yang berdedikasi tinggi dalam bidang pemerintahan dan pendidikan. Karyanya mencerminkan pemikiran mendalam dan komitmen yang kuat untuk memajukan negeri.

TRANSFORMASI BIROKRASI PADA ABAD 4.0

Buku ini merupakan sebuah karya yang mendalam dan komprehensif mengenai evolusi birokrasi di era digital. Mencakup berbagai aspek transformasi birokrasi, mulai dari sejarah reformasi hingga penerapan konsep baru dalam pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Bab 1 memberikan pengantar dengan fokus pada kelanjutan reformasi birokrasi, mengulas sejarah gelombang reformasi, dan menyoroti kemajuan yang telah dicapai. Bab 2 lebih spesifik membahas transformasi reformasi birokrasi di era 4.0, meliputi tujuan pembelajaran, tata kelola pemerintah berbasis elektronik, dan konsep Smart Aparatur Sipil Negara (ASN). Di Bab 3, buku ini mengalihkan fokus pada reformasi layanan publik, dengan penekanan pada pembangunan *civil society*, *self-improvement*, *open government*, *clean government*, dan studi kasus terkait *open government* dalam pemilihan kepala daerah Pandeglang. Bab 4 menggagas konsep *Green Government*, mengatasi masalah banjir, re-fungsi ruang hijau terbuka, kerjasama mengatasi urbanisasi, penerapan konsep *ecocity*, dan gagasan *green building*. Bab 5 membahas pembelajaran dari kasus spesifik daerah dengan mengeksplorasi geografi historis dan pelayanan publik Kota Tangerang. Terakhir, Bab 6 melakukan analisis kompetensi aparatur melalui kajian teoretis hasil penelitian akademis, kompetensi aparatur sebagai sebuah kebutuhan, pembangunan paradigma *customer engagement*, dan pokok-pokok dimensi kualitas layanan publik. Secara keseluruhan, buku ini memberikan pandangan luas tentang bagaimana birokrasi dapat bertransformasi di abad 21, dengan menggunakan teknologi dan inovasi untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif kepada masyarakat.