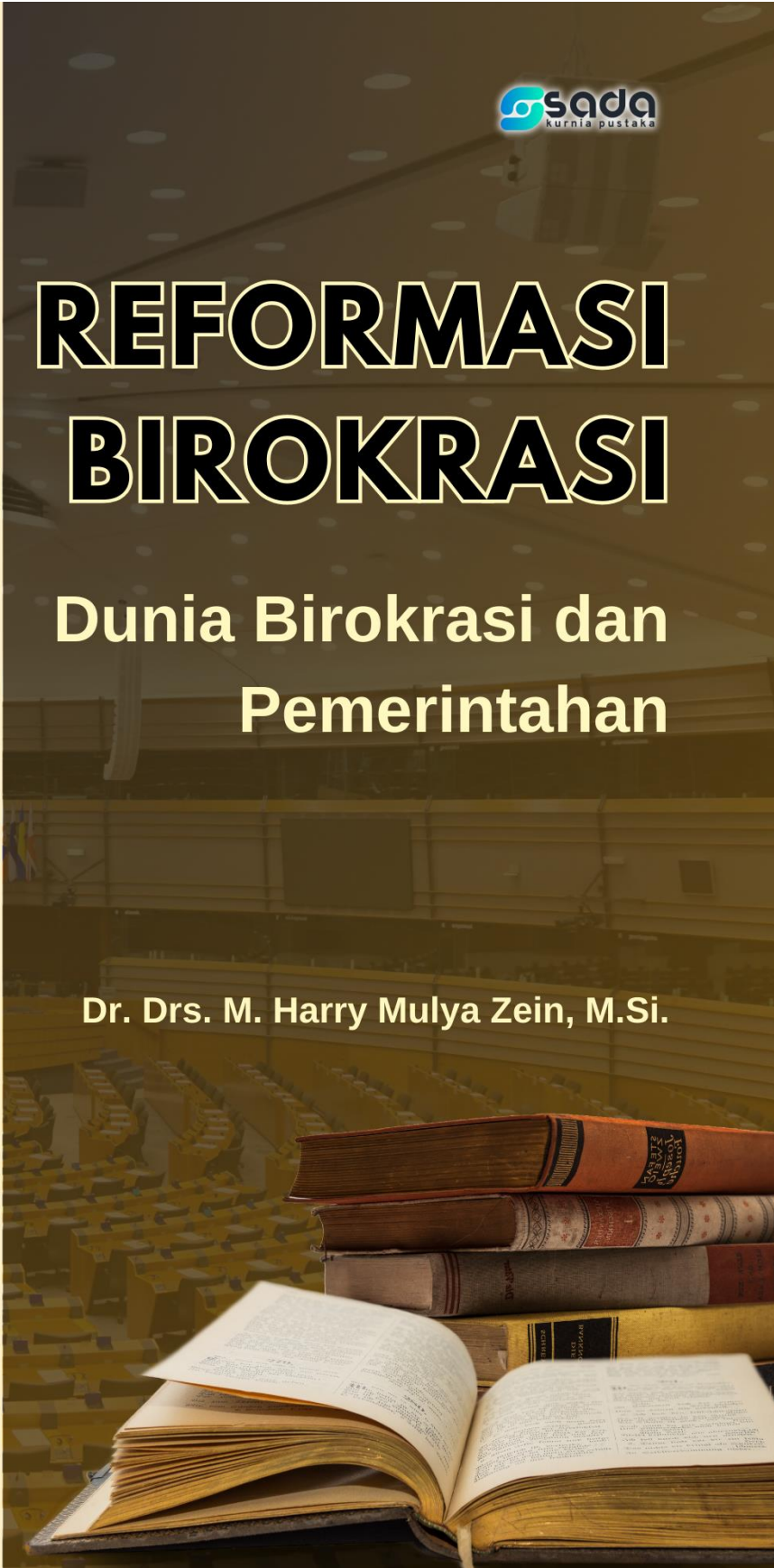


# REFORMASI BIROKRASI

Dunia Birokrasi dan  
Pemerintahan

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



# **REFORMASI BIROKRASI**

## **Dunia Birokrasi dan Pemerintahan**

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



# **REFORMASI BIROKRASI**

## **Dunia Birokrasi dan Pemerintahan**

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, 122**  
ISBN : **978-623-8385-30-0**  
Terbit Pada : **Desember 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 – Carenang, Kab. Serang Banten  
Email : [sadapenerbit@gmail.com](mailto:sadapenerbit@gmail.com)  
Website : [sadapenerbit.com](http://sadapenerbit.com) & [repository.sadapenerbit.com](http://repository.sadapenerbit.com)  
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

# KATA PENGANTAR

---



Gerakan reformasi birokrasi saat ini sudah menjadi kebutuhan yang sangat penting dan harus diimplementasikan sesuai track yang benar. Efektivitas gerakan reformasi birokrasi akan bisa berjalan jika ada dukungan aparatur negara yang kompeten di semua lapisan. Disamping juga saat ini tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan aparatur negara semakin hari semakin meningkat, hal ini sesuai dengan paradigma baru dalam manajemen pemerintahan. Prinsip reformasi organisasi (dalam konsep Gerald E Caiden, 1978 dikatakan sebagai *administrative reform*), bahwa aparatur pemerintahan lebih berdaya guna dan berhasil guna bersikap antisipatif terhadap tuntutan reformasi pembangunan. Sehingga keahlian serta keterampilan yang dimiliki dapat dimanfaatkan sepenuhnya untuk kepentingan orang banyak (*public*) dengan konsep pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat (*customer satisfaction*).

Pembenahan aparatur negara (birokrasi) menjadi sangat penting untuk meraih keberhasilan gerakan reformasi birokrasi di Indonesia (baik tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah). Salah satu masalah penting saat ini adalah persoalan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur negara yakni Aparatur Sipil Negara (ASN). Secara ideal ASN harus bekerja secara profesional, bersih, menjaga netralitas dalam setiap moment politik, dan menjaga integritas, gerakan reformasi birokrasi skala nasional harus berjalan mulus. Peran ASN sangat menentukan efektivitas pemerintah dalam mewujudkan visi pembangunan. ASN harus fokus dalam melayani publik, tidak boleh tergoda masuk ke dalam dunia politik praktis.

Aparatur Sipil Negara akan sangat menentukan kualitas dari birokrasi instansi pemerintah, maka dari itu sesuai dengan salah satu

fungsinya Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) melakukan pengawasan terhadap nilai dasar, kode etik dan kode perilaku termasuk netralitas ASN. Saat ini Pelayanan publik dituntut untuk cepat, tepat, dan efisien mengikuti perkembangan zaman. Keinginan Masyarakat untuk mendapat pelayanan prima harus direspon pemerintah dengan melakukan adaptasi pada pola birokrasi. Reformasi birokrasi terus didorong untuk dapat menjawab tantangan tersebut.

Transformasi pemerintah dilakukan pada berbagai aspek dan area pemerintahan, utamanya adalah pada aspek organisasi dan sumber daya manusia (SDM). Transformasi pemerintahan mutlak akan melibatkan peran teknologi informasi komunikasi (TIK) untuk mengubah cara pemerintah menyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan publik kepada masyarakat.

#### **Transformasi ASN 4.0**

Dalam satu dasawarsa, reformasi birokrasi di Indonesia telah mengalami perubahan yang sangat signifikan. Tata Kelola pemerintahan telah mengalami perkembangan ke arah positif. Pembentukan dilakukan pemerintah pada berbagai sektor termasuk saat rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan berbasis komputer. Selain itu, mulai bermunculan Mal Pelayanan Publik (MPP) untuk mempermudah pengurusan berbagai izin dalam satu atap. Bahkan, terkait perizinan pemerintah berusaha menyederhanakan proses pengurusannya melalui system *one single submission* (OSS). Sistem registrasi modern, cepat dengan data terpadu yang dapat memangkas banyak rantai birokrasi. Arah birokrasi seperti ini yang diinginkan publik yaitu birokrasi yang melayani dan memudahkan setiap Masyarakat mendapatkan hak dan melaksanakan kewajiban sebagai warga negara yang baik. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia merupakan modal utama menghadapi revolusi industri 4.0.

Sebenarnya, keberhasilan yang telah diraih pemerintah selama 10 tahun menjalankan reformasi birokrasi di antaranya meningkatnya penerapan merit system melalui rekrutmen berbasis TIK, efektivitas, dan efisiensi pengelolaan anggaran yang fokus pada prioritas, akuntabel, dan transparan. Keberhasilan lainnya ialah penerapan *e-government* yang semakin massif, inovasi pelayanan publik yang cepat dan terakhir meningkatnya integritas aparatur. Transformasi birokrasi yang terjadi

saat ini merupakan jaminan agar peradaban manusia tetap stabil dalam pertumbuhannya, negara dan pemerintahan tidak tenggelam oleh distorsi perubahan waktu dan zaman.

Upaya membangun sistem merit di Instansi Pemerintah melalui pelaksanaan kegiatan prioritas penilaian dan pembinaan sistem merit tidak terlepas dari tantangan dan hambatan baik dari faktor internal maupun eksternal yang dapat mengurangi dari sisi kualitas implementasinya. Salah satu faktor yang paling berpengaruh adalah kondisi pandemi Covid-19 di Indonesia yang menyebabkan pemerintah melakukan sejumlah kebijakan penanganan dan antisipasi terhadapnya.

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. Capaian indeks efektivitas pemerintahan (*Government Effectiveness Index*)/IEP menempati skor lebih dari 80 (>80) dengan peringkat (ranking) minimal pada posisi 35. Bank Dunia mencatat, pada tahun 2018, IEP Indonesia sudah menempati peringkat 95.

Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia telah mengalami kemajuan naik 26 tingkat atau kenaikan skor 8,81 IEP dalam 3 tahun terakhir, dimana pada tahun 2016 IEP Indonesia berada pada posisi/ranking 121

dengan skor 46, tahun 2017 ranking 98 dengan skor 53,37 menjadi ranking 95 dengan skor 54.81 pada tahun 2018.

Peningkatan IEP tersebut, tidak terlepas dari peran dan fungsi penting dari KASN sebagai lembaga pengawas pelaksanaan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN dan netralitas ASN serta pengawal penerapan sistem merit dalam manajemen ASN. Amanah ini sudah diemban oleh KASN sejak dibentuk tahun 2014 berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Saat ini sudah memasuki tahun ke tujuh.

Dalam mengoptimalkan capaian IEP, KASN telah melakukan berbagai program dan kegiatan pengawasan (1) pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui seleksi terbuka yang berkualitas pada Instansi Pemerintah dalam rangka mendapatkan para pemimpin instansi pemerintah yang berintegritas, profesional, kompeten dan berkinerja tinggi serta netral dan bebas dari intervensi politik. (2) penerapan sistem merit dalam manajemen ASN pada Instansi pemerintah menuju terwujudnya manajemen talenta nasional. (3) pelaksanaan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku pegawai ASN dalam rangka mewujudkan Pegawai ASN profesional, berintegritas dan bermoral tinggi. (4) netralitas ASN khususnya dalam bidang politik dalam rangka mewujudkan kemandirian ASN dari intervensi politik.

Buku yang ditulis Dr. H. M. Harry Mulya Zein, M.Si. dengan judul **REFORMASI BIROKRASI** Dunia Birokrasi dan Pemerintahan merupakan bagian dari potret proses Reformasi Birokrasi yang terjadi di Indonesia. Diharapkan sekali bahwa api gerakan reformasi birokrasi ini jangan sampai padam, terlebih saat ini kita telah berada di abad revolusi industri 4.0. Kita semua yakin akan bisa melakukan itu. Birokrasi Indonesia harus dapat terus bertransformasi menjadi birokrasi berkelas dunia yang penuh dengan kreativitas dan berakselerasi terhadap perubahan dunia. Buku ini sangat layak dibaca untuk para akademisi, penggiat pemerintahan dan ASN.

**Dr. Mustari Irawan, MPA**

Kepala Arsip Nasional RI, 2013-2019

Anggota Tim Penjamin Kualitas RB Nasional, 2015-2019

Anggota (Komisioner) KASN periode 2019-2024

# PRAKATA

---

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang dengan rahmat dan karunia-Nya, kita semua diberikan kekuatan, kesehatan, serta kesempatan untuk hadir dan berkontribusi dalam upaya penting ini, yaitu Reformasi Birokrasi. Kehadiran buku "Reformasi Birokrasi: Dunia Birokrasi dan Pemerintahan" ini adalah buah dari perenungan dan kerja keras banyak pihak yang berdedikasi tinggi terhadap peningkatan kualitas pemerintahan dan layanan publik di negeri ini.

Reformasi birokrasi adalah topik yang kompleks dan vital. Buku ini mencoba menjawab berbagai tantangan yang dihadapi dunia birokrasi dan pemerintahan, seraya mengusulkan solusi inovatif untuk masa depan yang lebih baik. Melalui buku ini, kami berharap dapat memberikan wawasan baru dan pemahaman mendalam tentang dinamika birokrasi serta proses pemerintahan yang efektif dan efisien.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan buku ini. Tanpa dukungan, masukan, dan saran dari berbagai pihak, buku ini tidak akan dapat terwujud. Penulis juga berterima kasih kepada pembaca yang telah memberikan waktu dan perhatian untuk mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip reformasi birokrasi yang kami bahas dalam buku ini.

Semoga buku ini dapat menjadi panduan berharga bagi para praktisi, akademisi, dan semua pihak yang tertarik dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pemerintahan. Semoga Allah SWT selalu memberikan bimbingan dan keberkahan kepada kita semua dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab kita.

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

# DAFTAR ISI

---

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB 1 REFORMASI BIROKRASI</b> .....	<b>1</b>
A. Kepemimpinan Inklusif dan Inovatif dalam Birokrasi.....	1
B. Studi Kasus Reformasi Birokrasi : DKI Jakarta .....	3
C. Dinamika dan Tantangan Reformasi Birokrasi .....	4
D. Kesadaran Aparatur Birokrasi terhadap Etika dan Integritas .....	8
E. Keuangan Publik: Transparansi dan Akuntabilitas .....	11
F. Standar dan Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik .....	16
G. Studi Kasus Kota Tangerang: Penghargaan dan Peningkatan Kewibawaan .....	18
<b>BAB 2 PENATAAN PEMERINTAH</b> .....	<b>20</b>
A. Prinsip <i>Clean Governance</i> dalam Manajemen Pemerintahan .....	20
B. Konteks dan Pentingnya <i>Clean Governance</i> .....	24
C. Implementasi Kebijakan Publik yang Efektif.....	25
D. Inovasi dalam Pelayanan Publik.....	27
<b>BAB 3 OTONOMI DAERAH</b> .....	<b>30</b>
A. Otonomi Daerah dan Pembangunan Berkelanjutan .....	30
B. Mindset Baru dalam Pengelolaan Otonomi Daerah .....	33
C. Analisis: Keberhasilan dan Tantangan Otonomi Daerah .....	37
D. Strategi dan Redesain Kebijakan Otonomi Daerah.....	48
E. Urbanisasi: Tantangan dan Peluang .....	54
F. Sinergi Daerah: Kasus DKI Jakarta dan Sekitarnya.....	57

G. Pengembangan Potensi Lokal dalam Otonomi Daerah.....	60
H. Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Daerah .....	62
<b>BAB 4 PENDIDIKAN KEMASYARAKATAN .....</b>	<b>67</b>
A. Pendidikan Inklusif: Menjangkau Semua Lapisan Masyarakat....	67
B. Pendidikan Multikultural: Menghargai Keragaman.....	69
C. Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat .....	72
D. Teknologi dalam Pendidikan.....	75
E. Peran CSR dalam Memajukan Pendidikan.....	76
<b>BAB 5 PENATAAN PERKOTAAN.....</b>	<b>79</b>
A. Perencanaan Kota Berkelanjutan.....	79
B. Ruang Terbuka Hijau dan Kualitas Hidup.....	81
C. Konsep <i>Smart City</i> .....	84
D. Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Kota .....	87
E. Transportasi dan Mobilitas Urban.....	89
F. Menata Pedestrian yang Ideal.....	90
G. Pencegahan Banjir .....	92
<b>BAB 6 PEMBERDAYAAN EKONOMI.....</b>	<b>94</b>
A. Mengembangkan Ekonomi Kreatif.....	94
B. Mengembangkan UKM dan Koperasi Berbasis Kerakyatan .....	96
C. Mengurai Program Pengentasan Kemiskinan .....	97
D. Pengembangan Ekonomi Lokal yang Inklusif .....	99
E. Kewirausahaan Sosial dan Inovasi .....	100
F. Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan.....	102
G. Kerjasama Sektor Publik dan Swasta .....	104
<b>BAB 7 KEBIJAKAN LINGKUNGAN DAN KESADARAN EKOLOGIS....</b>	<b>106</b>
A. Kebijakan Lingkungan untuk Pembangunan Berkelanjutan .....	106
B. Peran Masyarakat dalam Aksi Lingkungan .....	107

C. Hukum dan Regulasi Lingkungan .....	109
D. Kebijakan Perkotaan Hijau.....	110
E. Pembiayaan dan Investasi Lingkungan.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>113</b>
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>117</b>
<b>INDEKS.....</b>	<b>120</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>122</b>

# BAB 1

## REFORMASI BIROKRASI

---

*Pelaksanaan reformasi birokrasi  
di Indonesia sangat penting, sepenting  
peningkatan kesejahteraan masyarakat.*

– Prof. Dr. Irvan Ridwan Maksum

### **A. Kepemimpinan Inklusif dan Inovatif dalam Birokrasi**

Kepemimpinan dalam birokrasi memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Di era globalisasi dan perubahan sosial yang cepat, penting bagi pemimpin birokrasi untuk mengadopsi pendekatan inklusif dan inovatif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga memastikan keadilan dan representasi yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan inklusif mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mengakui, memahami, dan memanfaatkan keragaman dalam tim mereka. Ini termasuk mempromosikan kesetaraan gender, menerima keberagaman etnis dan budaya, serta mengakomodasi berbagai perspektif dan latar belakang (Nembhard & Edmondson, 2006).

Di sisi lain, kepemimpinan inovatif menekankan pada penciptaan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan pendekatan yang tidak konvensional. Hal ini mencakup pendorongan kreativitas dan eksperimen dalam menyelesaikan masalah serta memelihara budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran (Amabile, 1997). Manfaat kepemimpinan inklusif terlihat dalam peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja tim.

Organisasi yang menerapkan kepemimpinan inklusif cenderung lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan (Roberson, 2006). Sementara itu, kepemimpinan inovatif berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. Ini mendorong inisiatif dan solusi baru yang dapat mengatasi tantangan kompleks dalam pelayanan publik (Damanpour, 1991). Dalam konteks birokrasi, penerapan kepemimpinan inklusif dan inovatif memerlukan perubahan struktural dan budaya. Ini termasuk pengembangan kebijakan yang mendukung keragaman dan inovasi, serta pelatihan dan pengembangan untuk pemimpin dan pegawai (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

Namun, terdapat tantangan dalam menerapkan kepemimpinan ini di lingkungan birokrasi yang sering kali kaku dan berorientasi pada prosedur. Hal ini membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam manajemen dan komunikasi (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Sejumlah studi kasus, seperti transformasi di Pemerintah Kota Bandung, Indonesia, menunjukkan bagaimana kepemimpinan inklusif dan inovatif dapat memperbaiki pelayanan publik dan meningkatkan partisipasi warga (Melawati, F., & Muharam, R. S. (2016). Salah satu inisiatif terbesarnya adalah penerapan konsep "Bandung Juara". Melalui konsep ini, pemerintah kota memfasilitasi warga untuk berpartisipasi langsung dalam perencanaan dan pengembangan kota. Ini termasuk penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan. transparansi merupakan salah satu aspek penting dari pemerintahannya. Ridwan Kamil mendorong penerapan sistem *e-government* untuk membuat proses pemerintahan lebih transparan dan akuntabel. Kepemimpinan Ridwan Kamil di Kota Bandung merupakan contoh konkret dari bagaimana pendekatan yang inklusif dan inovatif dapat membawa perubahan positif dalam birokrasi. Melalui integrasi teknologi, peningkatan partisipasi warga, dan fokus pada pembangunan berkelanjutan, mampu menciptakan model pemerintahan yang lebih responsif dan efektif. Studi kasus ini memberikan pelajaran berharga mengenai pentingnya pembaruan dalam praktek birokrasi, terutama dalam konteks pemerintahan kota.

Kedepannya, birokrasi yang sukses akan bergantung pada pemimpin yang mampu merangkul keragaman dan mendorong inovasi. Hal ini penting untuk mengatasi tantangan yang terus berkembang dan

memenuhi kebutuhan masyarakat yang beragam. Kepemimpinan inklusif dan inovatif merupakan kunci bagi birokrasi modern untuk menjadi lebih responsif, efektif, dan adil. Dengan mengadopsi pendekatan ini, birokrasi dapat lebih baik dalam melayani kepentingan publik dan menghadapi tantangan di masa depan (Bennis & Thomas, 2002).

## **B. Studi Kasus Reformasi Birokrasi : DKI Jakarta**

Gubernur DKI Jakarta menginisiasi reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah daerah, dengan tujuan menyusun struktur birokrasi yang lebih efisien namun fungsional. Kebijakan ini diiringi dengan perubahan sistem penggajian untuk semua aparatur pemerintah, yang bertujuan mengatasi keterlambatan layanan dan praktik korupsi, terutama dalam pelayanan perizinan. Kebijakan ini mendapat berbagai tanggapan dari masyarakat. Selain itu, Gubernur juga mengimplementasikan debirokratisasi pelayanan perizinan melalui sistem PTSP. Perbaikan cepat dalam kualitas layanan perizinan di PEMPROV DKI Jakarta menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas layanan tersebut.

Ada tiga aspek utama dalam reformasi birokrasi: pertama, restrukturisasi organisasi; kedua, penataan prosedur kerja; dan ketiga, peningkatan kualitas dan kapasitas SDM. Birokrasi harus beroperasi dengan prinsip 'orang yang tepat di posisi yang tepat'. Sudah saatnya menghilangkan preferensi pribadi dalam penempatan pejabat, karena hal tersebut dapat merusak kredibilitas aparatur.

Penting untuk memahami bahwa birokrasi bukan hanya soal individu, melainkan sistem. Oleh karena itu, reformasi birokrasi bukan hanya sekedar pergantian orang, tetapi juga pembenahan sistem organisasi. Ini adalah paradigma yang perlu diluruskan.

Kasus-kasus dalam birokrasi seringkali hanya menyoroti individu, bukan sistemnya. Meskipun pandangan ini tidak sepenuhnya salah, namun juga tidak sepenuhnya benar. Reformasi birokrasi adalah suatu kebutuhan.

Penerapan struktur organisasi dan tata kerja baru di lembaga publik adalah bagian dari reformasi birokrasi. Mengisi jabatan berdasarkan prinsip 'orang yang tepat di posisi yang tepat' dan sistem merit sangat

penting. Penempatan harus didasarkan pada keahlian, keterampilan, dan pengalaman yang relevan.

Berbagai kebijakan dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme aparatur, bertujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang amanah. Implementasi prinsip 'orang yang tepat di posisi yang tepat' berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik.

Dasar dari pelayanan publik sebenarnya sederhana: layanan yang berorientasi pada kebutuhan, kenyamanan, dan keamanan ketika berinteraksi dengan lembaga publik dan pemerintah daerah. Keutamaan pelayanan publik adalah menjadi lebih baik, lebih murah, lebih cepat, dan lebih sederhana, sehingga masyarakat dapat berperan aktif dalam memenuhi hak dan kewajibannya, khususnya di DKI Jakarta.

Dalam teori, ada tiga indikator penting dalam pelayanan publik oleh pemerintah: pertama, responsivitas; kedua, responsibilitas; dan ketiga, akuntabilitas. Ketiga indikator ini idealnya menjadi langkah penting dalam reformasi birokrasi. Dapat dipercaya, reformasi birokrasi dapat meningkatkan partisipasi publik yang kritis. Bagi pengelola lembaga publik, tingkat partisipasi publik yang tinggi membuat kebijakan publik memiliki legitimasi yang kuat.

Melakukan reformasi birokrasi bukan hal yang mudah, namun juga tidak terlalu sulit. Langkah ini harus dimulai dengan kemauan politik yang kuat dan niat tulus dari Gubernur.

### **C. Dinamika dan Tantangan Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi merupakan proses yang kompleks dan terus-menerus. Di tengah dinamika global yang cepat berubah, tantangan dalam reformasi birokrasi menjadi semakin signifikan. Tujuan utama reformasi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik (Osborne & Gaebler, 1992).

Proses reformasi birokrasi di berbagai pemerintah daerah di Indonesia berlangsung terus-menerus, sejalan dengan implementasi otonomi daerah. Pemerintah daerah, sebagai unsur penting dalam otonomi, diharapkan terus melakukan perbaikan. Reformasi birokrasi ini