

ANALISIS REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Oleh : Kuwes Al Koroni

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi,
Universitas Islam Malang
Email: kuwesanig@gmail.com

ABSTRACT

Bureaucratic Reform is a major change made by the government to realizing good, effective and efficient governance in order to improve quality of public services in Indonesia. The purpose of this writing is to analyze bureaucratic reform in improving the quality of public services and frequent constraints faced by the government in reforming the public service bureaucracy as well as the necessary actions conducted by the government in reforming public services in Indonesia. This research method using library research, where this method is done by collecting information and data in depth through various literature, books, notes, journals, articles and others.

Based on the research results show that public services in Indonesia there are still some obstacles in serving the community, so do some actions or ways to reform public services in Indonesia so that the quality of service the public to be good, effective and efficient.

Keywords: Reform, Bureaucracy, Public Service

ABSTRAK

Reformasi Birokrasi merupakan perubahan besar yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif, dan efisien guna untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Tujuan penulisan ini yaitu untuk menganalisis reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kendala yang sering dihadapi pemerintah dalam reformasi birokrasi pelayanan publik serta tindakan yang perlu dilakukan pemerintah dalam mereformasi pelayanan publik di Indonesia. Metode penelitian ini menggunakan library research, dimana metode ini dilakukan dengan cara pengumpulan informasi dan data secara mendalam melalui berbagai literatur, buku, catatan, jurnal, artikel dan lain-lain.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih ditemukan beberapa kendala dalam melayani masyarakat, sehingga dilakukan beberapa tindakan atau cara untuk mereformasi pelayanan publik di Indonesia agar kualitas pelayanan publik menjadi baik, efektif dan efisien.

Kata Kunci: Reformasi, Birokrasi, Pelayanan Publik

I. PENDAHULUAN

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk di dalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada development (Susanto, 180). Karl Mannheim sebagaimana dimaksud oleh Susanto menjelaskan bahwa perubahan masyarakat adalah berkaitan dengan norma-normanya. Development adalah perkembangan yang tertuju pada kemajuan keadaan dan hidup anggota masyarakat, dimana kemajuan kehidupan ini akhirnya juga dinikmati oleh masyarakat. Dengan demikian maka perubahan masyarakat dijadikan sebagai peningkatan martabat manusia, sehingga hakekatnya perubahan masyarakat berkait erat dengan kemajuan masyarakat. Dilihat dari aspek perkembangan masyarakat tersebut maka terjadilah keseimbangan antara tuntutan ekonomi, politik, sosial dan hukum, keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta konsensus antara prinsip-prinsip dalam masyarakat (Susanto:185-186). Reformasi ini harus dilakukan oleh pejabat tertinggi, seperti presiden dalam suatu negara atau menteri/ kepala lembaga pada suatu departemen dan kementerian negara/ lembaga negara, sebagai motor penggerak utama. Reformasi birokrasi di Indonesia belum berjalan dengan maksimal. Indikasinya adalah buruknya pelayanan publik dan masih maraknya perkara korupsi.

Birokrasi berasal dari kata “bureau” yang berarti meja atau kantor; dan kata “kratia” (cratein) yang berarti pemerintah. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi (Ernawan, 1988). Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, birokrasi disebut dengan “civil service”. Selain itu juga sering disebut dengan public sector, public service atau public administration. Birokrasi berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, dan bertujuan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas kerja individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar (disarikan dari Blau & Meyer, 1971; Coser & Rosenberg, 1976; Mouzelis, dalam Setiwan,1998).

Pada dasarnya Reformasi Birokrasi adalah suatu perubahan signifikan elemen-elemen birokrasi seperti kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, aparatur, pengawasan dan pelayanan publik, yang dilakukan secara sadar untuk memposisikan diri (birokrasi) kembali, dalam rangka menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang dinamis. Reformasi birokrasi merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Ruang lingkup reformasi birokrasi tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan

sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan wewenang dan kekuasaan. Reformasi birokrasi adalah sebuah harapan masyarakat pada pemerintah agar mampu memerangi KKN dan membentuk pemerintahan yang bersih serta keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik yang efisien, responsif dan akuntabel. Maka dari itu masyarakat perlu mengetahui reformasi birokrasi yang dilakukan saat ini agar kehidupan bernegara berjalan dengan baik, masyarakat juga berposisi sebagai penilai dan pihak yang dilayani pemerintah. Reformasi birokrasi bertujuan untuk:

- a. Memperbaiki kinerja birokrasi agar lebih efektif dan efisien.
- b. Terciptanya birokrasi yang profesional, netral, terbuka, demokratis, mandiri, serta memiliki integritas dan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi masyarakat dan abdi negara.
- c. Pemerintah yang bersih (Clean Government).
- d. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.
- e. Bebas KKN.

Pelayanan publik menurut UU Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Menurut Departemen Dalam Negeri (Pengembangan Kelembagaan

Pelayanan Terpadu Satu Pintu) bahwa pelayanan publik adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kesepakatan dan hubungan interpersonal tercipta kepuasan dan keberhasilan, setiap pelayanan menghasilkan produk baik berupa barang ataupun jasa. Dari beberapa pengertian pelayanan publik yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik sebagai pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *library research*, dimana metode penelitian pendekatan *library research* ini merupakan suatu jenis penelitian yang digunakan dalam pengumpulan informasi dan data secara mendalam melalui berbagai literatur, buku, artikel, jurnal dan yang lainnya serta hasil penelitian lainnya yang relevan, untuk mendapatkan informasi dan jawaban dari suatu permasalahan yang diteliti. Adapun analisis data yang digunakan yaitu studi induktif, studi ini mengambil suatu konklusi atau kesimpulan dari situasi yang kongkrit menuju pada hal-hal abstrak, atau dari pengertian yang khusus menuju pengertian yang bersifat umum.

III. PEMBAHASAN

A. Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Indonesia

Bertujuan memberikan pelayanan yang sopan dan ramah kepada masyarakat, dengan menambahkan kualitas SDM, sehingga bisa memberikan kesejahteraan dan rasa keadilan pada masyarakat. Upaya pembaharuan pelayanan yang dilaksanakan untuk meningkatkan mutu kerja pegawai dalam melayani masyarakat yang berpatokan pada Standar Pelayanan Publik, dengan adanya pelayanan yang optimal maka mempercepat proses pelayanan. Dalam proses pembaharuan dilaksanakan peningkatan mutu pelayanan, mempercepat proses pelayanan dan memberikan pelayanan gratis. Orientasi reformasi birokrasi memiliki banyak tugas dan fungsi. Proses perubahan yang layak dilakukan birokrasi nyatanya bukan hal yang mudah karena harus memformat ulang struktur dan alur pelayanannya. Proses menata lembaga atau sebuah organisasi ada beberapa hal yang harus dilakukan, diantaranya dengan menciptakan rencana organisasi pembelajaran yang terampilberadaptasi dengan perubahan.

Penyusunan organisasi yang didasarkan pada analisis jabatan ini harus terus diupayakan (Surjadi, 2012). Adanya tuntutan yang mendesak dan harus dilakukan untuk mendorong proses percepatan perubahan birokrasi, upaya-upaya khusus dibidang kelembagaan seperti melakukan redefinisi kelembagaan birokrasi termasuk melakukan penetapan kelembagaan sesuai dengan SOP, melakukan penerapan audit institusi, bidang ketatalaksanaan perlu

dipertimbangkan sistem promosi karyawan sesuai dengan skill serta dapat diberhentikan jika bekerja secara buruk sebagai mana yang berlaku dilingkungan swasta. Secara umum reformasi birokrasi bertujuan untuk merubah tatanan, metode, tingkah laku dan arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Lembaga Eksekutif yang berperan sebagai pelaksana peraturan-peraturan maupun lembaga-lembaga tinggi Negara lainnya yang berhak untuk membuat peraturan harus dapat mengkoordinir perangkat birokrasi yang bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme yang membela pada kepentingan rakyat.

B. Implementasi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

Implementasi Reformasi Birokrasi setelah mengkaji kondisi pelayanan publik di Indonesia dan paradigma pelayanan publik, dilanjutkan dengan mengkaji kondisi birokrasi pemerintahan dan paradigma reformasi birokrasi, tiba saatnya untuk membahas solusi yang muncul pada kedua komponen pemerintahan tersebut. Reformasi birokrasi untuk memperbaiki pelayanan publik perlu dilakukan, karena birokrasi dianggap gagal dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, dan akhirnya memicu ketidakpercayaan masyarakat kepada pemerintah. Reformasi birokrasi juga perlu dilakukan, karena birokrasi pemerintah dianggap gagal dalam menanggulangi tantangan globalisasi, yang ditandai oleh pesatnya perkembangan teknologi, persaingan ekonomi global, demasalisasi pasar, melimpahnya tenaga kerja terdidik, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, dan krisis keuangan yang semakin hebat. Sesuai dengan

fokus diskusi yang terarah pada peningkatan kualitas pelayanan publik, reformasi birokrasi akan menyangkut pada komponen-komponen penyelenggaraan pelayanan terutama kelembagaan, ketatalaksanaan, SDM pelaksana pelayanan dan budaya pelayanan. Pada bab ini juga akan didiskusikan tahapan-tahapan dalam reformasi birokrasi sesuai dengan konsep perubahan, mengingat bahwa reformasi birokrasi merupakan pekerjaan yang sangat berat dan kompleks.

1. Konsep Reformasi Birokrasi

Sebagaimana telah disampaikan di atas, konsep reformasi birokrasi ini dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Dengan demikian, fokus pembahasan mencakup komponen-komponen birokrasi dalam konteks pelayanan publik, yakni ketatalaksanaan, SDM pelaksana pelayanan dan budaya pelayanan. Sedangkan konsep reformasi merupakan hasil benchmark dari berbagai konsep paradigma pelayanan publik dan paradigma reformasi birokrasi.

a. Restrukturisasi Kelembagaan

Reformasi terhadap kelembagaan pelayanan publik bersifat restrukturisasi. Dalam konteks pelayanan publik, berarti perubahan terhadap aspek-aspek kebijakan dan optimalisasi pelayanan, kerjasama operasional, sistem dan prosedur kerja, serta pendelegasian wewenang meliputi kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1) Merumuskan kembali definisi kelembagaan pelayanan publik, termasuk visi, misi, dan

sasaran organisasi, serta standard operating procedures (SOP);

- 2) Melakukan audit kelembagaan terhadap organisasi pelayanan publik, baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk mengetahui sejauh mana tingkat kebutuhan kelembagaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pelayanan publik;
 - 3) Merampingkan dan menata kembali organisasi pelayanan publik sesuai dengan hasil audit kelembagaan pelayanan publik di tingkat pusat dan daerah;
 - 4) Mengarahkan orientasi pelayanan publik kepada kepuasan masyarakat dengan mengembangkan konsep indeks kepuasan masyarakat, didukung oleh modernisasi sistem administrasi negara melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi;
 - 5) Memberdayakan masyarakat melalui koperasi dan LSM agar penyelenggaraan pelayanan lebih kompetitif, sehingga kualitas pelayanan publik akan lebih meningkat dan masyarakat dapat memilih pelayanan yang lebih baik dan sesuai dengan keinginan mereka.
- b. Restrukturisasi Ketatalaksanaan
- Ketatalaksanaan sangat dominan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Perubahan yang dilakukan menyangkut kebijakan

internal kepegawaian sebagai berikut:

- 1) Merumuskan kembali sistem rekrutmen, promosi dan pemberhentian pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan prestasi kerja yang ditunjukkan;
- 2) Memberikan penghargaan (reward) terhadap pelaksana pelayanan yang berbuat baik dan hukuman (punishment) bagi yang berbuat buruk secara tegas dan konsisten;
- 3) Menyusun standar pelayanan publik yang cepat, tepat, mudah, murah, aman dan transparan terhadap semua lapisan masyarakat;
- 4) Merumuskan sistem pengukuran kinerja berdasarkan sasaran (outcomes) dan bukan hasil (output) sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi;
- 5) Memberdayakan (empowering) pegawai yang mampu dan mau (able and willing) sehingga dapat berkreasi dan berinisiatif dalam pengembangan organisasi.

2. Kebijakan Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan aset terbesar dalam lembaga birokrasi. Oleh karena itu, upaya-upaya pengembangan kualitas dan kesejahteraan pegawai perlu dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui penyempurnaan sistem remunerasi birokrasi

pelayanan publik, yang didasarkan atas pemberian reward kepada setiap pegawai yang berprestasi dan punishment terhadap pegawai yang melakukan penyalahgunaan tugas dan fungsinya.

- b. Meningkatkan etika dan moral, serta disiplin pegawai melalui pengembangan semangat mengedepankan kepentingan umum dalam memberikan pelayanan.
- c. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan melalui berbagai pendidikan dan pelatihan, sehingga pegawai mampu mengatasi permasalahan dalam pelayanan publik;
- d. Meningkatkan sikap pelayanan yang netral dan obyektif kepada semua lapisan masyarakat, tanpa memihak kepada kekuatan politik tertentu.

3. Reformasi Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan salah satu komponen penting dalam peningkatan pelayanan publik. Upaya-upaya perbaikan harus terus dilakukan dan ditingkatkan, antara lain melalui internalisasi prinsip-prinsip pelayanan di bawah ini:

- a. Merubah budaya pelayanan yang lamban, tak-pasti, berbelit-belit, biaya mahal, dan tertutup dengan budaya yang cepat, tepat, mudah, murah, aman dan transparan;
- b. Mengembangkan etika pelayanan dengan menanamkan kesabaran, perhatian dan persahabatan

- kepada pegawai dalam berinteraksi dengan masyarakat;
- c. Mengembangkan sikap anti korupsi, kolusi dan nepotisme yang dapat mencelakakan diri sendiri, dan merugikan organisasi, negara dan masyarakat;
 - d. Menanamkan sikap loyalitas dan integritas yang tinggi kepada pekerjaan dan organisasi melalui komitmen bersama dan kerjasama dalam pelaksanaan pelayanan;
 - e. Menumbuhkan budaya kompetisi yang fair di antara pegawai agar timbul persaingan yang sehat, yang akan berdampak pada peningkatan kinerja yang tinggi.

C. Kendala Dalam Pelayanan Publik

Kendala utama pelayanan publik sebenarnya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik itu sendiri. Pelayanan publik yang berkualitas dipengaruhi oleh berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya, sumber daya manusia yang mendukung, dan kelembagaan. Beberapa kelemahan pelayanan publik berkaitan dengan pola penyelenggaraannya antara lain sebagai berikut:

1. Kurang Informatif, informasi yang disampaikan kepada masyarakat cenderung lambat atau bahkan tidak diterima oleh masyarakat.
2. Sukar diakses, unit pelaksana pelayanan publik terletak sangat jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga mempersulit mereka yang memerlukan pelayanan publik tersebut.
3. Kurang Responsif, kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (front line)

sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.

4. Kurang Koordinasi, kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (front line) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
5. Kurang Empati, pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Akibatnya pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
6. Inefisien, berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.
7. Birokratis, pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama

Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (front line staff) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan

masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan. Dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem kompensasi yang tepat. Dilihat dari sisi kelembagaan, kelemahan utama terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien.

D. Tindakan yang Perlu dilakukan untuk Mencapai Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Indonesia

Agar reformasi birokrasi dapat berjalan baik, perlu dilakukan langkah-langkah manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah proses mendiagnosis, menginisialisasi, mengimplementasi, dan mengintegrasikan perubahan individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dan mengantisipasi perubahan lingkungannya agar tetap tumbuh, berkembang, dan menghasilkan keuntungan. Terdapat tujuh langkah manajemen perubahan yang dikutip dari

Harvard Business Essentials tahun 2005, yaitu sebagai berikut:

1. Memobilisasi energi dan komitmen para anggota organisasi melalui penentuan cita-cita, tantangan, dan solusinya oleh semua anggota organisasi. Pada tahap ini, setiap lini dalam instansi pemerintah harus tahu apa yang dicita-citakan instansi, apa yang mereka hadapi, dan cara menghadapi atau menyelesaikan masalah itu secara bersama-sama. Agar mereka tergerak untuk menjalankan solusibersama, mereka perlu dilibatkan dalam diskusi dan pengambilan keputusan.
2. Mengembangkan visi bersama, bagaimana mengatur dan mengorganisasi diri maupun organisasi agar dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
3. Menentukan kepemimpinan. Di dalam instansi pemerintahan, kepemimpinan biasanya dipegang para pejabat eselon. Padahal, kepemimpinan harus ada pada semua level agar dapat mengontrol perubahan. Pemimpin tertinggi harus memastikan orang-orang yang kompeten dan jujur yang berperan sebagai pemimpin pada level-level di bawahnya.
4. Fokus pada hasil kerja. Langkah itu dilakukan dengan membuat mekanisme assessment yang dapat mengukur hasil kerja tiap pegawai atau tiap tim yang diberi tugas tertentu.
5. Mulai mengubah unit-unit kecil di instansi kemudian dorong agar perubahan itu menyebar ke unit-unit lain di seluruh instansi.
6. Membuat peraturan formal, sistem, maupun struktur untuk mengukuhkan perubahan, termasuk cara untuk mengukur perubahan yang terjadi.

7. Mengawasi dan menyesuaikan strategi untuk merespons permasalahan yang timbul selama proses perubahan berlangsung.

IV. KESIMPULAN

A. Kesimpulan

1. Reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia belum berjalan dengan maksimal dan kondisi pelayanan publik di Indonesia pun masih terbilang buruk dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakatnya.
2. Diperlukan tindakan-tindakan yang dapat mengurangi permasalahan terkait reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia, diantaranya fokus pada hasil kerja, mengawasi dan menyesuaikan strategi untuk merespons permasalahan yang timbul selama proses perubahan berlangsung.

B. Saran

1. Mulai mengubah unit-unit kecil di instansi kemudian dorong agar perubahan itu menyebar ke unit-unit lain di seluruh instansi.
2. Memobilisasi energi dan komitmen para anggota organisasi melalui penentuan cita-cita, tantangan, dan solusinya oleh semua anggota organisasi. Pada tahap ini, setiap lini dalam instansi pemerintah harus tahu apa yang dicita-citakan instansi, apa yang mereka hadapi, dan cara menghadapi atau menyelesaikan masalah itu secara bersama-sama. Agar mereka tergerak untuk

menjalankan solusibersama, mereka perlu dilibatkan dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

3. Mengembangkan visi bersama, bagaimana mengatur dan mengorganisasi diri maupun organisasi agar dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
4. Menentukan kepemimpinan. Di dalam instansi pemerintahan, kepemimpinan biasanya dipegang para pejabat eselon. Padahal, kepemimpinan harus ada pada semua level agar dapat mengontrol perubahan. Pemimpin tertinggi harus memastikan orang-orang yang kompeten dan jujur yang berperan sebagai pemimpin pada level-level di bawahnya.
5. Membuat peraturan formal, sistem, maupun struktur untuk mengukuhkan perubahan, termasuk cara untuk mengukur perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwaruddin, Awang. (2004). Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1 (1): 15-35. Dari: https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=reformasi+birokrasi+pelayanan+publik&hl=id&as_sd t=0,5#d=gs_qabs&t=1681748320659&u=%23p%3Dmu7NfI5zEqsJ (diakses pada 13 April 2023).
- Winaldi, Irfan. (2020). Perbandingan Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Di Vietnam Dan https://scholar.google.com/scholar?start=50&q=reformasi+birokrasi+pelayanan+publik&hl=id&as_sd t=0,5#d=gs_qabs&t=1681748743

- [102&u=%23p%3DHJtyTJ7uc_gJ](#)
(diakses pada 13 April 2023).
- Desi, Sabastiana & Sugeng Rusmiwari. (2016). Orientasi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5 (3): 152-155. Dari: https://scholar.google.com/scholar?start=30&q=reformasi+birokrasi+pelayanan+publik&hl=id&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1681748666387&u=%23p%3DQIHXDrSzKIwJ (diakses pada 13 April 2023).
- Sandiasa, Gede & Putu Agustana. (2018). Reformasi Administrasi Dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik Di Daerah. *Jurnal administrasi publik*, 3 (1): 1-9. Dari: <https://www.ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/public-inspiration/article/download/824/551/> (diakses pada 17 April 2023).
- Wulan, Riris Retno & Mochammad Mustam. (2017). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Jurnal kajian kebijakan publik dan manajemen*, 6 (3): 259-279. Dari: https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=reformasi+birokrasi+pelayanan+publik&hl=id&as_sdt=0,5#d=gs_qabs&t=1681748469684&u=%23p%3DuAmJmAJ99jEJ (diakses pada 17 April 2023).
- Pertiwi, Anggun & Siti Nabila Tasya. (2019). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik. Dari: <https://osf.io/a24sy/download> (diakses pada 17 April 2023).
- Rochmah, Siti. Analisis Reformasi Pelayanan Pubik Di Indonesia. Dari: <https://www.ejournalwiraraja.com>
- </index.php/PRD/article/view/492>
(diakses pada 17 April 2023).