

## REFORMASI BIROKRASI SUATU USAHA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Achmad Namlis

Universitas Islam Riau  
email: [anamlis@rocketmail.com](mailto:anamlis@rocketmail.com)

### Abstract

*The creation of bureaucratic rule through political process impacts the often conflicting interests. The difficulty of implementing change is probably because political consensus is not easily obtained. Regulations are often made in greater details expecting to regulate the behavior of organizations and bureaucracy. However, most regulations clash one another, so regulations are changed before it was even implemented, and the change is also in conflict with others. Changes are often difficult because the changing demand is not only for the rules, but also the bureaucracy that is closely related to mental attitude or the man behind the system. If the public bureaucracy in the public service is not qualified, bureaucracy will be abandoned by users (citizens), and it means it has failed the mission of providing services to the public. This is what happens in the Indonesia's transition government entering the reformation era, therefore legislations need to be created in greater detail to regulate the behavior of organizations and government bureaucracy.*

**Keywords:** *reformation, bureaucracy, public service*

### Abstrak

*Pembentukan aturan birokrasi lewat proses politik memberikan pengaruh kepada kepentingan yang sering sekali bertentangan. Sulitnya dilakukan perubahan bisa jadi karena konsensus politik yang tidak mudah diperoleh. Peraturan perundangan yang dibuat sering lebih rinci dengan maksud untuk mengatur perilaku organisasi dan birokrasi pemerintah. Yang kemudian terjadi adalah saling benturan antara satu undang-undang dengan peraturan lainnya, sehingga belum efektif satu peraturan perundangan-undangan sudah dilakukan perubahan, dan perubahan itu menjadi benturan dengan yang lain. Perubahan-perubahan pun sering kali sulit dilakukan karena tuntutan perubahan bukan saja pada tataran aturan, akan tetapi birokrasi terkait erat dengan sikap mental atau the man behind the system. Apabila birokrasi publik dalam pelayanan publik tidak berkualitas, maka birokrasi publik akan ditinggalkan oleh warga pengguna, dan berarti telah gagal dalam mengemban misi memberikan pelayanan kepada publik. Demikian yang terjadi dengan masa transisi pemerintahan Indonesia memasuki era reformasi, maka perlu adanya peraturan perundangan yang dibuat sering lebih rinci dengan maksud untuk mengatur perilaku organisasi dan birokrasi pemerintah.*

**Kata kunci:** *reformasi, birokrasi, pelayanan publik*

### Pendahuluan

Pemerintahan tidak bisa lepas dari persoalan birokrasi. Karena aktivitas birokrasi erat kaitannya dengan keberhasilan pemerintah melakukan pelayanan kepada masyarakat. Perjalanan birokrasi pemerintahan mengalami dinamika dan perubahan, terutama sejak era tahun 1980-an, mulainya merambah era globalisasi, transnasionalisasi, atau mondialisasi. Gejala itu dimulai sejak Marshall Mc. Luhan

pakar komunikasi Kanada merilis konsep "The Global Village" pada tahun 1962 (Rian Nugroho:2000). Teknologi komunikasi dengan televisi telah membuat dunia seolah menjadi sebuah desa raksasa, dimana semua orang diseluruh muka bumi ini dapat menyaksikan peristiwa yang sama pada waktu yang sama. Bersamaan dengan itu lenyap pula batas-batas relatif dari sebuah negara bangsa. Perubahan itu sangat besar sehingga seluruh organisasi dan

## **Reformasi Birokrasi Suatu...**

sistem nilai yang ada dihadapkan kepada sebuah tuntutan untuk melakukan transformasi agar bisa *survive*.

Tuntutan perubahan itu membuat organisasi pemerintahan harus mampu mengadaptasi diri dengan kemajuan teknologi komunikasi, sehingga perlakuan birokrasi tidak dapat harus melakukan perubahan dan orientasi dari **dilayani** menjadi **melayani**. Perubahan orientasi birokrasi diwujudkan dengan regulasi pemerintah seperti diatur dalam Undang-undang, Keputusan Presiden, Peraturan Daerah, dan peraturan perundang-undangan lainnya. Karena pembentukan dan perubahannya dengan peraturan perundang-undangan maka menjadi tidak mudah dan sederhana. Lembaga pemerintah sering tidak dapat merespon dengan cepat perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Perubahan-perubahan pun sering kali sulit dilakukan karena tuntutan perubahan bukan saja pada tataran aturan, akan tetapi birokrasi terkait erat dengan sikap mental atau *the man behind the system*.

Pembentukan aturan birokrasi lewat proses politik memberikan pengaruh kepada kepentingan yang sering sekali bertentangan. Sulitnya dilakukan perubahan bisa jadi karena konsensus politik yang tidak mudah diperoleh. Akibatnya suatu instansi pemerintah yang keberadaan operasionalnya diatur suatu peraturan perundangan sering mengalami kesulitan dalam merespon perubahan yang terjadi dengan cepat (Agus Dwiyanto : 2006). Demikian yang terjadi dengan masa transisi pemerintahan Indonesia memasuki era reformasi, maka perlu adanya peraturan perundangan yang dibuat sering lebih rinci dengan maksud untuk mengatur perilaku organisasi dan birokrasi pemerintah. Yang kemudian terjadi adalah saling benturan antara satu undang-undang dengan peraturan lainnya, sehingga belum efektif satu peraturan perundangan-undangan sudah dilakukan perubahan, dan perubahan itu menjadi benturan dengan yang lain.

Keadaan ini menurut Aldri (2014) juga dapat kemungkinannya disebabkan ketidakmampuan pemerintah daerah untuk melakukan perubahan struktur, norma, nilai bagi pegawai di daerah, telah menyebabkan gagal upaya untuk memenuhi aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Sehingga muncul anggapan masyarakat bahwa kualitas dan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik masih jauh dari harapan. Masih belum tercipta budaya pelayanan

publik yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan (*service delivery culture*). Sebaliknya, yang terbentuk adalah obsesi para birokrat dan politisi untuk mengalihkan birokrasi sebagai lahan pemerintahan hasrat dan kekuasaan (*power culture*).

Oleh sebab itu, menurut pendapat penulis adanya kekaburan misi birokrasi berakibat kepada tidak maksimalnya pelayanan publik, karena pejabat birokrasi sering berusaha memperluas misi agar kekuasaan dan akses mereka terhadap anggaran menjadi semakin besar. Karena itu wajar kalau banyak birokrasi pemerintah memiliki banyak kegiatan diluar misi utamanya. Padahal misi utama birokrasi adalah menyelenggarakan pelayanan publik secara demokratis, efisien, responsif dan non-partisan. Apabila birokrasi publik dalam pelayanan publik tidak berkualitas, maka birokrasi publik akan ditinggalkan oleh warga pengguna, dan berarti telah gagal dalam mengemban misi memberikan pelayanan kepada publik.

### **Birokrasi Era Orde Baru Ke Era Reformasi**

Dalam bidang publik konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, pasti dan mudah dikendalikan. Sedangkan dalam dunia bisnis konsep birokrasi diarahkan untuk efisiensi pemakaian sumberdaya dengan pencapaian output dan keuntungan yang optimum. Secara bahasa istilah birokrasi berasal dari bahasa Prancis *bureau* yang berarti kantor atau meja tulis, dan kata Yunani *kratein* berarti mengatur (M. Mas'ud Said: 2007). *Bureaucracy refers to a particular form and style of administrative organization. Although it has been subject to strong criticism for along time, bureaucracy and its variants can still be found in a large number of organizations* ( Peter M. Blau dan Marshal W. Meyer, dikutip oleh M. Mas'ud Said dalam Buku Birokrasi di Negara Birokratis : 2007).

Di Indonesia jika ada bahasan tentang birokrasi maka persepsi orang tidak lain adalah birokrasi pemerintah. Birokrasi dengan segala macam cacatnya menjadi milik pemerintah. Birokrasi pemerintah seringkali diartikan sebagai *officaldom* atau kerajaan pejabat. Suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah pejabat dari suatu bentuk organisasi yang digolongkan modern. Didalamnya terdapat tanda-tanda

bahwa seseorang mempunyai yurisdiksi yang jelas dan pasti, mereka berada dalam area ofisial yang yurisdiktif. Didalam yurisdiksi tersebut seseorang mempunyai tugas dan tanggung jawab resmi (*official duties*) yang memperjelas batas-batas kewenangan pekerjaannya ( Miftah Thoha : 2004).

Persoalan birokrasi dalam perjalanannya dapat dilihat realitasnya pada masa Orde Baru, yang merupakan gudang pengalaman tentang berbagai praktek birokrasi yang sama sekali tidak positif untuk tercapainya tujuan negara. Padahal birokrasi adalah dalam rangka mencapai tujuan negara. Namun kenyataannya di era Orde Baru birokrasi menjadi tujuan dalam dirinya sendiri. Atau tujuan hidupnya hanya untuk melestarikan tujuan kekuasaannya rezimnya sendiri. Birokrasi ada bukan untuk melayani atau mengabdikan pada tujuan negara, namun justru segala hal harus mengabdikan kepadanya. Bukan memecahkan problem bangsa dan negara. Birokrasi pada masa Orde Baru justru menciptakan berbagai problem bangsa dan negara karena ketidak efisienan dan ketidak responsifannya terhadap situasi dan kondisi realitas yang ada.

Hal ini berkaitan dengan usaha rezim yang berkuasa untuk mengontrol atau mengendalikan segenap sendi kehidupan bangsa secara sentralistik (M.Mas'ud Said : 2007). Birokrasi pada masa Orde Baru dijadikan mesin politik kekuasaan, Akhirnya konsep monoloyalitas secara konseptual diarahkan pada terciptanya aparatur negara yang profesional dengan tidak terlalu melibatkan pertimbangan-pertimbangan politik praktis secara subyektif dalam pelaksanaan kerjanya, justru menjadikan aparatur negara sangat politis.

Problem empiris yang muncul dalam birokrasi ini adalah Kepala daerah bertanggung jawab kepada atasannya, maka bangunan organisasi yang kemudian sangat bersifat *top down bureaucracy*. Segala sesuatunya harus menunggu instruksi dari atas, sekaligus harus dilaporkan dan diminta persetujuannya dari atas. Birokrasi yang ada kemudian lebih berorientasi untuk menggantung keatas. Para birokrat bekerja lebih mementingkan kepuasan atasannya daripada kepuasan pelanggan dalam hal ini rakyat yang dilayani. Akibatnya tingkat responsivitas aparatur birokrasi terhadap problem-problem dan keluhan-keluhan yang berkembang dimasyarakat menjadi lamban. Bahkan cenderung terabaikan. Bangunan yang

ada menjadi arus pengambilan keputusan birokrasi daerah menjadi sangat lamban karena harus menunggu persetujuan dari pusat. Prinsip ABS ( Asal Bapak Senang) menjadi praktek umum dari kerja-kerja aparatur birokrasi pada masa itu.

Pelayanan publik diletakkan menjadi persoalan kedua, dibandingkan dengan kerja-kerja untuk menyenangkan atasan. Dan pada masa Orde Baru ini begitu mudahnya menemukan wajah-wajah aparatur birokrasi yang membentak masyarakat dan tidak melayaninya, namun begitu siap kalau melayani atasannya.

### **Birokrasi Otonomi Daerah Dan Arah Reformasi Birokrasi**

Warisan-warisan mental kultural birokrasi Orde Baru masih tetap kokoh berdiri sehingga menyulitkan setiap usaha untuk melakukan proses-proses pembaharuan birokrasi. Tradisi birokrasi yang militeristik dimasa lalu, tak membiasakan aparatur negara untuk kerja dengan visi. Mereka sudah terlalu biasa menunggu perintah, bahkan perintah inipun harus diperintahkan secara teknis dan detail agar bisa dikerjakan. Kultur dan struktur yang dikembangkan adalah lebih bersifat melayani dan ramah kepada masyarakat. Kantor adalah yang melayani, bukan semacam markas dengan nuansa militer yang menakutkan. Kesan ramah dan suka melayani menjadi ciri khas dari birokrasi yang sipil dibandingkan dengan birokrasi militeristik yang angker dan angkuh.

Penerapan otonomi daerah merupakan langkah maju untuk merombak birokrasi masa lalu untuk membangun tata kehidupan bangsa yang semakin demokratis dan partisipatif. Jika dahulu segala keputusan harus menunggu persetujuan pemerintah pusat maka pada masa otonomi daerah kewenangan-kewenangan dibidang tertentu yang dianggap tidak terlalu membutuhkan pengorganisasian pada level nasional, telah diserahkan kepada pemerintah daerah. Penyerahan kewenangan ini dimaksudkan untuk semakin mendekatkan proses pemerintahan dengan masyarakat daerah, dan pada akhirnya diharapkan menjadi gerbang bagi tumbuh mekarnya prakarsa-prakarsa masyarakat daerah dalam turut memajukan proses pembangunan di daerahnya.

Perubahan rezim dan adanya otonomi daerah merupakan peluang untuk membangun birokrasi yang berkualitas dan lebih efektif

## *Reformasi Birokrasi Suatu...*

ketimbang sebelumnya, terutama bagi birokrasi daerah. Dan saatnya untuk membangun birokrasi yang bukan menjadi problem bangsa, akan tetapi birokrasi yang mampu mencari solusi atas problema yang dihadapi oleh bangsa.

Seiring dengan perjalanan pemerintahan daerah sebagai implementasi otonomi, maka reformasi birokrasi pemerintah lebih diorientasikan dan mengacu kepada birokrasi perusahaan swasta, karena dinilai bahwa manajemen perusahaan swasta lebih mudah melakukan perubahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungannya (Agus Dwiyanto : 2006). Meskipun terjadi rezim pemerintahan silih berganti menduduki kekuasaan, namun kesinambungan agenda reformasi birokrasi harus senantiasa dilakukan untuk mencapai pola pelayanan publik optimal.

Salah satu yang perlu menjadi perhatian adalah profesionalitas birokrasi. Artinya birokrat diharapkan tetap bekerja secara optimal dalam mengimplementasikan kebijakan meski-pun orang yang duduk ditampuk pemerintahan tidak sesuai dengan preferensi politiknya (Kristian Widya Wicaksono : 2006). Untuk itu perkembangan selanjutnya pelaksanaan reformasi birokrasi salah satunya dimunculkan konsep *good governance* yang merupakan pergeseran paradigma konsep *government* (pemerintah) menjadi *governance* (kepemerintahan). Secara ontologis perubahan paradigma *government* menuju *governance* berwujud pada pergeseran mindset dan orientasi birokrasi yang semula melayani kepentingan kekuasaan menjadi peningkatan kualitas pelayanan publik. Sebuah teori dalam *good governance* memperlihatkan bahwa variabel eksistensi pemerintahan dependen terhadap variabel eksistensi masyarakat. Oleh karenanya revisi kerangka berfikir birokrat yang selama ini cenderung feodal adalah dengan membangkitkan kesadaran para birokrat bahwa masyarakat adalah tax payer (pembayar pajak) yang menjadi sumber pendapatan negara untuk menggaji mereka. Sebagai konsekwensinya birokrat dilingkungan pemerintahan seharusnya memprioritaskan pelayanan publik bukan melanggengkan kepentingan kekuasaan suatu rezim atau memelihara budaya *patronklien* dalam penyelenggaraan pelayan publik (Kristian Widya Wicaksono: 2006).

Osborne dan Ted Gaebler (1996) ; Federickson (1997) kedua menjelaskan bahwa dalam masyarakat yang berubah (*changing*

*society*) aparaturnegara harus pula merubah perilakunya kearah yang lebih kondusif seiring dengan perkembangan masyarakat tersebut. Artinya pemerintah baik secara institusional maupun aparaturnegara secara personal diharapkan beradaptasi melalui perampingan struktur, fleksibilitas, ketanggapan serta kemampuan untuk bekerjasama dengan semua pihak. Bentuk perubahan itu meliputi :

1. *Steering rather than rowing* (mengarahkan dibandingkan melayani). Hal ini berkaitan dengan cara kerja pemerintah yang terlalu mendominasi penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karenanya dominasi itu perlu direduksi secara gradual untuk selanjutnya diserahkan pada civil society.
2. *Empowering rather than saving* (memberdayakan daripada melayani). Artinya pemerintah dituntut untuk melakukan pemberdayaan atau penguatan agar potensi masyarakat dapat tumbuh dan berkembang bukan hanya dilayani terus.
3. *Injecting competition into service delivery* (menginfiltrasikan nuansa kompetisi dalam penyediaan layanan). Hal ini dimaksudkan agar institusi pemerintah lebih memperhatikan pada kualitas penyediaan layanan yang disediakan bukan kuantitasnya saja. Sehingga terciptanya suasana yang kondusif dan terlepas dari warna korupsi dan nepotisme.
4. *Transforming rule driven organization* (mentransformasikan aturan menjadi organisasi yang terdorong oleh misi). Artinya organisasi pemerintah diharapkan memiliki inisiatif dan tidak kaku dengan aturan.
5. *Funding outcome not Input* (perubahan orientasi dari masukan menuju hasil) . Hasil ini dimaksudkan agar institusi pemerintah berupaya secara baik untuk memaksimalisasikan input baik berupa anggaran maupun sumberdaya lainnya menjadi hasil yang optimal.
6. *Meeting the Needs of customer not the biraucracy* (memenuhi kebutuhan pengguna layanan bukan birokrasi). Artinya yang diutamakan dalam pelayanan adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Birokrasi sebaiknya tidak memaksakan agar kepentingannya turut pula diakomodir dalam pelayanan tersebut.
7. *Earing than spending* ( mencari daripada mengeluarkan). Hal ini dimaksudkan agar organisasi pemerintahan lebih mengupa-

yakan mengakumulasi sumberdaya daripada terus menerus menggunakannya. Bahkan dituntut lebih jauh lagi yakni kemampuan birokrasi untuk melakukan investasi dengan sumberdaya yang dimilikinya.

8. *Prevention rather than cure* (mencegah daripada mengobati) . Artinya birokrasi diharapkan mengupayakan berbagai upaya preventasi agar tidak terjadi dampak yang tidak diharapkan . Oleh karenanya setiap aktivitas birokrasi harus memiliki kalkulasi yang baik terhadap kebijakan yang akan ditempuhnya. Sehingga birokrasi menghindarkan diri dari masalah bukan melakukan pemecahan masalah.
9. *From Hierarchy to participation and team work* (dari hirarki berubah menjadi partisipatif dan kerjasama dalam tim). Artinya membangun pemerintahan yang terdesentralisasi. Dengan demikian maka akan terbangun birokrasi yang lebih terbuka terhadap partisipasi bawahan dan mampu untuk saling bekerjasama bukan sebaliknya memelihara senioritas dan hirarki.
10. *Leveraging change through the market* (mendongkrak perubahan melalui pasar). Hal ini dimaksudkan agar pemerintah lebih berorientasi pada pasar untuk melakukan berbagai perubahan sehingga mereka mampu menyesuaikan diri dengan masyarakat.

Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi merupakan koreksi total terhadap sitem dan perubahannya termasuk kekuasaan yang sedang berjalan, berdasarkan pertimbangan moral, ekonomis, politik dan doktrinal. Pemerintahan Indonesia sejak tahun 1990 kacau , mulai dari kehancuran lingkungan, krisis moneter, kebangkrutan ekonomi, inflasi hukum, rivalitas politik, dan disintegrasikan sosial budaya (Talizuduhu Ndraha:2003)

### **Birokrasi Dan Kualitas Pelayanan Publik**

Birokrasi sebagai proses dengan sistem dalam pembuatan kebijakan yang dimuarakan kepada urusan publik, dapat dilihat dengan keterkaitan masalah-masalah dan dampak terbatas satu atau beberapa orang yang terlibat secara langsung bisa dikatakan menjadi masalah pribadi. Karena itu pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna.

Pengguna disini adalah warga negara yang membutuhkan pelayanan publik.

Pelayanan publik berlandaskan teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak diantara warga negara. Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elit politik seperti yang tertera dalam aturan. Birokrasi yang memberi pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peran pemerintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga negara dan berbagai kelompok komunitas yang ada. Dalam model ini birokrasi publik bukan hanya sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, melainkan juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat , norma politik yang berlaku, standar profesional dan kepentingan warga negara. Inilah serangkaian konsep pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi (Agus Dwiyanto: 2007).

Selain itu kualitas pelayanan publik dituntut non diskriminatif, menjamin adanya persamaan warga negara tanpa membedakan asal usul, ras , dan agama, dan latar belakang kepartaian. Yang menjadi ukuran adalah masyarakat yang dibutuhkan untuk memberikan layanan maksimal kepada masyarakat. Pandangan Dasman Lanin (2010) bahwa kepuasan itu hasil penilaian publik atas jasa pelayanan yang telah diterimanya.

Albrech dan Zemke (1990) sebagaimana dikutip Agus Dwiyanto (2006) bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek , yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan (*customers*). Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme kontrol didalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan secara mudah dapat diketahui.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan publik tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan multi indikator atau indikator ganda kualitas pelayanan publik yang dapat dilihat dari proses pelayanan maupun dari output /hasil pelayanan. Sebab menurut Aldri

## *Reformasi Birokrasi Suatu...*

(2014) bahwa suatu pelayanan publik berkualitas adalah suatu pelayanan yang dilakukan dengan sepenuh hati secara amanah dan berdedikasi tinggi dengan maksud menghasilkan suatu kebaikan bagi masyarakat pengguna jasa layanan publik tersebut. Apabila pelayanan seperti ini dilaksanakan oleh instansi pemerintah daerah akan dapat membangun kepercayaan masyarakat kepada pemerintah ataupun pemerintah daerah tersebut. Penataan sistem manajemen dan prosedur kerja di lingkungan pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik yang berkelas tinggi dapat terwujud dengan mengoptimalkan budaya kerja positif di kalangan aparatur sipil negara (ASN) termasuk para Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Yang penting kemudian adalah bahwa birokrasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan realitas yang saling kait-mengkait, termasuk menyusun bangunan organisasi birokrasi. Salah satunya bagaimana membangun kembali visi dan misi organisasi birokrasi yang baik dengan proses pencapaian tujuan dari visi dan misinya. Apabila birokrasi yang diciptakan berkeinginan seperti birokrasi wira usaha maka diperlukan birokrasi yang kompeten dan efektif dalam mewujudkan visinya. Dan misinya menyelenggarakan aktivitas-aktivitas yang secara internal berdampak positif terhadap perkembangan kompetensi dan efektivitas birokrasi. Selanjutnya merekrut personil dengan mengembangkan personil birokrasi yang didasarkan pada pertimbangan obyektif dan rasional sesuai dengan kebutuhan realitas masa kini maupun masa yang akan datang.

Pendapat berikutnya dikemukakan oleh Dasman Lanin (2014;6) bahwa kepuasan warga dengan pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan dapat diukur dengan kepuasan diskonfirmasi positif dan kepuasan diskonfirmasi negatif dengan rumus  $K > H = \text{Puas}$  dan  $K < H = \text{tidak puas}$  serta bila  $K = H$  maka sama dengan netral. Kemudian menurut Vigoda dan Gadot (dalam Dasman Lanin, 2014; 24) suatu kepuasan merupakan unsur utama yang menyangkut informasi secara detail tentang pandangan masyarakat terhadap bermacam bentuk pelayanan publik kepada masyarakat tersebut.

Aldri dan Muhamad Ali (2015) menjelaskan bahwa terdapat relevansi hasil interaksi yang berbasis kepada pemahaman kebutuhan interaksi dalam pelayanan sama tetapi dilakukan menyesuaikan dengan

kebutuhan masing-masing masyarakat dengan persepsi mereka terhadap citra atau reputasi suatu organisasi pemerintah atau organisasi pemerintah sehingga hal ini dapat memberi pencitraan organisasi itu mempunyai kualitas pelayanan kelas utama.

Dalam kaitannya dengan SDM dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik. Sebagai contoh dalam bidang pelayanan pajak dengan memakai komputerisasi diperlukan kompetensi SDM yang mampu menjalankan teknologi komputer. Selain rekrutmen kultur birokrasi juga dibangun dengan memberikan penghargaan kepada aparatur birokrasi yang berprestasi. Sistem reward and punishment harus ditegakkan secara disiplin untuk membentuk karakter aparatur birokrasi yang sanggup menjalankan tugas-tugas birokrasi yang semakin kompleks dan menuntut gagasan strategis dan inovatif. Dalam kaitannya dengan SDM dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik. Sebagai contoh dalam bidang pelayanan pajak dengan memakai komputerisasi diperlukan kompetensi SDM yang mampu menjalankan teknologi komputer. Disiplin waktu dan etos kerja harus dibina dan dikembangkan terus menerus sehingga mesin birokrasi akan bisa menjadi mesin yang bekerja dengan kecepatan dan kekuatan optimal. Oleh karenanya kemampuan yang harus dibina dengan terus mau belajar agar mampu mengembangkan diri selaras dengan perubahan realitas yang menjadi bidang tugas birokrasi.

## **Simpulan**

Kultur kerja birokrasi harus melakukan adaptasi terus menerus dengan kewajiban selalu memutakhirkan data kondisi masyarakat terkini, dan mempunyai perspektif dengan perubahan kearah mana dan seberapa cepat kondisi dari berbagai aspek kehidupan di daerah itu terjadi, sehingga mampu memformulasikannya dalam pelayanan publik oleh pemerintah secara tepat.

## **Daftar Rujukan**

- Agung Kurniawan. 2009. **Transformasi Birokrasi**. Jakarta: Univ. Atmajaya.
- Agus Dwiyanto. 2011. **Reformasi Birokrasi**. Jakarta: PT Gramedia.
- Agus Dwiyanto. 2008. **Mewujudkan Good Governance melalui pelayanan Publik**. UGM Yogyakarta.

- Aldri Frinaldi dan Muhamad Ali Embi. 2015. *Influence Of Public Service Quality In Citizen Satisfaction (Study in Private Hospital Y in Padang, West Sumatra Province)*. **Journal of Government and Politics**. Vol 6. No.1 February 2015. Hal 102-114.  
<http://journal.umy.ac.id/index.php/jsp/article/view/230/204>
- Aldri Frinaldi. 2014. *Pengaruh Budaya Kerja PNS Terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Catatan Sipil Dan Kependudukan Kota Payakumbuh, Provinsi Sumatera Barat*. **Humanus Vol XIII No. 2 Desember 2014**. Hal Error! Bookmark not defined.-192.  
<http://ejournal.fip.unp.ac.id/index.php/humanus/article/view/4727/3696>
- Benveniste, Guy. 1989. **Birokrasi**. Jakarta: Rajawali.
- Dasman Lanin. 2010. *The Effect of Bureaucracy-Internal Politic Toward Citizen Satisfaction*. **Journal of Administrative Sciences & Organization. Bisnis & Birokrasi. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi**. November 2010. 17(3), pp; 222-230. FISIP-UI. Depok, Indonesia.  
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=19172&val=1217>
- Dasman Lanin. 2014. *Politik Internal Birokrasi, Profesionalisme, Kepuasan dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan dan Pengaruhnya Terhadap Kepercayaan Warga Dengan Pelayanan Kota*. **Laporan Hasil Penelitian Dosen Profesor**. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Padang.
- David Osborne & Peter Plastrik. 2000. **Memangkas Birokrasi**. Jakarta: PPM.
- Dwiyanto, Riant. 2000. **Organisasi publik masa Depan**. Jakarta: Perpoid.
- Edi Siswadi. 2012. **Birokrasi masa depan**. Bandung: Mutiara press.
- Kristian Widya Wicaksono. 2006. **Administrasi dan Birokrasi Pemerintah**. Jakarta: Graha Ilmu.
- Ndaraha, Taliziduhu. 2003. **Kybernologi**. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riant Nugroha. 2013. **Change management Birokrasi**. Jakarta: PT.Gramadia.
- Said, M.Mas'ud. 2007. **Birokrasi di Negara Birokratis**. UMM Malang.
- Thoha, Miftah. 2004. **Birokrasi dan Politik Indonesia**. Jakarta: Raja Grapindo.
- Widya, Wicaksono. 2006. **Administerasi dan Birokrasi Pemerintah**. Yogyakarta: Graha Ilmu.