

## Transformasi Birokrasi Pasca Pandemi Covid-19

Khaidar Azmi<sup>1</sup>, Gede Wijaya Kusuma<sup>2\*</sup>, Jovan Prima Firmansyah<sup>3</sup>, Wahyudi Pramono<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Ilmu Pemerintahan, Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara

<sup>3,4</sup>Program Studi Ilmu Politik, Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan Abdi Negara

e-mail: [gedewijayakusuma@gmail.com](mailto:gedewijayakusuma@gmail.com)

### Abstrak

Pandemi Covid-19 telah membuat banyak perubahan, tidak hanya dari segi ekonomi maupun sosial namun juga merambah kepada tatanan pemerintahan yang saat ini harus menyesuaikan dengan adaptasi kebiasaan baru (*new normal*), hal ini diikuti dengan adanya berbagai instrumen hukum baru dengan menerbitkan berbagai produk peraturan perundang-undangan sebagai konsekuensi Indonesia sebagai negara hukum. Di tengah krisis Pandemi Covid-19 banyak menciptakan tantangan baru di berbagai bidang tak terkecuali birokrasi. Salah satu kondisi normal baru saat ini terjadinya transformasi birokrasi secara fundamental dari birokrasi yang sebelumnya menggunakan cara-cara manual terus berkembang hingga saat ini menyesuaikan dengan sendirinya menuju transformasi teknologi informasi yang tetap berorientasi pada hasil. Pemanfaatan teknologi informasi membawa perubahan positif secara masif pada budaya dan cara pikir tersendiri, bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagian besar sektor pelayanan merubah pola pelayanan yang dilakukan secara manual/ tatap muka, bertransformasi melalui teknologi digital. Pemerintah yang mendewasakan adalah pemerintahan yang memberikan dan mendorong tumbuhnya partisipasi masyarakatnya secara aktif pasca pandemic Covid-19. Pelayanan kepada Masyarakat tidak hanya sebatas pada pelayanan publik tetapi juga termasuk pemberdayaan masyarakat kecil, menyiapkan Masyarakat untuk memahami hakikat Pembangunan yang muncul dari kemampuan Masyarakat itu sendiri yang lebih diharapkan saat ini.

**Kata kunci:** Pandemi, Transformasi, Birokrasi

### Abstract

The Covid-19 pandemic has made many changes, not only in terms of economic and social aspects but also penetrated into the government order which currently has to adjust to the adaptation of new habits (*new normal*), this is followed by the existence of various new legal instruments by issuing various legislative products as a consequence of a state of law. In the midst of the Covid-19 pandemic crisis, many new challenges have been created in various fields, including the bureaucracy. One of the new normal conditions is the fundamental transformation of the bureaucracy from a bureaucracy that previously used manual methods to continue to develop until now adjusting by itself towards the transformation of information technology which remains results-oriented. The utilization of information technology brings massive positive changes to the culture and way of thinking for the State Civil Apparatus (ASN), almost most of the service sector changes the pattern of services that are currently carried out manually / face-to-face, transforming through digital technology. A maturing government is a government that provides and encourages the growth of active community participation after the Covid-19 pandemic. Services to the community are not only limited to public services but also include empowering small communities, preparing the community to understand the nature of development that arises from the ability of the community itself which is more expected at this time.

**Keywords :** *Pandemic, Transformatioun, Bureaucracy*

## PENDAHULUAN

Dampak pandemi Covid-19 yang menerjang Bangsa Indonesia selama 3 (tiga) tahun terakhir ini memberikan *turbulensi* yang luar biasa terutama bagi birokrasi, hal ini menuntut organisasi birokrasi untuk beradaptasi terhadap segala perubahan, karena birokrasi merupakan suatu instrument untuk bekerjanya suatu administrasi, Birokrasi bekerja berdasarkan pembagian kerja hirarki kewenangan, *impersonalitas*, pengaturan perilaku dan kemampuan teknis dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara administrasi pemerintahan.

Pandemi Covid-19 telah membuat banyak perubahan, tidak hanya dari segi ekonomi maupun sosial namun juga merambah kepada tatanan pemerintahan yang saat ini harus menyesuaikan adaptasi dengan kebiasaan baru (*new normal*), hal ini diikuti dengan adanya berbagai instrumen hukum baru dengan menerbitkan berbagai produk peraturan perundang-undangan sebagai konsekuensi dari Indonesia sebuah negara hukum.

Di tengah krisis Pandemi Covid-19 banyak menciptakan tantangan baru di berbagai bidang tak terkecuali birokrasi. Salah satu kondisi normal baru saat ini terjadinya transformasi birokrasi secara fundamental dari birokrasi yang sebelumnya menggunakan cara-cara manual terus berkembang hingga saat ini menyesuaikan dengan sendirinya menuju transformasi teknologi informasi yang tetap berorientasi pada hasil. Pemanfaatan teknologi informasi membawa perubahan positif secara masif pada budaya dan cara pikir tersendiri bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), mengingat hampir sebagian besar sektor pelayanan merubah pola pelayanan yang saat ini dilakukan secara manual tatap muka bertransformasi melalui teknologi digital.

Menurut Caca Syahroni, Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional ASN. "Terjadinya pandemi ini, bisa menjadi ujian sekaligus peluang bagi ASN selaku penyelenggara pelayanan publik untuk mencari terobosan dan inovasi pelayanan publik yang semakin baik. Jika diperhatikan terdapat *blessing in the disguise* dari adanya pandemic Covid-19, yakni lompatan pemanfaatan digital dalam berbagai sektor pemerintahan. Pandemi Covid-19 telah menjadi momentum dalam percepatan transformasi digital, menjadikan aparat birokrasi lebih adaptif dan terampil memanfaatkan teknologi dengan mengedepankan inovasi dan kreativitas, sebagai agent perubahan terhadap pelayanan masyarakat. ASN diharapkan memiliki kesadaran yang penuh terhadap tantangan global yang saat ini tengah dihadapi, sehingga ia dapat lebih proaktif untuk mengembangkan kualitas dan kemampuan diri serta mampu berfikir secara *futuristic* agar mampu membaca kemungkinan-kemungkinan di masa yang akan datang. Jelasnya pada upacara Pelepasan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Angkatan III tahun 2022 yang diselenggarakan di Graha Makarti Bhakti Nagari. LAN Corporated University, Pejompongan, Jakarta Pusat.

Terdapat 3 (tiga) masalah utama di dalam birokrasi Indonesia, masalah pertama adalah korupsi. Permasalahan ini terjadi di semua organisasi pemerintah. Biasanya korupsi terjadi pada tiga aktifitas utama, yaitu bidang pelayanan administrasi, pelaksanaan proyek Pembangunan dan penegakan hukum. Masalah kedua dalam birokrasi di Indonesia adalah masalah efisiensi. Jumlah Lembaga-lembaga pemerintahan baik di pusat maupun di daerah sangat banyak dampaknya memperbesar jumlah PNS yang harus mengisinya. Masalah ketiga adalah masalah efektifitas, menyangkut manfaat dari ASN tersebut bagi Masyarakat.

Pemerintah yang mendewasakan adalah pemerintahan yang memberikan dan mendorong tumbuhnya partisipasi masyarakatnya secara aktif. Aparat birokrasi yang memiliki kemampuan mengkoordinasi dan tidak melakukan sendiri sangat diharapkan. Peran sebagai fasilitator atau pendamping sebagaimana manajer pembangunan masyarakat yang menggerakkan untuk berinisiatif sendiri dalam menggerakkan dan melakukan kolaborasi dengan segenap komponen masyarakat dalam mencapai arah Pembangunan yang sesuai dengan cita-cita Bangsa Indonesia dari pusat sampai daerah yaitu mencapai masyarakat adil dan makmur. Pelayanan kepada masyarakat tidak hanya sebatas pada pelayanan publik tetapi juga termasuk pemberdayaan masyarakat kecil, menyiapkan masyarakat untuk

memahami hakikat Pembangunan yang muncul dari kemampuan masyarakat itu sendiri yang lebih diharapkan saat ini.

Transformasi birokrasi harus menjadi dasar eksekutif dalam merespon dengan cepat segala yang dibutuhkan masyarakat dengan mengedepankan unsur pelayanan yang baik. Hal itu perlu dilakukan pembinaan di semua jenjang birokrasi pemerintah dari tingkat Kabupaten/Kota. Hal itu bisa dilakukan dengan *system house of training* maupun pelatihan atau pembinaan yang fokus diisi dengan pemberian tambahan kemampuan terkait bagaimana cara memberikan pelayanan birokrasi yang lebih memiliki kompetensi, inovasi serta kualitas yang tinggi dalam melayani masyarakat.

Pembangunan birokrasi adalah sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata Kelola pemerintahan. Jika ini berhasil dilakukan akan mengurangi bahkan akan menghilangkan setiap praktek penyalahgunaan kewenangan publik pada pemerintah pusat sampai pemerintah daerah. Adanya pandemic Covid-19 harus menjadikan birokrasi dapat memanfaatkan pelayanan digital dalam berbagai sektor pemerintahan. Pandemi Covid-19 telah menjadi momentum dalam percepatan transformasi digital, menjadikan aparat birokrasi lebih adaptif dan terampil memanfaatkan teknologi dengan mengedepankan inovasi dan kreativitas, sebagai agent perubahan terhadap pelayanan masyarakat. Digitalisasi pemerintahan/*e-government* bukan hal yang baru, banyak negara yang sudah berhasil mengambil manfaat dalam cara kerja birokrasi pasca pandemic Covid-19. Sebagai contoh 2 (dua) negara yang telah berhasil yaitu Korea Selatan dan Taiwan. Kedua negara ini menjadi perhatian dunia karena berhasil menerapkan kebijakan yang cepat dengan memanfaatkan teknologi digital dalam banyak pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah. Oleh karenanya ASN diharapkan memiliki kesadaran yang penuh terhadap tantangan global yang saat ini tengah dihadapi, sehingga ia dapat lebih proaktif untuk mengembangkan kualitas dan kemampuan diri serta mampu berfikir secara *futuristic* agar mampu membaca kemungkinan-kemungkinan di masa yang akan datang.

Mutu dan perumusan pelaksanaan kebijakan ke depan harus semakin efisien baik dari segi waktu maupun biaya. Akuntabilitas kinerja aparatur juga harus tetap dikedepankan, pola pikir budaya dan budaya kerja yang efektif harus tetap dicanangkan. Hal tersebut penting karena menghadapi masyarakat saat ini jangan diposisikan sebagai bawahan, tapi harus dijadikan sahabat dan keluarga sendiri yang harus dilayani dengan baik.

Pembangunan birokrasi yang dicanangkan ke depan harus spesifik bertumpu pada 8 (delapan) pilar perubahan yakni; organisasi yang tepat fungsi dan ukuran, tata laksana seperti proses dan sistem, sumber daya aparatur yang harus memiliki integralistik, regulasi yang tertib, melakukan pengawasan atas kinerja bawahan atau PNS, pelayanan kepada publik yang prima, pada pikir dan budaya kerja yang efektif.

## **METODE**

### **Strategi dan Kebijakan Transformasi Birokrasi**

Dengan menggunakan strategi, suatu organisasi diharapkan dapat membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan, menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif, serta menciptakan prioritas dan pemecahan masalah utama organisasi.

Menurut Bryson (1995), terdapat beberapa pendekatan dasar untuk mengenal isu strategis, yaitu:

✓ Pendekatan langsung (*direct approach*);

Meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis.

1. Pendekatan Tidak langsung (*indirect approach*)

2. Hampir sama dengan pendekatan langsung dan biasanya dilakukan bersamaan dengan pendekatan langsung hanya tidak perlu dibentuk tim khusus.

3. Pendekatan sasaran (*goals approach*)

Lebih sejalan dengan teori pendekatan konservasional yang menetapkan bahwa organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya.

4. Pendekatan Visi keberhasilan/*visiom success*

Dimana organisasi ini dimaksudkan untuk dapat mengembangkan suatu gambar yang terbaik atau ideal, dalam posisinya serta strategi yang dipertimbangkan sebagai posisi yang paling ideal khususnya untuk efektifitas dan efisiensi organisasinya kini dan di masa depan sebagai organisasi yang sangat berhasil memenuhi, misalnya;

Osborne dan Plastirk (2000) mengemukakan beberapa strategi yang harus diperhatikan untuk dapat menuju pemerintahan yang bergaya wirausaha.

No.	Pendongkrak	Strategi	Pendekatan
1.	Tujuan	Strategi Inti	1. Kejelasan tujuan 2. Kejelasan arah 3. Kejelasan peran
2.	Insentif	Strategi Konsekuensi	1. Persaingan terkendali 2. Manajemen Perusahaan 3. Manajer kinerja
3.	Pertanggungjawaban	Strategi Pelanggan	1. Pilihan pelanggan 2. Pilihan kompetitif 3. Pilihan mutu Pelanggan
4.	Kekuasaan	Strategi Pengendalian	1. Pemberdayaan organisasi 2. Pemberdayaan Pegawai 3. Pemberdayaan Masyarakat
5.	Budaya	Strategi Budaya	1. Menghentikan kebiasaan 2. Menyentuh perasaan 3. Mengubah pikiran

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Konsep Transformasi Birokrasi**

Transformasi birokrasi adalah perubahan perilaku aparat birokrasi yang memberikan kesadaran baru bahwa pemerintah dibentuk tidak untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani rakyat/masyarakat. Negara terdiri dari Kumpulan individu yang memiliki hak dan kewajiban masing-masing yang saling berinteraksi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing.

Sebagai suatu organisasi yang besar adalah wajar apabila Negara memiliki suatu pemerintah dan pemerintahan yang dibentuk dan diperlengkapi dengan kekuasaan tertinggi untuk membuat dan menjalankan peraturan-peraturan yang bersifat mengikat demi tercapainya tujuan nasional.

Pemerintah dalam arti luas meliputi segala kegiatan yang terorganisir yang bersumber pada kedaulatan dan kemerdekaan berdasarkan pada dasar Negara, rakyat/penduduk dan wilayahnya demi tercapainya tujuan Negara, yaitu mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat berinteraksi dalam mengembangkan kemampuan serta kreativitasnya, sedangkan pemerintah mempunyai tugas pokok yang meliputi 8 (delapan) bidang pelayanan (*Rasyid, 1998*), yaitu mencakup:

1. Bidang-bidang pelayanan;
2. Pemeliharaan keamanan dari ketertiban masyarakat;
3. Pemeliharaan hubungan yang harmonis di antara warga masyarakat;
4. Jaminan bagi diterapkannya perlakuan yang adil kepada semua Masyarakat;
5. Pekerjaan Umum dan pelayanan publik;
6. Peningkatan kesejahteraan sosial;

7. Penetapan kebijakan ekonomi yang menguntungkan Masyarakat luas; dan
8. Pemeliharaan sumber daya alam dan lingkungan hidup.

Dari kedua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi pemerintahan dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) fungsi pokok, Yaitu:

1. Fungsi pengaturan yang dilaksanakan dengan membuat peraturan yang mengatur hubungan dalam Masyarakat;
2. Fungsi pemberdayaan, pemerintah dibebani kewajiban untuk meningkatkan peranserta Masyarakat dalam kegiatan Pembangunan dan pemerintahan, tanpa melupakan peran swasta dan aparatur pemerintahan sendiri;

Fungsi pelayanan, yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan Masyarakat sekaligus upaya penciptaan keadilan sosial di tengah masyarakat.

### **Pelayan Masyarakat**

Dalam ilmu politik dan ilmu pemerintahan, pelayanan umum atau pelayanan publik merupakan istilah yang menggambarkan bentuk dan jenis pelayanan pemerintah kepada masyarakat atas dasar kepentingn umum. Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan/melayani keperluan orang atau masyarakat yang memiliki kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan dalam suatu negara.

Hakekat pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat, ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakatnya, dengan kata lain pemerintah adalah "pelayanan masyarakat". Pelayanan publik/*public service* oleh birokrasi merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat, disamping sebagai abdi negara.

Dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, transformasi birokrasi publik merupakan agenda mendesak, dengan mengubah posisi dan peran/ *revitalisasi* dalam memberikan pelayanan publik.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat merupakan implikasi dari fungsi aparat Negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat, sehingga akan menentukan sejauhmana Negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Moenir (2000) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Pada kenyataannya wajah birokrasi publik sebagai pelayan masyarakat masih jauh dari yang diharapkan, di dalam praktek penyelenggaraan pelayanan, masyarakat masih menempati posisi yang kurang menguntungkan. Hal ini terbukti dengan berbagai keluhan dari ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik, hal ini menunjukkan mendesaknya suatu pembaruan makna baik dari sisi substansi hubungan Negara-masyarakat dan pemerintah-rakyat maupun perbaikan-perbaikan di dalam internal birokrasi publik itu sendiri, oleh karenanya diperlukan sikap netral dan professional aparatur Negara.

Tantangan netralitas dan profesionalisme aparat birokrasi salah satunya kasus kesewenang-wenangan pejabat politik di daerah terhadap pejabat karier/birokrat. Transformasi birokrasi menuntut sikap profesional yang berlaku untuk semua aparat mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah. Profesional dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan, menurut bidang dan tingkatan masing-masing, profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas.

Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

Karakter profesionalisme aparatur sesuai dengan tuntutan *Good Governance*, di antaranya:

1. *Equality*;

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan, hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang *afiliasi* politik, status social, dan sebagainya. Bagi mereka memberikan perlakuan yang sama adalah identik dengan berlaku jujur dalam melayani masyarakat.

2. *Equity*;

Perlakuan Aparatur Sipil Negara kepada masyarakat harus dirasakan sama dan adil oleh Sebagian besar Masyarakat Indonesia. Tetapi memang untuk masyarakat yang *pluralistic* seperti Indonesia, kadang-kadang diperlukan perlakuan berbeda. Misalnya menghapus diskriminasi terhadap profesi di masyarakat, tempat lokasi keberadaan perumahan dan sebagainya, serta kadang-kadang pula diperlukan perlakuan yang adil tetapi tidak sama kepada orang tertentu, tergantung kepada kondisi masyarakat, sesuai kebutuhan masing-masing.

3. *Loyalty*;

Kesetiaan diberikan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan kesetiaan kepada yang lainnya.

4. *Accountability*;

Setiap aparat pemerintah harus siap menerima tanggungjawab atas apapun yang ia kerjakan dan harus menghindarkan diri dari sindroma "saya sekedar melaksanakan perintah atasan".

### **Pengembangan Aparatur**

Pada dasarnya pengembangan Sumber Daya Manusia menurut pendapat Handoko (2000) memiliki 2 (dua) tujuan utama, yaitu:

1. Untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang ditetapkan.

Siagian (1997) memberikan 7 (tujuh) kriteria manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan sumber daya manusia, antara lain, meliputi:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi;
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan;
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih tepat dan cepat;
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen;
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif dan
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

✓ **Kemampuan Aparat;**

Secara umum Pendidikan dan Latihan sangat mempengaruhi personal dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan, terutama dalam bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan, pengelolaan, pengawasan dan telknis yang sangat diperlukan guna menciptakan pelayanan yang profesional.

Transformasi birokrasi harus diakselerasikan dengan Pendidikan dan pelatihan kedinasan maupun pembelajaran individual dan kelompok, sebab diharapkan dapat mempercepat adaptasi kecakapan pengetahuan dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan dalam jabatan-jabatannya untuk mendapatkan hasil dan efisiensi kerja sebaik-baiknya.

Berkaitan dengan konsep kemampuan keterampilan aparatur pemerintah/ ASN, menurut JAC Brown, terdapat 3 (tiga) jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik

sebagai pimpinan/manajer maupun pelaksana/ staf dalam pelayanan public, sehingga ke 3 (tiga) kemampuan dasar ini setidaknya dapat dimiliki oleh ASN yaitu:

1. Kemampuan Teknis:

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, Teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diperoleh dari pengalaman, Pendidikan dan training.

2. Kemampuan sosial;

Kemampuan bekerjasama mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

3. Kemampuan konseptual:

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi. Kemampuan ini memungkinkan seseorang bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

✓ Kompetensi Aparat; dan

Transformasi birokrasi dilihat dari profesionalisme dan kompetensi aparatur harus berorientasi terhadap pelayanan, sebagai keinginan yang tulus untuk membantu orang lain, saling pengertian antar pribadi yang memadai untuk mengetahui kebutuhan dan suasana emosional pelanggan, cukup inisiatif untuk mengatasi rintangan-rintangan dalam organisasi sendiri guna memecahkan masalah pelanggan.

Kompetensi dalam dimensi konsep ini diukur melalui:

1. Perangai dan minat seseorang terhadap pekerjaan;
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja;
3. Motivasi dan komitmen terhadap organisasi;
4. Penguasaan dan pemecahan masalah serit kesediaan untuk bekerjasama;
5. Mendelegasikan tugas secara efektif;
6. Pelaksanaan yang sesuai dengan tingkat keahlian yang diperlukan unuk memenuhi standar yang diinginkan.

✓ Pembangunan Sumber daya Aparat.

Tranformasi birokrasi menuntut kualitas pelayanan publik, maka kemampuan aparat sangat berperan penting untuk mewujudkan hal itu. Untuk itu indikator-indikator dalam kemampuan aparat meliputi:

1. Tingkat Pendidikan aparat;
2. Kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal;
3. Kemampuan melakukan Kerjasama;
4. Kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang dialami organisasi;
5. Kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan;
6. Kecepatan dalam melaksanakan tugas
7. Tingkat kreatifitas mencari tata kerja yang baik.
8. Tingkat kemampuan dalam meberikan pertanggungjawaban kepada atasan;

Tingkat keikut-sertaan dalam pelatihan atau kursus yang berhubungan dengan bidang tugasnya.

### Problema Transformasi Birokrasi

Dwiyanto (2002) mengemukakan 3 (tiga) konsep yang dapat dijadikan acuan:

1. Responsivitas (*responsiveness*)

Mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut diharapkan semakin baik.

2. Responsibilitas (*responsibility*) Menjelaskan sejauhmana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik *implisit* maupun *eksplisit*.

3. Akuntabilitas (*accountability*);

Mengacu kepada seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh masyarakat.

## SIMPULAN

Transformasi kelembagaan adalah perubahan nilai-nilai organisasi dan pendekatan dalam menciptakan nilai-nilai baru tersebut. Transformasi kelembagaan bukan berarti merubah total apa yang sudah baik, melainkan menyempurnakan yang sekiranya masih kurang.

Untuk melakukan transformasi kelembagaan kita memerlukan orang-orang yang berkompeten, syarat orang yang berkompeten adalah:

1. Memenuhi persyaratan baik secara pangkat maupun pengalaman. Pangkat yang tinggi namun miskin pengalaman tidak bisa memenuhi syarat untuk menjadi pimpinan. Pengalaman adalah sarana untuk membentuk karakter bijaksana. Kadang-kadang orang promosi karena pangkatnya saja yang tinggi, namun miskin pengalaman.
2. Memiliki kemampuan, baik *hardskill* maupun *softskill*. Kemampuan ini diharapkan dapat menghasilkan *Output* dan *Outcome* yang optimal. *Hardskill* adalah kemampuan dalam bidang tertentu dan lebih mengarah kepada kecerdasan baik. Sedangkan *softskill* adalah kemampuan dalam hal berkomunikasi dan mengelola emosi lebih mengarah pada kecerdasan emosional.

Menyesuaikan diri dengan ekspektasi masyarakat, institusi dan *stakeholders*. Pada sektor swasta/privat kita mengenal istilah "*customer oriented*" untuk menciptakan *service excellence*/pelayanan prima.

## DAFTAR PUSTAKA

- B. Istianto, 2011, Manajemen Pemerintah dalam Perspektif Publik, Edisi kedua, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- L. Romli, 2008, Masalah Reformasi Birokrasi, Kebijakan dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Muhammad, 2018 Birokrasi (Kajian konsep, Teori menuju *Good Government*) Unima, Press Jakarta
- Mira Tayyiba, 2026. Pemanfaatan e government dalam mengatasi disparitas Antar Wilayah. Jakarta Diklat Kepemimpinan LAN RI
- Nugroho, Riant, 2003, Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi. Jakarta Penerbit PT. Elek Media Komputindo
- Lia Muliawati, 2020. Peranan egovernment dalam pelayanan Publik. Jurnal Ilmu Administrasi.