

Dr. Muhammad Nur Budiyo, S.Sos., MPA.  
Dr. Aries Syafrizal, S.T., M.Si.

BUKU REFERENSI

# AKTOR KEBIJAKAN DI ERA DISRUPSI

Revolusi Mental Menuju  
Kepemimpinan Publik Transformatif

LEAD



**MPI**  
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA



**BUKU REFERENSI**  
**AKTOR KEBIJAKAN DI**  
**ERA DISRUPSI**

**REVOLUSI MENTAL MENUJU KEPEMIMPINAN  
PUBLIK TRANSFORMATIF**

**Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.**

**Dr. Aries Syafrizal, S.T., M.Si.**



# **AKTOR KEBIJAKAN DI ERA DISRUPSI**

## REVOLUSI MENTAL MENUJU KEPEMIMPINAN PUBLIK TRANSFORMATIF

---

---

Ditulis oleh:

Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.

Dr. Aries Syafrizal, S.T., M.Si.

---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

---



ISBN: 978-634-7305-11-4

III + 209 hlm; 18,2 x 25,7cm.

Cetakan I, Juni 2025

**Desain Cover dan Tata Letak:**

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Media Penerbit Indonesia**

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

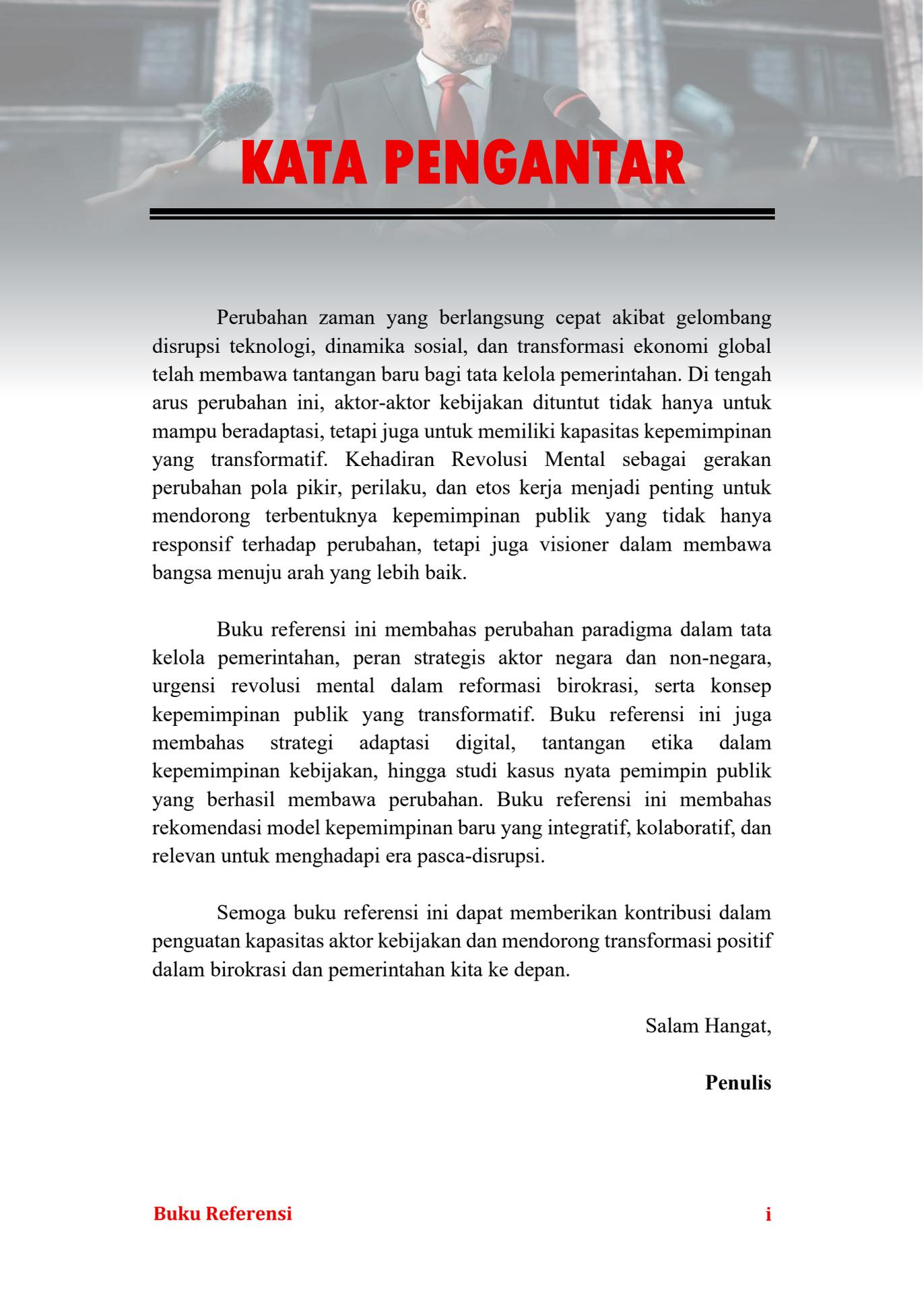
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



# KATA PENGANTAR

---

Perubahan zaman yang berlangsung cepat akibat gelombang disrupsi teknologi, dinamika sosial, dan transformasi ekonomi global telah membawa tantangan baru bagi tata kelola pemerintahan. Di tengah arus perubahan ini, aktor-aktor kebijakan dituntut tidak hanya untuk mampu beradaptasi, tetapi juga untuk memiliki kapasitas kepemimpinan yang transformatif. Kehadiran Revolusi Mental sebagai gerakan perubahan pola pikir, perilaku, dan etos kerja menjadi penting untuk mendorong terbentuknya kepemimpinan publik yang tidak hanya responsif terhadap perubahan, tetapi juga visioner dalam membawa bangsa menuju arah yang lebih baik.

Buku referensi ini membahas perubahan paradigma dalam tata kelola pemerintahan, peran strategis aktor negara dan non-negara, urgensi revolusi mental dalam reformasi birokrasi, serta konsep kepemimpinan publik yang transformatif. Buku referensi ini juga membahas strategi adaptasi digital, tantangan etika dalam kepemimpinan kebijakan, hingga studi kasus nyata pemimpin publik yang berhasil membawa perubahan. Buku referensi ini membahas rekomendasi model kepemimpinan baru yang integratif, kolaboratif, dan relevan untuk menghadapi era pasca-disrupsi.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan kontribusi dalam penguatan kapasitas aktor kebijakan dan mendorong transformasi positif dalam birokrasi dan pemerintahan kita ke depan.

Salam Hangat,

**Penulis**



# DAFTAR ISI

---

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>

## **BAB I KONTEKS DISRUPSI DALAM TATA KELOLA**

<b>KEBIJAKAN PUBLIK .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi dan Karakteristik Era Disrupsi.....	1
B. Dampak Disrupsi terhadap Kebijakan Publik .....	8
C. Perubahan Dinamika Sosial, Ekonomi, dan Teknologi dalam Pemerintahan .....	10

## **BAB II AKTOR KEBIJAKAN DAN PERAN STRATEGISNYA 15**

A. Pengertian Aktor Kebijakan .....	15
B. Klasifikasi: Aktor Negara vs Non-Negara.....	21
C. Relasi Kekuasaan dan Pengaruh dalam Proses Kebijakan	27

## **BAB III REVOLUSI MENTAL DALAM REFORMASI**

<b>BIROKRASI .....</b>	<b>33</b>
A. Makna dan Urgensi Revolusi Mental .....	33
B. Tiga Nilai Utama: Integritas, Etos Kerja, Gotong Royong	38
C. Implementasi dalam Sistem Pemerintahan dan Pelayanan Publik.....	44

## **BAB IV KEPEMIMPINAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF**

<b>TRANSFORMATIF .....</b>	<b>51</b>
A. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif .....	51
B. Perbandingan dengan Gaya Kepemimpinan Tradisional ..	58
C. Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Visi Perubahan .....	64

<b>BAB V STRATEGI ADAPTASI AKTOR KEBIJAKAN DI ERA</b>	
<b>DIGITAL .....</b>	<b>73</b>
A. Digitalisasi Birokrasi dan E-Government.....	73
B. Pemanfaatan <i>Big Data</i> , AI, dan Platform Digital dalam Perumusan Kebijakan .....	79
C. Transparansi, Partisipasi Publik, dan Akuntabilitas .....	88
<b>BAB VI TANTANGAN ETIKA DAN MORALITAS DALAM</b>	
<b>KEPEMIMPINAN KEBIJAKAN.....</b>	<b>97</b>
A. Dilema Etika dalam Pengambilan Kebijakan .....	97
B. Akuntabilitas Moral di Tengah Tekanan Politik dan Publik .....	104
C. Reformasi Budaya Kerja Birokrasi.....	111
<b>BAB VII STUDI KASUS KEPEMIMPINAN PUBLIK</b>	
<b>TRANSFORMATIF .....</b>	<b>121</b>
A. Contoh Nyata dari Pemimpin-Pemimpin Publik yang Berhasil Melakukan Transformasi.....	121
B. Analisis Faktor Keberhasilan dan Hambatan .....	130
C. Pelajaran yang Dapat Diambil.....	138
<b>BAB VIII REKOMENDASI MODEL KEPEMIMPINAN BARU</b>	
<b>BAGI AKTOR KEBIJAKAN.....</b>	<b>157</b>
A. Model Aktor Kebijakan Berbasis Nilai-Nilai Transformatif .....	157
B. Integrasi Revolusi Mental, Digitalisasi, dan Kolaborasi Lintas Sektor.....	165
C. Arah Kebijakan Masa Depan di Era Pasca-Disrupsi .....	176
<b>BAB IX KESIMPULAN .....</b>	<b>189</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>191</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>201</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>205</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>209</b>





# **BAB I**

## **KONTEKS DISRUPSI DALAM TATA KELOLA KEBIJAKAN PUBLIK**

---

---

Pada beberapa dekade terakhir, perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang cepat telah melahirkan era disrupsi yang memengaruhi hampir semua aspek kehidupan, termasuk tata kelola kebijakan publik. Disrupsi, yang pada dasarnya berarti gangguan atau perubahan mendasar, menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru bagi aktor-aktor kebijakan untuk merespons dinamika yang tidak terduga dengan cepat dan adaptif. Kebijakan publik yang selama ini berjalan dalam kerangka birokrasi tradisional harus menyesuaikan diri dengan kebutuhan era digital, di mana informasi bergerak cepat dan harapan masyarakat terhadap transparansi serta partisipasi semakin meningkat.

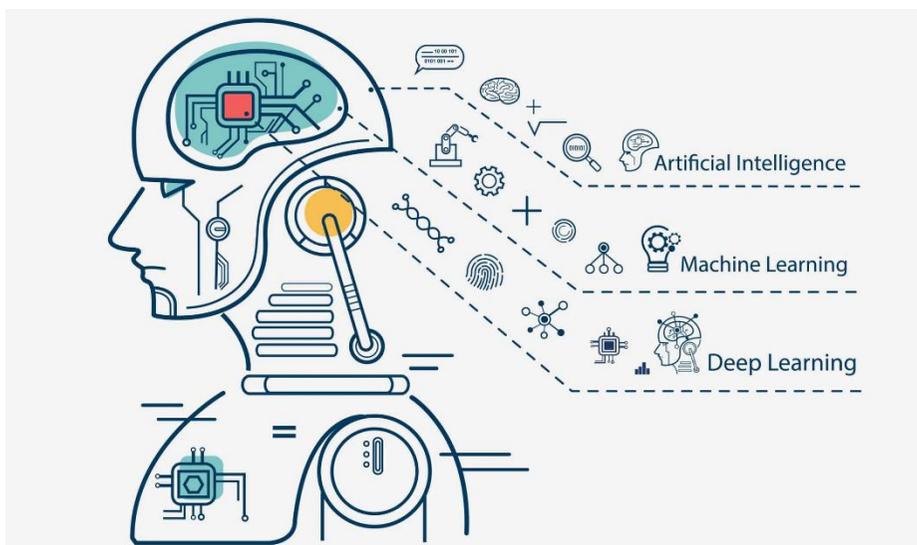
Tata kelola kebijakan publik di era disrupsi menuntut perubahan paradigma dari pendekatan yang bersifat *top-down* menuju sistem yang lebih terbuka, kolaboratif, dan responsif. Transformasi digital memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan partisipasi aktif publik melalui platform digital, sehingga memperkuat legitimasi dan efektivitas kebijakan. Namun, perubahan ini juga menimbulkan tantangan terkait keamanan data, kesenjangan digital, serta potensi disinformasi yang harus diantisipasi dengan kebijakan yang matang dan adaptif.

### **A. Definisi dan Karakteristik Era Disrupsi**

Secara etimologis, istilah "disrupsi" berasal dari kata Latin *disruptio*, yang berarti "pecah" atau "terbelah". Dalam konteks kontemporer, disrupsi merujuk pada perubahan mendadak dan radikal

yang mengganggu tatanan atau sistem yang sudah mapan. Istilah ini menjadi populer melalui karya Clayton M. Christensen dalam bukunya *The Innovator's Dilemma* (1997), yang menjelaskan bagaimana inovasi baru dapat menggantikan produk atau layanan konvensional secara cepat dan efektif. Dalam konteks kebijakan publik dan tata kelola pemerintahan, disrupsi dipahami sebagai transformasi mendasar yang dipicu oleh kemajuan teknologi, pergeseran nilai sosial, globalisasi, dan ekspektasi masyarakat yang terus berubah. Disrupsi adalah perubahan eksponensial yang memaksa institusi publik maupun swasta untuk keluar dari zona nyaman dan membangun kembali model operasional yang lebih adaptif, inovatif, dan kolaboratif.

Gambar 1. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Course Net*

Pada era disrupsi khususnya dalam konteks Revolusi Industri 4.0, ditandai dengan integrasi teknologi digital, fisik, dan biologis yang memengaruhi hampir seluruh sektor kehidupan manusia, termasuk kebijakan pemerintahan. Dalam sektor publik, hal ini terlihat dari meningkatnya penggunaan data besar (*Big Data*), kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan otomatisasi dalam proses perumusan hingga implementasi kebijakan. Era disrupsi memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari era perubahan biasa. Berikut ini adalah beberapa karakteristik penting berdasarkan kajian literatur dan pengamatan empiris:

## **1. Kecepatan Perubahan (*Speed of Change*)**

Di era disrupsi digital, kecepatan perubahan menjadi salah satu tantangan utama dalam pengelolaan kebijakan publik. Teknologi berkembang pesat dengan pola non-linear yang tidak dapat diprediksi secara konvensional, memaksa institusi pemerintahan untuk terus beradaptasi. Brynjolfsson dan McAfee (2016) menyebut fenomena ini sebagai bagian dari “*The Second Machine Age*,” di mana perubahan berbasis digital, seperti kecerdasan buatan, *Big Data*, dan platform digital, bergerak jauh lebih cepat dibanding kemampuan adaptasi kebijakan tradisional. Situasi ini menciptakan kesenjangan antara dinamika sosial-teknologi dan sistem regulatif yang masih bertumpu pada model birokrasi lama.

Salah satu contoh nyata dari tantangan ini adalah munculnya platform transportasi daring seperti Gojek dan Grab. Kedua inovasi tersebut hadir lebih cepat dari kesiapan sistem hukum dan regulasi transportasi publik. Pemerintah yang pada awalnya belum memiliki payung hukum terkait layanan transportasi berbasis aplikasi, harus merespons secara reaktif dengan menyesuaikan peraturan perundang-undangan. Hal ini memperlihatkan bagaimana sektor swasta mampu menciptakan inovasi layanan publik secara disruptif, sementara pemerintah tertinggal dalam merumuskan regulasi yang relevan dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.

## **2. Skala dan Jangkauan Global (*Scale and Reach*)**

Skala dan jangkauan global dari disrupsi teknologi merupakan ciri khas utama dari era digital yang memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan manusia. Inovasi yang sebelumnya bersifat lokal kini dapat dengan mudah melintasi batas negara dalam waktu singkat melalui konektivitas internet dan platform digital. Klaus Schwab (2017) dalam *The Fourth Industrial Revolution* menyatakan bahwa teknologi disruptif seperti *blockchain*, *Internet of Things* (IoT), dan kecerdasan buatan (AI) berkembang tidak hanya cepat, tetapi juga serentak di berbagai belahan dunia. Dampaknya, negara-negara tidak bisa lagi melihat kebijakan publik secara eksklusif dalam konteks nasional semata.

Ketika suatu inovasi muncul di satu negara misalnya penggunaan AI dalam sistem peradilan di Estonia atau layanan *fintech* di Tiongkok dampaknya dapat menjalar dengan cepat ke negara lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemerintah di berbagai negara dituntut

untuk mampu menyusun kebijakan domestik yang tidak hanya tanggap terhadap kebutuhan lokal, tetapi juga mampu bersaing dan beradaptasi dalam tatanan global. Ketergantungan terhadap arus informasi global, teknologi asing, serta pasar digital transnasional menuntut keterbukaan dan sinergi lintas sektor dan lintas negara dalam perumusan kebijakan.

### **3. Kompleksitas dan Ketidakpastian (*Complexity and Uncertainty*)**

Era disrupsi ditandai oleh kompleksitas yang meningkat dalam seluruh aspek kehidupan sosial, ekonomi, dan pemerintahan. Perubahan yang berlangsung tidak hanya cepat, tetapi juga melibatkan banyak aktor dan variabel yang saling terkait dan dinamis mulai dari perkembangan teknologi yang terus bergulir, pergeseran tatanan geopolitik global, hingga ekspektasi masyarakat yang kian menuntut transparansi dan kecepatan layanan publik. Dalam konteks ini, perumusan kebijakan tidak lagi dapat dilakukan secara linear atau dengan pendekatan konvensional. Kattel *et al* (2022) menekankan bahwa pemerintah harus mengembangkan strategi pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti (*policy-making under uncertainty*), di mana informasi yang tersedia sering kali tidak lengkap atau berubah dengan cepat.

Ketidakpastian juga datang dari arah dan dampak kebijakan yang tidak selalu dapat diprediksi. Misalnya, penerapan kebijakan digitalisasi di satu sektor dapat berdampak lintas sektor, seperti pada ketenagakerjaan, privasi data, dan keamanan siber. Hal ini menuntut para aktor kebijakan untuk memiliki kemampuan sistemik dalam memahami keterkaitan berbagai kebijakan dan implikasinya. Pemerintah harus bergerak dari pendekatan berbasis kepastian menuju pendekatan adaptif, di mana eksperimen kebijakan, pilot project, dan evaluasi berkelanjutan menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan.

Gambar 2. *Big Data*



Sumber: *Dqlab*

Menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian tersebut, kapasitas inovasi dalam tata kelola menjadi sangat krusial. Pemerintah perlu memanfaatkan teknologi seperti *Big Data* dan *machine learning* untuk memperkuat analisis prediktif, sekaligus membangun kultur birokrasi yang terbuka terhadap perubahan dan kolaborasi lintas sektor. Fleksibilitas dalam struktur pemerintahan dan keberanian untuk mengubah aturan main menjadi modal utama untuk tetap relevan dan efektif dalam merespons dinamika era disrupsi.

#### 4. Pergeseran Peran Pemerintah (*Government as Facilitator*)

Era disrupsi telah mengubah secara fundamental cara pemerintah menjalankan perannya dalam tata kelola publik. Jika sebelumnya pemerintah bertindak sebagai aktor dominan yang menyediakan seluruh layanan dan menetapkan arah pembangunan secara *top-down*, kini muncul kebutuhan akan pendekatan yang lebih kolaboratif dan partisipatif. Osborne (2010) menyebut pergeseran ini sebagai transisi dari *government* ke *governance*, di mana pemerintah tidak lagi menjadi pusat tunggal kekuasaan, tetapi bagian dari jejaring aktor yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, pemerintah bertransformasi menjadi fasilitator—memfasilitasi interaksi, mendukung inovasi, dan menciptakan ekosistem yang memungkinkan solusi muncul dari berbagai pihak.

Sebagai fasilitator, pemerintah harus menciptakan regulasi yang adaptif, membuka ruang partisipasi publik, dan menjembatani

kepentingan antara sektor swasta, masyarakat sipil, dan komunitas lokal. Contohnya, dalam pengembangan kota cerdas (smart city), pemerintah tidak bisa bekerja sendiri; kolaborasi dengan penyedia teknologi, lembaga riset, dan warga menjadi kunci keberhasilan. Peran pemerintah adalah merancang kerangka kebijakan yang mendukung integrasi berbagai inovasi, serta memastikan bahwa kepentingan publik tetap menjadi prioritas utama. Pendekatan ini menggeser logika birokrasi dari kontrol dan hierarki ke arah koordinasi dan dialog.

### **5. Digitalisasi Tata Kelola (*Digital Governance*)**

Digitalisasi telah merevolusi cara pemerintahan merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan publik. Di era disrupsi, *digital governance* tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk merespons ekspektasi masyarakat yang menginginkan layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Digitalisasi tata kelola tidak hanya mempercepat birokrasi, tetapi juga membuka ruang interaksi yang lebih terbuka antara pemerintah dan warga. Hal ini mendorong transformasi dari sistem yang tertutup dan hierarkis menjadi sistem yang kolaboratif dan partisipatif, di mana masyarakat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan melalui kanal digital.

Implementasi teknologi informasi dalam tata kelola publik mencakup berbagai aspek. *E-government*, misalnya, memungkinkan masyarakat mengakses layanan administrasi secara daring tanpa harus datang ke kantor pemerintahan. Open data memberi akses kepada publik untuk melihat dan menganalisis data kebijakan secara langsung, sehingga memperkuat transparansi dan kontrol sosial. Di tingkat lokal, konsep *smart city* mengintegrasikan data real-time dalam pengelolaan transportasi, energi, hingga keamanan publik. Semua pendekatan ini memperlihatkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi sekaligus memperluas partisipasi warga dalam pengelolaan negara.

### **6. Inovasi Sebagai Kebutuhan, Bukan Pilihan**

Di era disrupsi, inovasi telah menjadi elemen krusial dalam administrasi publik yang tidak bisa diabaikan atau dianggap sebagai opsi tambahan. Pemerintah dihadapkan pada tekanan untuk terus beradaptasi dengan perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi yang terjadi dengan cepat. Menurut Mulgan (2019), inovasi bukan lagi sekadar pilihan melainkan kebutuhan mendesak agar birokrasi dapat memberikan

layanan yang relevan, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan dinamis. Tanpa inovasi, pemerintah berisiko tertinggal dan kehilangan kepercayaan publik.

Inovasi dalam administrasi publik meliputi berbagai aspek, mulai dari pengembangan model layanan yang lebih user-friendly dan berbasis teknologi, hingga penyederhanaan prosedur birokrasi yang selama ini dianggap rumit dan berbelit-belit. Pendekatan kebijakan pun harus lebih adaptif, dengan mengadopsi metode eksperimen dan evaluasi yang cepat agar respons terhadap masalah sosial bisa segera diberikan. Inovasi ini memungkinkan pemerintah tidak hanya mengikuti perubahan zaman, tetapi juga mampu memimpin perubahan demi mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

## **7. Masyarakat sebagai Aktor Aktif (*Citizen-Centric Governance*)**

Di era disrupsi, paradigma tata kelola pemerintahan mengalami perubahan signifikan dengan menempatkan masyarakat sebagai aktor aktif dalam proses kebijakan publik. Masyarakat tidak lagi sekadar menjadi objek kebijakan yang pasif, melainkan berperan sebagai subjek yang aktif berpartisipasi dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan. Dengan kemajuan teknologi digital dan meluasnya penggunaan media sosial, warga negara kini memiliki akses yang lebih luas dan cepat untuk menyuarakan pendapat, memberikan masukan, serta memengaruhi arah kebijakan publik secara langsung (Nam, 2012).

Partisipasi aktif masyarakat ini menuntut pemerintah untuk membangun sistem kebijakan yang partisipatif dan inklusif. Pemerintah harus mampu mengakomodasi berbagai suara dan kepentingan warga melalui mekanisme yang transparan dan responsif, seperti forum konsultasi publik online, survei digital, dan platform pengaduan yang interaktif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan legitimasi kebijakan, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian, tata kelola yang berpusat pada masyarakat menciptakan ruang dialog yang konstruktif antara pemerintah dan warga, mendorong kebijakan yang lebih relevan dan berdaya guna.

## **B. Dampak Disrupsi terhadap Kebijakan Publik**

Disrupsi yang ditandai dengan perubahan radikal akibat kemajuan teknologi digital, globalisasi, dan dinamika sosial telah mendefinisikan banyak aspek kehidupan manusia, termasuk dalam tata kelola pemerintahan dan kebijakan publik. Fenomena disrupsi ini tidak hanya menantang cara lama dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan, tetapi juga membuka ruang baru bagi inovasi dalam pelayanan publik, tata kelola pemerintahan, dan hubungan antara negara dan warganya. Dampak dari era disrupsi terhadap kebijakan publik mencakup berbagai dimensi, mulai dari proses perumusan kebijakan, struktur kelembagaan pemerintahan, model pelayanan publik, hingga tuntutan terhadap kualitas kepemimpinan dan partisipasi publik.

### **1. Perubahan Paradigma Perumusan Kebijakan**

Salah satu dampak paling nyata dari disrupsi adalah terjadinya pergeseran paradigma dalam proses perumusan kebijakan publik. Di masa lalu, kebijakan sering dirancang dengan pendekatan *top-down* yang birokratis. Namun, di era disrupsi, pendekatan ini semakin dipertanyakan efektivitasnya karena dianggap lamban dalam merespons perubahan yang cepat. Menurut Kattel *et al.* (2022), disrupsi mendorong pemerintah untuk beralih ke pendekatan *adaptive policymaking* dan *experimental governance*. Artinya, proses perumusan kebijakan kini harus lebih lincah, inklusif, dan terbuka terhadap eksperimen serta masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Konsep *agile government* mulai diterapkan di berbagai negara sebagai respons atas tekanan disrupsi. Selain itu, penggunaan *Big Data*, *artificial intelligence* (AI), dan *predictive analytics* dalam pengumpulan data dan analisis kebijakan mempercepat proses perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*), yang memungkinkan respons yang lebih tepat dan kontekstual terhadap isu-isu publik (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

### **2. Transformasi Tata Kelola dan Struktur Birokrasi**

Disrupsi turut mengubah wajah birokrasi dan tata kelola pemerintahan. Pemerintahan yang sebelumnya hierarkis dan tertutup mulai bergerak menuju bentuk yang lebih kolaboratif, transparan, dan desentralistik. Transformasi ini sejalan dengan berkembangnya konsep

*governance* 4.0, yang mendorong pemerintahan digital berbasis platform dan kolaborasi lintas sektor. Di Indonesia, reformasi birokrasi digital yang dikembangkan melalui program Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi salah satu respons terhadap tantangan disrupsi. SPBE mengintegrasikan berbagai layanan publik melalui satu platform digital untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan keterbukaan. Namun demikian, transformasi ini tidak tanpa tantangan. Struktur birokrasi yang kaku, ketimpangan digital antar daerah, dan rendahnya literasi digital aparatur negara menjadi hambatan utama dalam mengakselerasi transformasi tata kelola berbasis digital.

### **3. Disrupsi dan Pelayanan Publik**

Salah satu sektor yang paling terdampak oleh disrupsi adalah pelayanan publik. Kehadiran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah cara layanan diberikan, dari yang bersifat tatap muka menuju layanan digital dan otomatis. Hal ini berdampak besar pada efisiensi, aksesibilitas, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Contoh nyata dapat dilihat dari implementasi layanan publik digital seperti:

- a. E-KTP dan Dukcapil Online, yang mempermudah administrasi kependudukan.
- b. BPJS Kesehatan digital, yang memberikan layanan pendaftaran dan konsultasi daring.
- c. Layanan perizinan OSS (*Online Single Submission*), yang mempercepat proses perizinan usaha secara daring.

Negara-negara yang berhasil memanfaatkan teknologi digital dalam pelayanan publik menunjukkan peningkatan signifikan dalam indeks e-government dan kepercayaan publik. Namun, digitalisasi ini juga menimbulkan risiko eksklusi digital bagi kelompok rentan yang tidak memiliki akses internet atau kemampuan teknologi (World Bank, 2021).

### **4. Partisipasi Publik dalam Era Disrupsi**

Disrupsi teknologi juga berdampak besar terhadap pola partisipasi publik dalam kebijakan. Masyarakat kini dapat lebih mudah menyuarakan aspirasi, kritik, dan gagasan melalui media sosial, aplikasi pengaduan publik, serta platform e-participation. Hal ini menciptakan ruang dialog baru antara pemerintah dan masyarakat, yang pada

gilirannya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kebijakan. Platform seperti LAPOR!, Petisi Online, serta kanal sosial resmi pemerintah telah menjadi saluran partisipasi publik yang cukup efektif. Bahkan, dalam beberapa kasus, aspirasi yang viral di media sosial mendorong perubahan kebijakan secara cepat, menunjukkan bagaimana masyarakat digital dapat memengaruhi proses kebijakan dalam waktu singkat. Namun, partisipasi digital juga menimbulkan tantangan, seperti penyebaran hoaks, manipulasi opini publik, dan polarisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan yang mengatur tata kelola partisipasi digital secara etis dan berkeadilan.

## 5. Kebutuhan terhadap Inovasi Kebijakan

Disrupsi menuntut pemerintah untuk terus berinovasi dalam merancang dan menjalankan kebijakan. Inovasi kebijakan tidak hanya berarti penggunaan teknologi baru, tetapi juga mencakup pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah publik yang kompleks dan multidimensional (*wicked problems*). Mulgan (2019) menyebutkan bahwa inovasi dalam sektor publik mencakup empat dimensi utama: inovasi produk (layanan baru), inovasi proses (cara baru bekerja), inovasi posisi (perubahan relasi dengan warga), dan inovasi paradigma (pergeseran nilai dan tujuan). Pemerintah kota seperti Bandung, Surabaya, dan Makassar telah menunjukkan inisiatif inovatif dalam bidang transportasi, lingkungan, dan keterbukaan data. Misalnya, Bandung *Smart city* mengembangkan sistem pengaduan berbasis aplikasi yang langsung terhubung dengan dinas-dinas terkait.

## C. Perubahan Dinamika Sosial, Ekonomi, dan Teknologi dalam Pemerintahan

Era disrupsi telah menjadi katalisator bagi perubahan besar dalam dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang berdampak langsung terhadap pemerintahan dan tata kelola kebijakan publik. Pemerintah di berbagai belahan dunia tidak hanya dihadapkan pada kompleksitas masalah baru, tetapi juga pada tekanan untuk bertransformasi dalam menghadirkan pelayanan publik yang relevan, adaptif, dan inklusif. Disrupsi ini menciptakan pergeseran struktur sosial, pola konsumsi, hubungan antaraktor, serta teknologi yang digunakan dalam pemerintahan. Oleh sebab itu, pemahaman tentang perubahan

dinamika ini menjadi penting untuk mendesain ulang arah kebijakan publik yang lebih transformatif dan visioner.

### **1. Dinamika Sosial: Perubahan Perilaku dan Ekspektasi Masyarakat**

Perubahan sosial dalam era disrupsi ditandai oleh meningkatnya keterlibatan masyarakat dalam ruang publik digital dan berkembangnya tuntutan terhadap transparansi serta kecepatan layanan pemerintah. Masyarakat yang sebelumnya pasif kini menjadi aktor aktif dalam proses kebijakan melalui media sosial, kanal pengaduan digital, dan partisipasi daring (*e-participation*). Media sosial telah menjadi ruang kritik dan advokasi publik yang menantang model komunikasi satu arah antara pemerintah dan masyarakat. Masyarakat mengharapkan respons cepat, solusi berbasis data, dan komunikasi dua arah yang interaktif.

Fenomena lain adalah lahirnya generasi digital-native, yang membawa nilai-nilai baru seperti keterbukaan, personalisasi layanan, serta keinginan terhadap pengalaman yang efisien dan berbasis teknologi. Hal ini menuntut pemerintah mengubah pendekatan komunikasi dan pelayanannya dari birokratik menjadi digital dan *human-centered*. Selain itu, masyarakat kini lebih sadar hak dan lebih aktif menyuarakan kepentingan melalui jalur hukum, media, dan gerakan sipil. Munculnya komunitas digital dan *civil tech* (teknologi untuk perubahan sosial) menjadi wujud nyata dari demokratisasi dalam tata kelola publik (Peixoto & Fox, 2016).

### **2. Dinamika Ekonomi: Ekonomi Digital dan Model Baru Perekonomian**

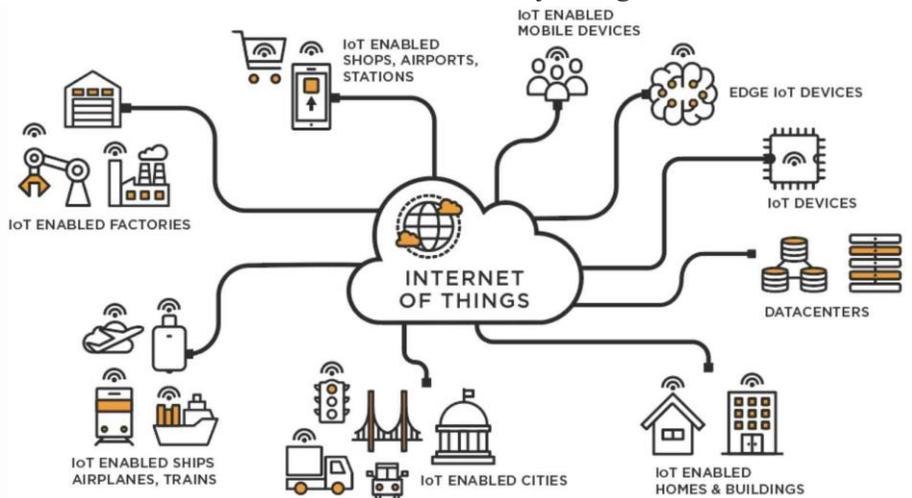
Perkembangan ekonomi digital telah membawa pergeseran mendasar dalam sistem ekonomi global dan nasional. Model bisnis konvensional tergantikan oleh ekonomi berbasis platform (*platform economy*), *gig economy*, dan *sharing economy*. Perubahan ini berdampak langsung terhadap kebijakan ketenagakerjaan, perpajakan, hingga perlindungan konsumen. Menurut laporan McKinsey Global Institute (2017), kontribusi ekonomi digital terhadap PDB negara-negara berkembang meningkat pesat, membuka peluang kerja baru namun juga menimbulkan ketidakpastian kerja, seperti yang terjadi pada pekerja informal digital (ojek online, pekerja lepas digital, dan influencer).

E-commerce, fintech, dan mata uang digital menciptakan tantangan baru bagi regulasi fiskal dan moneter. Pemerintah harus memperbaharui regulasi agar mampu merespons transaksi lintas batas, perlindungan data pribadi, dan keamanan siber. Indonesia sendiri menunjukkan pertumbuhan ekonomi digital yang pesat. Berdasarkan Google-Temasek-Bain (2021), nilai ekonomi digital Indonesia diperkirakan mencapai USD 70 miliar pada 2021 dan diproyeksikan meningkat dua kali lipat pada 2025. Kondisi ini menuntut pemerintah menyesuaikan kebijakan fiskal, infrastruktur digital, serta perlindungan konsumen digital.

### 3. Dinamika Teknologi: Transformasi Digital dan Inovasi Teknologi

Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), *blockchain*, dan *Big Data* telah mengubah cara kerja pemerintahan. Teknologi tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi pelayanan, tetapi juga menciptakan model tata kelola baru berbasis data dan otomatisasi.

Gambar 3. *Internet of Things*



Sumber: *Btech*

Transformasi digital dalam pemerintahan dapat meningkatkan kecepatan layanan, transparansi, dan keandalan pengambilan keputusan berbasis data. Konsep *smart governance* menjadi kerangka kerja baru dalam mewujudkan pemerintahan yang tanggap, kolaboratif, dan efisien. Contoh nyata di Indonesia adalah implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menyatukan layanan lintas instansi

melalui satu platform digital. Melalui SPBE, pemerintah dapat mengurangi duplikasi data, meningkatkan interoperabilitas, dan menyediakan layanan publik berbasis satu data nasional. Namun, transformasi ini juga menghadirkan tantangan berupa kesenjangan infrastruktur digital antara pusat dan daerah, serta kebutuhan peningkatan kapasitas digital aparatur negara. Menurut World Bank (2021), tantangan terbesar dalam transformasi digital pemerintahan di negara berkembang adalah akses internet yang merata dan literasi digital publik.

#### **4. Integrasi Dinamika Sosial, Ekonomi, dan Teknologi dalam Kebijakan**

Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Ketiganya saling berinteraksi dan menciptakan tekanan sistemik terhadap tata kelola pemerintahan yang konvensional. Oleh karena itu, integrasi ketiganya dalam perumusan dan implementasi kebijakan menjadi keniscayaan. Sebagai contoh, kebijakan transportasi publik perlu mempertimbangkan:

- a. Perubahan sosial: preferensi masyarakat terhadap layanan berbasis aplikasi.
- b. Perubahan ekonomi: munculnya kompetitor seperti *ride-hailing*.
- c. Perubahan teknologi: sistem pembayaran digital dan pelacakan GPS.

Pada konteks lain, kebijakan pendidikan digital harus mencermati aspek akses internet (teknologi), kemampuan siswa dari latar belakang sosial yang berbeda (sosial), serta kesiapan ekonomi keluarga dalam mengakses perangkat pembelajaran daring (ekonomi). Hal ini memperkuat kebutuhan akan model kebijakan publik yang adaptif, holistik, dan kolaboratif, sebagaimana dijelaskan dalam pendekatan *whole-of-government* dan *whole-of-society*.





# **BAB II**

## **AKTOR KEBIJAKAN DAN PERAN STRATEGISNYA**

---

---

Aktor kebijakan dan peran strategisnya dalam proses tata kelola publik yang semakin kompleks di era disrupsi. Aktor kebijakan merupakan individu atau kelompok yang berperan dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan publik. Tidak hanya terdiri dari pejabat pemerintah, tetapi juga aktor non-negara seperti organisasi masyarakat sipil, sektor swasta, akademisi, dan media. Peran aktor ini sangat krusial karena kebijakan publik merupakan hasil interaksi dan negosiasi antara berbagai kepentingan yang berbeda. Oleh karena itu, pemahaman tentang aktor kebijakan beserta peran strategisnya menjadi penting agar proses kebijakan dapat berjalan efektif dan responsif terhadap tantangan zaman.

Klasifikasi aktor kebijakan menjadi bagian penting untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam proses kebijakan. Aktor negara meliputi pejabat eksekutif, legislatif, dan birokrasi yang secara formal memiliki kewenangan membuat dan melaksanakan kebijakan. Sementara itu, aktor non-negara mencakup berbagai elemen masyarakat yang dapat mempengaruhi kebijakan melalui advokasi, lobi, dan partisipasi publik. Keseimbangan dan interaksi antara aktor negara dan non-negara menentukan kualitas tata kelola kebijakan, terutama dalam menghadapi disrupsi teknologi dan sosial yang mengharuskan adaptasi cepat dan inovasi dalam pengambilan keputusan.

### **A. Pengertian Aktor Kebijakan**

Pada konteks kebijakan publik, pembicaraan tentang aktor kebijakan tidak bisa dilepaskan dari siapa yang berperan penting dalam proses formulasi, implementasi, evaluasi, dan advokasi kebijakan. Aktor

kebijakan mencakup individu, kelompok, atau institusi yang memiliki kepentingan, pengaruh, atau kekuasaan dalam menentukan arah dan isi kebijakan publik. Perannya sangat strategis, terutama dalam era disrupsi saat ini, di mana tata kelola pemerintahan menghadapi perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi yang cepat dan kompleks.

Aktor kebijakan adalah semua individu atau entitas yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses kebijakan publik, baik dalam proses perumusan, pelaksanaan, maupun evaluasi kebijakan tersebut, bisa berasal dari sektor pemerintah, swasta, masyarakat sipil, maupun lembaga internasional (Cairney, 2019). Dalam konteks ini, "aktor" bukan hanya merujuk pada pejabat pemerintah sebagai pembuat kebijakan formal, tetapi juga mencakup para birokrat, politisi, LSM, akademisi, media massa, komunitas lokal, dan bahkan warga negara biasa yang berpartisipasi melalui forum publik atau media sosial. Dalam berbagai studi kebijakan, aktor memiliki karakteristik khas yang membedakannya dari sekadar pelaksana administratif. Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama aktor kebijakan:

### **1. Memiliki Kepentingan dan Tujuan**

Pada proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik, setiap aktor yang terlibat membawa kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda sesuai dengan posisi, peran, dan perspektif. Kepentingan ini tidak hanya menjadi motivasi utama, tetapi juga memengaruhi caranya berinteraksi dan mengambil keputusan dalam siklus kebijakan. Misalnya, pemerintah sebagai pelaku utama sering kali berfokus pada pencapaian stabilitas ekonomi dan keamanan nasional sebagai tujuan utama. Hal ini terlihat dari berbagai kebijakan fiskal dan moneter yang dirancang untuk menjaga pertumbuhan ekonomi dan mengurangi risiko sosial politik.

Masyarakat sipil memiliki kepentingan yang cenderung berorientasi pada aspek keadilan sosial dan kesejahteraan umum. Kelompok-kelompok ini biasanya memperjuangkan hak-hak rakyat, kesetaraan akses terhadap layanan publik, dan perlindungan lingkungan. Kepentingannya mendorong munculnya tekanan dan tuntutan terhadap pemerintah agar kebijakan yang dihasilkan dapat lebih responsif dan inklusif terhadap kebutuhan berbagai lapisan masyarakat. Dengan demikian, kepentingan masyarakat sipil kerap kali menjadi pengimbang terhadap kebijakan yang mungkin lebih pro-pasar atau berorientasi ekonomi semata.

Sektor bisnis membawa tujuan yang lebih pragmatis, yakni mencari efisiensi operasional dan profitabilitas. Kepentingan ini mendorong bisnis untuk mendorong kebijakan yang mendukung iklim usaha yang kondusif, seperti regulasi yang tidak berbelit, kemudahan perizinan, serta perlindungan terhadap hak kekayaan intelektual. Bisnis juga cenderung menuntut kestabilan regulasi dan insentif yang memungkinkan untuk berinovasi dan berkembang secara kompetitif di pasar domestik maupun internasional. Oleh karena itu, kepentingan sektor bisnis sangat memengaruhi arah dan karakter kebijakan ekonomi dan perdagangan.

Ketiga aktor utama tersebut pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor bisnis seringkali memiliki kepentingan yang berbeda bahkan bertentangan. Namun, dalam praktik kebijakan yang efektif, dibutuhkan proses negosiasi dan kompromi agar kepentingan tersebut dapat diakomodasi secara seimbang. Misalnya, kebijakan pembangunan ekonomi harus memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan agar tidak mengabaikan keadilan sosial dan keberlanjutan. Hal ini mencerminkan kompleksitas hubungan antaraktor yang membutuhkan keterbukaan dan komunikasi yang konstruktif.

## **2. Memiliki Sumber Daya**

Pada proses pembuatan kebijakan publik, aktor-aktor yang terlibat memiliki berbagai sumber daya yang sangat menentukan peran dan pengaruhnya dalam setiap tahap kebijakan. Sumber daya ini bisa berupa kekuasaan politik, informasi, keuangan, hingga jaringan sosial dan profesional yang dimiliki. Ketersediaan dan kemampuan mengelola sumber daya ini menjadi modal utama bagi aktor untuk mempengaruhi arah dan hasil kebijakan.

Kekuasaan politik merupakan salah satu sumber daya yang paling dominan. Pemerintah sebagai aktor utama memiliki legitimasi formal dan wewenang untuk membuat, mengubah, dan mengimplementasikan kebijakan. Kekuasaan ini memungkinkan mengatur aturan main dan menegakkan kebijakan melalui berbagai instrumen hukum dan administratif. Namun, kekuasaan politik juga bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh dukungan dari berbagai pemangku kepentingan lain seperti legislatif, partai politik, dan masyarakat luas.

Sumber daya berupa informasi menjadi sangat krusial dalam proses kebijakan. Informasi yang akurat, lengkap, dan tepat waktu

memberikan keunggulan bagi aktor dalam menyusun argumen dan strategi kebijakan. Misalnya, lembaga think tank atau akademisi seringkali memiliki peran penting dalam menyediakan data dan analisis yang menjadi dasar pertimbangan kebijakan. Dengan informasi yang kuat, aktor dapat memperkuat posisi tawarnya dan meningkatkan kredibilitas dalam negosiasi kebijakan.

Sumber daya keuangan juga berperan sentral dalam mempengaruhi kebijakan. Aktor yang memiliki akses terhadap dana yang memadai dapat lebih leluasa dalam melakukan advokasi, kampanye, dan implementasi program. Misalnya, sektor bisnis dan organisasi masyarakat yang didukung oleh dana yang besar mampu membiayai riset, lobi, atau kegiatan penyuluhan yang mendukung kepentingan. Sebaliknya, keterbatasan dana sering kali membatasi kapasitas aktor untuk berpartisipasi secara efektif dalam proses kebijakan.

Jaringan sosial dan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan juga merupakan sumber daya penting. Aktor yang memiliki koneksi luas dengan pembuat keputusan, media, dan kelompok masyarakat memiliki peluang lebih besar untuk mempengaruhi kebijakan. Jaringan ini memungkinkan untuk menyebarkan informasi, membangun koalisi, dan menggalang dukungan secara strategis. Oleh karena itu, kemampuan membangun dan memelihara jaringan sosial menjadi aspek vital dalam dinamika kebijakan.

### **3. Berperan dalam Proses yang Kompleks**

Pada proses pembuatan kebijakan publik, aktor tidak hanya berperan pada satu tahap saja, melainkan berpartisipasi secara aktif di sepanjang seluruh siklus kebijakan. Siklus ini mencakup beberapa tahap penting, yaitu identifikasi masalah, penetapan agenda, formulasi kebijakan, implementasi, dan evaluasi (Howlett *et al.*, 1995). Keterlibatan aktor yang berkelanjutan ini menjadi kunci agar kebijakan yang dihasilkan efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Tahap awal, identifikasi masalah, merupakan momen ketika aktor-aktor mengajukan dan mengakui adanya isu yang perlu mendapat perhatian publik dan pemerintah. Pada tahap ini, aktor seperti media, kelompok masyarakat sipil, akademisi, dan politisi berperan penting dalam mengangkat isu menjadi perhatian bersama. Misalnya, aktivis lingkungan dapat mengemukakan data terkait polusi udara sehingga

masalah ini menjadi sorotan bagi pembuat kebijakan. Dengan demikian, aktor-aktor ini bertindak sebagai penggerak awal yang memengaruhi agenda kebijakan.

Tahap agenda setting menentukan isu mana yang akan diprioritaskan dalam pembahasan kebijakan. Dalam fase ini, aktor seperti pemerintah, partai politik, dan kelompok kepentingan berusaha mempengaruhi apakah masalah tertentu layak dimasukkan ke dalam agenda resmi. Kekuatan politik, kemampuan advokasi, dan tekanan publik menjadi faktor utama dalam menentukan prioritas isu. Peran ini sangat strategis karena hanya masalah yang masuk agenda yang akan mendapat perhatian serius dalam tahap berikutnya.

Formulasi kebijakan adalah tahap di mana aktor-aktor yang memiliki pengetahuan teknis dan kapasitas analisis, seperti birokrat, akademisi, dan konsultan, menyusun rancangan kebijakan yang akan diajukan. Pada tahap ini, dialog dan negosiasi antara berbagai aktor berlangsung untuk mencari solusi terbaik yang dapat diterima semua pihak. Kompleksitas masalah sering menuntut kolaborasi lintas sektor sehingga kebijakan dapat dirancang secara komprehensif dan efektif.

Implementasi kebijakan melibatkan aktor yang bertugas menjalankan kebijakan yang sudah disusun, biasanya birokrat dan aparat pemerintah di berbagai tingkatan. Namun, peran aktor non-pemerintah seperti sektor swasta dan masyarakat juga penting dalam mendukung pelaksanaan kebijakan. Misalnya, dalam program penanggulangan kemiskinan, lembaga swadaya masyarakat dapat menjadi mitra pemerintah untuk mendistribusikan bantuan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada koordinasi dan kapasitas aktor-aktor ini.

Evaluasi kebijakan adalah tahap penilaian efektivitas kebijakan yang telah dijalankan. Aktor dalam evaluasi bisa berasal dari lembaga audit, akademisi, atau masyarakat yang melakukan pengawasan. Evaluasi ini tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga memberi masukan untuk perbaikan kebijakan di masa depan. Oleh karena itu, aktor-aktor dalam evaluasi berperan penting dalam siklus kebijakan yang berkelanjutan, memastikan kebijakan dapat disesuaikan dengan dinamika dan kebutuhan yang terus berubah.

#### **4. Terkait dengan Jaringan dan Koalisi Kebijakan**

Aktor dalam proses kebijakan tidak beroperasi secara individual, melainkan selalu terhubung dan berinteraksi dalam bentuk jaringan atau

koalisi kebijakan. Konsep jaringan kebijakan (*policy networks*) dan koalisi advokasi (*advocacy coalitions*) menggambarkan bagaimana berbagai aktor yang memiliki kepentingan dan tujuan yang sejalan dapat bekerja sama secara strategis untuk memperkuat pengaruhnya dalam pembuatan kebijakan. Melalui hubungan ini, dapat berbagi informasi, sumber daya, dan strategi guna mencapai tujuan bersama.

Jaringan kebijakan merupakan kumpulan aktor yang terlibat dalam suatu bidang kebijakan tertentu dan saling berhubungan melalui interaksi formal maupun informal. Misalnya, dalam kebijakan lingkungan hidup, jaringan ini bisa terdiri dari pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), akademisi, sektor bisnis, dan media. Dengan adanya jaringan, aktor-aktor ini dapat saling bertukar data dan pengetahuan yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan, sekaligus memudahkan koordinasi untuk menjalankan kebijakan secara efektif.

Koalisi advokasi merupakan bentuk yang lebih terorganisir dari jaringan kebijakan, di mana aktor-aktor yang memiliki pandangan atau nilai yang sama membentuk kelompok yang solid dan aktif memperjuangkan agenda kebijakan tertentu. Koalisi ini biasanya memiliki strategi advokasi yang terencana untuk memengaruhi agenda publik, formulasi, atau implementasi kebijakan. Contohnya adalah koalisi advokasi anti-korupsi yang terdiri dari berbagai organisasi masyarakat sipil dan lembaga internasional yang bersama-sama mendorong reformasi birokrasi.

Keuntungan utama dari jaringan dan koalisi adalah kemampuan untuk menggabungkan kekuatan sumber daya yang berbeda—baik dalam bentuk finansial, informasi, maupun pengaruh politik. Hal ini membuat posisi aktor menjadi lebih kuat dan memungkinkan untuk mengatasi resistensi atau hambatan yang mungkin timbul dari pihak-pihak yang menentang kebijakan tertentu. Sebagai contoh, koalisi yang kuat dalam isu kesehatan masyarakat dapat menggalang dukungan luas untuk pengesahan regulasi rokok.

Jaringan dan koalisi juga berperan dalam meningkatkan legitimasi kebijakan. Ketika berbagai aktor dari sektor yang berbeda terlibat, kebijakan yang dihasilkan dianggap lebih representatif dan memiliki dasar yang kuat karena memperhitungkan berbagai perspektif. Pendekatan ini membantu mengurangi konflik dan resistensi dari

kelompok-kelompok yang mungkin merasa terpinggirkan jika proses kebijakan hanya didominasi oleh satu pihak.

Jaringan dan koalisi kebijakan juga menghadapi tantangan, seperti perbedaan kepentingan internal dan dinamika kekuasaan yang dapat menyebabkan konflik atau perpecahan. Oleh karena itu, kemampuan negosiasi, komunikasi, dan manajemen konflik menjadi sangat penting agar kolaborasi tetap produktif dan tujuan bersama dapat tercapai. Secara keseluruhan, jaringan dan koalisi kebijakan adalah mekanisme penting yang memungkinkan aktor-aktor memperkuat pengaruh dan berkontribusi secara efektif dalam proses kebijakan yang kompleks dan dinamis.

## **B. Klasifikasi: Aktor Negara vs Non-Negara**

Pada proses kebijakan publik, berbagai aktor terlibat baik dari sektor formal maupun informal. Keberadaan aktor-aktor ini tidak dapat dipandang secara homogen, sebab memiliki karakteristik, kepentingan, kekuasaan, dan peran yang berbeda. Salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami ragam aktor kebijakan adalah melalui klasifikasi ke dalam dua kelompok besar, yaitu aktor negara (*state actors*) dan aktor non-negara (*non-state actors*). Pemahaman mengenai klasifikasi ini sangat penting untuk menganalisis proses kebijakan yang kompleks, apalagi dalam konteks era disrupsi, di mana batas antara negara dan non-negara menjadi semakin kabur dan dinamis.

Aktor negara merujuk pada entitas yang memiliki legitimasi hukum untuk bertindak atas nama negara dalam proses pengambilan dan pelaksanaan kebijakan publik, merupakan bagian dari struktur pemerintahan dan memiliki kewenangan yang diatur dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan (Howlett *et al.*, 1995). Birkland (2019) menekankan bahwa meskipun tidak memiliki kekuasaan formal, aktor non-negara dapat memiliki pengaruh yang besar melalui kemampuan mobilisasi, sumber daya informasi, atau tekanan publik.

### **1. Peran Aktor Negara dalam Kebijakan Publik**

#### **a. Merumuskan dan Mengadopsi Kebijakan**

Aktor negara berperan sentral dalam proses kebijakan publik, khususnya dalam merumuskan dan mengadopsi kebijakan yang akan dijalankan. Pemerintah, melalui lembaga

eksekutif seperti presiden, gubernur, atau menteri, bertugas menetapkan agenda kebijakan yang sesuai dengan prioritas nasional dan kebutuhan masyarakat. Dalam tahap ini, aktor negara melakukan identifikasi masalah, menentukan fokus kebijakan, serta mengembangkan alternatif solusi berdasarkan data dan analisis yang tersedia. Proses ini sangat penting karena akan menjadi landasan bagi langkah-langkah selanjutnya dalam siklus kebijakan.

Lembaga legislatif juga memiliki peran vital dalam mengadopsi kebijakan melalui proses pembuatan undang-undang atau peraturan yang mengikat secara hukum. Anggota legislatif mewakili suara rakyat dan menjalankan fungsi pengawasan terhadap kebijakan pemerintah agar tetap sesuai dengan kepentingan publik dan prinsip-prinsip demokrasi. Legislasi yang dihasilkan menjadi instrumen hukum utama yang memastikan kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif di lapangan. Dalam tahap ini, proses pembahasan dan negosiasi antarfraksi politik sering kali menentukan isi dan arah kebijakan yang akhirnya disetujui bersama.

b. Implementasi dan Pengawasan

Aparatur birokrasi berperan krusial sebagai pelaksana utama kebijakan publik di lapangan. Setelah kebijakan dirumuskan dan diadopsi oleh aktor negara, birokrasi bertanggung jawab menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam program-program konkret dan layanan yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Proses ini melibatkan koordinasi antarunit kerja, pengorganisasian sumber daya, serta pelaksanaan prosedur operasional yang telah ditetapkan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kapasitas dan profesionalisme birokrasi dalam menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan juga menjadi bagian penting dari peran aktor negara. Lembaga pengawas seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Ombudsman memiliki fungsi mengawasi apakah kebijakan dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan memenuhi prinsip akuntabilitas serta transparansi. BPK fokus pada audit keuangan negara untuk memastikan penggunaan anggaran yang tepat, sedangkan Ombudsman berperan dalam menangani keluhan

masyarakat terkait maladministrasi atau penyalahgunaan wewenang dalam pelaksanaan kebijakan publik. Dengan adanya pengawasan ini, proses pelaksanaan kebijakan dapat dikoreksi apabila terdapat penyimpangan.

c. Pembuatan Regulasi Teknis dan Operasional

Kementerian dan lembaga pemerintah memiliki peran penting dalam pembuatan regulasi teknis dan operasional yang berfungsi sebagai pelengkap dan penjabaran dari kebijakan utama yang telah ditetapkan. Regulasi ini biasanya berupa peraturan pelaksana yang mengatur secara rinci prosedur, standar, dan mekanisme pelaksanaan kebijakan di lapangan. Dengan demikian, regulasi teknis ini menjadi panduan bagi aparat birokrasi dan pelaku terkait dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan konsisten sesuai dengan tujuan kebijakan. Peran ini sangat krusial untuk memastikan bahwa kebijakan yang luas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan konkret yang efektif (Nasution, 2021).

Contohnya dapat dilihat pada peran Kementerian Kesehatan dalam penanganan pandemi COVID-19, di mana kementerian tersebut mengeluarkan berbagai regulasi teknis seperti protokol kesehatan, tata cara pelaksanaan vaksinasi, serta standar penanganan pasien COVID-19. Regulasi ini membantu memperjelas langkah-langkah yang harus diikuti oleh berbagai pihak, mulai dari rumah sakit, tenaga medis, hingga masyarakat umum. Dengan adanya regulasi yang terperinci, koordinasi dan respons terhadap pandemi menjadi lebih terarah dan terkontrol, sehingga mampu mengurangi risiko penyebaran virus dan meningkatkan efektivitas penanganan.

## **2. Peran Aktor Non-Negara dalam Kebijakan Publik**

a. Advokasi dan Pengawasan

Aktor non-negara seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan organisasi masyarakat sipil memiliki peran penting dalam advokasi dan pengawasan kebijakan publik. Bertindak sebagai suara masyarakat, khususnya kelompok-kelompok yang kurang terwakili, dengan mendorong isu-isu strategis seperti perlindungan lingkungan, hak asasi manusia, dan pemberantasan korupsi. Melalui advokasi, berusaha memengaruhi pembuat

kebijakan agar mempertimbangkan kepentingan publik dan nilai-nilai keadilan sosial dalam setiap keputusan yang diambil. Peran ini sangat vital untuk menjaga agar kebijakan publik tidak hanya berdasarkan kepentingan elit politik atau ekonomi, tetapi juga memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat luas (Fox, 2015).

LSM dan organisasi masyarakat sipil juga berperan pengawasan yang krusial terhadap pelaksanaan kebijakan. Memonitor bagaimana kebijakan diterapkan di lapangan dan mengidentifikasi bila terjadi penyimpangan, korupsi, atau ketidakadilan. Dengan fungsi ini, membantu meningkatkan akuntabilitas pemerintah dan mendorong transparansi dalam tata kelola publik. Misalnya, dalam isu lingkungan, LSM dapat mengawasi proyek-proyek pembangunan yang berpotensi merusak ekosistem dan memberikan laporan kepada publik maupun institusi pengawas resmi untuk menekan perbaikan kebijakan.

b. Partisipasi Publik dan Pendidikan Kebijakan

Aktor non-negara seperti akademisi dan media memiliki peran krusial dalam meningkatkan partisipasi publik serta pendidikan kebijakan. Akademisi, melalui penelitian dan kajian ilmiah, menyediakan analisis yang mendalam dan berbasis data mengenai berbagai isu kebijakan publik. Tidak hanya berkontribusi dalam mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang dampak kebijakan, tetapi juga membantu menciptakan solusi yang berbasis bukti. Dengan demikian, peran akademisi sangat penting dalam mengedukasi masyarakat dan pembuat kebijakan mengenai kompleksitas masalah yang dihadapi serta alternatif kebijakan yang dapat diambil (McNutt & Marchildon, 2009).

Media berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara pemerintah, akademisi, dan masyarakat luas. Media massa dan media digital menyediakan ruang bagi diskusi publik yang informatif dan kritis mengenai isu-isu kebijakan. Melalui peliputan berita, wawancara, dan program diskusi, media membantu menyebarluaskan informasi yang akurat dan mengajak masyarakat untuk berpikir kritis terhadap kebijakan yang sedang diterapkan. Peran ini sangat penting untuk menciptakan masyarakat yang lebih sadar dan aktif dalam proses

politik, sehingga dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

c. Penyedia Layanan Alternatif

Aktor non-negara sering kali mengambil peran penting sebagai penyedia layanan alternatif dalam kebijakan publik, terutama di area di mana pemerintah belum mampu menjangkau atau menyediakan layanan secara optimal. Misalnya, yayasan sosial dan organisasi non-pemerintah (LSM) kerap menawarkan pelayanan kesehatan gratis kepada masyarakat kurang mampu, terutama di daerah-daerah terpencil atau miskin. Inisiatif ini tidak hanya membantu memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang belum terlayani, tetapi juga menjadi pelengkap peran pemerintah dalam menyediakan akses layanan yang merata dan berkualitas.

Sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil juga aktif dalam menyediakan layanan pendidikan alternatif. Melalui program beasiswa, pelatihan keterampilan, dan pembangunan fasilitas belajar, mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peran ini sangat krusial mengingat keterbatasan dana dan sumber daya yang dimiliki pemerintah, serta kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Layanan alternatif ini juga mendorong inovasi dan efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik, karena sektor non-negara cenderung lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

d. Sumber Inovasi dan Pengetahuan

Aktor non-negara, seperti think tank dan lembaga penelitian, berperan strategis sebagai sumber inovasi dan pengetahuan dalam kebijakan publik. Menyediakan analisis mendalam dan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based policy*) yang sangat diperlukan oleh pembuat kebijakan untuk mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Melalui riset yang sistematis dan metodologis, think tank membantu mengidentifikasi masalah sosial, ekonomi, dan politik secara komprehensif, serta menawarkan solusi inovatif yang relevan dengan konteks lokal maupun global (Stone & Ladi, 2015).

*Think tank* dan lembaga penelitian juga menjadi pusat pengembangan ide baru dan pendekatan kreatif dalam perumusan kebijakan, kerap menjadi pelopor dalam mengadopsi konsep-

konsep kebijakan terbaru dan teknologi inovatif yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Misalnya, penelitian tentang digitalisasi pelayanan publik atau pengembangan kebijakan hijau yang berkelanjutan sering kali diprakarsai oleh institusi-institusi ini, yang kemudian menjadi referensi penting bagi pemerintah dan aktor lain dalam implementasi kebijakan.

### **3. Interaksi antara Aktor Negara dan Non-Negara**

Interaksi antara aktor negara dan non-negara dalam kebijakan publik merupakan fenomena yang semakin penting dalam tata kelola modern. Meskipun dalam beberapa kasus hubungan ini bisa saja mengalami ketegangan atau konflik, namun kenyataannya, keduanya lebih sering berperan sebagai mitra yang saling melengkapi. Pemerintah sebagai aktor negara memiliki kewenangan formal dan kapasitas regulasi, sementara aktor non-negara seperti organisasi masyarakat sipil, LSM, dan kelompok komunitas membawa perspektif masyarakat, inovasi, dan kemampuan advokasi yang kuat. Pendekatan kolaboratif ini membuka ruang bagi penyelenggaraan kebijakan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan publik (Ansell & Gash, 2008).

Model kolaborasi dan ko-produksi menjadi salah satu contoh nyata dari perubahan paradigma ini. Pemerintah tidak lagi menjalankan proses kebijakan secara top-down, melainkan melibatkan berbagai pihak sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Ko-produksi kebijakan memungkinkan pemerintah dan aktor non-negara untuk bersama-sama merumuskan solusi, berbagi tanggung jawab, dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Model ini menegaskan pentingnya dialog terbuka dan partisipasi aktif masyarakat dalam tata kelola publik agar kebijakan yang dihasilkan dapat lebih efektif dan berkelanjutan.

Salah satu contoh konkret kolaborasi ini dapat dilihat dalam proses penyusunan peraturan daerah (Perda) di sejumlah kota besar di Indonesia. Pemerintah daerah secara aktif melibatkan kelompok masyarakat sipil melalui forum diskusi publik, musyawarah warga, atau konsultasi publik. Dalam forum-forum tersebut, berbagai kelompok yang mewakili kepentingan masyarakat lokal dapat menyampaikan aspirasi, kritik, dan sarannya terhadap rancangan kebijakan yang akan diadopsi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat legitimasi kebijakan,

tetapi juga meningkatkan kualitas regulasi yang dihasilkan karena masukan-masukan yang lebih komprehensif dan beragam.

Kolaborasi ini juga membantu menjembatani kesenjangan informasi antara pemerintah dan masyarakat. Seringkali, aktor negara memiliki keterbatasan dalam memahami kondisi sosial yang dinamis dan kompleks di lapangan. Dengan keterlibatan aktor non-negara, pemerintah dapat memperoleh data dan perspektif yang lebih akurat, sehingga kebijakan yang diambil dapat lebih tepat sasaran. Sebaliknya, masyarakat sipil juga mendapatkan kesempatan untuk memahami proses pemerintahan secara lebih mendalam dan menyuarakan hak serta kepentingannya secara konstruktif.

### **C. Relasi Kekuasaan dan Pengaruh dalam Proses Kebijakan**

Kebijakan publik merupakan hasil dari proses yang kompleks, melibatkan berbagai aktor yang memiliki kepentingan, sumber daya, dan strategi tertentu. Dalam dinamika ini, kekuasaan dan pengaruh menjadi dua aspek kunci yang menentukan siapa yang memiliki kemampuan untuk menentukan arah, isi, dan implementasi kebijakan. Relasi kekuasaan (*power relations*) dan pengaruh (*influence*) dalam proses kebijakan tidak hanya bersifat hierarkis tetapi juga bersifat horizontal dan kolaboratif, tergantung pada konteks sosial, politik, dan ekonomi suatu negara (Fischer *et al.*, 2015). Era disrupsi menambah kompleksitas hubungan kekuasaan ini dengan hadirnya aktor-aktor baru seperti platform digital, jaringan masyarakat sipil global, serta lembaga riset dan data independen. Relasi antara aktor tidak selalu bersifat simetris. Dalam banyak kasus, aktor negara menggunakan legitimasi hukum untuk mendominasi proses kebijakan. Namun, aktor non-negara dapat memperoleh pengaruh signifikan melalui strategi aliansi, advokasi, atau mobilisasi publik.

#### **1. Dominasi Aktor Negara**

Pada banyak sistem pemerintahan yang bersifat sentralistik atau otoriter, dominasi aktor negara menjadi fenomena yang cukup umum. Dalam konteks ini, pemerintah atau lembaga negara memegang kendali penuh atas proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Keputusan-keputusan penting biasanya diambil secara tertutup oleh elit politik atau birokrat tanpa melibatkan partisipasi luas dari masyarakat

atau aktor non-negara seperti organisasi masyarakat sipil, media, dan sektor swasta. Hal ini menyebabkan kebijakan yang dibuat cenderung bersifat *top-down* dan kurang responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat.

Dominasi aktor negara dalam sistem otoriter sering berakar pada kultur politik yang menempatkan pemerintah sebagai satu-satunya sumber legitimasi dan kekuasaan. Pengambilan keputusan yang terpusat ini dianggap efektif untuk menjaga stabilitas dan ketertiban, terutama di negara-negara dengan tantangan sosial dan politik yang kompleks. Namun, praktik ini sering mengabaikan peran serta aspirasi masyarakat yang sebenarnya penting untuk menghasilkan kebijakan yang adil dan inklusif. Akibatnya, kebijakan yang lahir dari proses semacam ini cenderung kaku dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan dinamika sosial yang berkembang.

Salah satu dampak negatif dari dominasi negara yang berlebihan adalah minimnya ruang partisipasi publik dalam proses kebijakan. Ketika suara masyarakat sipil dan kelompok non-negara lainnya ditekan atau tidak diakomodasi, maka kebijakan yang dihasilkan tidak mencerminkan keberagaman kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Ketiadaan mekanisme dialog dan konsultasi publik menimbulkan jarak antara pemerintah dan rakyat, serta meningkatkan risiko ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap institusi negara.

Dominasi aktor negara juga berpotensi menimbulkan praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Ketika proses pembuatan kebijakan hanya dikuasai oleh segelintir elit tanpa pengawasan yang memadai dari masyarakat atau lembaga independen, maka transparansi dan akuntabilitas menjadi terabaikan. Hal ini dapat memperburuk kualitas tata kelola pemerintahan dan menurunkan kepercayaan publik terhadap institusi negara. Dampaknya, pembangunan nasional dan peningkatan kesejahteraan masyarakat menjadi terhambat.

Dominasi negara juga menghambat inovasi dan adaptasi kebijakan yang responsif terhadap perubahan zaman. Dengan kurangnya masukan dari berbagai aktor non-negara yang memiliki keahlian, pengalaman, dan perspektif berbeda, pemerintah cenderung stagnan dalam merumuskan kebijakan. Padahal, di era kompleksitas dan disrupsi seperti sekarang, kolaborasi antara aktor negara dan non-negara sangat dibutuhkan untuk menghasilkan solusi yang kreatif dan berkelanjutan.

## 2. Kolaborasi antara Negara dan Masyarakat Sipil

Di banyak negara demokratis, hubungan antara aktor negara dan masyarakat sipil berkembang menjadi pola yang lebih kolaboratif dan inklusif. Berbeda dengan sistem sentralistik yang cenderung monopoli kekuasaan, negara-negara demokratis mengadopsi pendekatan yang mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam berbagai tahapan kebijakan publik. Model *governance* yang dikenal sebagai *collaborative governance* menggambarkan situasi di mana pemerintah dan masyarakat sipil bekerja bersama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan. Pendekatan ini menandai pergeseran paradigma dari pemerintah yang dominan menjadi mitra dalam proses tata kelola publik (Ansell & Gash, 2008).

Salah satu keunggulan utama dari kolaborasi ini adalah distribusi kekuasaan yang lebih merata antara negara dan masyarakat sipil. Dalam model *deliberative democracy*, misalnya, keputusan publik dihasilkan melalui diskusi dan dialog terbuka yang melibatkan berbagai pihak, bukan hanya elit politik atau birokrat. Dengan demikian, kebijakan yang muncul lebih representatif dan mampu mengakomodasi berbagai aspirasi masyarakat. Proses deliberasi ini juga membantu meningkatkan legitimasi kebijakan karena didasarkan pada kesepakatan dan pemahaman bersama, bukan hanya dominasi satu kelompok.

Kolaborasi antara negara dan masyarakat sipil tidak hanya berdampak positif pada kualitas kebijakan, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Ketika masyarakat merasa suaranya didengar dan diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan, cenderung lebih mendukung pelaksanaan kebijakan dan berpartisipasi aktif dalam pembangunan. Hal ini penting untuk menjaga stabilitas sosial dan menghindari konflik yang dapat muncul akibat kebijakan yang dianggap tidak adil atau sepihak.

Implementasi *collaborative governance* memerlukan komitmen kuat dari pemerintah untuk membuka ruang partisipasi yang luas dan menyediakan mekanisme yang memungkinkan dialog antara berbagai aktor. Forum-forum publik, konsultasi kebijakan, dan kemitraan strategis menjadi contoh mekanisme yang bisa diterapkan untuk mengintegrasikan aspirasi masyarakat ke dalam proses kebijakan. Selain itu, kapasitas institusi negara juga harus diperkuat agar mampu mengelola interaksi kompleks dan menjaga keseimbangan kepentingan yang berbeda.

ktor lain seperti sektor swasta dan akademisi juga sering dilibatkan dalam model kolaborasi ini. Pendekatan multi-aktor ini memungkinkan kebijakan yang dihasilkan lebih holistik dan inovatif, karena berbagai perspektif dan keahlian dapat berkontribusi. Misalnya, dalam penanganan isu lingkungan atau pembangunan berkelanjutan, kolaborasi antara pemerintah, LSM lingkungan, perusahaan, dan ilmuwan menjadi sangat penting untuk menghasilkan solusi yang efektif dan berkelanjutan.

### **3. Konflik dan Negosiasi**

Konflik dan negosiasi merupakan bagian tak terpisahkan dari interaksi antara aktor negara dan masyarakat sipil dalam proses kebijakan publik. Ketika kepentingan pemerintah dan masyarakat sipil bertabrakan, dinamika ini sering kali memunculkan berbagai bentuk ketegangan yang bisa terlihat melalui demonstrasi, lobi politik, atau perdebatan di media massa. Konflik tersebut mencerminkan perbedaan prioritas, nilai, dan tujuan yang ingin dicapai oleh kedua belah pihak, sehingga proses negosiasi menjadi penting untuk menemukan titik temu dan solusi yang dapat diterima bersama (Tanjung, 2024).

Demonstrasi atau aksi protes menjadi salah satu bentuk ekspresi masyarakat sipil yang paling nyata dalam mengkomunikasikan ketidakpuasan atau tuntutan terhadap kebijakan pemerintah. Demonstrasi biasanya muncul ketika saluran komunikasi formal dianggap tidak efektif atau tertutup. Masyarakat sipil menggunakan demonstrasi sebagai alat tekanan untuk memaksa pemerintah memperhatikan isu-isu tertentu yang dianggap penting. Di sisi lain, pemerintah sering menghadapi dilema antara menjaga ketertiban umum dan merespons aspirasi publik secara proporsional, sehingga konflik ini bisa memicu ketegangan yang berkepanjangan jika tidak dikelola dengan baik.

Negosiasi kekuasaan juga berlangsung melalui mekanisme lobi politik. Kelompok-kelompok masyarakat sipil yang memiliki akses dan sumber daya cukup biasanya melakukan lobi untuk mempengaruhi pembuat kebijakan agar mempertimbangkan kepentingan. Lobi ini melibatkan proses tawar-menawar dan kompromi antara aktor negara dan non-negara dalam rangka menyusun kebijakan yang lebih inklusif. Namun, praktik lobi juga sering menjadi kontroversi jika dianggap tidak

transparan atau eksklusif, sehingga mengundang kritik tentang ketidakadilan dalam proses politik.

Perdebatan di media massa juga berperan penting dalam dinamika konflik dan negosiasi ini. Media tidak hanya menjadi arena penyampaian aspirasi masyarakat, tetapi juga berfungsi sebagai pengawas dan pengontrol kebijakan publik. Melalui media, masyarakat dapat mengkritik kebijakan pemerintah dan membuka ruang diskusi yang lebih luas tentang berbagai isu yang kontroversial. Namun, media juga dapat menjadi alat politisasi yang memperburuk konflik jika pemberitaannya tidak objektif atau terlalu berpihak pada salah satu aktor.





# **BAB III**

## **REVOLUSI MENTAL DALAM REFORMASI BIROKRASI**

---

---

Revolusi mental sebagai inti dari reformasi birokrasi yang bertujuan mengubah paradigma dan budaya kerja aparatur negara menuju tata kelola yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pelayanan publik. Revolusi mental merupakan upaya perubahan mendasar dalam pola pikir, sikap, dan nilai-nilai yang dianut oleh birokrat agar mampu menjawab tantangan zaman dan tuntutan masyarakat modern. Melalui revolusi mental, birokrasi diharapkan tidak hanya fokus pada prosedur administratif, tetapi juga menempatkan integritas, profesionalisme, dan semangat gotong royong sebagai pondasi utama dalam menjalankan tugasnya.

Reformasi birokrasi yang diwarnai revolusi mental penting karena birokrasi merupakan ujung tombak pelaksanaan kebijakan publik. Perubahan ini harus melibatkan transformasi budaya kerja yang selama ini masih terjebak pada praktik-praktik birokrasi konvensional yang kaku, lambat, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, revolusi mental diarahkan untuk membangun birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil, yang mampu mendukung tujuan pembangunan nasional secara berkelanjutan.

### **A. Makna dan Urgensi Revolusi Mental**

Revolusi mental adalah suatu gerakan perubahan cara berpikir, cara kerja, dan cara hidup menuju tatanan masyarakat yang berkarakter unggul, berintegritas, produktif, dan nasionalis. Menurut Peraturan Presiden No. 87 Tahun 2017 tentang Penguatan Pendidikan Karakter, revolusi mental merupakan upaya sistematis dan menyeluruh untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya melalui perubahan budaya

kerja dan etika publik. Revolusi mental dalam birokrasi harus berlandaskan pada prinsip-prinsip berikut:

### **1. Berorientasi pada Hasil**

Berorientasi pada hasil menjadi sebuah paradigma penting dalam reformasi birokrasi modern. Selama ini, birokrasi seringkali dinilai hanya berfokus pada proses administratif dan prosedural tanpa menempatkan pencapaian hasil sebagai prioritas utama. Padahal, dalam konteks pelayanan publik, keberhasilan birokrasi harus diukur dari dampak nyata yang dirasakan masyarakat, bukan semata-mata dari ketaatan terhadap aturan atau kelengkapan dokumen. Oleh karena itu, pergeseran fokus dari proses ke hasil menjadi sangat krusial untuk meningkatkan efektivitas dan relevansi pelayanan publik.

Birokrasi yang berorientasi pada hasil mengutamakan output dan outcome sebagai indikator keberhasilan kerja. Output adalah produk langsung dari aktivitas birokrasi, seperti jumlah layanan yang diberikan, sementara outcome mengacu pada perubahan positif yang dialami masyarakat sebagai akibat dari layanan tersebut, misalnya peningkatan kesejahteraan, kesehatan, atau pendidikan. Fokus pada hasil ini menuntut birokrat untuk tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga memahami kebutuhan dan masalah masyarakat secara menyeluruh sehingga kebijakan dan program yang dijalankan benar-benar menjawab tantangan yang ada.

Implementasi birokrasi berorientasi hasil memerlukan sistem pengukuran kinerja yang jelas dan transparan. Pemerintah harus mengembangkan indikator kinerja yang terukur dan relevan dengan tujuan pelayanan publik. Selain itu, mekanisme monitoring dan evaluasi harus dijalankan secara rutin untuk memastikan bahwa target-target yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan. Hal ini juga mendorong akuntabilitas birokrat karena kinerja akan diukur berdasarkan capaian hasil, bukan hanya aktivitas atau kehadiran semata.

Budaya kerja dalam birokrasi juga harus berubah. Birokrat perlu didorong untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah pelayanan publik, harus berani mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam upaya mencapai hasil yang optimal. Pendekatan ini akan menumbuhkan motivasi kerja yang lebih tinggi karena birokrat merasa kontribusinya memberikan dampak positif yang nyata bagi

masyarakat luas. Dengan begitu, birokrasi tidak hanya menjadi pengelola administrasi, melainkan juga agen perubahan sosial.

## **2. Pelayanan Prima**

Pelayanan prima merupakan fondasi utama dalam reformasi birokrasi yang berorientasi pada kepuasan publik. Pelayanan publik tidak lagi dipandang sebagai beban administratif yang sekadar harus diselesaikan, melainkan sebagai sebuah komitmen moral yang harus dijalankan dengan sepenuh hati. Revolusi mental yang digaungkan dalam konteks birokrasi mengajak para aparatur negara untuk mengubah paradigma dari sikap “dilayani” menjadi “melayani.” Sikap ini bukan hanya soal menjalankan tugas, tetapi bagaimana memberikan pelayanan terbaik yang benar-benar memperhatikan kebutuhan dan hak masyarakat.

Komitmen terhadap pelayanan prima berarti setiap interaksi antara birokrat dan masyarakat harus didasari oleh rasa empati, kesungguhan, dan profesionalisme. Aparatur birokrasi dituntut untuk memahami bahwa berada dalam posisi melayani publik, sehingga sikap ramah, responsif, dan bertanggung jawab harus menjadi standar utama. Pelayanan prima bukan hanya tentang cepat atau tepat waktu, melainkan juga tentang kualitas layanan yang memudahkan masyarakat, tanpa diskriminasi, dan memberikan solusi yang tepat bagi masalah yang dihadapi.

Revolusi mental dalam birokrasi menuntut perubahan sikap yang mendalam. Aparatur negara tidak cukup hanya mengikuti prosedur yang ada, tetapi harus memiliki kesadaran akan pentingnya perannya sebagai pelayan masyarakat. Sikap melayani harus menjadi budaya kerja yang melekat, bukan sekadar formalitas. Ini mencakup kesediaan untuk mendengarkan keluhan, memberikan informasi yang jelas, dan membantu masyarakat dengan tulus tanpa sikap arogan atau berjarak.

Implementasi pelayanan prima juga memerlukan dukungan sistem yang memadai. Misalnya, penggunaan teknologi informasi untuk mempermudah akses layanan seperti e-government, mekanisme pengaduan yang transparan, dan standar pelayanan yang jelas. Dengan sistem yang baik, birokrat dapat bekerja lebih efektif dan masyarakat mendapat layanan yang lebih cepat dan tepat. Sistem ini juga harus didukung dengan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas dan etos kerja para aparatur dalam memberikan pelayanan berkualitas.

### 3. Etika Publik

Etika publik merupakan fondasi penting dalam membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan akuntabel. Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya diharuskan mematuhi aturan hukum yang berlaku, tetapi juga harus berpegang teguh pada nilai-nilai etika profesi dan moralitas dalam menjalankan tugasnya. Etika ini berperan sebagai pedoman internal yang membentuk sikap, perilaku, dan keputusan ASN sehingga dapat bekerja dengan integritas tinggi dan menjunjung kepercayaan publik.

Nilai-nilai etika publik meliputi kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap kepentingan masyarakat. ASN harus mengedepankan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan. Sikap transparan dan keterbukaan menjadi bagian dari etika ini, yang memungkinkan masyarakat dapat mengawasi dan menilai kinerja birokrasi secara objektif. Dengan demikian, ASN bukan hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi teladan dalam berperilaku yang sesuai dengan norma sosial dan moral yang berlaku.

Penerapan etika publik dalam birokrasi menuntut adanya budaya organisasi yang kuat. Budaya ini harus membangun kesadaran kolektif tentang pentingnya integritas dan moralitas dalam bekerja. Misalnya, melalui pelatihan etika secara berkala, penyusunan kode etik yang jelas, serta sistem pengawasan yang efektif. Budaya organisasi yang etis akan mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang merusak kepercayaan publik dan menghambat efektivitas layanan.

Etika publik juga berperan penting dalam menjaga profesionalisme ASN saat menghadapi berbagai tekanan dan tantangan dalam pekerjaan. Misalnya, dalam situasi di mana terjadi konflik kepentingan atau godaan untuk menyalahgunakan wewenang, ASN yang berpegang pada etika akan mampu mengambil keputusan yang benar dan adil. Moralitas kerja yang tinggi memastikan bahwa kebijakan dan layanan publik dilaksanakan dengan cara yang bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan sosial.

Etika publik mendorong ASN untuk selalu meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. ASN yang memiliki kesadaran etis akan berupaya memberikan pelayanan terbaik dengan penuh rasa tanggung jawab dan tanpa diskriminasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi juga membangun reputasi birokrasi sebagai lembaga yang dapat dipercaya dan dihormati. Oleh

karena itu, etika publik menjadi kunci utama dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan berwibawa.

#### **4. Inovatif dan Adaptif**

Di era VUCA yang melambangkan *Volatility* (ketidakstabilan), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ketidakjelasan), birokrasi menghadapi tantangan yang sangat dinamis dan sulit diprediksi. Oleh karena itu, birokrasi dituntut untuk menjadi lebih inovatif dan adaptif agar mampu merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Responsivitas ini tidak hanya penting untuk menjaga kelancaran fungsi pemerintahan, tetapi juga untuk memastikan pelayanan publik tetap relevan dan efektif sesuai kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Inovasi dalam birokrasi tidak hanya berarti menciptakan teknologi baru atau metode kerja modern, tetapi juga melibatkan pendekatan kreatif dalam menyelesaikan masalah yang kompleks. Misalnya, pengembangan layanan digital seperti e-government yang memudahkan akses publik ke layanan administrasi, atau penerapan sistem manajemen berbasis data yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih akurat dan cepat. Dengan inovasi tersebut, birokrasi dapat mengurangi birokrasi yang berbelit dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

Adaptasi menjadi kunci keberhasilan birokrasi dalam menghadapi ketidakpastian yang tinggi. Kondisi pasar, teknologi, dan sosial yang berubah dengan cepat mengharuskan aparatur negara untuk selalu belajar dan memperbarui keterampilan serta cara kerja. Fleksibilitas organisasi dan individu dalam birokrasi menjadi penting agar tidak ketinggalan zaman dan mampu memanfaatkan peluang yang muncul dari perubahan. Misalnya, birokrasi harus siap mengadopsi teknologi baru, seperti kecerdasan buatan atau *Big Data*, untuk mendukung pengambilan kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Birokrasi inovatif dan adaptif mampu membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan keterbukaan terhadap ide-ide baru. Ini melibatkan pengembangan ekosistem inovasi di dalam birokrasi, seperti unit inovasi atau laboratorium kebijakan yang berfungsi sebagai tempat uji coba dan pengembangan solusi baru. Keterlibatan semua pihak, dari pimpinan hingga staf lapangan, menjadi penting agar setiap tingkat

organisasi dapat memberikan kontribusi inovasi yang sesuai dengan tugas dan konteksnya.

## **B. Tiga Nilai Utama: Integritas, Etos Kerja, Gotong Royong**

Revolusi mental sebagai gerakan nasional yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo sejak 2014 tidak hanya dimaksudkan sebagai slogan perubahan, tetapi juga sebagai strategi transformatif dalam membangun sumber daya manusia dan reformasi birokrasi. Akar dari revolusi mental ini adalah pembangunan karakter bangsa yang berfokus pada tiga nilai utama, yaitu integritas, etos kerja, dan gotong royong. Ketiga nilai ini menjadi fondasi moral dan perilaku yang diharapkan mampu membentuk aparatur sipil negara (ASN) yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Tiga nilai utama revolusi mental ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dirumuskan dari kebutuhan untuk menjawab berbagai tantangan birokrasi modern: korupsi yang masih merajalela, rendahnya kualitas layanan publik, dan kurangnya kerja sama antar pemangku kepentingan. Ketiga nilai tersebut harus terinternalisasi dalam budaya organisasi birokrasi agar reformasi birokrasi tidak hanya berjalan di atas kertas, tetapi memberi dampak nyata bagi masyarakat.

### **1. Integritas: Pilar Utama Etika Pelayanan Publik**

Integritas merupakan pilar utama dalam etika pelayanan publik yang tidak bisa ditawar lagi, terutama di tengah upaya reformasi birokrasi dan revolusi mental di Indonesia. Kata “integritas” sendiri berasal dari bahasa Latin yang berarti keutuhan, konsistensi, dan ketulusan dalam menjalankan prinsip moral. Dalam konteks pelayanan publik, integritas diartikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai dan prinsip moral dengan tindakan nyata yang jujur, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas. Integritas bukan hanya sekadar norma formal, melainkan juga cermin dari karakter dan komitmen aparatur negara dalam melayani masyarakat secara adil dan transparan (Dwiyanto, 2021).

Menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), integritas adalah syarat utama yang harus dimiliki oleh seluruh aparat birokrasi guna mewujudkan pemerintahan yang bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). KKN selama ini menjadi masalah kronis yang

melemahkan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, menanamkan nilai integritas secara mendalam menjadi langkah strategis dalam membangun birokrasi yang berwibawa dan dapat dipercaya oleh masyarakat. Aparatur negara harus mampu menjaga kesucian tugasnya dengan menjunjung tinggi nilai kebenaran dan kejujuran dalam setiap aspek pekerjaan.

Nilai integritas menuntut aparatur negara untuk tidak hanya taat pada aturan, tetapi juga menjauhkan diri dari segala bentuk penyalahgunaan wewenang. Aparatur harus mampu menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau kelompok, sehingga layanan yang diberikan benar-benar memenuhi kebutuhan masyarakat secara objektif dan adil. Integritas juga menuntut para pegawai negeri untuk menjadi teladan, baik dalam perilaku profesional maupun dalam kehidupan pribadi, agar mampu menciptakan budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada kebaikan bersama.

Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan bahwa integritas merupakan salah satu indikator utama dalam menilai perilaku kerja ASN. Integritas dinilai sejajar dengan komitmen dan orientasi pelayanan yang menjadi tolok ukur efektivitas dan profesionalisme aparatur dalam melaksanakan tugas. Penilaian ini menjadi mekanisme penting untuk mendorong pegawai agar terus memelihara dan meningkatkan kualitas integritasnya sebagai fondasi dalam pelayanan publik.

Integritas juga berfungsi sebagai pengendali internal yang mampu mencegah tindakan koruptif dan penyimpangan dalam birokrasi. Dengan integritas yang kuat, aparatur lebih mampu menghadapi berbagai godaan dan tekanan untuk melakukan penyimpangan atau tindakan tidak etis. Aparatur yang berintegritas akan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, menjaga rahasia negara, serta memberikan layanan yang adil tanpa diskriminasi dan nepotisme.

## **2. Etos Kerja: Fondasi Produktivitas Birokrasi**

Etos kerja merupakan fondasi utama yang menopang produktivitas dan kualitas kinerja birokrasi dalam pelayanan publik. Secara sederhana, etos kerja adalah sikap mental yang menunjukkan semangat, komitmen, dan motivasi seseorang untuk bekerja secara profesional dan menghasilkan output yang optimal. Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan etos kerja sebagai perpaduan antara keyakinan

terhadap pentingnya kerja keras, rasa tanggung jawab pribadi, dan orientasi kuat pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks birokrasi, etos kerja menjadi elemen vital yang menentukan bagaimana seorang aparatur negara menjalankan tugasnya secara konsisten, disiplin, dan penuh dedikasi.

Indonesia menghadapi tantangan besar dalam membangun etos kerja yang kuat di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Selama ini, birokrasi kerap dipandang sebagai institusi yang lamban, kaku, dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Citra tersebut mencerminkan masalah klasik birokrasi yang sulit beradaptasi dengan perubahan zaman dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Oleh karena itu, revolusi mental yang digulirkan pemerintah menempatkan etos kerja sebagai nilai kedua yang wajib dimiliki oleh setiap ASN, sebagai bagian dari upaya mengubah paradigma birokrasi menjadi lebih dinamis, produktif, dan berorientasi pada hasil nyata.

Nilai etos kerja mendorong ASN untuk meningkatkan kedisiplinan dan rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Disiplin kerja menjadi modal utama untuk memastikan setiap proses administrasi dan pelayanan publik berjalan tepat waktu dan sesuai standar yang ditetapkan. Rasa tanggung jawab ini juga berkaitan dengan bagaimana ASN menyikapi setiap pekerjaan, bukan sekadar memenuhi kewajiban, tetapi juga berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan masyarakat dan negara.

Etos kerja mengajak ASN untuk terus berinovasi dan bekerja keras. Di tengah dinamika perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang cepat, birokrasi tidak dapat mengandalkan metode lama yang monoton dan kaku. ASN harus mampu berpikir kreatif, mencari solusi baru, dan memperbaiki proses kerja agar layanan publik semakin efisien dan efektif. Kerja keras dan inovasi menjadi kunci untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul dalam menjalankan tugas publik, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat.

Nilai etos kerja juga menanamkan sikap tidak mudah menyerah ketika menghadapi berbagai hambatan dan tekanan. Birokrasi sering kali harus berhadapan dengan masalah kompleks seperti keterbatasan sumber daya, resistensi perubahan, serta tantangan regulasi dan politik. Dalam kondisi seperti itu, ASN harus memiliki ketahanan mental dan semangat juang yang tinggi agar mampu terus maju dan berkontribusi positif dalam proses reformasi birokrasi.

### **3. Gotong Royong: Semangat Kolektivitas dalam Birokrasi**

Gotong royong adalah salah satu nilai budaya yang sangat melekat dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Nilai ini mengandung makna kerja sama, saling membantu, dan semangat kolektivitas untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks birokrasi, gotong royong bukan hanya sekadar tradisi sosial, tetapi menjadi landasan penting bagi terciptanya sistem kerja yang efektif dan efisien. Organisasi birokrasi yang mampu menginternalisasi nilai gotong royong akan memperkuat kolaborasi antarpegawai, antarunit, bahkan antarinstansi pemerintah, sehingga pelayanan publik dapat berjalan dengan lebih baik dan berkelanjutan.

Pada praktik birokrasi selama ini, sering kali dijumpai fenomena kerja dalam silo, di mana masing-masing unit atau sektor cenderung bekerja sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang memadai. Kondisi ini menyebabkan kurangnya sinergi dan bahkan terjadi tumpang tindih tugas, yang akhirnya menghambat efektivitas pelayanan publik. Nilai gotong royong dalam revolusi mental hadir sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan mendorong ASN meninggalkan pola kerja ego sektoral dan membangun budaya kerja yang kolaboratif serta saling mendukung.

Gotong royong menuntut aparatur sipil negara untuk berorientasi pada kerja tim dan sinergi lintas sektor. Dalam birokrasi modern yang kompleks, tidak mungkin sebuah unit dapat bekerja optimal tanpa dukungan dan koordinasi dengan unit lain. Dengan semangat gotong royong, berbagai elemen birokrasi akan mampu saling berkomunikasi, berbagi informasi, dan menyatukan kekuatan untuk menyelesaikan tugas bersama. Hal ini secara langsung akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, karena berbagai program dan kebijakan dapat diimplementasikan dengan lebih terpadu dan menyeluruh.

Nilai gotong royong juga mengandung unsur solidaritas dan empati sosial yang sangat penting dalam pelayanan publik. Aparatur negara yang memiliki rasa solidaritas tinggi akan lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat dan siap membantu tanpa mengedepankan kepentingan pribadi atau kelompok. Rasa empati ini mendorong ASN untuk bekerja tidak hanya sekadar memenuhi tugas administratif, tetapi juga mengutamakan kepentingan publik secara tulus dan penuh perhatian.

Pada Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM), gotong royong ditekankan sebagai kekuatan sosial yang khas dan unik bagi bangsa Indonesia. Nilai ini dipandang sebagai modal sosial yang sangat berharga dalam upaya transformasi birokrasi menjadi lebih bersih, efektif, dan berorientasi pada hasil. Dengan menghidupkan semangat gotong royong, birokrasi diharapkan dapat mengikis budaya birokrasi yang tertutup dan individualistik, menggantikannya dengan budaya terbuka yang menjunjung tinggi kerja sama dan partisipasi bersama.

Penerapan nilai gotong royong juga berarti mendorong ASN untuk lebih terbuka dalam menerima ide dan kontribusi dari berbagai pihak, baik dari internal birokrasi maupun masyarakat luas. Kolaborasi ini akan memperkaya proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan, sehingga solusi yang dihasilkan lebih komprehensif dan adaptif terhadap kebutuhan nyata di lapangan. Gotong royong bukan sekadar slogan, tetapi harus diwujudkan dalam tindakan nyata yang memperkuat sinergi lintas sektor.

#### **4. Integrasi Ketiga Nilai dalam Reformasi Birokrasi**

Integrasi ketiga nilai utama revolusi mental, integritas, etos kerja, dan gotong royong merupakan kunci utama dalam mendorong reformasi birokrasi yang komprehensif dan berkelanjutan. Ketiga nilai tersebut tidak dapat berdiri sendiri-sendiri, melainkan harus saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain agar tercipta birokrasi yang profesional, efektif, dan harmonis. Integritas berperan sebagai fondasi moral yang menjamin kejujuran, akuntabilitas, dan transparansi dalam pelaksanaan tugas aparatur negara. Tanpa integritas, berbagai upaya dan kinerja yang baik dapat ternoda oleh perilaku koruptif atau penyalahgunaan wewenang.

Etos kerja, di sisi lain, menjadi pendorong produktivitas dan efektivitas dalam menjalankan tugas-tugas birokrasi. Aparatur yang memiliki etos kerja tinggi tidak hanya bekerja dengan keras, tetapi juga memiliki tanggung jawab dan komitmen untuk mencapai hasil yang terbaik bagi publik. Namun, etos kerja tanpa integritas dapat berpotensi disalahgunakan, misalnya dalam bentuk persaingan tidak sehat atau manipulasi hasil demi keuntungan pribadi. Oleh karena itu, integritas harus menjadi penyeimbang agar etos kerja yang tinggi benar-benar menghasilkan dampak positif dan tidak merugikan pihak lain.

Gotong royong menjadi nilai yang melengkapi keduanya dengan menanamkan semangat kerja sama, solidaritas, dan kohesi dalam organisasi. Dalam lingkungan birokrasi yang kompleks dan multidimensi, kerja sama antarpegawai dan antarunit menjadi sangat penting agar berbagai program dan kebijakan dapat terlaksana secara sinergis dan terpadu. Tanpa semangat gotong royong, etos kerja yang kuat bisa berubah menjadi kompetisi destruktif yang memecah belah, merusak atmosfer kerja, dan menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Untuk mewujudkan integrasi ketiga nilai tersebut secara nyata, pemerintah dan lembaga terkait perlu mengembangkan *core values* yang menjadi pedoman perilaku seluruh ASN. Contohnya adalah nilai Berakhlak yang telah dicanangkan sebagai *core values* bagi aparatur sipil negara di Indonesia. Nilai Berakhlak mengandung elemen integritas, profesionalisme, pelayanan, inovasi, dan kolaborasi yang secara langsung mencerminkan integrasi antara integritas, etos kerja, dan gotong royong. *Core values* ini menjadi panduan yang jelas bagi ASN dalam menjalankan tugas dan membangun budaya kerja yang sehat.

Integrasi ketiga nilai ini harus diinternalisasi sejak dini melalui pendidikan dan pelatihan yang terstruktur. Kurikulum pelatihan ASN perlu dirancang sedemikian rupa sehingga nilai integritas, etos kerja, dan gotong royong tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga mampu diaplikasikan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pelatihan yang berkelanjutan juga penting untuk mengingatkan dan memperkuat penerapan nilai-nilai tersebut, sehingga menjadi bagian dari karakter dan budaya kerja setiap individu dalam birokrasi.

Penilaian kinerja berbasis nilai dan perilaku menjadi langkah konkret lain dalam mengintegrasikan ketiga nilai tersebut ke dalam mekanisme birokrasi. Sistem penilaian yang tidak hanya fokus pada hasil kerja kuantitatif, tetapi juga mengukur aspek perilaku seperti kejujuran, kedisiplinan, dan kemampuan bekerja sama akan mendorong ASN untuk konsisten menerapkan integritas, menumbuhkan etos kerja yang sehat, dan membangun gotong royong di lingkungan kerja. Penilaian ini sekaligus menjadi mekanisme pengawasan yang dapat menekan perilaku negatif dan memperkuat budaya positif.

## C. Implementasi dalam Sistem Pemerintahan dan Pelayanan Publik

Sejak dicanangkannya Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM) oleh Presiden Joko Widodo pada tahun 2014, pemerintah Indonesia berkomitmen untuk mempercepat reformasi birokrasi melalui transformasi karakter dan budaya kerja aparatur negara. Tujuan utamanya adalah menciptakan birokrasi yang profesional, melayani, dan berintegritas, yang mampu menjawab tantangan zaman, termasuk tuntutan publik yang semakin tinggi akan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Implementasi revolusi mental tidak dapat dilepaskan dari konteks reformasi birokrasi yang berkelanjutan, khususnya dalam penguatan tata kelola pemerintahan dan penyelenggaraan pelayanan publik. Ketiga nilai utama revolusi mental, integritas, etos kerja, dan gotong royong harus terinternalisasi dalam sistem birokrasi, mulai dari pengambilan kebijakan, struktur organisasi, hingga interaksi dengan masyarakat.

Revolusi mental dalam sistem pemerintahan menandai pergeseran dari model birokrasi klasik (birokrasi yang kaku, hierarkis, dan prosedural) ke arah birokrasi modern yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Pemerintahan tidak lagi dilihat sebagai penguasa, tetapi sebagai pelayan publik (*public servant*) yang mengutamakan kepentingan rakyat (Dwiyanto, 2021). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) mengembangkan kerangka kebijakan dan indikator evaluasi reformasi birokrasi yang secara eksplisit menyebut pentingnya pembentukan nilai dan budaya kerja ASN berbasis revolusi mental.

### 1. Integrasi Revolusi Mental dalam Rencana Strategis Pemerintah

Integrasi revolusi mental dalam rencana strategis pemerintah menjadi salah satu langkah penting dalam upaya memperbaiki kualitas sumber daya manusia (SDM) dan birokrasi di Indonesia. Revolusi mental, sebagai gerakan nasional, telah diadopsi dan dijadikan pijakan dalam berbagai dokumen perencanaan strategis nasional. Salah satu dokumen utama yang memuat integrasi nilai-nilai revolusi mental adalah Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024. Dalam RPJMN ini, pembangunan SDM unggul dan reformasi birokrasi ditempatkan sebagai prioritas nasional, yang mengindikasikan

pentingnya perubahan budaya kerja dan pelayanan publik yang berorientasi pada masyarakat.

Roadmap Reformasi Birokrasi Nasional juga secara eksplisit menegaskan peran revolusi mental dalam mendorong perubahan budaya kerja di lingkungan birokrasi. Roadmap ini menekankan perlunya birokrasi yang responsif, transparan, dan berorientasi pada hasil pelayanan publik yang berdampak langsung bagi masyarakat. Melalui dokumen ini, pemerintah berkomitmen untuk mengubah cara pandang dan pola kerja aparatur negara dari yang semula prosedural dan birokratis menjadi lebih modern, adaptif, dan berintegritas.

Implementasi nilai revolusi mental dalam praktik kebijakan terlihat melalui sejumlah program konkret yang dijalankan pemerintah. Salah satu program utama adalah Zona Integritas (ZI) yang bertujuan menciptakan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Program ini tidak hanya fokus pada penindakan korupsi, tetapi juga membangun budaya kerja yang bersih dan akuntabel, sesuai dengan semangat revolusi mental yang menekankan integritas sebagai pilar utama. Zona Integritas menjadi sarana konkret untuk mewujudkan birokrasi yang berwibawa dan dipercaya oleh masyarakat.

Sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) menjadi bagian penting dalam penerapan revolusi mental. Sistem merit memastikan bahwa setiap ASN dipilih, dikembangkan, dan dipromosikan berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan karena hubungan kedekatan atau kepentingan tertentu. Pendekatan ini menciptakan birokrasi yang profesional dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada publik, sekaligus mendukung terciptanya etos kerja yang tinggi dan integritas yang kokoh di kalangan ASN.

Penguatan *core values* ASN melalui nilai “BerAKHLAK” juga menjadi wujud nyata integrasi revolusi mental dalam birokrasi Indonesia. Nilai BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif sangat selaras dengan nilai-nilai revolusi mental. Core values ini tidak hanya menjadi panduan perilaku bagi ASN, tetapi juga menjadi budaya kerja yang diinternalisasi secara mendalam sehingga mampu menciptakan birokrasi yang humanis, inovatif, dan berdaya saing.

## 2. Reformasi Struktur dan Proses Birokrasi

Implementasi revolusi mental dalam birokrasi Indonesia tidak hanya terfokus pada perubahan nilai dan budaya kerja, tetapi juga mencakup reformasi struktur dan proses birokrasi yang bertujuan menciptakan pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan responsif. Salah satu langkah penting dalam reformasi ini adalah penyederhanaan eselonisasi. Pemerintah mengurangi lapisan birokrasi yang kompleks, khususnya menghilangkan eselon III dan IV dan menggantinya dengan jabatan fungsional. Perubahan ini diharapkan dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan menghilangkan birokrasi yang berbelit sehingga menciptakan birokrasi yang lebih lincah dan berorientasi pada hasil.

Digitalisasi birokrasi menjadi kunci dalam modernisasi pelayanan publik. Pemerintah gencar mengembangkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mengintegrasikan berbagai layanan publik dalam satu platform aplikasi terpadu. Digitalisasi ini mempermudah akses masyarakat terhadap layanan pemerintah, mempercepat proses administrasi, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Dengan adanya SPBE, masyarakat dapat mengakses layanan kapan saja dan di mana saja tanpa harus melalui proses yang panjang dan rumit, sehingga mendukung prinsip revolusi mental yang menuntut birokrasi yang melayani dengan baik.

Penerapan manajemen kinerja berbasis hasil juga menjadi bagian tak terpisahkan dari reformasi proses birokrasi. Manajemen kinerja ini menggeser fokus penilaian dari sekadar menjalankan prosedur administratif ke pencapaian hasil yang nyata dan berdampak bagi masyarakat. ASN dan unit kerja diberi target yang jelas dan dievaluasi berdasarkan keberhasilan pencapaian target tersebut. Pendekatan ini mendorong birokrasi untuk lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang konkret, sekaligus membangun budaya kerja yang produktif dan inovatif.

Digitalisasi dan manajemen kinerja yang diterapkan secara bersamaan mampu mendorong transformasi birokrasi yang tidak hanya efisien tetapi juga adaptif terhadap perubahan zaman. Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) menuntut birokrasi agar mampu berinovasi dan beradaptasi dengan cepat, dan digitalisasi menjadi alat yang sangat efektif untuk mendukung hal tersebut.

Sementara itu, manajemen kinerja berbasis hasil memastikan bahwa inovasi dan adaptasi tersebut tidak sekadar formalitas, melainkan benar-benar menghasilkan dampak positif dalam pelayanan publik.

### **3. Pelayanan Publik sebagai Manifestasi Revolusi Mental**

Pelayanan publik menjadi medan utama dalam mengimplementasikan nilai-nilai revolusi mental di birokrasi Indonesia. Sebagai ujung tombak interaksi antara pemerintah dan masyarakat, pelayanan publik mencerminkan langsung bagaimana nilai-nilai seperti integritas, etos kerja, dan gotong royong diterapkan dalam praktik sehari-hari. Nilai integritas menjadi fondasi penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap aparat pemerintah. Ketika aparat menunjukkan kejujuran dan konsistensi dalam memberikan layanan, publik merasa dilayani dengan adil dan transparan, sehingga menciptakan hubungan yang harmonis antara penyelenggara pelayanan dan masyarakat.

Etos kerja menjadi pendorong utama profesionalitas dalam pelayanan publik. Etos kerja yang kuat mendorong para aparatur untuk bekerja dengan penuh dedikasi, disiplin, dan inovasi. Hal ini memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan tidak hanya memenuhi prosedur administratif, tetapi juga mampu memberikan hasil yang maksimal dan berdampak nyata bagi masyarakat. Aparatur yang beretos kerja tinggi tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan, dan terus berupaya meningkatkan kualitas layanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Nilai gotong royong juga berperan penting dalam pelayanan publik, khususnya dalam hal kolaborasi lintas instansi dan sektor. Pelayanan yang efektif sering kali membutuhkan koordinasi yang baik antara berbagai unit dan lembaga pemerintah. Dengan semangat gotong royong, birokrasi mampu bekerja sama secara sinergis untuk memberikan layanan yang cepat, mudah, murah, dan terjangkau bagi masyarakat. Sinergi ini tidak hanya mempercepat proses layanan, tetapi juga mengurangi birokrasi yang berbelit sehingga meminimalisir potensi korupsi dan praktik tidak transparan.

Landasan hukum bagi penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat adalah Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. UU ini mengatur hak dan kewajiban penyelenggara pelayanan serta menetapkan standar pelayanan

yang harus dipenuhi. Dengan adanya kerangka hukum ini, penyelenggara layanan publik didorong untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, responsif, dan akuntabel. UU tersebut juga menekankan pentingnya keterbukaan informasi dan mekanisme pengaduan yang memudahkan masyarakat dalam mengawasi kualitas pelayanan.

Implementasi nilai revolusi mental dalam pelayanan publik tidak hanya sekadar memenuhi standar administratif, tetapi lebih jauh untuk mengubah paradigma birokrasi dari yang sebelumnya dianggap lamban dan birokratis menjadi pemerintahan yang melayani dengan hati dan kecepatan. Pelayanan yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, memperkuat legitimasi pemerintahan, dan pada akhirnya mendukung terciptanya pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

#### **4. Inovasi Pelayanan Publik**

Inovasi pelayanan publik menjadi salah satu wujud nyata penerapan nilai-nilai revolusi mental dalam birokrasi Indonesia. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat dengan memanfaatkan teknologi, kolaborasi lintas sektor, dan pendekatan yang lebih responsif terhadap kebutuhan publik. Salah satu inovasi yang paling menonjol adalah keberadaan Mall Pelayanan Publik (MPP). MPP merupakan konsep integrasi layanan berbagai instansi pemerintah dalam satu tempat yang memudahkan masyarakat mendapatkan pelayanan secara cepat, efisien, dan nyaman. Dengan MPP, masyarakat tidak perlu lagi mengunjungi banyak kantor berbeda, sehingga proses administrasi menjadi lebih sederhana dan transparan.

Inovasi digital dalam pelayanan publik juga mengalami perkembangan pesat. Platform seperti LAPOR! dan SP4N-LAPOR memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk menyampaikan pengaduan secara online yang dapat direspons lebih cepat oleh instansi terkait. Sistem *Online Single Submission* (OSS) menjadi solusi digital untuk mempercepat proses perizinan berusaha, sehingga dapat mendorong iklim investasi yang lebih kondusif dan mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Pelayanan digital ini menandai perubahan paradigma dari layanan tatap muka yang sering dianggap lamban menjadi layanan berbasis teknologi yang praktis dan efisien.

Pelayanan publik berbasis komunitas juga menjadi inovasi penting dalam mendukung revolusi mental. Program seperti “Desa Digital” yang telah diterapkan di berbagai daerah memperlihatkan bagaimana peran serta masyarakat dan pemerintah lokal dapat diintegrasikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Melalui Desa Digital, masyarakat diberdayakan untuk mengakses layanan publik dan informasi secara langsung dengan dukungan teknologi, sehingga partisipasi publik menjadi lebih aktif dan terarah. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kolaborasi, tetapi juga meningkatkan kapasitas lokal dalam mengelola pelayanan.

Laporan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) tahun 2022 menunjukkan bahwa lebih dari 600 inovasi pelayanan publik tercatat dalam ajang Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP). Sebagian besar inovasi tersebut berakar pada nilai-nilai revolusi mental seperti integritas, etos kerja, dan gotong royong. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai tersebut telah berhasil diinternalisasi dalam praktik kerja aparatur negara, yang mendorong untuk terus berinovasi demi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

## **5. Peningkatan Kompetensi dan Budaya Kerja ASN**

Peningkatan kompetensi dan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi aspek krusial dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Kinerja birokrasi sangat bergantung pada kemampuan dan sikap para ASN dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, pemerintah, melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), telah mengembangkan berbagai program pelatihan yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga penguatan nilai-nilai dasar dan soft skills yang selaras dengan semangat revolusi mental. Program ini bertujuan untuk membentuk ASN yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki integritas, etos kerja, dan jiwa gotong royong yang tinggi.

Salah satu fokus utama dalam pelatihan tersebut adalah penguatan soft skills berbasis nilai. Soft skills meliputi kemampuan komunikasi, kerja sama tim, pengelolaan emosi, dan pemecahan masalah yang sangat dibutuhkan dalam konteks pelayanan publik. ASN yang memiliki soft skills yang baik akan mampu berinteraksi secara efektif dengan masyarakat serta menghadapi berbagai situasi kompleks di

lingkungan kerja. Penguatan soft skills ini juga menjadi fondasi untuk membangun budaya kerja yang positif, di mana ASN dapat berkontribusi secara maksimal dalam tim dan organisasi.

Pelatihan kepemimpinan adaptif dan transformasional menjadi bagian penting dalam pengembangan ASN, khususnya bagi pejabat struktural dan calon pemimpin di birokrasi. Kepemimpinan adaptif mengajarkan ASN untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis, sementara kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan dalam mewujudkan visi bersama. Dengan kepemimpinan yang kuat dan visioner, birokrasi dapat bergerak lebih cepat dan efektif dalam menghadapi tantangan zaman, serta mampu menginisiasi inovasi dalam pelayanan publik.

Kurikulum pelatihan yang diterapkan juga berbasis nilai BerAKHLAK, sebuah core values ASN yang mengintegrasikan semangat revolusi mental ke dalam kompetensi ASN masa depan. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi panduan bagi ASN dalam melaksanakan tugasnya dengan profesionalisme sekaligus mengedepankan etika dan integritas. Dengan kurikulum berbasis nilai tersebut, ASN didorong untuk tidak hanya menguasai aspek teknis, tetapi juga menanamkan nilai-nilai moral dan sosial yang kuat dalam bekerja.

Program peningkatan kompetensi ini juga didukung dengan metode pelatihan yang interaktif dan partisipatif, sehingga ASN tidak hanya menerima materi secara pasif, tetapi aktif berdiskusi, berlatih, dan menerapkan pembelajaran dalam konteks kerja nyata. Pendekatan ini membuat proses pembelajaran lebih efektif dan berdampak langsung pada perubahan perilaku ASN. Selain itu, program ini juga dilengkapi dengan evaluasi berkala untuk mengukur kemajuan dan memastikan bahwa kompetensi yang diajarkan benar-benar diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.



# **BAB IV**

## **KEPEMIMPINAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF TRANSFORMATIF**

---

---

Kepemimpinan publik dalam perspektif transformatif merupakan konsep yang semakin relevan dalam menghadapi tantangan kompleks di era disrupsi. Kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi dan pencapaian target rutin, tetapi lebih menekankan pada kemampuan untuk menggerakkan perubahan mendasar dalam sistem pemerintahan dan pelayanan publik. Pemimpin publik transformatif memiliki visi yang jelas, mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk berinovasi, serta berani mengambil risiko demi kemajuan bersama, juga dituntut untuk memiliki kepedulian sosial yang tinggi serta kemampuan adaptasi terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang cepat berubah.

Kepemimpinan publik transformatif menuntut adanya pendekatan yang holistik dan inklusif, di mana kolaborasi lintas sektor menjadi kunci keberhasilan. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan berbagai pemangku kepentingan, baik dari pemerintah, masyarakat sipil, maupun sektor swasta, dalam membangun kebijakan dan pelayanan yang responsif dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan kebutuhan birokrasi modern yang harus lebih fleksibel, terbuka, dan partisipatif dalam menghadapi tekanan globalisasi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

### **A. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan transformatif awalnya diperkenalkan oleh Burns (2012) sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas untuk mencapai tujuan bersama. Bass (1985) kemudian

mengembangkan konsep ini dengan menekankan kemampuan pemimpin dalam mengubah keyakinan dan nilai-nilai pengikut melalui inspirasi dan keteladanan. Dalam konteks pemerintahan, kepemimpinan transformatif adalah proses kepemimpinan yang fokus pada perubahan budaya, inovasi kebijakan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik dengan melibatkan partisipasi aktif semua pemangku kepentingan (Moussa *et al.*, 2018).

### **1. Visi yang Kuat dan Inspiratif**

Pemimpin transformatif memiliki peran penting dalam memimpin perubahan di tengah era disrupsi yang penuh ketidakpastian dan tantangan kompleks. Salah satu ciri utama pemimpin jenis ini adalah memiliki visi yang kuat dan inspiratif. Visi tersebut bukan sekadar gambaran masa depan yang ideal, melainkan sebuah panduan strategis yang mampu mengarahkan seluruh energi dan sumber daya organisasi menuju tujuan besar yang bermakna. Visi ini menjadi landasan untuk membangun semangat, fokus, dan motivasi bagi anggota organisasi maupun masyarakat luas agar tetap optimis menghadapi perubahan zaman (Bass & Riggio, 2006).

Visi yang kuat bukan hanya tentang menggambarkan masa depan yang diharapkan, tetapi juga mampu menginspirasi dan membangkitkan rasa percaya diri serta tanggung jawab bersama. Pemimpin transformatif mampu merangkai visi tersebut dengan komunikasi yang efektif sehingga setiap individu di dalam organisasi atau komunitas merasa memiliki peran dan kontribusi penting dalam mewujudkannya. Dalam konteks ini, visi menjadi jembatan antara aspirasi besar dan tindakan nyata, menciptakan keselarasan dan sinergi yang diperlukan untuk mencapai hasil yang signifikan.

Di Indonesia, contoh nyata kepemimpinan transformatif dengan visi yang inspiratif dapat dilihat pada Presiden Joko Widodo yang menempatkan “Indonesia Maju” sebagai visi pembangunan nasional. Visi ini tidak hanya menjadi slogan, tetapi diimplementasikan melalui berbagai program strategis yang menitikberatkan pada pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan infrastruktur yang merata. Visi tersebut mampu menyatukan berbagai pihak, baik pemerintah, sektor swasta, maupun masyarakat sipil, dalam upaya bersama meningkatkan kualitas hidup bangsa Indonesia.

Keberhasilan visi yang kuat juga tergantung pada bagaimana pemimpin dapat membumikan gagasan besar tersebut ke dalam kebijakan, strategi, dan aktivitas sehari-hari yang konkret. Hal ini memungkinkan visi menjadi sesuatu yang terasa dekat dan relevan bagi seluruh lapisan masyarakat, bukan sekadar wacana yang jauh dari kenyataan. Pemimpin transformatif memastikan bahwa visi tidak hanya menjadi mimpi, tetapi menjadi arah nyata yang dijalankan dengan komitmen penuh oleh semua pihak.

Visi yang inspiratif menjadi penguat ketahanan organisasi atau bangsa dalam menghadapi disrupsi, seperti perubahan teknologi, krisis ekonomi, dan dinamika sosial-politik. Visi yang jelas memberikan arah yang kokoh di tengah ketidakpastian, sehingga semua elemen dapat bertindak dengan keyakinan dan keteguhan. Hal ini sangat penting agar perubahan tidak menimbulkan kebingungan atau ketakutan, melainkan dijadikan peluang untuk berinovasi dan berkembang.

## **2. Kemampuan Menginspirasi dan Memotivasi**

Pemimpin transformatif memiliki kemampuan yang sangat krusial dalam menginspirasi dan memotivasi bawahannya. Kemampuan ini tidak hanya sekadar memberikan perintah atau arahan, melainkan membangkitkan semangat dan rasa makna yang dalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan demikian, para bawahan tidak hanya menjalankan tugas secara mekanis, tetapi merasa terlibat secara emosional dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik. Pemimpin transformatif memahami bahwa motivasi intrinsik akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan (Avolio & Bass, 2015).

Salah satu cara pemimpin transformatif memotivasi adalah melalui komunikasi yang persuasif dan penuh empati. Tidak hanya menyampaikan visi dan tujuan organisasi, tetapi juga menjelaskan bagaimana peran setiap individu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tersebut. Pendekatan ini membantu bawahan memahami nilai dan dampak dari pekerjaannya, sehingga merasa dihargai dan dibutuhkan. Dengan komunikasi yang terbuka dan hangat, pemimpin mampu membangun hubungan yang kuat dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kemampuan menginspirasi ini juga memicu loyalitas yang tinggi dari bawahan. Ketika seseorang merasa pekerjaannya bermakna dan dihargai, cenderung menunjukkan kesetiaan dan keterlibatan aktif dalam

organisasi. Pemimpin transformatif memanfaatkan hal ini untuk menciptakan tim yang solid dan sinergis, di mana setiap anggota termotivasi untuk berkontribusi lebih jauh demi keberhasilan bersama. Loyalitas yang tumbuh dari inspirasi ini menjadi modal penting dalam menghadapi tantangan dan perubahan.

Pada konteks kepemimpinan di Indonesia, pendekatan inspiratif ini sangat relevan, terutama di lingkungan pemerintahan dan organisasi besar yang membutuhkan perubahan budaya kerja. Misalnya, para pemimpin yang mampu membangkitkan semangat ASN dengan memberikan makna yang jelas atas tugas dan tanggung jawab, berhasil meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Motivasi yang timbul dari pemahaman akan pentingnya perannya dalam pembangunan bangsa menjadikan ASN lebih bersemangat dan berorientasi pada hasil.

Pemimpin transformatif juga menggunakan pendekatan partisipatif yang mendorong keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan anggota tim dalam proses diskusi dan perencanaan, tidak hanya meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga mengembangkan rasa tanggung jawab kolektif. Pendekatan ini membuat bawahan merasa didengarkan dan dihargai, sehingga motivasi kerja meningkat secara signifikan.

### **3. Teladan dan Integritas**

Integritas dan keteladanan merupakan fondasi yang sangat penting dalam kepemimpinan transformatif. Pemimpin yang transformatif tidak hanya berbicara tentang nilai-nilai dan prinsip moral, tetapi juga secara konsisten mengimplementasikannya dalam perilaku sehari-hari. Dengan demikian, integritas bukan sekadar jargon, melainkan tercermin nyata dalam tindakan dan keputusan yang diambil. Ketika seorang pemimpin bertindak sesuai dengan nilai yang dipegangnya, hal ini membangun kepercayaan yang kuat dari para pengikut dan masyarakat luas (Burns & Ciulla, 2014).

Keberadaan integritas dalam kepemimpinan transformatif sangat berpengaruh dalam membangun kredibilitas. Kredibilitas ini menjadi modal utama agar pemimpin mampu memimpin dengan efektif dan mendapatkan dukungan yang luas. Ketika publik melihat pemimpin yang konsisten antara kata dan perbuatan, rasa hormat dan keyakinan terhadap kepemimpinan tersebut semakin menguat. Sebaliknya, ketidaksesuaian

antara ucapan dan tindakan dapat menimbulkan skeptisisme dan melemahkan posisi pemimpin.

Pemimpin yang menjadi teladan dalam perilaku sehari-hari juga menginspirasi bawahannya untuk mengikuti jejak yang sama. Keteladanan ini sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang positif dan berintegritas. Ketika pemimpin menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan kejujuran, maka nilai-nilai tersebut secara otomatis menular ke seluruh lapisan organisasi. Ini menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk perubahan dan inovasi yang berkelanjutan.

Pada konteks birokrasi dan pemerintahan, integritas dan keteladanan menjadi sangat strategis untuk memberantas praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang seringkali merusak kepercayaan publik. Pemimpin yang berintegritas menjadi simbol perjuangan melawan praktik-praktik tersebut dan menjadi penggerak perubahan budaya kerja menuju birokrasi yang bersih dan profesional. Hal ini sesuai dengan tujuan revolusi mental yang mengedepankan nilai-nilai kejujuran dan akuntabilitas.

#### **4. Fokus pada Pengembangan SDM**

Pemimpin transformatif sangat memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh visi dan strategi, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Oleh karena itu, berkomitmen kuat untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi SDM secara berkelanjutan. Pendekatan ini menempatkan pengembangan SDM sebagai prioritas utama dalam agenda kepemimpinan, karena peningkatan kemampuan profesional dan pribadi karyawan akan secara langsung memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2025).

Pengembangan SDM dalam kepemimpinan transformatif bukan sekadar memberikan pelatihan sesaat, tetapi membangun budaya pembelajaran berkelanjutan yang menyeluruh. Pemimpin mendorong seluruh anggota organisasi untuk terus belajar dan mengasah keterampilan agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat. Dengan semangat pembelajaran yang tinggi, pegawai tidak hanya menjadi lebih kompeten dalam bidang teknis, tetapi juga lebih siap menghadapi tantangan baru secara kreatif dan inovatif.

Pemimpin transformatif juga memberikan perhatian besar pada proses mentoring dan coaching. Melalui hubungan bimbingan yang

intensif, pemimpin memberikan arahan dan dukungan personal yang membantu pegawai mengembangkan potensi terbaik. Pendekatan mentoring ini memperkuat rasa percaya diri dan motivasi, sehingga karyawan tidak hanya berkembang secara teknis, tetapi juga tumbuh secara emosional dan sosial dalam konteks organisasi.

Komitmen pemimpin terhadap pengembangan SDM juga mencerminkan perhatian pada aspek pengembangan pribadi, termasuk nilai-nilai etika, integritas, dan kecerdasan emosional. Pemimpin menyadari bahwa kompetensi teknis harus diseimbangkan dengan kemampuan berinteraksi dan bekerja sama secara harmonis dengan rekan kerja. Oleh karena itu, pelatihan dan program pengembangan yang diberikan juga menekankan penguatan soft skills, yang sangat penting dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

## **5. Inovasi dan Adaptabilitas**

Pemimpin transformatif menempatkan inovasi dan adaptabilitas sebagai dua pilar utama dalam menjalankan kepemimpinan yang efektif di era modern. Menyadari bahwa lingkungan eksternal terus berubah dengan cepat, baik dari segi teknologi, sosial, maupun ekonomi. Oleh karena itu, pemimpin jenis ini terbuka terhadap ide-ide baru dan berani mengambil risiko untuk menerapkan inovasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Sikap terbuka ini tidak hanya menciptakan budaya kreatif, tetapi juga mendorong seluruh anggota organisasi untuk berkontribusi dalam pengembangan solusi yang lebih efektif dan efisien (Moussa *et al.*, 2018).

Inovasi yang didorong oleh pemimpin transformatif bukan sekadar perubahan kosmetik, melainkan transformasi yang menyeluruh dalam proses kerja dan kebijakan publik, mendorong penggunaan teknologi terbaru untuk mempercepat pelayanan, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan transparansi. Misalnya, pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi berbasis elektronik menjadi fokus utama agar layanan publik dapat lebih mudah diakses dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan inovasi ini, organisasi dapat bekerja lebih cepat dan lebih akurat, sekaligus menghemat sumber daya.

Pemimpin transformatif juga sangat adaptif terhadap perubahan. Tidak terpaku pada cara-cara lama yang sudah usang, melainkan selalu siap menyesuaikan strategi dan kebijakan berdasarkan situasi dan kondisi terkini. Adaptabilitas ini sangat penting dalam menghadapi

tantangan global yang penuh ketidakpastian, seperti perubahan teknologi, pergeseran demografi, hingga krisis ekonomi dan sosial. Pemimpin yang adaptif mampu membaca perubahan ini dengan baik dan mengambil langkah proaktif agar organisasi tetap relevan dan berdaya saing.

Kemampuan beradaptasi juga tercermin dalam gaya kepemimpinan yang fleksibel. Pemimpin transformatif mampu menyesuaikan pendekatannya sesuai dengan kebutuhan tim dan situasi yang berbeda, memahami bahwa solusi yang efektif di satu konteks belum tentu berhasil di konteks lain, sehingga dibutuhkan kelincahan dalam mengambil keputusan dan menerapkan kebijakan. Pendekatan ini memperkuat kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan kompleks dan cepat berubah secara lebih efektif.

## **6. Pendekatan Kolaboratif dan Partisipatif**

Kepemimpinan transformatif menekankan pentingnya pendekatan kolaboratif dan partisipatif dalam mengelola organisasi dan menjalankan tugas publik. Dalam model kepemimpinan ini, pemimpin tidak bertindak sebagai sosok otoriter yang memaksakan keputusan secara sepihak, melainkan sebagai fasilitator yang mampu membangun sinergi antar berbagai pihak. Kolaborasi lintas sektor menjadi kunci utama untuk menghadirkan solusi yang lebih efektif dan menyeluruh, karena masalah yang dihadapi oleh organisasi dan masyarakat umumnya kompleks dan tidak dapat diselesaikan secara parsial oleh satu pihak saja (Ansell & Gash, 2008).

Pendekatan kolaboratif ini melibatkan berbagai aktor mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, hingga komunitas lokal. Dengan membangun jejaring yang kuat dan kemitraan strategis, pemimpin transformatif mampu mengintegrasikan sumber daya, pengetahuan, dan keahlian yang berbeda demi mencapai tujuan bersama. Misalnya, dalam program pembangunan berkelanjutan, kolaborasi antara berbagai instansi dan pemangku kepentingan memungkinkan penyusunan kebijakan yang lebih komprehensif serta pelaksanaan program yang tepat sasaran dan berdampak luas.

Kepemimpinan transformatif juga menekankan pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari proses partisipatif. Pemimpin mendorong keterlibatan aktif warga dalam pengambilan keputusan dan

pelaksanaan program, sehingga masyarakat merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap hasilnya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan legitimasi kebijakan publik, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan solidaritas sosial. Contohnya, dalam program pembangunan desa, pemimpin transformatif akan melibatkan masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi sehingga solusi yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan riil dan mampu meningkatkan kesejahteraan secara berkelanjutan.

Fungsi fasilitator yang dijalankan oleh pemimpin transformatif juga mencakup kemampuan untuk mediasi dan menyelesaikan konflik yang mungkin muncul di antara berbagai pihak. Dalam proses kolaborasi, perbedaan kepentingan dan pandangan bisa menjadi sumber tantangan. Namun, pemimpin yang efektif mampu menciptakan ruang dialog yang konstruktif, memediasi perbedaan, dan menemukan titik temu yang menguntungkan semua pihak. Dengan demikian, konflik tidak menjadi penghambat, melainkan pemicu untuk menghasilkan solusi yang lebih baik dan inklusif.

## **B. Perbandingan dengan Gaya Kepemimpinan Tradisional**

Kepemimpinan publik merupakan faktor kunci dalam efektivitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Seiring perkembangan zaman, terutama dalam menghadapi tantangan era disrupsi dan kompleksitas pemerintahan modern, gaya kepemimpinan transformatif menjadi semakin relevan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang lebih birokratis dan hierarkis (Northouse, 2025). Kepemimpinan Tradisional umumnya merujuk pada gaya kepemimpinan otoriter, birokratis, dan berorientasi pada kepatuhan, kontrol, serta prosedur formal. Pemimpin tradisional lebih menekankan pada perintah dan pengawasan ketat dalam organisasi pemerintahan (Butt *et al.*, 2025). Kepemimpinan Transformatif adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan perubahan, inovasi, pemberdayaan, dan hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan memotivasi untuk mencapai visi bersama yang lebih besar (Avolio & Bass, 2015).

## **1. Fokus dan Tujuan Kepemimpinan**

Kepemimpinan tradisional dan kepemimpinan transformatif memiliki perbedaan mendasar dalam hal fokus dan tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan tradisional biasanya menitikberatkan pada stabilitas organisasi, pelaksanaan aturan, dan prosedur yang sudah ada. Dalam model ini, pemimpin berperan menjaga keteraturan serta memastikan bahwa setiap anggota organisasi mematuhi regulasi yang berlaku untuk menghindari risiko kegagalan atau gangguan dalam operasional. Pendekatan ini cenderung konservatif dan berorientasi pada pemeliharaan kondisi yang sudah mapan (Daft & Armstrong, 2021).

Kepemimpinan transformatif lebih menekankan pada perubahan dan inovasi sebagai pendorong utama kemajuan organisasi. Pemimpin transformatif tidak hanya menjalankan tugas administratif, melainkan juga berupaya mengembangkan sumber daya manusia melalui motivasi dan pemberdayaan. Tujuan utama kepemimpinan jenis ini adalah mendorong anggota organisasi untuk berani keluar dari zona nyaman dan bersama-sama mencapai visi yang lebih tinggi serta melakukan transformasi organisasi yang adaptif terhadap perubahan zaman (Northouse, 2025).

Fokus pada stabilitas dalam kepemimpinan tradisional sering kali membuat organisasi berjalan dengan pola yang kaku dan tidak mudah beradaptasi dengan dinamika eksternal. Pemimpin tradisional cenderung mengutamakan kepatuhan dan kontrol yang ketat agar risiko kegagalan dapat diminimalisasi. Walaupun hal ini penting untuk menjaga kesinambungan, pendekatan ini kurang mendorong inovasi dan perkembangan yang dapat meningkatkan daya saing organisasi di era yang terus berubah cepat.

Kepemimpinan transformatif menempatkan pengembangan potensi individu sebagai kunci keberhasilan. Pemimpin transformatif percaya bahwa dengan menginspirasi dan memberdayakan bawahan, organisasi dapat tumbuh secara dinamis dan mampu menghadapi tantangan dengan lebih kreatif. Oleh karena itu, pemimpin jenis ini fokus pada penciptaan lingkungan yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi demi mencapai tujuan jangka panjang yang ambisius.

## **2. Gaya Komunikasi dan Pengaruh**

Perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan transformatif terlihat jelas pada gaya komunikasi dan cara pemimpin

memengaruhi bawahannya. Dalam kepemimpinan tradisional, komunikasi bersifat satu arah, yaitu dari atas ke bawah. Pemimpin memberikan perintah atau instruksi yang harus diikuti oleh bawahan tanpa banyak ruang untuk diskusi atau umpan balik. Gaya komunikasi ini menekankan kontrol dan pengawasan ketat agar tugas dapat terlaksana sesuai aturan dan prosedur yang berlaku. Pengaruh pemimpin dalam model ini berasal dari otoritas formal yang melekat pada jabatan, sehingga kepatuhan lebih didorong oleh posisi dan kekuasaan yang dimiliki (Bryman, 2013).

Kepemimpinan transformatif menggunakan gaya komunikasi yang lebih terbuka dan dua arah. Pemimpin transformatif tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga aktif mendengarkan masukan, ide, dan kekhawatiran bawahan. Komunikasi yang bersifat dialogis ini menciptakan suasana kerja yang inklusif dan membangun hubungan saling percaya antara pemimpin dan anggota tim. Pendekatan komunikasi yang persuasif dan inspiratif ini bertujuan untuk membangkitkan motivasi dan keterlibatan emosional sehingga setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal (Bass & Riggio, 2006).

Pengaruh dalam kepemimpinan transformatif tidak hanya didasarkan pada jabatan atau otoritas formal, melainkan pada kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan dan sumber inspirasi. Pemimpin transformatif memengaruhi dengan cara menunjukkan integritas, komitmen, dan sikap positif yang dapat ditiru oleh bawahan. Mampu membangkitkan semangat dan loyalitas melalui hubungan personal yang kuat, bukan semata-mata karena kewenangan posisi. Hal ini membuat pengaruhnya lebih tahan lama dan berdampak positif terhadap budaya organisasi.

Pada kepemimpinan tradisional, gaya komunikasi yang kaku dan hirarkis sering kali membatasi kreativitas dan inisiatif dari bawahan karena merasa kurang diberi ruang untuk menyampaikan pendapat atau berinovasi. Sebaliknya, kepemimpinan transformatif mengakomodasi berbagai pandangan dan ide baru yang mendorong perkembangan dan inovasi dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka menjadi salah satu kunci keberhasilan kepemimpinan jenis ini dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

### **3. Hubungan Pemimpin-Pengikut**

Perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan transformatif juga terlihat pada pola hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam kepemimpinan tradisional, hubungan ini bersifat sangat hirarkis dan formal. Pemimpin dianggap sebagai otoritas yang berada di posisi atas, sementara pengikut harus tunduk dan patuh tanpa banyak interaksi yang bersifat personal. Komunikasi biasanya satu arah, dari pemimpin ke bawahan, sehingga ruang untuk dialog atau umpan balik sangat terbatas. Dalam model ini, pengikut lebih dipandang sebagai pelaksana tugas yang harus mengikuti perintah sesuai dengan jabatan dan struktur organisasi (Weber, 2009).

Pada kepemimpinan transformatif, hubungan antara pemimpin dan pengikut jauh lebih egaliter dan personal. Pemimpin tidak hanya memandang pengikut sebagai bawahan yang harus mematuhi perintah, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan potensi yang harus dikembangkan. Pendekatan ini menekankan perhatian individual kepada pengikut, termasuk mendengarkan aspirasi, memberikan dukungan, serta mendorong pengembangan kemampuan dan pertumbuhan pribadi. Pemimpin dan pengikut berjalan bersama dalam proses pembelajaran dan perubahan yang saling menguntungkan (Avolio & Bass, 2015).

Kepemimpinan tradisional menempatkan jarak yang jelas antara pemimpin dan pengikut, sehingga interaksi lebih formal dan terstruktur. Hal ini sering kali mengakibatkan kurangnya kepercayaan dan keterlibatan emosional dari pengikut karena merasa tidak cukup diperhatikan sebagai individu. Dengan model ini, motivasi pengikut bisa sangat bergantung pada otoritas pemimpin dan aturan yang ada, bukan pada inspirasi atau hubungan yang bermakna.

Pada kepemimpinan transformatif, hubungan yang lebih personal dan egaliter memungkinkan terbentuknya kepercayaan yang lebih kuat antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin berperan sebagai mentor atau fasilitator yang membimbing pengikut untuk tumbuh dan berkembang. Membangun hubungan berdasarkan empati dan penghargaan terhadap perbedaan individu, sehingga pengikut merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

#### **4. Pengambilan Keputusan**

Perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan transformatif juga terlihat pada proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan tradisional, pengambilan keputusan bersifat sentralistik dan birokratis. Pemimpin memegang kendali penuh atas proses pengambilan keputusan dan sering kali mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan banyak pihak dalam diskusi. Hal ini bertujuan untuk menjaga keteraturan dan kontrol yang ketat dalam organisasi, namun sering kali mengabaikan potensi kontribusi dari bawahan atau pengikut (Raadschelders, 2013).

Model sentralistik dalam kepemimpinan tradisional menempatkan pemimpin sebagai satu-satunya sumber otoritas dan keputusan, sehingga ruang untuk partisipasi pengikut sangat terbatas. Pendekatan ini cenderung memperlambat proses pengambilan keputusan karena harus melalui berbagai prosedur formal dan hierarki yang ketat. Selain itu, keputusan yang dibuat juga bisa kurang tepat karena tidak mempertimbangkan perspektif dan informasi dari tingkat bawah yang mungkin lebih dekat dengan masalah operasional.

Kepemimpinan transformatif mengedepankan pengambilan keputusan yang partisipatif dan inklusif. Pemimpin transformatif mendorong keterlibatan aktif pengikut dalam proses pengambilan keputusan dengan mengajaknya berdiskusi, berbagi ide, dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Pendekatan ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap hasil keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan yang partisipatif ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan melalui kolaborasi dan pertukaran ide, tetapi juga memperkuat semangat kerja tim dan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Dengan melibatkan berbagai pihak, keputusan menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi yang dinamis, serta mampu menghadapi tantangan yang kompleks dengan solusi yang lebih inovatif dan efektif.

#### **5. Peran Inovasi dan Kreativitas**

Perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan transformatif juga sangat jelas terlihat dari peran inovasi dan kreativitas dalam menjalankan organisasi. Dalam model kepemimpinan tradisional, inovasi dan kreativitas cenderung kurang mendapat dorongan karena fokus utamanya adalah pada stabilitas, kepatuhan terhadap aturan, dan

pelaksanaan prosedur yang telah baku. Pemimpin tradisional mengutamakan keteraturan dan menghindari risiko, sehingga perubahan atau ide-ide baru sering kali dianggap sebagai gangguan yang berpotensi menimbulkan ketidakpastian (Butt *et al.*, 2025).

Pendekatan ini membuat organisasi yang dipimpin dengan gaya tradisional cenderung stagnan dan sulit beradaptasi dengan perubahan zaman, terutama di era yang penuh dengan dinamika teknologi dan sosial yang cepat. Keterbatasan ruang untuk berinovasi membuat karyawan atau bawahan juga kurang termotivasi untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang bisa meningkatkan efisiensi atau kualitas layanan. Kepatuhan pada aturan menjadi prioritas utama, sehingga kreativitas sering kali terhambat oleh struktur birokrasi yang kaku.

Kepemimpinan transformatif justru mendorong dan menghargai kreativitas serta inovasi sebagai bagian esensial dari proses transformasi organisasi. Pemimpin transformatif memberikan ruang bagi anggota tim untuk berkreasi dan mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah. Meyakini bahwa inovasi bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang cara-cara baru dalam bekerja, berkomunikasi, dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Dengan mendorong inovasi, pemimpin transformatif menciptakan budaya organisasi yang dinamis dan responsif terhadap perubahan eksternal. Kreativitas dianggap sebagai modal penting untuk menjaga daya saing organisasi serta memenuhi kebutuhan yang terus berkembang dari masyarakat dan pelanggan. Para anggota organisasi pun merasa lebih dihargai dan termotivasi karena ide dan kontribusinya mendapat perhatian dan kesempatan untuk diwujudkan.

## **6. Orientasi Terhadap Perubahan**

Perbedaan utama antara kepemimpinan tradisional dan transformatif juga sangat kentara dalam hal orientasi terhadap perubahan. Kepemimpinan tradisional umumnya menunjukkan sikap resisten terhadap perubahan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan untuk mengutamakan stabilitas, keteraturan, dan kepatuhan pada aturan yang sudah ada. Ketakutan terhadap ketidakpastian membuat pemimpin tradisional cenderung enggan melakukan inovasi atau perombakan yang signifikan dalam organisasi (Daft & Armstrong, 2021). Sikap ini sering kali menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan penuh tantangan.

Karena orientasi yang lebih bersifat konservatif, kepemimpinan tradisional biasanya berfokus pada menjaga sistem yang ada agar tetap berjalan tanpa gangguan besar. Melihat perubahan sebagai sesuatu yang berisiko dan berpotensi menimbulkan ketidakstabilan. Akibatnya, inovasi dan transformasi organisasi berjalan lambat, bahkan bisa stagnan. Dalam konteks birokrasi, hal ini bisa membuat pelayanan publik menjadi tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Kepemimpinan transformatif memiliki orientasi yang sangat berbeda terhadap perubahan. Pemimpin transformatif tidak hanya menerima perubahan, tetapi juga bersikap proaktif dan adaptif dalam menghadapi dinamika yang ada, bahkan berperan sebagai agen perubahan yang menginisiasi dan mendorong transformasi di dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Sikap ini memungkinkan organisasi untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, kebutuhan masyarakat, serta perubahan sosial dan ekonomi.

Pemimpin transformatif mampu mengelola ketidakpastian dengan baik. Memandang perubahan sebagai peluang untuk tumbuh dan berkembang, bukan sebagai ancaman. Dengan pendekatan ini, mengajak seluruh anggota organisasi untuk ikut serta dalam proses perubahan, membangun kesadaran kolektif akan pentingnya inovasi dan adaptasi. Hal ini sekaligus memperkuat semangat kerja sama dan loyalitas dalam menghadapi tantangan bersama.

### **C. Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Visi Perubahan**

Pada konteks pemerintahan modern dan tantangan yang terus berubah, kepemimpinan publik tidak lagi cukup hanya mengandalkan otoritas dan pengelolaan administratif saja. Kepemimpinan yang efektif harus berakar pada nilai-nilai yang kuat dan memiliki visi perubahan yang jelas serta mampu menginspirasi seluruh pemangku kepentingan untuk bergerak bersama menuju tujuan bersama yang lebih besar. Kepemimpinan berbasis nilai dan visi perubahan menjadi suatu keniscayaan untuk menghasilkan transformasi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan sosial, ekonomi, dan teknologi yang dinamis (Northouse, 2025).

Kepemimpinan berbasis nilai adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan prinsip-prinsip moral, etika, dan

nilai-nilai luhur sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan perilaku pemimpin (Schein, 2010). Pemimpin berbasis nilai menempatkan integritas, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi sebagai pusat tindakannya sehingga membangun kepercayaan dan legitimasi di mata publik dan pengikut (Pless & Maak, 2012). Nilai-nilai tersebut bukan sekadar teori normatif, melainkan menjadi panduan nyata dalam menjalankan tugas dan membentuk budaya organisasi yang kuat, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama.

Visi perubahan adalah gambaran masa depan yang diinginkan dan dicita-citakan yang memberi arah strategis bagi organisasi dan masyarakat (Northouse, 2025). Visi ini tidak hanya berfungsi sebagai panduan, melainkan sebagai sumber inspirasi dan motivasi yang kuat untuk menggerakkan perubahan sosial dan institusional. Dalam pemerintahan, visi perubahan menjadi sangat krusial karena harus mampu menjawab tantangan kompleks yang dihadapi, mulai dari reformasi birokrasi, pelayanan publik, hingga adaptasi teknologi digital dan tata kelola yang inklusif.

Kepemimpinan berbasis nilai dan visi perubahan saling menguatkan. Nilai menjadi fondasi moral yang menjamin bahwa visi perubahan yang diusung berjalan sesuai prinsip etika dan kepentingan publik. Tanpa nilai yang kuat, visi perubahan berisiko menjadi retorika kosong tanpa implementasi nyata (Pless & Maak, 2012). Sebaliknya, visi perubahan memberi arah dan makna bagi nilai-nilai tersebut agar tidak hanya menjadi doktrin moral, tetapi diaplikasikan dalam tindakan strategis yang konkret. Pemimpin yang berhasil mengintegrasikan nilai dan visi dapat menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan responsif.

Pemimpin publik yang berbasis nilai dan visi perubahan berperan sebagai agen transformasi sosial dan birokrasi, menggerakkan proses reformasi dengan menanamkan nilai-nilai integritas dan keadilan dalam sistem kerja, serta mengkomunikasikan visi perubahan yang mampu memotivasi seluruh elemen organisasi dan masyarakat. Beberapa strategi utama dalam mengimplementasikan kepemimpinan berbasis nilai dan visi perubahan, antara lain:

## **1. Pembentukan Budaya Organisasi yang Berorientasi Nilai**

Pembentukan budaya organisasi yang berorientasi nilai merupakan aspek krusial dalam membangun birokrasi yang efektif,

responsif, dan akuntabel. Budaya organisasi yang kuat akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong perilaku positif, serta menyatukan seluruh elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Proses pembentukan budaya berorientasi nilai dilakukan melalui serangkaian langkah strategis, antara lain pelatihan, sosialisasi, dan keteladanan dari para pemimpin organisasi.

Langkah pertama dalam pembentukan budaya organisasi yang berorientasi nilai adalah pelatihan. Pelatihan ini bertujuan memberikan pemahaman yang mendalam kepada seluruh ASN mengenai nilai-nilai utama yang harus dijunjung tinggi, seperti integritas, profesionalisme, inovasi, dan gotong royong. Melalui pelatihan, ASN tidak hanya memperoleh pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktis untuk mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam tugas sehari-hari. Pelatihan ini dirancang agar mampu menyesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit kerja sehingga lebih relevan dan efektif.

Sosialisasi menjadi langkah penting berikutnya untuk memastikan nilai-nilai organisasi dipahami dan diinternalisasi secara menyeluruh. Sosialisasi dilakukan secara terus-menerus dan melibatkan berbagai media komunikasi, mulai dari forum diskusi, workshop, hingga penggunaan media digital. Dengan cara ini, nilai-nilai organisasi tidak hanya sekadar tertulis dalam dokumen formal, tetapi benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja yang hidup dan berkembang. Sosialisasi yang efektif juga membantu mengatasi resistensi perubahan dan meningkatkan komitmen seluruh ASN terhadap nilai-nilai tersebut.

Peran pemimpin dalam pembentukan budaya organisasi sangat menentukan keberhasilan proses ini. Pemimpin harus mampu memberikan contoh konkret dan konsisten dalam menerapkan nilai-nilai organisasi dalam perilaku dan keputusan sehari-hari. Keteladanan pemimpin menjadi inspirasi dan motivasi bagi bawahannya untuk meniru dan mengadopsi nilai-nilai yang sama. Pemimpin yang berintegritas, komunikatif, dan responsif dapat menciptakan iklim organisasi yang mendukung budaya positif dan profesionalisme.

Pembentukan budaya organisasi yang berorientasi nilai juga membutuhkan dukungan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai, seperti penilaian kinerja berbasis nilai dan penghargaan bagi ASN yang menunjukkan perilaku teladan. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme penguatan agar nilai-nilai organisasi tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar memengaruhi perilaku dan kinerja ASN secara

nyata. Dengan demikian, budaya nilai dapat terinternalisasi secara berkelanjutan dalam seluruh aspek organisasi.

## **2. Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan**

Pengembangan kapasitas kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam upaya meningkatkan kualitas birokrasi dan mewujudkan organisasi pemerintahan yang efektif dan adaptif. Kepemimpinan yang kuat dan visioner dapat menjadi motor penggerak perubahan, mendorong inovasi, serta menciptakan iklim kerja yang produktif. Pengembangan kapasitas kepemimpinan dilakukan melalui pelatihan dan coaching yang berfokus pada peningkatan kesadaran nilai-nilai organisasi serta kemampuan visi strategis para pemimpin.

Pelatihan kepemimpinan dirancang untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif dan nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh seorang pemimpin. Melalui pelatihan ini, para pemimpin tidak hanya memperoleh teori, tetapi juga pengalaman praktis dalam mengelola perubahan, membangun motivasi tim, dan mengatasi tantangan birokrasi yang kompleks. Pelatihan ini juga menekankan pentingnya integritas, komunikasi efektif, dan kolaborasi sebagai fondasi dalam memimpin organisasi.

Coaching menjadi pendekatan yang sangat efektif dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan. Coaching memberikan kesempatan bagi para pemimpin untuk menerima bimbingan langsung dari coach yang berpengalaman, sehingga dapat menggali potensi diri, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menyusun strategi pengembangan pribadi yang lebih spesifik dan terarah. Proses coaching ini bersifat personal dan interaktif, memungkinkan pemimpin untuk belajar dari pengalaman nyata dan mengaplikasikan pembelajaran secara langsung di lingkungan kerja.

Kesadaran nilai menjadi elemen kunci dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan. Pemimpin yang sadar akan nilai-nilai organisasi seperti integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik yang prima akan lebih mampu mengambil keputusan yang berorientasi pada kebaikan bersama. Kesadaran nilai ini juga membantu pemimpin untuk menjadi teladan bagi bawahannya, memperkuat budaya organisasi yang positif, dan membangun kepercayaan publik terhadap institusi yang dipimpinya.

Kemampuan visi strategis juga menjadi fokus utama dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan. Pemimpin dengan visi strategis yang kuat mampu melihat peluang dan tantangan jangka panjang, serta merumuskan rencana yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Visi ini menjadi sumber inspirasi yang memotivasi seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama dalam menghadapi dinamika perubahan yang cepat dan kompleks. Dengan kombinasi pelatihan dan coaching yang berorientasi pada peningkatan kesadaran nilai dan kemampuan visi strategis, pengembangan kapasitas kepemimpinan dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya memperkuat kualitas individu pemimpin, tetapi juga berdampak positif pada keseluruhan kinerja organisasi.

### **3. Membangun Sistem Akuntabilitas dan Transparansi**

Membangun sistem akuntabilitas dan transparansi merupakan fondasi utama untuk mewujudkan nilai dan visi organisasi dalam setiap proses serta hasil kerja yang dihasilkan. Menurut Roberts (2004), sistem ini bukan hanya sekadar mekanisme administratif, melainkan sebuah kerangka kerja yang menuntut setiap individu dan unit organisasi bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan secara terbuka. Dengan demikian, akuntabilitas dan transparansi menjadi pilar penting dalam memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat dicapai secara efektif dan berintegritas.

Akuntabilitas berarti setiap pegawai dan pimpinan harus mampu mempertanggungjawabkan kinerja dan perilakunya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini mencakup pelaporan yang jujur, evaluasi kinerja yang objektif, serta konsekuensi yang jelas apabila terjadi pelanggaran atau ketidaksesuaian. Sistem ini mendorong budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab, di mana setiap orang sadar akan peran dan kontribusinya terhadap pencapaian visi organisasi.

Transparansi berperan sebagai elemen penguat akuntabilitas dengan membuka akses informasi yang relevan kepada publik maupun internal organisasi. Melalui keterbukaan ini, masyarakat dapat mengawasi dan memberikan masukan terhadap kinerja organisasi, sehingga meningkatkan kepercayaan publik. Selain itu, transparansi juga meminimalisir potensi korupsi dan penyalahgunaan wewenang karena segala proses dan keputusan dapat dipantau secara terbuka.

Penerapan sistem akuntabilitas dan transparansi dapat diwujudkan melalui berbagai mekanisme, seperti audit internal dan eksternal, pelaporan berkala, serta penggunaan teknologi informasi untuk memudahkan pengawasan dan pengelolaan data. Digitalisasi sistem pemerintahan, seperti e-government dan layanan publik berbasis aplikasi, turut berperan penting dalam mendukung transparansi, mempercepat akses informasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Lebih lanjut, budaya akuntabilitas harus ditanamkan sejak awal dalam organisasi melalui sosialisasi, pelatihan, dan contoh perilaku dari pimpinan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen kuat terhadap nilai ini akan menginspirasi bawahan untuk meniru dan menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut dalam setiap aktivitas kerja. Dengan demikian, akuntabilitas dan transparansi tidak hanya menjadi aturan formal, tetapi menjadi bagian dari karakter organisasi.

#### **4. Penggunaan Teknologi Digital**

Penggunaan teknologi digital telah menjadi salah satu pilar utama dalam mendukung penyebaran visi organisasi serta pemantauan implementasi kebijakan secara transparan dan partisipatif. Moussa *et al.* (2018) menegaskan bahwa digitalisasi tidak hanya mempermudah akses informasi, tetapi juga mengubah cara organisasi berkomunikasi dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat luas. Teknologi digital memungkinkan penyampaian visi yang lebih luas dan cepat, sekaligus membuka ruang bagi partisipasi aktif dari berbagai pihak.

Pada konteks penyebaran visi, teknologi digital seperti website resmi, media sosial, dan platform komunikasi digital memungkinkan pimpinan untuk menyampaikan arah dan tujuan organisasi secara langsung kepada publik dan pegawai. Melalui berbagai kanal ini, visi tidak hanya menjadi dokumen statis, melainkan pesan yang dinamis dan mudah diakses. Ini membantu membangun kesamaan pemahaman dan komitmen terhadap tujuan bersama, serta memperkuat dukungan internal maupun eksternal.

Teknologi digital berperan penting dalam pemantauan implementasi kebijakan. Sistem digital seperti e-government, dashboard kinerja, dan aplikasi pelaporan online memungkinkan pemantauan secara real-time dan berbasis data. Dengan sistem ini, pimpinan dan masyarakat dapat melihat sejauh mana kebijakan telah

diimplementasikan, progresnya, dan hambatan yang dihadapi. Transparansi ini mendorong akuntabilitas dan memungkinkan tindakan korektif yang cepat bila terdapat penyimpangan.

Partisipasi publik juga menjadi semakin efektif dengan bantuan teknologi digital. Platform pengaduan seperti LAPOR! dan media sosial memungkinkan masyarakat menyampaikan aspirasi, kritik, dan masukan secara langsung dan mudah. Pendekatan partisipatif ini tidak hanya meningkatkan kualitas kebijakan dan pelayanan publik, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat sebagai mitra dalam pembangunan. Namun, penggunaan teknologi digital juga menuntut kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai. Pelatihan dan pengembangan kompetensi digital bagi pegawai ASN menjadi keharusan agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, keamanan data dan perlindungan privasi juga harus menjadi perhatian utama untuk menjaga kepercayaan publik terhadap sistem digital yang digunakan.

## **5. Pemberdayaan Masyarakat**

Pemberdayaan masyarakat merupakan elemen krusial dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan dan bermakna dalam konteks reformasi birokrasi maupun pembangunan sosial. Pemberdayaan masyarakat tidak sekadar memberikan ruang bagi publik untuk berpartisipasi, tetapi juga menjadikannya mitra sejajar dalam proses perubahan. Dengan melibatkan masyarakat secara aktif, legitimasi kebijakan dan program akan semakin kuat karena didasarkan pada kebutuhan dan aspirasi nyata dari masyarakat itu sendiri. Pemberdayaan masyarakat diawali dengan pengakuan bahwa publik bukan hanya objek kebijakan, melainkan subjek yang memiliki peran strategis dalam pembangunan. Partisipasi masyarakat membuka peluang untuk dialog dua arah antara pemerintah dan publik, sehingga tercipta hubungan yang lebih demokratis dan transparan. Hal ini membantu menghilangkan kesenjangan antara pemerintah dan warga, serta memperkuat rasa memiliki terhadap program dan kebijakan yang dijalankan.

Salah satu bentuk pemberdayaan yang efektif adalah melalui pengembangan kapasitas masyarakat agar dapat berkontribusi secara maksimal. Pelatihan, pendidikan, dan pendampingan menjadi sarana penting agar masyarakat mampu memahami isu yang dihadapi, serta

mengembangkan solusi kreatif dan tepat guna. Dengan kapasitas yang memadai, masyarakat dapat mengambil peran lebih aktif dalam pelaksanaan program, pengawasan, dan evaluasi kebijakan. Lebih jauh, pemberdayaan masyarakat juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Ketika publik dilibatkan secara langsung, dapat memberikan masukan, mengawasi jalannya kebijakan, serta menuntut pertanggungjawaban dari aparat birokrasi. Ini tidak hanya memperkuat kontrol sosial, tetapi juga mendorong birokrasi untuk bekerja lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.





# **BAB V**

## **STRATEGI ADAPTASI AKTOR KEBIJAKAN DI ERA DIGITAL**

---

---

Era digital telah menghadirkan tantangan sekaligus peluang besar dalam tata kelola kebijakan publik. Munculnya teknologi informasi dan komunikasi (TIK), termasuk *Big Data*, kecerdasan buatan (AI), dan e-government, telah mengubah cara aktor kebijakan baik negara maupun non-negara berinteraksi, mengambil keputusan, serta menyusun dan menerapkan kebijakan. Dalam konteks ini, kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi kebutuhan mendesak bagi para pengambil kebijakan agar tidak tertinggal dalam menghadapi dinamika sosial yang semakin kompleks dan cepat berubah.

Strategi adaptasi di era digital tidak hanya berfokus pada aspek teknis, melainkan juga mencakup pembaruan struktur birokrasi, budaya kerja, dan keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan. Aktor kebijakan dituntut untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam sistem kerja yang lebih transparan, akuntabel, dan partisipatif. Digitalisasi birokrasi dan pemanfaatan platform digital membuka peluang bagi efisiensi layanan publik serta memperkuat legitimasi pemerintah melalui peningkatan keterbukaan informasi. Hal ini memerlukan kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif untuk menyatukan berbagai kepentingan dalam sistem yang terdigitalisasi.

### **A. Digitalisasi Birokrasi dan E-Government**

Era digital telah mengubah hampir semua aspek kehidupan, termasuk tata kelola pemerintahan dan proses kebijakan publik. Digitalisasi birokrasi dan implementasi e-government menjadi bagian strategis dalam menjawab tantangan kompleks di era informasi yang menuntut pelayanan publik lebih cepat, transparan, efisien, dan

responsif. Digitalisasi birokrasi bukan hanya sekadar penggantian sistem manual dengan digital, melainkan merupakan transformasi mendasar dalam budaya kerja, struktur organisasi, dan pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat (Heeks, 2018). E-government menjadi instrumen kunci dalam upaya memperbaiki tata kelola dan meningkatkan kualitas pelayanan publik sekaligus memperkuat demokrasi digital.

## **1. Digitalisasi Birokrasi**

Digitalisasi birokrasi mengacu pada proses penggunaan teknologi digital, khususnya teknologi informasi dan komunikasi (TIK), untuk mengubah proses kerja, pengambilan keputusan, serta pelayanan publik menjadi lebih modern, efektif, dan efisien (Cordella & Bonina, 2012). Proses ini melibatkan digitalisasi dokumen, otomatisasi proses administratif, serta integrasi data antarunit dalam suatu sistem yang terpusat. Digitalisasi juga berarti transformasi cara kerja birokrasi yang mengedepankan kecepatan dan akurasi data serta mengurangi birokrasi berbelit yang selama ini menjadi hambatan utama (Gil-Garcia *et al.*, 2018).

### **a. Efisiensi Operasional**

Digitalisasi birokrasi telah menjadi salah satu upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan penerapan teknologi informasi, proses administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual dan memakan waktu lama kini dapat dipercepat secara signifikan. Sistem digital memungkinkan dokumen dan data dikelola secara elektronik, sehingga mengurangi ketergantungan pada proses berkas fisik yang rawan hilang atau rusak. Hal ini tentunya berkontribusi pada percepatan pelayanan publik dan pengambilan keputusan yang lebih responsif (Heeks, 2018).

Digitalisasi juga mampu menekan biaya operasional birokrasi. Penggunaan sistem elektronik mengurangi kebutuhan akan kertas, ruang penyimpanan fisik, serta tenaga kerja untuk mengelola dokumen secara manual. Dengan demikian, anggaran yang sebelumnya dialokasikan untuk proses administrasi konvensional dapat dialihkan untuk pengembangan layanan atau peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Penghematan biaya

ini juga membuat pemerintah dapat memberikan layanan yang lebih terjangkau dan efisien kepada masyarakat.

b. Transparansi

Digitalisasi birokrasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat transparansi pemerintahan. Dengan sistem digital yang terintegrasi, data dan proses administrasi menjadi lebih mudah diakses oleh berbagai pihak, baik internal birokrasi maupun publik. Keterbukaan ini memungkinkan masyarakat untuk memantau jalannya pelayanan publik secara real-time, sehingga memperkecil peluang terjadinya praktik korupsi dan penyimpangan yang biasanya terjadi dalam birokrasi konvensional yang tertutup dan sulit diawasi (Bertot *et al.*, 2010).

Penggunaan teknologi digital memfasilitasi pencatatan dan pelaporan yang akurat serta terdokumentasi dengan baik. Setiap transaksi dan keputusan dalam sistem digital dapat dilacak dan diaudit, sehingga meningkatkan akuntabilitas pejabat publik. Digitalisasi membuka ruang bagi pemerintahan yang lebih transparan karena data dapat dibagikan secara terbuka dan proses pengambilan keputusan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini mendorong budaya kerja yang jujur dan integritas di lingkungan birokrasi.

c. Peningkatan Akuntabilitas

Digitalisasi birokrasi memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan sistem digital yang canggih, pemantauan atas berbagai proses administrasi dan operasional dapat dilakukan secara lebih mudah dan real-time. Hal ini memungkinkan pengawas internal maupun eksternal untuk memantau pelaksanaan tugas dan penggunaan anggaran secara langsung tanpa harus bergantung pada laporan manual yang sering kali terlambat atau tidak akurat.

Menurut Moussa *et al.* (2018), teknologi digital memperkuat sistem pelaporan dengan menyediakan data yang transparan dan terintegrasi. Informasi yang dihasilkan dalam sistem digital mudah diakses dan dianalisis, sehingga memudahkan pengambilan keputusan berbasis bukti serta evaluasi kinerja yang objektif. Kemampuan untuk memantau aktivitas secara real-time juga memperkecil kemungkinan penyimpangan dan korupsi

karena setiap langkah tercatat secara otomatis dan dapat diaudit kapan saja.

d. Pelayanan Publik yang Responsif

Digitalisasi birokrasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara pelayanan publik diselenggarakan, khususnya dalam hal responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan adanya layanan online, masyarakat kini dapat mengakses berbagai layanan pemerintahan kapan saja dan di mana saja tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Hal ini menghilangkan hambatan waktu dan jarak, serta memudahkan masyarakat untuk mendapatkan layanan dengan lebih cepat dan efisien.

Layanan publik yang berbasis digital mampu menghadirkan kemudahan akses yang lebih luas dan inklusif, terutama bagi yang tinggal di daerah terpencil atau memiliki keterbatasan mobilitas. Sistem layanan online seperti pendaftaran administrasi, pengajuan perizinan, hingga pengaduan publik, dapat diakses melalui perangkat digital seperti smartphone atau komputer. Dengan begitu, pelayanan publik menjadi lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis di era digital.

e. Peningkatan Partisipasi Publik

Digitalisasi birokrasi tidak hanya mempermudah proses administrasi dan pelayanan publik, tetapi juga membuka peluang besar untuk meningkatkan partisipasi publik dalam tata kelola pemerintahan. Dengan hadirnya platform digital seperti situs web resmi pemerintah, aplikasi pengaduan masyarakat, dan media sosial, warga dapat dengan mudah menyampaikan aspirasi, kritik, dan saran secara langsung. Hal ini menciptakan ruang dialog yang lebih terbuka dan transparan antara pemerintah dan masyarakat, sehingga memperkuat hubungan demokratis dalam penyelenggaraan pemerintahan (Fang, 2002).

Teknologi digital memungkinkan terjadinya partisipasi warga yang lebih luas dan inklusif, tanpa batasan waktu dan ruang. Warga dapat berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan kebijakan, hingga pengawasan pelaksanaan program pemerintah. Melalui mekanisme ini, pemerintah tidak hanya menjadi penyelenggara yang

memberikan layanan, tetapi juga fasilitator yang melibatkan masyarakat sebagai mitra aktif. Partisipasi publik yang meningkat ini membantu menciptakan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat.

## 2. E-Government

E-government merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah untuk menyediakan informasi dan layanan kepada warga negara, bisnis, dan unit pemerintah lainnya. Menurut Hill dan Lynn (2015), e-government dapat didefinisikan sebagai strategi digital yang memungkinkan interaksi yang lebih efektif antara pemerintah dan masyarakat, serta antar unit pemerintah itu sendiri. Model e-government secara umum diklasifikasikan menjadi beberapa jenis berdasarkan arah interaksi (Gil-Garcia *et al.*, 2018):

### a. *Government to Citizen (G2C)*

E-Government merupakan salah satu bentuk pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu aspek penting dalam e-Government adalah *Government to Citizen (G2C)*, yang mengacu pada interaksi langsung antara pemerintah dan masyarakat dalam penyediaan layanan publik secara digital. Melalui G2C, warga negara dapat mengakses berbagai layanan pemerintahan tanpa harus datang ke kantor fisik, sehingga mempermudah dan mempercepat proses administratif.

Contohnya, layanan pengurusan dokumen kependudukan seperti pembuatan KTP, akta kelahiran, dan kartu keluarga kini dapat dilakukan secara online. Begitu pula dengan pembayaran pajak dan pengajuan izin usaha yang sudah mulai banyak menggunakan platform digital. Sistem ini mengurangi antrian dan waktu tunggu, serta meningkatkan transparansi karena proses dapat dipantau secara real-time. Masyarakat juga dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap dan akurat terkait status layanan yang diajukan.

### b. *Government to Business (G2B)*

*Government to Business (G2B)* merupakan salah satu aspek penting dari e-Government yang berfokus pada interaksi antara pemerintah dan dunia usaha. Melalui layanan G2B, pelaku bisnis dapat mengakses berbagai layanan pemerintahan secara digital

yang mendukung kelancaran dan efisiensi aktivitas bisnis. Ini termasuk proses registrasi usaha, pengajuan tender, hingga pelaporan pajak yang biasanya membutuhkan waktu dan tenaga jika dilakukan secara manual.

Registrasi usaha yang dilakukan secara online memungkinkan pelaku bisnis untuk mendaftarkan perusahaan dengan lebih cepat dan mudah tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Selain itu, pengajuan tender juga menjadi lebih transparan dan adil karena seluruh informasi, persyaratan, dan hasil proses tender dapat diakses oleh publik secara digital. Hal ini membantu mengurangi praktik korupsi dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua pelaku usaha untuk bersaing secara sehat.

c. *Government to Government (G2G)*

*Government to Government (G2G)* adalah salah satu komponen utama dalam implementasi e-Government yang fokus pada interaksi dan kerjasama antar lembaga pemerintahan. Melalui sistem G2G, lembaga-lembaga pemerintah dapat saling bertukar data, informasi, dan dokumen secara elektronik dengan lebih cepat dan efisien. Hal ini mendukung terciptanya koordinasi yang lebih baik antara berbagai instansi dalam menjalankan fungsi dan tugas pemerintahan.

Pertukaran data antar lembaga melalui G2G juga membantu mengurangi tumpang tindih pekerjaan dan meningkatkan integrasi sistem administrasi pemerintahan. Misalnya, data kependudukan yang tersimpan di satu instansi dapat langsung diakses oleh instansi lain yang membutuhkan, sehingga meminimalisir birokrasi yang berbelit dan mengurangi risiko kesalahan data. Selain itu, G2G memungkinkan koordinasi lintas sektor dalam menyusun kebijakan publik yang lebih terpadu dan efektif.

d. *Government to Employee (G2E)*

*Government to Employee (G2E)* adalah salah satu aspek penting dari e-Government yang berfokus pada layanan internal bagi para pegawai negeri dan karyawan pemerintahan. Melalui G2E, berbagai proses manajemen sumber daya manusia seperti pengelolaan data kepegawaian, absensi, cuti, serta pelatihan dan pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara digital.

Sistem ini memudahkan pegawai dalam mengakses informasi dan melakukan berbagai administrasi tanpa harus datang langsung ke kantor, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Layanan G2E memungkinkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kepegawaian. Dengan adanya sistem yang terintegrasi dan otomatis, data kepegawaian menjadi lebih valid dan mudah dipantau oleh pihak manajemen. Hal ini juga meminimalisir kesalahan administrasi dan potensi penyalahgunaan data. Proses seperti penilaian kinerja, pengajuan kenaikan pangkat, dan pelaporan kegiatan kerja menjadi lebih cepat dan terstruktur, mendukung terciptanya birokrasi yang profesional dan modern.

## **B. Pemanfaatan *Big Data*, AI, dan Platform Digital dalam Perumusan Kebijakan**

Perkembangan teknologi digital, khususnya kemunculan *Big Data*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*), dan platform digital, telah mengubah paradigma perumusan kebijakan publik secara signifikan. Di era disrupsi ini, aktor kebijakan harus mampu memanfaatkan teknologi tersebut untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan. Pemanfaatan *Big Data* dan AI membantu mengatasi tantangan informasi yang semakin kompleks dan berlimpah (*data deluge*), memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan prediktif. Platform digital juga membuka peluang partisipasi publik lebih luas dan transparan dalam proses kebijakan (Kitchin, 2014).

### **1. *Big Data* dalam Perumusan Kebijakan Publik**

*Big Data* adalah kumpulan data besar dan beragam yang terus bertambah secara cepat, yang tidak bisa diolah dengan metode tradisional (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013). Ciri utama *Big Data* dikenal dengan 5V: *volume* (jumlah data sangat besar), *velocity* (kecepatan data masuk), *variety* (beragam jenis data), *veracity* (keandalan data), dan *value* (nilai guna data). Dalam konteks kebijakan publik, *Big Data* mencakup data administratif pemerintahan, media sosial, sensor IoT, data ekonomi, data demografis, dan lainnya yang

berpotensi memberi insight kritis untuk pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

a. Analisis Tren dan Pola Sosial

*Big Data* telah menjadi alat penting dalam perumusan kebijakan publik karena kemampuannya untuk menganalisis tren dan pola sosial secara real-time. Dengan volume data yang sangat besar dan beragam, pemerintah dapat memantau kondisi sosial dan ekonomi masyarakat secara rinci dan cepat. Informasi ini sangat berguna untuk memahami dinamika yang terjadi di lapangan, termasuk perubahan perilaku, kebutuhan masyarakat, hingga respon terhadap kebijakan yang telah diterapkan. Pemanfaatan *Big Data* memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran dan berbasis bukti.

Salah satu contoh pemanfaatan *Big Data* adalah analisis data media sosial. Platform seperti Twitter, Facebook, dan Instagram menyediakan sumber data yang kaya untuk mengukur sentimen publik terhadap berbagai isu kebijakan. Melalui teknik analisis sentimen dan pemetaan opini, pemerintah dapat mengetahui bagaimana masyarakat merespons suatu kebijakan, apakah ada penolakan, dukungan, atau kritik yang konstruktif. Informasi ini dapat menjadi bahan evaluasi yang penting agar kebijakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan aspirasi publik.

b. Peramalan dan Prediksi

*Big Data* berperan penting dalam peramalan dan prediksi dalam perumusan kebijakan publik. Dengan mengolah data historis dan data terkini yang sangat besar dan beragam, pemerintah dapat membangun model prediktif yang membantu memproyeksikan dampak kebijakan sebelum diimplementasikan. Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami berbagai skenario masa depan dan meminimalkan risiko yang mungkin muncul akibat kebijakan yang kurang tepat (Mergel *et al.*, 2019).

Data historis yang dikombinasikan dengan data real-time memberikan gambaran menyeluruh tentang tren dan pola yang terjadi selama periode tertentu. Misalnya, dalam kebijakan ekonomi, data dari berbagai sektor seperti konsumsi masyarakat, inflasi, dan pengangguran dapat dianalisis untuk memprediksi bagaimana kebijakan fiskal atau moneter akan berdampak pada

pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Dengan begitu, pemerintah dapat merancang strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masa depan.

c. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti

*Big Data* telah menjadi alat penting dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dalam perumusan kebijakan publik. Dengan mengakses dan menganalisis data kuantitatif dalam jumlah besar, pembuat kebijakan dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat dan objektif mengenai kondisi sosial, ekonomi, maupun lingkungan. Pendekatan ini membantu mengurangi ketergantungan pada intuisi atau asumsi yang subjektif, sehingga keputusan yang diambil lebih valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Janssen *et al.*, 2012).

Penggunaan *Big Data* memungkinkan identifikasi pola dan hubungan yang sebelumnya sulit terlihat melalui metode tradisional. Dengan demikian, kebijakan yang dirancang tidak hanya didasarkan pada pengalaman atau kebiasaan, tetapi pada bukti empiris yang kuat. Contohnya, analisis data kesehatan masyarakat yang luas dapat mengungkapkan faktor risiko utama penyakit tertentu, sehingga kebijakan kesehatan dapat diarahkan untuk mengatasi masalah tersebut secara tepat sasaran dan efektif.

d. Pemantauan dan Evaluasi Kebijakan

*Big Data* telah menjadi inovasi penting dalam pemantauan dan evaluasi kebijakan publik karena kemampuannya menyediakan data secara kontinyu dan real-time. Dengan menggunakan teknologi *Big Data*, pemerintah dapat melacak secara langsung bagaimana kebijakan yang diterapkan berdampak pada masyarakat dan berbagai sektor terkait. Hal ini memungkinkan identifikasi cepat terhadap kendala atau masalah yang muncul, sehingga intervensi yang diperlukan dapat segera dilakukan tanpa menunggu waktu evaluasi yang biasanya lama dan bersifat retrospektif.

Pemantauan berbasis *Big Data* tidak hanya meningkatkan kecepatan respon, tetapi juga meningkatkan akurasi evaluasi kebijakan. Data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti media sosial, sensor lingkungan, sistem administrasi

pemerintahan, dan data ekonomi, dapat dianalisis secara holistik untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai hasil kebijakan. Misalnya, dalam kebijakan kesehatan masyarakat, *Big Data* memungkinkan analisis cepat terhadap tren penyakit atau respons masyarakat terhadap program kesehatan, sehingga strategi bisa disesuaikan dengan kebutuhan nyata di lapangan.

## 2. Kecerdasan Buatan (AI) dalam Kebijakan Publik

AI adalah teknologi yang memungkinkan mesin untuk melakukan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti belajar, penalaran, dan pengambilan keputusan (Russell & Norvig, 2016). Jenis AI yang umum digunakan dalam kebijakan adalah machine learning, natural language processing, dan computer vision.

### a. Automasi Analisis Data

Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) semakin menjadi komponen penting dalam perumusan kebijakan publik, khususnya dalam hal automasi analisis data. AI mampu mengolah *Big Data* dalam jumlah besar dengan kecepatan dan akurasi yang jauh melampaui kemampuan manusia. Proses otomatis ini memungkinkan identifikasi pola-pola tersembunyi yang mungkin sulit atau bahkan tidak mungkin terdeteksi oleh analis manusia. Dengan demikian, AI membantu mempercepat pengolahan informasi yang sangat kompleks dan beragam dari berbagai sumber data (Janssen *et al.*, 2012).

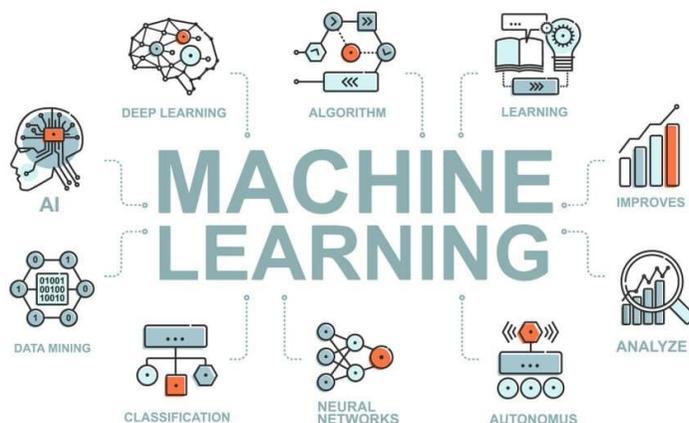
Penggunaan AI dalam automasi analisis data memungkinkan pembuat kebijakan untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam dan tepat waktu. Misalnya, dalam konteks penanganan pandemi, AI dapat mengolah data kesehatan, mobilitas masyarakat, dan tren sosial secara real-time untuk memprediksi penyebaran penyakit dan mengidentifikasi kelompok yang paling rentan. Pola-pola ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih responsif dan strategis, mengurangi risiko kegagalan kebijakan akibat keterlambatan atau kesalahan interpretasi data.

### b. Simulasi dan Modeling Kebijakan

Kecerdasan Buatan (AI) berperan penting dalam simulasi dan modeling kebijakan publik dengan kemampuannya untuk memproses berbagai variabel kompleks secara simultan. Melalui

algoritma canggih dan teknik machine learning, AI dapat mensimulasikan berbagai skenario kebijakan yang berbeda, memperkirakan dampak potensial dari tiap kebijakan sebelum diimplementasikan. Pendekatan ini membantu pembuat kebijakan untuk memahami konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang dari keputusan yang akan diambil dengan lebih akurat dan menyeluruh (Mergel *et al.*, 2019).

Gambar 4. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Simulasi berbasis AI memungkinkan pengujian kebijakan dalam lingkungan virtual, sehingga risiko kegagalan di dunia nyata dapat diminimalkan. Misalnya, dalam perencanaan pembangunan infrastruktur, AI dapat memperhitungkan variabel seperti anggaran, dampak lingkungan, dan reaksi masyarakat untuk memprediksi hasil yang optimal. Dengan demikian, simulasi ini menjadi alat strategis yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap dinamika sosial dan ekonomi yang terus berubah.

c. Chatbot dan Asisten Digital

Kecerdasan Buatan (AI) telah mengubah cara pemerintah berinteraksi dengan masyarakat melalui penggunaan chatbot dan asisten digital. Teknologi ini memungkinkan penyediaan layanan informasi kebijakan secara real-time, memberikan jawaban cepat atas berbagai pertanyaan masyarakat tanpa harus menunggu interaksi langsung dengan petugas. Chatbot dapat diakses kapan saja dan di mana saja, sehingga memudahkan warga dalam

mendapatkan informasi yang dibutuhkan dengan efisien dan tanpa hambatan waktu.

Chatbot dan asisten digital juga mampu memberikan layanan yang dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pengguna. Dengan kemampuan AI yang memproses data dan pola komunikasi pengguna, asisten digital dapat menyesuaikan jawaban dan rekomendasi, sehingga interaksi menjadi lebih relevan dan bermanfaat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi juga membantu pemerintah dalam membangun citra yang responsif dan transparan.

d. Pengambilan Keputusan Cerdas

Kecerdasan Buatan (AI) kini menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan cerdas di bidang kebijakan publik. Dengan kemampuan menganalisis data dalam jumlah besar secara cepat dan akurat, AI dapat memberikan rekomendasi yang didasarkan pada pola-pola dan tren yang mungkin tidak mudah terlihat oleh manusia. Melalui algoritma yang adaptif, AI mampu menyesuaikan analisisnya dengan perubahan kondisi dan dinamika situasi secara real-time, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih relevan dan tepat sasaran (Russell & Norvig, 2016).

AI juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti. Dengan mengurangi pengaruh bias subjektif yang sering muncul dalam proses tradisional, AI membantu pembuat kebijakan untuk mempertimbangkan berbagai faktor dan skenario secara komprehensif. Hal ini sangat penting terutama dalam menghadapi kompleksitas masalah sosial dan ekonomi yang semakin meningkat, di mana keputusan yang salah dapat menimbulkan dampak negatif yang luas.

### **3. Platform Digital dalam Proses Kebijakan**

Platform digital adalah sistem berbasis internet yang memfasilitasi interaksi, kolaborasi, dan pertukaran informasi antar aktor kebijakan dan masyarakat (Evans & Gawer, 2016). Dalam tata kelola, platform digital bisa berupa portal pemerintah, aplikasi mobile, media sosial, dan forum digital.

a. Partisipasi Publik dan Transparansi

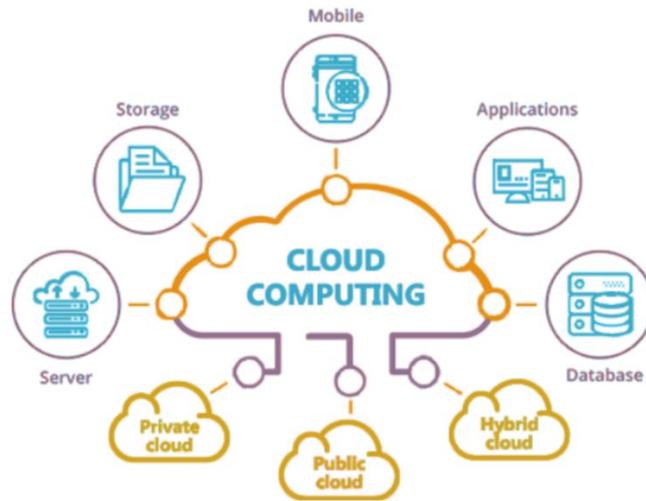
Platform digital telah merevolusi cara masyarakat berpartisipasi dalam proses kebijakan publik. Dengan adanya platform digital, ruang partisipasi publik menjadi lebih luas dan inklusif, memungkinkan warga dari berbagai latar belakang dan wilayah untuk memberikan masukan, aspirasi, dan kritik secara langsung kepada pemerintah. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan warga dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan yang dihasilkan karena didasarkan pada suara rakyat yang lebih representatif (Mergel *et al.*, 2019).

Platform digital juga mendorong transparansi dalam proses kebijakan. Informasi terkait tahapan kebijakan, dokumen, dan hasil evaluasi dapat diakses dengan mudah oleh publik, sehingga pemerintah menjadi lebih akuntabel atas setiap keputusan yang diambil. Transparansi ini menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan mengurangi potensi penyalahgunaan kekuasaan atau praktik korupsi, karena setiap langkah dapat dipantau secara terbuka oleh publik.

b. Kolaborasi Antar Pemangku Kepentingan

Platform digital berperan penting dalam memperkuat kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam proses kebijakan publik. Dalam konteks ini, pemangku kepentingan tidak hanya mencakup lembaga pemerintahan, tetapi juga sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, akademisi, dan warga negara. Dengan memanfaatkan sistem digital berbasis cloud dan komunikasi daring, para pihak dapat berbagi informasi, data, dan dokumen secara real-time, yang memungkinkan koordinasi lebih efektif dan efisien dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan (Evans & Gawer, 2016).

Gambar 5. Cloud Computing



Sumber: *Future Processing*

Dengan penggunaan platform kolaboratif, seperti forum kebijakan digital, ruang kerja virtual, dan sistem manajemen proyek terpadu, berbagai aktor kebijakan dapat bekerja sama lintas sektor tanpa batasan geografis. Teknologi ini mempercepat proses pengambilan keputusan dan memastikan bahwa berbagai perspektif dan keahlian dapat dipertimbangkan dalam menyusun kebijakan. Kolaborasi digital ini juga meningkatkan integrasi lintas unit pemerintah, mencegah duplikasi program, dan memastikan alokasi sumber daya yang lebih tepat sasaran.

c. Penyebaran Informasi dan Edukasi Publik

Platform digital telah menjadi alat yang sangat efektif dalam penyebaran informasi dan edukasi publik terkait kebijakan pemerintah. Dalam era digital, masyarakat menuntut akses informasi yang cepat, transparan, dan mudah dipahami. Melalui situs web resmi, media sosial, aplikasi pemerintahan, dan kanal komunikasi digital lainnya, pemerintah dapat menyampaikan informasi kebijakan secara real-time dan menyeluruh kepada seluruh lapisan masyarakat, tanpa batasan geografis maupun waktu (Moussa *et al.*, 2018).

Kemudahan ini tidak hanya meningkatkan keterjangkauan informasi, tetapi juga berperan penting dalam mendidik masyarakat mengenai substansi dan tujuan kebijakan yang

diterapkan. Edukasi publik menjadi lebih interaktif melalui konten visual seperti infografik, video edukatif, atau webinar daring yang dapat membantu publik memahami isu-isu kompleks secara lebih sederhana. Dengan peningkatan pemahaman publik, partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan juga dapat meningkat karena merasa memiliki informasi yang memadai untuk mengambil sikap atau memberikan masukan.

#### **4. Integrasi *Big Data*, AI, dan Platform Digital dalam Kebijakan Publik**

Integrasi antara *Big Data*, kecerdasan buatan (AI), dan platform digital menjadi fondasi utama dalam transformasi kebijakan publik berbasis teknologi. Masing-masing elemen memiliki fungsi yang saling melengkapi. *Big Data* menyediakan informasi dalam volume besar dan beragam, AI memungkinkan analisis cepat dan akurat terhadap data tersebut, sementara platform digital menjadi infrastruktur yang memungkinkan interaksi, penyebaran informasi, dan kolaborasi. Ketiganya membentuk ekosistem digital pemerintahan yang tidak hanya efisien, tetapi juga lebih responsif dan inklusif terhadap kebutuhan masyarakat (Janssen *et al.*, 2012).

Salah satu ilustrasi nyata dari integrasi ini dapat ditemukan dalam konsep *smart city governance*. Dalam kota cerdas, sensor-sensor berbasis *Internet of Things* (IoT) terpasang di berbagai titik strategis untuk mengumpulkan data secara terus-menerus mulai dari data lalu lintas, cuaca, konsumsi energi, hingga perilaku warga. Data ini kemudian dikumpulkan sebagai bagian dari *Big Data*, memberikan gambaran menyeluruh terhadap dinamika kota secara real-time. Informasi ini menjadi bahan mentah bagi proses analitik lebih lanjut yang dijalankan oleh sistem berbasis AI.

Kecerdasan buatan memproses *Big Data* tersebut melalui algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) untuk mendeteksi pola, melakukan prediksi, dan memberikan rekomendasi kebijakan. Misalnya, AI dapat mengidentifikasi titik-titik kemacetan lalu lintas dan menyarankan pengalihan arus kendaraan secara otomatis. Dalam konteks perencanaan kota, AI juga mampu melakukan simulasi kebijakan pembangunan, seperti dampak perubahan zonasi terhadap distribusi penduduk atau polusi udara. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti dan jangka panjang.

Platform digital menjadi medium untuk menjembatani hasil analisis AI dan interaksi dengan masyarakat. Lewat aplikasi seluler atau portal kota, warga bisa mengakses informasi hasil analisis secara langsung, memberikan umpan balik, bahkan turut serta dalam proses pembuatan keputusan melalui voting atau forum diskusi daring. Dengan demikian, warga bukan hanya menjadi objek kebijakan, melainkan aktor aktif yang berkontribusi dalam perumusan dan evaluasi kebijakan publik. Platform digital juga memungkinkan koordinasi antar lembaga pemerintah untuk sinkronisasi kebijakan yang lebih integratif.

Integrasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas. Data dan analisis yang tersedia secara terbuka di platform digital memberi ruang bagi publik untuk melakukan pengawasan. Pemerintah pun dapat lebih mudah mempertanggungjawabkan kebijakan karena prosesnya terdokumentasi secara sistemik dan berbasis data yang dapat diverifikasi. Namun demikian, keberhasilan integrasi ini bergantung pada kesiapan infrastruktur digital, regulasi perlindungan data, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Tanpa perlindungan privasi dan sistem keamanan siber yang kuat, penggunaan *Big Data* dan AI berisiko disalahgunakan. Begitu pula, tanpa literasi digital yang memadai, masyarakat bisa tertinggal dalam proses partisipasi yang seharusnya inklusif.

### **C. Transparansi, Partisipasi Publik, dan Akuntabilitas**

Era digital telah membawa perubahan fundamental dalam tata kelola pemerintahan dan proses perumusan kebijakan publik. Tiga konsep utama yang semakin mendapatkan sorotan dalam konteks reformasi birokrasi dan *governance* adalah transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas. Ketiganya merupakan pilar penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat demokrasi, dan mendorong kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Mergel *et al.*, 2019). Di era digital, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menyediakan peluang untuk memperkuat ketiga pilar tersebut dengan cara yang belum pernah terjadi sebelumnya. Namun, sekaligus juga menghadirkan tantangan yang kompleks, baik teknis maupun etis (Janssen *et al.*, 2012).

## 1. Transparansi di Era Digital

Transparansi dalam konteks pemerintahan merujuk pada keterbukaan informasi dan akses yang mudah bagi masyarakat untuk mengetahui proses, keputusan, serta penggunaan sumber daya publik (Bertot *et al.*, 2010). Transparansi adalah prasyarat utama untuk akuntabilitas karena masyarakat membutuhkan informasi yang jelas dan benar agar dapat menilai kinerja pemerintah.

### a. Portal dan Sistem Informasi Publik

Transparansi di era digital telah menjadi pilar utama dalam tata kelola pemerintahan yang modern dan akuntabel. Salah satu bentuk implementasi nyata transparansi digital adalah melalui pengembangan portal dan sistem informasi publik yang memungkinkan akses terbuka terhadap data dan dokumen pemerintah. Dengan kemajuan teknologi, masyarakat kini dapat dengan mudah memperoleh informasi tentang berbagai aspek pemerintahan, mulai dari kebijakan, anggaran, hingga proyek pembangunan yang sedang berjalan. Akses ini bukan hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga mempersempit ruang terjadinya penyimpangan dan praktik korupsi (Mergel *et al.*, 2019).

Portal informasi publik biasanya dirancang untuk menjadi antarmuka yang ramah pengguna, di mana data disajikan dalam bentuk dashboard interaktif, laporan, grafik, dan dokumen yang dapat diunduh. Misalnya, dokumen pengadaan barang dan jasa, laporan realisasi anggaran, serta informasi rencana kerja pemerintah daerah dapat ditampilkan secara real-time. Hal ini membuat proses pengawasan oleh masyarakat dan media menjadi lebih mudah dan terarah. Keterbukaan data juga memberikan ruang bagi para peneliti, akademisi, dan organisasi masyarakat sipil untuk melakukan analisis independen terhadap kebijakan publik.

### b. Open Data dan *Open Government*

Di era digital, konsep open data dan *open government* menjadi elemen penting dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas publik. Prinsip open data menekankan bahwa data milik pemerintah harus tersedia secara bebas, dapat diakses oleh siapa pun tanpa hambatan lisensi, dan disajikan dalam format yang dapat digunakan untuk analisis dan pengembangan lebih

lanjut. Pendekatan ini bertujuan untuk membuka peluang partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan serta meningkatkan kualitas kebijakan melalui keterlibatan publik dan aktor non-pemerintah (Janssen *et al.*, 2012).

Implementasi open data mendorong pemerintah untuk menyediakan beragam jenis data seperti data anggaran, pendidikan, kesehatan, demografi, serta lingkungan hidup secara transparan dan sistematis dalam portal daring yang mudah diakses. Data ini tidak hanya bermanfaat untuk wartawan dan lembaga pengawas, tetapi juga bagi akademisi, pengusaha, dan pengembang teknologi yang ingin menciptakan inovasi berbasis informasi publik. Misalnya, sektor swasta dapat menggunakan data transportasi atau infrastruktur untuk mengembangkan layanan publik berbasis aplikasi, sementara LSM dapat memanfaatkannya untuk advokasi kebijakan yang lebih inklusif.

c. Media Sosial dan Transparansi Interaktif

Media sosial telah menjadi instrumen penting dalam mendorong transparansi interaktif di era digital. Pemerintah tidak lagi hanya mengandalkan saluran komunikasi tradisional untuk menyampaikan kebijakan dan informasi publik. Melalui platform seperti Twitter, Facebook, Instagram, dan YouTube, lembaga pemerintah dapat menjangkau masyarakat secara lebih cepat dan luas. Media sosial memungkinkan informasi tentang kebijakan, program, maupun anggaran disampaikan dalam format yang lebih mudah dipahami dan lebih menarik bagi publik, khususnya generasi digital (Bertot *et al.*, 2010).

Kekuatan media sosial dalam konteks transparansi tidak berhenti pada penyebaran informasi satu arah. Salah satu aspek penting adalah komunikasi dua arah yang memungkinkan interaksi langsung antara pemerintah dan masyarakat. Warga negara kini dapat mengajukan pertanyaan, menyampaikan keluhan, memberikan masukan, bahkan mengkritik kebijakan secara terbuka. Pemerintah yang responsif akan menanggapi interaksi ini dengan memberikan klarifikasi, penjelasan, atau solusi konkret. Proses ini memperkuat akuntabilitas pemerintah dan menumbuhkan kepercayaan publik terhadap institusi negara.

## 2. Partisipasi Publik di Era Digital

Partisipasi publik adalah keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan kebijakan publik, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Dalam demokrasi modern, partisipasi publik dianggap sebagai sarana untuk memperkuat legitimasi dan kualitas kebijakan (Fung, 2015).

### a. *E-Participation Platforms*

Partisipasi publik di era digital mengalami transformasi signifikan dengan kehadiran e-participation platforms. Platform-platform ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari forum daring, aplikasi konsultasi publik, hingga polling online, yang memberikan ruang kepada warga untuk terlibat langsung dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Salah satu keunggulan utama dari e-participation adalah kemudahan akses yang diberikan kepada masyarakat dari berbagai latar belakang untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya, tanpa harus hadir secara fisik di ruang-ruang rapat atau pertemuan formal pemerintah.

Dengan forum daring dan aplikasi konsultasi publik, masyarakat dapat mengikuti diskusi, memberikan saran, bahkan merancang solusi atas persoalan yang dihadapi bersama. Pemerintah, di sisi lain, memperoleh umpan balik secara real-time yang sangat berharga dalam merespons kebutuhan dan harapan warga. Hal ini menciptakan proses kebijakan yang lebih demokratis, karena tidak hanya suara elit atau kelompok tertentu yang terdengar, tetapi juga suara dari masyarakat luas yang sebelumnya sulit dijangkau (Mergel *et al.*, 2019).

### b. Media Sosial sebagai Wadah Diskusi Publik

Media sosial telah menjadi salah satu instrumen paling efektif dalam memperluas partisipasi publik di era digital. Platform seperti Twitter, Facebook, Instagram, dan YouTube digunakan oleh instansi pemerintah untuk menyampaikan informasi kebijakan, menjelaskan keputusan strategis, serta merespons pertanyaan atau kritik dari masyarakat secara langsung. Kecepatan dan jangkauan luas media sosial memungkinkan informasi kebijakan disebarkan secara real-time kepada jutaan warga, menjadikannya alat komunikasi publik

yang vital dalam konteks pemerintahan modern (Bertot *et al.*, 2010).

Media sosial juga menjadi ruang diskusi yang dinamis. Masyarakat dapat dengan mudah menyampaikan komentar, saran, atau pertanyaan terhadap kebijakan yang diunggah oleh akun resmi pemerintah. Interaksi ini menciptakan dialog dua arah yang sebelumnya sulit terwujud melalui mekanisme komunikasi birokratis tradisional. Bahkan, media sosial sering menjadi tempat munculnya ide-ide kebijakan baru yang bersumber dari aspirasi akar rumput, menunjukkan bagaimana partisipasi publik dapat terjadi secara organik dan cepat.

c. *Crowdsourcing* dan *Co-Creation*

Pemanfaatan teknologi digital dalam pemerintahan modern telah membuka jalan bagi metode partisipatif baru seperti *crowdsourcing* dan *co-creation* dalam proses pembuatan kebijakan publik. *Crowdsourcing* memungkinkan pemerintah menghimpun ide, solusi, dan masukan langsung dari masyarakat secara luas melalui platform daring. Masyarakat tidak lagi hanya sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai subjek yang ikut berperan aktif dalam menyumbangkan perspektif terhadap isu-isu kebijakan yang dihadapi pemerintah (Janssen *et al.*, 2012).

Dengan mekanisme *crowdsourcing*, pemerintah dapat mengajukan pertanyaan terbuka kepada publik, seperti “bagaimana cara meningkatkan pelayanan publik?” atau “apa usulan Anda untuk pengelolaan sampah kota?” Warga kemudian memberikan ide dan solusi melalui platform digital yang disediakan. Hal ini bukan hanya memperkaya proses kebijakan dengan beragam pandangan, tetapi juga mempercepat pengumpulan data sosial dan meminimalkan bias yang mungkin terjadi dalam proses pengambilan keputusan tertutup.

Konsep *co-creation* atau penciptaan bersama mengajak masyarakat untuk tidak hanya memberi masukan, tetapi turut serta dalam merancang, mengimplementasikan, bahkan mengevaluasi kebijakan. Ini menciptakan kolaborasi langsung antara pemerintah dan warga dalam menyusun kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat. Contohnya, pemerintah kota dapat melibatkan komunitas lokal dalam

menyusun perencanaan ruang kota melalui lokakarya virtual atau aplikasi desain partisipatif.

### 3. Akuntabilitas Pemerintahan di Era Digital

Akuntabilitas adalah kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan kepada publik serta mekanisme untuk mengawasi pelaksanaan tugas tersebut (Bovens, 2010). Akuntabilitas berkaitan erat dengan transparansi dan partisipasi sebagai fondasi pengawasan demokratis.

#### a. Sistem Pelaporan dan Monitoring Online

Di era digital, akuntabilitas pemerintahan mengalami transformasi signifikan melalui penggunaan sistem pelaporan dan monitoring berbasis online. Pemerintah kini dapat mengembangkan dashboard dan aplikasi pemantauan kinerja yang terintegrasi dengan data real-time, memungkinkan transparansi dan pengawasan publik secara lebih luas. Dengan sistem ini, masyarakat dapat langsung melihat capaian program, anggaran yang digunakan, dan waktu pelaksanaan proyek, sehingga mendorong peningkatan akuntabilitas lembaga publik (Mergel *et al.*, 2019).

Salah satu keunggulan sistem monitoring online adalah kemampuannya dalam menyajikan data yang diperbarui secara berkala dan terstruktur, memudahkan pelacakan kemajuan suatu program atau kebijakan. Melalui dashboard interaktif, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) dari setiap unit kerja pemerintah dapat dipantau oleh atasan langsung, pengawas internal, hingga masyarakat umum. Hal ini tidak hanya memudahkan evaluasi kinerja, tetapi juga menekan potensi penyimpangan dan manipulasi data.

#### b. *Whistleblowing* Digital dan Media Sosial

Di era digital, akuntabilitas pemerintahan semakin diperkuat dengan hadirnya mekanisme *whistleblowing* digital yang memungkinkan pegawai negeri maupun warga masyarakat melaporkan pelanggaran, korupsi, atau maladministrasi secara lebih mudah dan aman. Platform digital menyediakan sarana pelaporan yang dapat dilakukan secara anonim, sehingga pelapor merasa terlindungi dari potensi tekanan atau pembalasan. Ini menjadi terobosan penting dalam memperkuat integritas dan

transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan (Bertot *et al.*, 2010).

*Whistleblowing* digital tidak hanya mengandalkan aplikasi khusus, tetapi juga memanfaatkan media sosial sebagai saluran untuk mengungkap masalah internal yang mungkin sulit diakses oleh publik. Media sosial memungkinkan informasi menyebar secara cepat dan luas, sehingga meningkatkan tekanan bagi instansi pemerintah untuk merespons dan melakukan tindakan perbaikan. Kekuatan media sosial juga mendorong kesadaran publik untuk lebih aktif dalam mengawasi kinerja pejabat dan pegawai pemerintah.

c. Audit Digital dan Analitik Data

Di era digital, akuntabilitas pemerintahan semakin diperkuat dengan pemanfaatan audit digital dan analitik data. Teknologi *Big Data* dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan pengawasan yang lebih mendalam dan akurat terhadap berbagai aspek kinerja pemerintahan. Melalui analisis data besar, pemerintah dan lembaga pengawas dapat mengidentifikasi pola-pola pengeluaran yang tidak wajar, indikasi korupsi, serta ketidakefisienan dalam pelaksanaan program secara lebih cepat dan tepat (Janssen *et al.*, 2012).

Audit digital menggunakan algoritma dan model analitik untuk menyaring jutaan data transaksi keuangan dan operasional yang selama ini sulit dianalisis secara manual. Dengan kemampuan ini, potensi penyimpangan dapat terdeteksi sejak dini, sehingga memungkinkan tindakan korektif dilakukan lebih cepat. Selain itu, analitik data juga dapat mengevaluasi efektivitas kebijakan publik berdasarkan hasil dan output yang tercatat dalam sistem digital, sehingga audit menjadi lebih menyeluruh dan berbasis bukti.

#### **4. Sinergi Transparansi, Partisipasi, dan Akuntabilitas dalam Tata Kelola Digital**

Sinergi antara transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas merupakan fondasi penting dalam tata kelola pemerintahan digital yang efektif dan demokratis. Ketiga pilar ini tidak dapat berdiri sendiri-sendiri karena saling melengkapi satu sama lain dalam menciptakan sistem pemerintahan yang terbuka, responsif, dan dapat dipercaya oleh

masyarakat. Transparansi memberikan akses terbuka terhadap informasi dan proses kebijakan, partisipasi memungkinkan masyarakat untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, dan akuntabilitas menjamin pertanggungjawaban setiap langkah kebijakan yang diambil. Integrasi ketiganya menjadi kunci sukses adaptasi teknologi digital dalam tata kelola publik (Janssen *et al.*, 2012).

Teknologi digital berperan sebagai enabler atau fasilitator utama dalam membangun sinergi ini. Dengan platform digital, pemerintah dapat menyediakan data dan informasi yang mudah diakses oleh masyarakat, misalnya melalui portal transparansi dan open data. Teknologi juga memungkinkan interaksi dua arah, sehingga warga tidak hanya sebagai penerima informasi, tetapi dapat memberikan masukan, kritik, atau bahkan berpartisipasi dalam proses perumusan kebijakan. Selain itu, sistem digital yang terintegrasi membantu pengawasan dan audit secara real-time, meningkatkan akuntabilitas lembaga pemerintahan.

Keberhasilan penerapan tata kelola digital tidak hanya bergantung pada teknologi semata. Faktor kelembagaan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan. Struktur organisasi, aturan kerja, dan mekanisme koordinasi antar unit pemerintahan perlu disesuaikan agar dapat mendukung transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Misalnya, lembaga perlu memiliki unit khusus yang mengelola data terbuka dan memfasilitasi komunikasi publik secara efektif. Kebijakan internal yang mendukung keterbukaan dan penegakan standar etika juga harus ditegakkan untuk menjaga konsistensi pelaksanaan tata kelola digital.

Budaya organisasi berperan krusial dalam mendukung sinergi ketiga pilar tersebut. Budaya yang menghargai keterbukaan, inovasi, dan kolaborasi akan mendorong pegawai pemerintah untuk aktif menggunakan teknologi digital sebagai alat transparansi dan partisipasi publik. Sebaliknya, budaya birokrasi yang tertutup atau enggan berubah dapat menjadi penghambat utama. Oleh karena itu, perubahan budaya melalui pelatihan, sosialisasi, dan teladan kepemimpinan sangat diperlukan agar nilai-nilai tata kelola digital dapat diterapkan secara menyeluruh.

Kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi faktor kunci dalam implementasi tata kelola pemerintahan digital yang efektif. SDM yang kompeten dalam teknologi informasi dan komunikasi harus dipersiapkan agar mampu mengelola sistem digital dengan baik serta

berinteraksi secara produktif dengan masyarakat. Pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan perlu dilakukan agar pegawai pemerintah tidak hanya menguasai aspek teknis, tetapi juga memahami pentingnya transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam menjalankan tugasnya.

Sinergi antara transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas yang didukung oleh teknologi digital, kelembagaan yang adaptif, budaya organisasi yang progresif, serta SDM yang kompeten akan menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Masyarakat sebagai pemangku kepentingan dapat mengawasi jalannya pemerintahan dengan lebih mudah, ikut memberikan aspirasi, dan memastikan bahwa pemerintah bertanggung jawab atas keputusan dan kebijakan yang diambil. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintah.



# **BAB VI**

## **TANTANGAN ETIKA DAN MORALITAS DALAM KEPEMIMPINAN KEBIJAKAN**

---

---

Di era disrupsi yang ditandai oleh percepatan perubahan teknologi, sosial, dan politik, tantangan etika dan moralitas dalam kepemimpinan kebijakan publik menjadi semakin kompleks dan mendesak. Pemimpin kebijakan tidak hanya dituntut untuk responsif terhadap dinamika masyarakat, tetapi juga harus mampu menjaga standar etika dan moral dalam setiap proses pengambilan keputusan. Integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial menjadi tolok ukur penting dalam menilai legitimasi dan kepercayaan publik terhadap kepemimpinan. Situasi dilematis sering muncul ketika kepentingan publik harus dihadapkan dengan tekanan politik, ekonomi, atau kepentingan kelompok tertentu.

Pada pengambilan kebijakan publik, dilema etika kerap muncul ketika keputusan yang rasional secara administratif ternyata mengabaikan nilai-nilai keadilan, inklusivitas, dan kemanusiaan. Dalam konteks ini, akuntabilitas moral menjadi lebih dari sekadar laporan pertanggungjawaban administratif; ia menyentuh dimensi tanggung jawab sosial dan keberpihakan kepada masyarakat luas. Pemimpin publik perlu menavigasi ruang kebijakan yang sarat dengan kepentingan dan tekanan, sembari tetap menjaga komitmen terhadap etika profesi dan nilai-nilai luhur pelayanan publik.

### **A. Dilema Etika dalam Pengambilan Kebijakan**

Kepemimpinan dalam kebijakan publik tidak hanya melibatkan keahlian teknis dan manajerial, tetapi juga diwarnai oleh tantangan etika

yang kompleks. Dilema etika muncul ketika pembuat kebijakan harus memilih antara dua atau lebih nilai moral yang bertentangan atau ketika keputusan yang diambil berpotensi menimbulkan konsekuensi yang tidak adil bagi berbagai pihak. Dalam konteks ini, dilema etika bukan sekadar masalah teori, melainkan persoalan nyata yang harus dihadapi pemimpin dalam setiap tahap pengambilan kebijakan (Burns & Ciulla, 2014). Dilema etika dalam kepemimpinan kebijakan terjadi ketika terdapat konflik antara dua nilai atau prinsip moral yang sama-sama penting, sehingga pemimpin harus membuat keputusan sulit yang tidak dapat sepenuhnya memuaskan semua nilai tersebut (Rosenbloom *et al.*, 2022). Contoh klasiknya adalah memilih antara keadilan distributif dan efisiensi ekonomi, atau antara transparansi dan kerahasiaan demi kepentingan strategis.

### **1. Dilema Keadilan vs Efisiensi**

Dilema antara keadilan dan efisiensi seringkali menjadi persoalan utama dalam perumusan kebijakan publik. Dalam konteks pemerintahan, efisiensi biasanya diartikan sebagai kemampuan suatu kebijakan untuk mencapai hasil maksimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Namun, fokus yang terlalu besar pada efisiensi ekonomis dapat berpotensi mengorbankan aspek keadilan sosial, yang mengedepankan pemerataan dan perlindungan terhadap kelompok masyarakat rentan. Contohnya adalah pengurangan subsidi oleh pemerintah untuk mengurangi beban anggaran. Meski hal ini dapat memperbaiki efisiensi fiskal, kebijakan tersebut bisa memberatkan kelompok miskin yang selama ini bergantung pada subsidi tersebut.

Keadilan sosial menuntut bahwa kebijakan harus memperhatikan aspek distribusi manfaat dan beban secara adil di masyarakat. Ketika sebuah kebijakan hanya berorientasi pada efisiensi, misalnya dengan memotong subsidi energi atau pangan, maka kelompok yang paling lemah secara ekonomi akan mengalami kesulitan yang lebih besar. Hal ini menimbulkan ketimpangan yang dapat memperburuk kemiskinan dan ketidaksetaraan sosial. Dalam jangka panjang, ketidakadilan ini bisa menimbulkan ketidakpuasan sosial dan mengancam stabilitas politik.

Dilema ini bukanlah sesuatu yang mudah untuk dihindari, sebab setiap kebijakan tentu memiliki keterbatasan sumber daya. Pemerintah harus membuat pilihan antara penggunaan anggaran yang terbatas untuk mencapai hasil yang optimal secara makro, dan perlunya menjamin

perlindungan sosial bagi seluruh lapisan masyarakat. Dalam praktiknya, kebijakan yang menyeimbangkan keduanya sangat sulit diwujudkan karena seringkali tujuan efisiensi dan keadilan berjalan berlawanan. Meningkatkan efisiensi cenderung menuntut pemangkasan biaya, sementara keadilan sosial menuntut adanya redistribusi sumber daya yang mungkin memerlukan biaya lebih besar.

Salah satu contoh konkret dilema ini dapat dilihat dalam kebijakan pengurangan subsidi bahan bakar minyak. Dari sisi efisiensi, pengurangan subsidi dapat mengurangi defisit anggaran negara dan mendorong penggunaan energi yang lebih ramah lingkungan. Namun, bagi masyarakat miskin yang penghasilan hariannya sangat terbatas, kenaikan harga BBM akibat pengurangan subsidi dapat menambah beban hidup secara signifikan. Tanpa adanya kompensasi atau program bantuan sosial yang memadai, kebijakan ini dianggap tidak adil karena memperberat kondisi kelompok rentan.

Untuk mengatasi dilema ini, diperlukan pendekatan kebijakan yang holistik dan inklusif. Pemerintah harus mampu merancang mekanisme yang mengintegrasikan efisiensi ekonomi dan keadilan sosial secara simultan. Salah satunya adalah dengan menerapkan sistem subsidi yang lebih tepat sasaran atau dikenal sebagai “targeted subsidies,” dimana bantuan difokuskan kepada kelompok yang benar-benar membutuhkan. Dengan cara ini, efisiensi penggunaan anggaran tetap dapat dijaga tanpa mengorbankan keadilan sosial secara signifikan.

## **2. Dilema Transparansi vs Kerahasiaan**

Dilema transparansi versus kerahasiaan merupakan salah satu tantangan utama dalam tata kelola pemerintahan modern. Transparansi yang tinggi dianggap sebagai pilar utama demokrasi karena memungkinkan masyarakat mengakses informasi secara terbuka, sehingga akuntabilitas pemerintah dapat terjaga dengan baik. Melalui keterbukaan informasi, publik dapat memantau proses pengambilan keputusan, mengevaluasi kinerja aparat pemerintah, serta mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Namun, di sisi lain, keterbukaan yang berlebihan juga dapat menimbulkan risiko terhadap keamanan nasional dan kepentingan strategis negara, sehingga pemerintah sering kali harus menyeimbangkan antara membuka informasi dan menjaga kerahasiaan tertentu (Burns & Ciulla, 2014).

Salah satu aspek yang paling kompleks dari dilema ini adalah bagaimana menentukan batasan antara informasi yang harus dipublikasikan dan informasi yang harus dilindungi. Informasi yang terkait dengan kebijakan publik, anggaran, hingga hasil evaluasi program idealnya terbuka untuk umum agar dapat diawasi dan diperbaiki bila diperlukan. Namun, beberapa data, terutama yang berkaitan dengan pertahanan, intelijen, dan diplomasi, memerlukan perlakuan khusus karena jika bocor ke publik atau pihak asing, dapat membahayakan kepentingan nasional dan stabilitas negara.

Ketika pemerintah terlalu menekankan transparansi tanpa mempertimbangkan aspek keamanan, hal ini bisa menyebabkan kebocoran data yang sensitif dan memperlemah posisi negosiasi internasional. Sebaliknya, jika pemerintah terlalu menjaga kerahasiaan tanpa membuka informasi yang relevan, maka publik bisa kehilangan kepercayaan terhadap pemerintah dan menimbulkan kecurigaan terhadap adanya penyembunyian informasi penting. Oleh karena itu, dilema transparansi versus kerahasiaan menuntut keseimbangan yang sangat hati-hati agar kedua tujuan tersebut dapat dicapai secara simultan.

Pada praktiknya, regulasi dan mekanisme pengelolaan informasi menjadi kunci untuk menyelesaikan dilema ini. Pemerintah dapat menetapkan kebijakan klasifikasi informasi yang jelas, mengidentifikasi data mana yang harus dibuka kepada publik dan mana yang harus dijaga kerahasiaannya. Contohnya, sistem keamanan informasi dan enkripsi dapat digunakan untuk melindungi data sensitif, sementara portal informasi publik dapat digunakan untuk menyebarluaskan data yang tidak mengancam keamanan nasional.

Peran lembaga pengawas dan peraturan undang-undang keterbukaan informasi publik sangat penting untuk memastikan pemerintah tidak menyalahgunakan alasan kerahasiaan sebagai alat untuk menutup-nutupi kesalahan atau penyimpangan. Pengawasan eksternal melalui badan independen atau media massa dapat menjaga agar kerahasiaan hanya diterapkan pada hal-hal yang benar-benar strategis, bukan untuk menutupi hal yang merugikan masyarakat.

Dilema ini juga berhubungan erat dengan kemajuan teknologi digital yang memungkinkan penyebaran informasi lebih cepat dan luas. Era digital membawa tantangan baru dalam mengelola informasi, karena data yang seharusnya rahasia bisa dengan mudah diakses atau dibocorkan melalui serangan siber atau kebocoran internal. Oleh sebab

itu, pemerintah harus memperkuat sistem keamanan siber dan memberikan pelatihan kepada aparaturnegara agar mampu menjaga kerahasiaan tanpa mengorbankan transparansi di area yang tepat.

### **3. Dilema Kepentingan Umum vs Kepentingan Pribadi**

Dilema kepentingan umum versus kepentingan pribadi merupakan persoalan klasik yang sering muncul dalam proses pengambilan kebijakan publik. Pada dasarnya, kebijakan publik bertujuan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas, yaitu kepentingan umum. Namun, dalam praktiknya, seringkali kebijakan tersebut berpotensi bertentangan dengan kepentingan kelompok atau individu tertentu yang memiliki kekuatan politik, ekonomi, atau sosial. Situasi ini menimbulkan tantangan besar bagi pembuat kebijakan untuk menjaga agar keputusan yang diambil benar-benar mengedepankan kepentingan publik dan tidak dimanfaatkan untuk keuntungan pribadi atau kelompok tertentu (Bowman & West, 2021).

Salah satu risiko utama dari dilema ini adalah munculnya konflik kepentingan, di mana pejabat publik atau aktor kebijakan yang seharusnya bertindak sebagai pelayan masyarakat justru terdorong oleh motif pribadi atau kelompoknya sendiri. Konflik kepentingan ini dapat berupa pengaruh yang tidak sehat dalam proses perumusan kebijakan, seperti lobbying yang berlebihan, pemberian suap, atau nepotisme. Akibatnya, kebijakan yang dihasilkan bisa saja lebih menguntungkan pihak tertentu daripada kepentingan masyarakat secara keseluruhan. Fenomena ini sering menjadi penyebab utama korupsi dan menurunnya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Dilema kepentingan umum versus pribadi juga sering muncul ketika kebijakan yang diambil menuntut pengorbanan atau perubahan yang merugikan kelompok tertentu. Misalnya, pengurangan subsidi energi atau kebijakan lingkungan yang ketat mungkin tidak disukai oleh kelompok pengusaha atau konsumen tertentu. Dalam situasi seperti ini, kelompok-kelompok yang dirugikan bisa melakukan tekanan politik atau menggunakan pengaruhnya untuk membelokkan kebijakan demi kepentingannya sendiri. Hal ini menunjukkan betapa sulitnya menyeimbangkan antara kebutuhan mayoritas dengan kepentingan minoritas yang memiliki kekuatan signifikan.

Pengelolaan dilema ini membutuhkan sistem pengawasan yang kuat dan mekanisme pencegahan konflik kepentingan yang efektif.

Transparansi dalam proses pengambilan kebijakan, pelibatan berbagai pemangku kepentingan, serta penerapan kode etik bagi pejabat publik merupakan langkah penting untuk mengurangi risiko penyalahgunaan kekuasaan. Misalnya, kewajiban untuk melaporkan aset dan kepentingan pribadi dapat membantu mencegah pejabat memanfaatkan jabatannya untuk keuntungan pribadi.

Penerapan prinsip *good governance* juga sangat relevan dalam mengatasi dilema ini. Dengan menegakkan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi publik, diharapkan kebijakan yang dibuat benar-benar mencerminkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat luas, bukan hanya kepentingan segelintir kelompok. Selain itu, keterlibatan masyarakat melalui mekanisme konsultasi publik dan forum diskusi dapat membantu mengidentifikasi potensi konflik kepentingan sejak dini sehingga dapat dikelola secara tepat. Dilema ini juga berkaitan erat dengan budaya organisasi dan etika pemerintahan. Budaya birokrasi yang menempatkan integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik sebagai nilai utama akan meminimalkan perilaku yang merugikan kepentingan umum. Oleh karena itu, pelatihan dan pendidikan etika bagi aparatur negara perlu menjadi prioritas agar mampu menjalankan tugas dengan jujur dan adil.

#### **4. Dilema Kebijakan Jangka Pendek vs Jangka Panjang**

Dilema antara kebijakan jangka pendek dan jangka panjang adalah tantangan fundamental dalam pengambilan keputusan publik. Seringkali, pembuat kebijakan menghadapi tekanan untuk menghasilkan hasil yang cepat dan nyata guna memenuhi kebutuhan atau tuntutan masyarakat saat ini. Namun, keputusan yang mengutamakan keuntungan jangka pendek tersebut bisa berpotensi merugikan kepentingan dan kesejahteraan generasi mendatang. Contohnya, dalam bidang lingkungan, kebijakan yang mendorong eksploitasi sumber daya alam secara besar-besaran mungkin memberikan manfaat ekonomi dalam waktu singkat, tetapi berdampak negatif terhadap kelestarian lingkungan dan keberlanjutan ekosistem di masa depan (Rosenbloom *et al.*, 2022).

Kebijakan jangka pendek sering kali muncul karena dorongan politik, di mana pejabat publik ingin menunjukkan prestasi dan keberhasilan selama masa jabatan. Hal ini membuatnya lebih memilih solusi yang cepat dan populer, meskipun dampaknya kurang berkelanjutan. Situasi ini juga diperparah oleh siklus pemilihan yang

relatif singkat, sehingga mendorong pembuat kebijakan untuk fokus pada pencapaian target yang bisa dirasakan oleh pemilih dalam waktu dekat. Akibatnya, isu-isu strategis dan kritis yang membutuhkan waktu lama untuk diatasi, seperti perubahan iklim dan pembangunan infrastruktur berkelanjutan, seringkali diabaikan atau tidak mendapatkan prioritas.

Kebijakan jangka panjang memerlukan visi yang luas dan perencanaan strategis yang mendalam, melibatkan pertimbangan terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berlangsung selama puluhan tahun atau lebih. Namun, jenis kebijakan ini sering sulit diterapkan karena hasilnya tidak langsung terlihat dan mungkin kurang mendapat dukungan publik dalam jangka pendek. Contohnya adalah investasi dalam pendidikan, konservasi lingkungan, atau pembangunan infrastruktur yang ramah lingkungan, yang membutuhkan biaya besar dan waktu bertahun-tahun untuk memberikan manfaat nyata.

Perbedaan kepentingan antara jangka pendek dan jangka panjang ini bisa menimbulkan konflik di antara berbagai pemangku kepentingan. Kelompok yang mengutamakan keuntungan ekonomi cepat, seperti pelaku bisnis dan investor, mungkin menekan pemerintah untuk mengambil kebijakan yang lebih pragmatis dan menguntungkan saat ini. Sementara itu, kelompok masyarakat yang peduli pada keberlanjutan dan kualitas hidup masa depan seringkali harus berjuang untuk memastikan kebijakan yang diambil tidak merusak tatanan lingkungan dan sosial. Ketidakseimbangan antara kedua kepentingan ini memicu dilema yang kompleks bagi pengambil keputusan.

Untuk mengatasi dilema ini, diperlukan pendekatan yang mengintegrasikan kedua perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Salah satu cara adalah dengan menerapkan prinsip pembangunan berkelanjutan, yang menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Pendekatan ini menuntut pembuat kebijakan untuk mengadopsi kerangka pikir holistik dan sistemik dalam merancang kebijakan, serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan.

Penggunaan alat analisis dampak jangka panjang, seperti kajian lingkungan strategis (*environmental impact assessment*) dan model prediktif berbasis data besar, dapat membantu pembuat kebijakan dalam memvisualisasikan konsekuensi dari setiap pilihan kebijakan. Dengan

dukungan teknologi ini, pemerintah bisa lebih mudah memperkirakan risiko dan manfaat yang timbul, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih bijaksana dan berkelanjutan.

## **B. Akuntabilitas Moral di Tengah Tekanan Politik dan Publik**

Akuntabilitas moral adalah kewajiban pemimpin publik untuk bertanggung jawab atas konsekuensi moral dan etis dari keputusan serta tindakannya kepada masyarakat dan stakeholder yang terdampak (Bovens, 2010). Ini melibatkan keterbukaan, kejujuran, integritas, dan komitmen pada nilai-nilai etika, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif atau legal formal. Berbeda dengan akuntabilitas birokratis yang cenderung bersifat mekanistik dan prosedural, akuntabilitas moral menuntut adanya refleksi etis secara mendalam serta keberanian untuk mengakui dan memperbaiki kesalahan.

Pada konteks pemerintahan demokratis, tekanan politik dapat berasal dari elite partai, lobi bisnis, kelompok kepentingan, hingga media yang memiliki agenda dan kepentingan tersendiri. Tekanan ini bisa mendorong pemimpin mengambil keputusan pragmatis yang mungkin mengorbankan nilai moral demi mempertahankan kekuasaan atau dukungan politik. Selain itu, dinamika politik yang penuh persaingan dan ketidakpastian politik membuat pemimpin sering harus memilih jalan tengah antara berbagai tuntutan, yang bisa berpotensi mengaburkan pertimbangan etis dan akuntabilitas moral (Romzek & Dubnick, 2018). Selanjutnya, tuntutan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas semakin meningkat, terutama dengan perkembangan teknologi informasi dan media sosial yang memungkinkan pengawasan publik lebih intensif. Masyarakat menuntut kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga jujur dan beretika. Namun, tekanan publik ini kadang juga bersifat ambivalen; sementara menuntut perubahan cepat dan hasil nyata, masyarakat bisa kurang memberi ruang bagi proses pengambilan keputusan yang berhati-hati dan etis (Flinders, 2017).

### **1. Konflik Kepentingan dan Korupsi**

Konflik kepentingan dan korupsi merupakan dua persoalan serius yang sering kali menghantui proses pengambilan keputusan dalam pemerintahan. Tekanan politik dan kepentingan ekonomi yang kuat menciptakan situasi di mana pembuat kebijakan menghadapi godaan

untuk mengutamakan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu di atas kepentingan umum. Kondisi ini tidak hanya merusak integritas moral pejabat publik, tetapi juga mengancam keberlangsungan sistem demokrasi dan tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan (Romzek & Dubnick, 2018). Ketika pejabat publik terjebak dalam jaringan korupsi, akuntabilitas moral menjadi sangat lemah, sehingga sulit menjalankan tanggung jawabnya secara jujur dan bertanggung jawab.

Konflik kepentingan muncul ketika seorang pejabat publik memiliki kepentingan pribadi, baik secara finansial maupun non-finansial, yang berpotensi memengaruhi keputusan yang diambil dalam kapasitasnya sebagai pelayan publik. Situasi ini menciptakan ketidakadilan karena keputusan yang seharusnya mengutamakan kesejahteraan masyarakat bisa saja dipengaruhi oleh motif untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok. Akibatnya, kebijakan yang dihasilkan tidak lagi mencerminkan kebutuhan dan aspirasi publik, melainkan hanya memenuhi keinginan segelintir pihak tertentu.

Korupsi, sebagai konsekuensi ekstrem dari konflik kepentingan, adalah praktik penyalahgunaan wewenang publik untuk keuntungan pribadi. Korupsi tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga menimbulkan kerusakan moral yang mendalam pada institusi pemerintahan. Ketika korupsi merajalela, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menurun drastis, yang pada akhirnya melemahkan legitimasi dan efektivitas tata kelola pemerintahan. Kondisi ini memperparah ketimpangan sosial dan memperlambat pembangunan.

Tekanan politik menjadi salah satu faktor utama yang memperbesar risiko konflik kepentingan dan korupsi. Pejabat publik sering kali menghadapi tuntutan dari partai politik, donor, atau kelompok kepentingan yang memiliki agenda tertentu. Tekanan ini dapat menyebabkan pejabat mengambil keputusan yang menguntungkan kelompok tertentu demi mempertahankan kekuasaan atau mendapatkan dukungan politik, bukan berdasarkan pertimbangan obyektif dan kepentingan umum. Dengan demikian, politik patronase dan praktik politik transaksional menjadi semakin sulit diberantas.

Kepentingan ekonomi juga menjadi sumber konflik kepentingan yang signifikan. Hubungan antara pejabat publik dengan pelaku bisnis atau investor yang memiliki kepentingan dalam kebijakan tertentu dapat menimbulkan praktik-praktik yang merugikan masyarakat luas.

Misalnya, pengadaan barang dan jasa yang tidak transparan dan penuh dengan nepotisme atau kolusi adalah manifestasi nyata dari konflik kepentingan ekonomi yang berujung pada korupsi. Kondisi ini menghambat pembangunan dan meningkatkan biaya pelayanan publik.

Dampak dari konflik kepentingan dan korupsi tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga merusak fondasi moral dan etika penyelenggaraan pemerintahan dalam jangka panjang. Pejabat yang terlibat dalam korupsi cenderung kehilangan integritas dan kejujuran, dua aspek penting dalam menjalankan tugas publik. Hal ini menyebabkan ketidakpercayaan masyarakat yang berujung pada apatisme dan ketidakpatuhan terhadap peraturan serta kebijakan yang ada. Akibatnya, tata kelola pemerintahan menjadi tidak efektif dan rentan terhadap penyalahgunaan kekuasaan.

Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan penguatan mekanisme pengawasan dan penegakan hukum yang tegas terhadap praktik konflik kepentingan dan korupsi. Transparansi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya publik menjadi kunci utama untuk meminimalkan peluang terjadinya korupsi. Selain itu, pembentukan budaya birokrasi yang berintegritas dan penanaman nilai-nilai etika kepada pejabat publik sangat penting agar mampu menolak godaan korupsi dan tetap menjalankan tanggung jawab moralnya dengan baik.

## **2. Keterbatasan Transparansi**

Keterbatasan transparansi menjadi salah satu tantangan utama dalam penerapan teknologi digital di bidang tata kelola pemerintahan. Meskipun teknologi ini memungkinkan pengungkapan data dan informasi secara luas dan cepat, tidak semua informasi dapat diungkapkan secara penuh tanpa mempertimbangkan berbagai faktor yang sensitif. Dalam konteks ini, pemerintah harus menyeimbangkan kebutuhan transparansi dengan kewajiban menjaga keamanan nasional, privasi individu, dan strategi politik yang strategis. Ketegangan antara keterbukaan dan kerahasiaan ini kerap menimbulkan dilema yang kompleks dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan informasi publik (Bovens, 2010).

Aspek keamanan nasional menjadi alasan utama pembatasan transparansi. Informasi yang terkait dengan keamanan negara, seperti data intelijen, operasi militer, dan strategi pertahanan, tidak bisa diakses secara bebas oleh publik karena berpotensi membahayakan keselamatan

negara dan warga negara. Jika informasi tersebut bocor atau disalahgunakan, dampaknya bisa sangat serius, mulai dari ancaman terhadap kedaulatan negara hingga risiko keamanan bagi masyarakat luas. Oleh karena itu, pemerintah wajib menjaga kerahasiaan data semacam ini meskipun hal itu mengurangi tingkat keterbukaan informasi.

Privasi individu juga menjadi pertimbangan penting dalam keterbatasan transparansi. Teknologi digital memungkinkan pengumpulan dan penyebaran data yang sangat masif, termasuk data pribadi warga negara. Jika data pribadi ini tidak dikelola dengan baik, ada risiko penyalahgunaan yang dapat merugikan individu, seperti pencurian identitas, diskriminasi, atau pelanggaran hak privasi. Regulasi perlindungan data pribadi dan mekanisme keamanan informasi menjadi sangat penting agar keterbukaan data publik tidak merugikan hak-hak privasi warga. Dengan demikian, keterbukaan informasi harus dibatasi agar tidak melanggar hak privasi masyarakat.

Strategi politik juga memengaruhi batasan transparansi. Dalam konteks persaingan politik dan diplomasi, pemerintah mungkin harus menyembunyikan beberapa informasi strategis agar tidak memberikan keuntungan bagi pihak lain, baik dalam negeri maupun internasional. Informasi mengenai kebijakan luar negeri, negosiasi, dan kebijakan ekonomi yang sensitif sering kali dijaga kerahasiaannya untuk mempertahankan posisi tawar atau menjaga stabilitas politik. Oleh sebab itu, transparansi penuh dalam semua aspek pemerintahan tidak selalu memungkinkan dan dapat menimbulkan risiko politik yang serius.

Ketegangan antara kebutuhan untuk transparansi dan kerahasiaan ini menciptakan dilema yang sulit bagi pemerintah. Di satu sisi, masyarakat menuntut keterbukaan agar dapat melakukan pengawasan terhadap pemerintah dan memastikan akuntabilitas. Namun di sisi lain, keterbukaan yang tidak dikontrol bisa mengancam kepentingan vital negara dan individu. Pemerintah harus mencari keseimbangan yang tepat antara kedua hal tersebut agar tata kelola pemerintahan berjalan efektif, demokratis, dan aman.

### **3. Politisasi Akuntabilitas**

Politisasi akuntabilitas merupakan fenomena yang kerap terjadi dalam dinamika pemerintahan dan proses pengambilan kebijakan. Pada prinsipnya, akuntabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa para

pejabat dan lembaga publik bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan, sehingga proses pemerintahan berjalan transparan, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Namun, dalam praktik politik yang penuh persaingan, akuntabilitas sering kali dimanfaatkan sebagai alat politik untuk menyerang atau menjatuhkan lawan. Alih-alih menjadi sarana perbaikan dan pembelajaran, akuntabilitas justru bertransformasi menjadi instrumen yang merusak integritas proses pengambilan kebijakan.

Pada konteks politik yang sangat kompetitif, akuntabilitas dapat berubah menjadi senjata untuk memenangkan kekuasaan. Para aktor politik kerap menggunakan isu akuntabilitas untuk mendiskreditkan lawan politik melalui tuduhan korupsi, maladministrasi, atau ketidakefektifan. Strategi ini sering kali didasarkan pada motif politik semata, bukan pada tujuan murni untuk meningkatkan kualitas tata kelola atau memperbaiki kebijakan. Akibatnya, akuntabilitas yang semestinya menjadi alat pengawasan dan evaluasi berubah menjadi arena konflik politik yang memperuncing polarisasi dan mengganggu stabilitas pemerintahan.

Politisasi akuntabilitas juga dapat menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi terhambat. Ketika setiap kebijakan yang diambil selalu disertai dengan risiko serangan politik melalui tuduhan ketidakakuntabilan, pejabat publik menjadi lebih berhati-hati atau bahkan enggan mengambil keputusan yang berani dan inovatif. Hal ini berdampak pada lambatnya respons pemerintah terhadap isu-isu strategis dan berkurangnya efektivitas kebijakan. Situasi seperti ini jelas merugikan kepentingan publik yang seharusnya menjadi fokus utama tata kelola pemerintahan.

Politisasi akuntabilitas bisa menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan. Ketika akuntabilitas dipandang sebagai alat permainan politik yang penuh kepentingan, masyarakat akan semakin skeptis terhadap klaim transparansi dan tanggung jawab pemerintah, mungkin melihat tuduhan dan pembelaan sebagai drama politik yang tidak substantif, sehingga melemahkan kepercayaan publik yang sangat penting untuk legitimasi pemerintahan dan keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

Fenomena ini juga dapat mengganggu budaya organisasi di dalam lembaga pemerintahan. Dalam suasana di mana akuntabilitas sering dijadikan alat politik, pegawai dan pejabat publik bisa merasa

tertekan dan tidak bebas dalam menjalankan tugas secara profesional, mungkin memilih untuk menghindari risiko demi mengamankan posisi politik atau karier, daripada berfokus pada pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada hasil. Akibatnya, integritas dan moral birokrasi bisa menurun, memperlemah tata kelola pemerintahan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi politisasi akuntabilitas, diperlukan upaya sistematis yang melibatkan pembentukan regulasi dan mekanisme pengawasan yang independen dan netral. Lembaga-lembaga pengawas yang bebas dari pengaruh politik harus diberi kewenangan untuk melakukan audit dan evaluasi secara objektif, tanpa campur tangan dari kepentingan politik tertentu. Selain itu, proses akuntabilitas harus didesain agar fokus pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, bukan sebagai alat serangan politik yang bersifat destruktif.

#### **4. Kompleksitas Pengukuran Moralitas**

Pengukuran moralitas dalam konteks akuntabilitas pemerintahan dan kepemimpinan adalah sebuah tantangan yang kompleks dan penuh nuansa. Moralitas bersifat subjektif, dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, agama, dan norma sosial yang berbeda-beda antar individu dan komunitas. Oleh karena itu, standar moral yang berlaku untuk satu kelompok atau masyarakat mungkin tidak sepenuhnya sama dengan kelompok lain. Hal ini menimbulkan kesulitan dalam merumuskan indikator atau ukuran yang universal dan objektif untuk menilai akuntabilitas moral. Dengan demikian, penilaian moralitas tidak dapat dilakukan secara mekanis seperti pengukuran kinerja teknis atau keuangan (Flinders, 2017).

Konteks situasional juga sangat menentukan bagaimana moralitas dipahami dan diaplikasikan. Keputusan atau tindakan yang dianggap bermoral dalam satu situasi mungkin dianggap kurang tepat atau tidak etis dalam konteks lain. Misalnya, kebijakan yang memprioritaskan kepentingan kolektif bisa saja menimbulkan kritik dari kelompok tertentu yang merasa dirugikan. Penilaian moralitas harus mampu mempertimbangkan konteks ini agar tidak menjadi terlalu kaku dan tidak relevan dengan dinamika sosial yang ada. Namun, hal ini juga membuat sistem pengawasan menjadi semakin sulit, karena tidak ada standar baku yang bisa diterapkan secara konsisten.

Akuntabilitas moral sering kali melibatkan penilaian atas niat dan motif di balik sebuah tindakan, yang sifatnya sangat subjektif dan sulit diobservasi secara langsung. Seseorang mungkin melakukan suatu tindakan yang hasilnya positif, tetapi niat di baliknya bisa bermacam-macam mulai dari motivasi altruistik hingga kepentingan pribadi. Karena niat tidak selalu bisa diketahui dengan pasti, sistem evaluasi moral harus berhati-hati agar tidak menghakimi hanya berdasarkan hasil tanpa mempertimbangkan dimensi internal moral pelaku. Ini menambah lapisan kompleksitas dalam mengukur moralitas secara akurat dan adil.

Keterbatasan lain yang muncul adalah adanya bias dalam penilaian moral, baik dari evaluator maupun masyarakat luas. Penilaian moral sering kali dipengaruhi oleh preferensi pribadi, ideologi politik, atau kepentingan kelompok tertentu, yang dapat merusak objektivitas. Misalnya, seorang pejabat bisa saja dipuji atau dikritik berdasarkan popularitasnya, bukan karena standar moral yang sebenarnya. Situasi ini berpotensi membuat sistem pengawasan dan evaluasi moral menjadi alat politik atau propaganda, bukan instrumen yang benar-benar mengedepankan integritas dan kejujuran.

Moralitas bersifat dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Nilai-nilai moral yang dianggap benar pada masa lalu bisa saja dipandang berbeda pada era sekarang akibat perubahan sosial, teknologi, dan pemikiran. Oleh karena itu, sistem akuntabilitas moral juga harus bersifat adaptif dan mampu menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Jika sistem terlalu kaku, maka penilaian moral menjadi tidak relevan dan kehilangan kekuatan legitimasi di mata publik. Namun, fleksibilitas ini juga berisiko menimbulkan inkonsistensi dan ketidakpastian dalam pengukuran.

Keterbatasan-keterbatasan tersebut memunculkan kebutuhan untuk mengembangkan pendekatan pengukuran akuntabilitas moral yang lebih holistik dan kontekstual. Alih-alih hanya berfokus pada aturan baku atau checklist moral, evaluasi harus memasukkan dialog terbuka antara berbagai pemangku kepentingan, melibatkan masyarakat, dan mempertimbangkan nilai-nilai lokal. Dengan cara ini, penilaian moral dapat menjadi proses yang lebih partisipatif, transparan, dan relevan secara sosial, sekaligus meminimalkan distorsi akibat subjektivitas semata.

Sistem pengawasan dan evaluasi juga harus menggunakan berbagai metode kombinasi, seperti penilaian kualitatif melalui

wawancara, observasi, dan refleksi etis, selain data kuantitatif. Pendekatan multidimensi ini dapat membantu menangkap aspek moralitas yang lebih luas dan mendalam, serta mengurangi ketergantungan pada angka atau indikator tunggal yang kaku. Meski demikian, penerapan metode ini membutuhkan sumber daya yang cukup, pelatihan evaluasi yang matang, dan komitmen kuat dari seluruh aktor pemerintahan untuk menjunjung tinggi nilai moral dalam praktik sehari-hari.

### **C. Reformasi Budaya Kerja Birokrasi**

Reformasi budaya kerja birokrasi merupakan salah satu langkah strategis dan esensial dalam menjawab tantangan etika dan moralitas yang dihadapi oleh kepemimpinan kebijakan di era modern. Budaya birokrasi yang sehat dan beretika menjadi fondasi penting bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Namun, dalam praktiknya, birokrasi seringkali menghadapi berbagai problematika budaya kerja yang berakar pada tradisi, kebiasaan lama, serta resistensi terhadap perubahan (Kertati, 2021). Reformasi budaya kerja birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan perilaku dan mindset aparatur, tetapi juga mengandung dimensi etika yang menyangkut komitmen moral terhadap nilai-nilai integritas, transparansi, dan pelayanan publik.

Budaya kerja birokrasi dapat dipahami sebagai pola nilai, norma, dan perilaku yang berlaku dan menjadi acuan bagi para aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan publik. Budaya ini memengaruhi sikap kerja, etika, motivasi, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Reformasi budaya kerja adalah proses perubahan yang disengaja dan sistematis untuk memperbaiki dan mengembangkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku aparatur agar sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* dan etika pelayanan publik. Proses ini mencakup transformasi nilai yang menekankan integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan.

#### **1. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan**

Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan merupakan aspek krusial dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan yang profesional dan berintegritas. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang modern,

aparatur dituntut tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga pemahaman yang mendalam mengenai nilai-nilai etika dan budaya kerja yang baik. Oleh karena itu, program pelatihan etika dan pengembangan budaya kerja profesional harus diintegrasikan secara sistematis dalam setiap tahap pengembangan sumber daya manusia.

Pelatihan etika yang berkelanjutan membantu aparatur memahami batas-batas moral dan norma yang harus dijunjung tinggi dalam menjalankan tugas publik. Dalam praktiknya, aparatur sering dihadapkan pada berbagai dilema dan tekanan yang dapat menggoyahkan prinsip etika. Dengan pendidikan etika yang terstruktur, aparatur dapat mengantisipasi dan menghadapi situasi sulit tersebut dengan prinsip yang kuat, sehingga menghindarkan dari perilaku korupsi, nepotisme, atau praktik tidak profesional lainnya. Hal ini sejalan dengan tujuan membangun pemerintahan yang akuntabel dan dipercaya oleh masyarakat.

Pelatihan juga harus menitikberatkan pada pengembangan budaya kerja profesional yang mencakup disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi. Budaya kerja yang sehat mendorong aparatur untuk bekerja secara efisien dan efektif, menghormati rekan sejawat, serta berkomitmen pada pelayanan publik yang berkualitas. Budaya kerja yang kuat ini akan menjadi fondasi yang mempengaruhi perilaku individu maupun organisasi secara keseluruhan, sehingga meningkatkan kinerja pemerintahan secara signifikan.

Pengintegrasian program pelatihan ke dalam pengembangan kapasitas aparatur harus dilakukan secara sistemik dan berkelanjutan. Artinya, pelatihan tidak cukup hanya diberikan sekali atau sporadis, melainkan harus menjadi bagian dari siklus pembelajaran yang rutin dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan regulasi. Pendekatan ini memastikan bahwa aparatur selalu mendapatkan pembaruan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan tantangan terbaru dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Teknologi digital juga dapat dimanfaatkan untuk mendukung pelatihan berkelanjutan, seperti melalui platform e-learning atau webinar yang memungkinkan akses mudah dan fleksibel bagi aparatur di berbagai daerah. Dengan metode ini, pelatihan dapat menjangkau lebih banyak peserta tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu, serta mempercepat penyebaran materi pembelajaran yang mutakhir. Selain itu, pelatihan

digital juga dapat dirancang interaktif sehingga meningkatkan keterlibatan dan pemahaman peserta.

Evaluasi dan monitoring juga menjadi bagian penting dalam pelaksanaan program pelatihan berkelanjutan. Pemerintah harus melakukan penilaian secara berkala untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam meningkatkan pemahaman etika dan budaya kerja. Hasil evaluasi ini dapat menjadi dasar untuk memperbaiki dan menyempurnakan materi serta metode pelatihan di masa depan. Dengan adanya umpan balik yang terus-menerus, pelatihan akan semakin relevan dan berdampak positif terhadap perubahan sikap dan perilaku aparatur.

## **2. Penguatan Kepemimpinan yang Beretika**

Penguatan kepemimpinan yang beretika merupakan salah satu aspek krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan profesional. Pemimpin birokrasi tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk menjalankan tugas dengan integritas tinggi. Pemimpin yang beretika harus mampu menjadi contoh nyata dalam perilaku dan sikap kerja, sehingga dapat menumbuhkan budaya kerja positif di lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang demikian tidak hanya mendorong efisiensi dan efektivitas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

Salah satu model kepemimpinan yang sangat relevan dalam konteks penguatan etika adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah mindset dan perilaku pegawai melalui inspirasi, visi yang jelas, dan dorongan moral. Tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga membangun iklim kerja yang mendukung nilai-nilai etika, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan. Dengan pendekatan ini, pemimpin dapat menggerakkan seluruh elemen birokrasi untuk bersama-sama menghadapi tantangan dan mewujudkan perubahan positif secara berkelanjutan.

Pemimpin yang beretika juga harus memiliki kesadaran tinggi terhadap tanggung jawab sosial dan moralnya, harus mampu menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Sikap ini sangat penting untuk mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang sering menjadi kendala utama dalam

birokrasi. Selain itu, pemimpin beretika juga harus transparan dalam pengambilan keputusan dan membuka ruang dialog dengan para pemangku kepentingan agar tercipta akuntabilitas yang kuat.

Membangun budaya kerja positif di lingkungan birokrasi juga menjadi tugas penting bagi pemimpin. Budaya kerja yang sehat tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pegawai untuk berkembang secara profesional dan pribadi. Pemimpin yang beretika akan mendorong kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap kontribusi setiap individu. Dengan demikian, pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Penguatan kepemimpinan beretika juga perlu didukung oleh program pelatihan dan pengembangan kapasitas yang terstruktur. Melalui pelatihan ini, pemimpin birokrasi dapat terus meningkatkan wawasan dan keterampilan dalam mengelola organisasi dengan prinsip-prinsip etika yang kuat. Pelatihan yang berkelanjutan akan membantu pemimpin memahami berbagai dilema etika yang mungkin muncul dan bagaimana cara menanganinya secara tepat. Selain itu, program pengembangan kepemimpinan juga memperkuat kemampuan komunikasi dan pengambilan keputusan yang berbasis nilai.

Dukungan dari sistem dan kebijakan organisasi sangat penting untuk menguatkan peran pemimpin beretika. Organisasi harus menciptakan mekanisme pengawasan yang efektif, sistem penghargaan bagi perilaku etis, serta sanksi yang tegas terhadap pelanggaran etika. Dengan adanya lingkungan yang mendukung ini, pemimpin dapat menjalankan perannya dengan lebih optimal tanpa mengalami tekanan atau hambatan yang dapat mengikis integritasnya. Sistem ini juga memberi kepastian bahwa kepemimpinan beretika menjadi budaya yang berkelanjutan, bukan hanya inisiatif sementara.

Komunikasi yang terbuka dan partisipatif antara pemimpin dan anggota organisasi juga menjadi faktor penting dalam penguatan budaya etika. Pemimpin harus mampu membangun hubungan yang harmonis dan saling percaya dengan bawahan. Melalui komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menyampaikan visi dan nilai-nilai etika secara jelas serta menerima masukan yang konstruktif. Hal ini memungkinkan terjadinya kolaborasi yang sinergis dan memperkuat komitmen bersama dalam menjaga integritas organisasi.

### **3. Penyederhanaan Prosedur dan Digitalisasi**

Reformasi birokrasi menjadi agenda penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pemerintahan. Salah satu langkah strategis yang kerap diimplementasikan adalah penyederhanaan prosedur administrasi yang selama ini dianggap rumit dan berbelit-belit. Prosedur yang sederhana tidak hanya mempercepat proses pelayanan, tetapi juga mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi yang sering muncul akibat kompleksitas dan ketidakjelasan aturan. Penyederhanaan prosedur ini dapat menjadi fondasi bagi reformasi birokrasi yang lebih transparan dan akuntabel, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah pun dapat meningkat (Filmer & Rogers, 2019).

Digitalisasi atau penerapan teknologi informasi dalam pemerintahan (e-government) menjadi kunci utama dalam mendorong efisiensi dan transparansi. Dengan digitalisasi, berbagai proses administrasi dan layanan publik dapat dilakukan secara elektronik, mengurangi kebutuhan interaksi tatap muka yang sering menjadi celah bagi korupsi dan praktik-praktik tidak transparan. Penggunaan platform digital memungkinkan sistem kerja yang lebih cepat dan terstruktur, serta memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses layanan tanpa harus menghadapi birokrasi yang rumit.

Digitalisasi juga membawa perubahan signifikan dalam hal transparansi. Informasi terkait proses layanan dan status permohonan dapat dipantau secara real-time oleh masyarakat melalui portal atau aplikasi khusus. Hal ini menimbulkan efek positif berupa peningkatan akuntabilitas pemerintah karena setiap tahapan proses dapat diawasi oleh publik. Dengan demikian, digitalisasi membantu mengurangi ruang untuk praktik maladministrasi dan penyimpangan dalam birokrasi.

Digitalisasi memudahkan pengawasan internal oleh instansi pemerintah sendiri. Dengan sistem berbasis teknologi, audit dan monitoring kinerja dapat dilakukan secara lebih akurat dan cepat. Data yang tersimpan secara digital memungkinkan deteksi dini terhadap anomali atau indikasi korupsi, serta memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Keberadaan sistem pelaporan elektronik juga mempermudah pegawai atau masyarakat dalam melaporkan penyimpangan tanpa takut mendapat tekanan.

Penerapan digitalisasi dalam birokrasi bukan tanpa tantangan. Salah satu kendala utama adalah resistensi budaya dan ketidakmampuan

sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi baru. Pelatihan dan pengembangan kapasitas menjadi sangat penting agar pegawai birokrasi mampu menggunakan sistem digital dengan efektif dan memahami pentingnya transparansi serta akuntabilitas. Selain itu, pemerintah harus menjamin keamanan data agar tidak terjadi penyalahgunaan atau kebocoran informasi yang bisa merugikan publik.

Infrastruktur teknologi informasi yang memadai juga menjadi faktor penentu keberhasilan digitalisasi birokrasi. Ketersediaan jaringan internet yang stabil, perangkat keras yang handal, serta sistem aplikasi yang *user-friendly* sangat dibutuhkan agar layanan digital dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat di berbagai wilayah. Pemerintah perlu memastikan investasi yang cukup dalam membangun infrastruktur ini, terutama di daerah-daerah terpencil yang selama ini memiliki keterbatasan akses layanan publik.

#### **4. Sistem Penghargaan dan Sanksi yang Adil**

Membangun sistem penghargaan dan sanksi yang adil merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja aparatur birokrasi serta menumbuhkan budaya profesionalisme dan etika kerja. Sistem ini harus didesain secara objektif dan transparan agar seluruh pegawai memahami kriteria penilaian serta konsekuensi atas tindakan yang dilakukan. Keberadaan sistem reward dan punishment yang jelas akan menjadi pendorong utama motivasi aparatur dalam menjalankan tugasnya dengan penuh integritas dan loyalitas.

Penghargaan yang diberikan kepada aparatur tidak semata-mata didasarkan pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek integritas dan loyalitas terhadap institusi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa pegawai yang berperilaku etis dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap tugas dan nilai-nilai organisasi mendapatkan apresiasi yang layak. Dengan demikian, penghargaan menjadi alat yang efektif dalam membentuk perilaku positif dan menanamkan rasa bangga serta tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Sistem penghargaan harus bersifat transparan dan komunikatif. Aparatur perlu mengetahui secara jelas indikator-indikator apa saja yang digunakan dalam penilaian, serta bagaimana mekanisme pemberian reward tersebut. Transparansi ini mencegah munculnya praktik favoritisme atau diskriminasi yang dapat merusak semangat kerja dan kepercayaan antar pegawai. Komunikasi yang baik mengenai sistem

penghargaan juga membantu memperkuat kultur kerja yang sehat dan kolaboratif di lingkungan birokrasi.

Sistem sanksi yang diterapkan harus tegas dan adil. Sanksi tidak hanya diberikan untuk pelanggaran berat seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang, tetapi juga untuk pelanggaran etika yang dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan. Penerapan sanksi yang konsisten dan proporsional menjadi bentuk pertanggungjawaban organisasi dalam menjaga disiplin serta memastikan semua pegawai mematuhi aturan dan norma yang berlaku.

Implementasi sistem penghargaan dan sanksi yang efektif memerlukan dukungan dari manajemen yang berkomitmen tinggi terhadap prinsip keadilan dan transparansi. Pemimpin birokrasi harus mampu menjadi teladan dalam menjalankan sistem ini dengan objektif tanpa adanya intervensi politik atau tekanan dari luar. Kepemimpinan yang kuat dan beretika sangat menentukan keberhasilan sistem dalam mendorong budaya kerja yang profesional.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam pelaksanaan sistem ini. Aparatur perlu dibekali dengan pemahaman tentang pentingnya integritas dan etos kerja, serta bagaimana penghargaan dan sanksi menjadi instrumen untuk mencapai tujuan bersama. Pelatihan dan sosialisasi secara berkelanjutan akan memperkuat komitmen aparatur terhadap sistem yang diterapkan, sekaligus mengurangi resistensi atau kesalahpahaman.

Teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam pelaksanaan sistem reward dan punishment. Penggunaan aplikasi monitoring kinerja dan evaluasi berbasis data memungkinkan proses penilaian yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Data yang tercatat secara elektronik memudahkan audit serta memastikan bahwa keputusan penghargaan dan sanksi didasarkan pada fakta dan bukti nyata.

## **5. Pemberdayaan Partisipasi Publik**

Pemberdayaan partisipasi publik dalam pengawasan kinerja birokrasi merupakan salah satu upaya strategis untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi pemerintahan. Keterlibatan masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan tidak hanya sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai pengawas aktif, mampu memberikan tekanan positif agar birokrasi bekerja lebih profesional dan responsif. Dengan partisipasi publik, proses pengambilan keputusan dan

pelaksanaan kebijakan menjadi lebih terbuka dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Partisipasi publik dapat diwujudkan melalui berbagai mekanisme yang memungkinkan masyarakat memberikan masukan, kritik, dan evaluasi terhadap kinerja aparatur. Salah satu cara efektif adalah melalui penyelenggaraan forum-forum dialog antara pemerintah dan masyarakat, yang dirancang untuk mendengarkan aspirasi sekaligus mengkomunikasikan capaian kinerja birokrasi. Forum ini bukan hanya sekadar ajang komunikasi satu arah, tetapi menjadi ruang dialog konstruktif yang dapat memperbaiki pelayanan publik secara nyata. Mekanisme feedback terbuka melalui platform digital juga sangat potensial dalam pemberdayaan partisipasi publik. Masyarakat kini semakin mudah mengakses aplikasi pengaduan atau survei online yang disediakan oleh pemerintah. Sistem ini memungkinkan warga memberikan penilaian langsung terhadap layanan publik yang diterima dan melaporkan apabila terjadi penyimpangan. Dengan demikian, pemerintah memperoleh data real-time yang dapat dijadikan dasar evaluasi dan perbaikan kinerja.

Keberhasilan pemberdayaan partisipasi publik juga bergantung pada kesiapan dan kemauan birokrasi untuk menerima kritik dan masukan dari masyarakat. Birokrasi yang terbuka dan responsif akan menciptakan kepercayaan publik yang tinggi sehingga partisipasi masyarakat semakin meningkat. Sebaliknya, apabila birokrasi bersifat tertutup atau defensif, upaya pemberdayaan partisipasi justru akan mengalami hambatan dan potensi ketidakpercayaan akan meningkat. Partisipasi publik juga memerlukan dukungan kelembagaan yang kuat, seperti pembentukan unit-unit khusus yang menangani pengawasan partisipatif. Unit ini berfungsi sebagai mediator antara masyarakat dan birokrasi, membantu menindaklanjuti masukan dan mengawasi pelaksanaan rekomendasi yang muncul dari evaluasi publik. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, mekanisme partisipasi dapat berjalan secara sistematis dan terintegrasi dalam tata kelola pemerintahan.

Pendidikan dan sosialisasi tentang pentingnya peran serta masyarakat juga menjadi faktor kunci dalam pemberdayaan partisipasi publik. Masyarakat perlu diberi pemahaman mengenai hak dan kewajiban dalam mengawasi kinerja birokrasi, serta cara-cara efektif untuk menyampaikan aspirasi dan kritik. Program edukasi ini dapat

dilaksanakan melalui berbagai media, termasuk pelatihan komunitas, kampanye media sosial, dan penyuluhan langsung di tingkat desa atau kelurahan. Di samping itu, pemberdayaan partisipasi publik juga mampu mendorong perubahan budaya kerja dalam birokrasi. Ketika aparatur menyadari bahwa kinerja diawasi secara langsung oleh masyarakat, maka ada dorongan internal untuk meningkatkan integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Hal ini mengurangi praktik korupsi dan nepotisme serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya memberikan manfaat nyata bagi masyarakat luas.





# **BAB VII**

## **STUDI KASUS KEPEMIMPINAN PUBLIK TRANSFORMATIF**

---

---

Studi kasus kepemimpinan publik transformatif sebagai bagian penting untuk memahami bagaimana teori dan konsep kepemimpinan yang dibahas sebelumnya diaplikasikan dalam konteks nyata. Studi kasus ini memberikan gambaran konkret tentang bagaimana para pemimpin publik berhasil membawa perubahan signifikan di berbagai bidang pemerintahan dan pelayanan publik, sekaligus menghadapi tantangan yang kompleks di era disrupsi. Dengan menelaah pengalaman nyata, pembaca dapat memahami praktik terbaik, strategi sukses, serta hambatan yang sering muncul dalam proses transformasi kepemimpinan publik.

Analisis studi kasus ini tidak hanya membahas keberhasilan, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang memengaruhi dinamika kepemimpinan, mulai dari konteks sosial-politik hingga karakteristik individu pemimpin. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformatif beroperasi di lapangan dan bagaimana aktor kebijakan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan untuk merespons kebutuhan zaman. Kajian ini juga membuka ruang refleksi tentang pentingnya revolusi mental dan digitalisasi dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan publik.

### **A. Contoh Nyata dari Pemimpin-Pemimpin Publik yang Berhasil Melakukan Transformasi**

Kepemimpinan publik transformatif adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada perubahan mendasar dalam sistem, budaya, dan praktik organisasi pemerintahan untuk meningkatkan

efektivitas, akuntabilitas, dan pelayanan publik (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin publik transformatif tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang menginspirasi dan memberdayakan bawahannya untuk mencapai visi bersama yang inovatif dan berkelanjutan (Northouse, 2025).

### **1. Jacinda Ardern – Perdana Menteri Selandia Baru**

Jacinda Ardern, yang menjabat sebagai Perdana Menteri Selandia Baru sejak tahun 2017, telah menjadi simbol kepemimpinan publik yang transformatif di era kontemporer. Kepemimpinannya tidak hanya tercermin dalam kebijakan yang ia buat, tetapi juga dalam cara ia membangun hubungan emosional dan kepercayaan dengan masyarakatnya. Ardern menonjol sebagai pemimpin yang mampu menggabungkan visi politik dengan pendekatan empatik, menjadikan empati sebagai strategi utama dalam menangani krisis maupun dalam merumuskan kebijakan jangka panjang.

Salah satu contoh paling mencolok dari kepemimpinan empatik Ardern adalah responsnya terhadap tragedi terorisme di Christchurch pada tahun 2019. Ketika dua masjid di kota tersebut diserang dan menyebabkan kematian 51 orang, Ardern segera tampil di tengah masyarakat Muslim dengan mengenakan jilbab dan menyampaikan pesan solidaritas, perdamaian, dan perlindungan terhadap semua warga negara tanpa memandang latar belakang agama atau etnis. Tindakan ini mencerminkan bukan hanya empati personal, tetapi juga kemampuan Ardern dalam menerjemahkan nilai-nilai kemanusiaan ke dalam aksi politik yang nyata.

Krisis tersebut juga menjadi titik balik penting dalam kebijakan pemerintahan Ardern. Dalam hitungan minggu, pemerintah Selandia Baru memberlakukan reformasi undang-undang senjata api yang ketat, dengan dukungan lintas partai politik. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak berhenti pada retorika, melainkan diwujudkan dalam tindakan kebijakan yang progresif dan responsif terhadap tuntutan keadilan sosial. Ardern membuktikan bahwa kepemimpinan yang kuat bisa hadir dalam bentuk yang inklusif dan kolaboratif.

Ardern juga menandai arah baru dalam kebijakan sosial Selandia Baru. Ia memimpin upaya reformasi kesejahteraan sosial yang berfokus pada pengurangan kemiskinan anak dan peningkatan layanan kesehatan

mental. Pendekatan ini mencerminkan orientasi kepemimpinan yang berakar pada keadilan sosial dan kesetaraan, jauh dari pendekatan birokratis konvensional yang kerap menekankan efisiensi di atas kesejahteraan (New Zealand Government, 2019). Ardern berusaha mengubah paradigma kebijakan publik dari sekadar pengelolaan ekonomi menuju pembangunan berbasis kesejahteraan manusia.

Di bidang lingkungan hidup, Ardern memperkenalkan undang-undang ambisius untuk mencapai emisi nol karbon bersih pada tahun 2050. Kebijakan ini menandai komitmen Selandia Baru terhadap agenda keberlanjutan dan memperkuat posisi negara tersebut sebagai pemimpin global dalam isu perubahan iklim. Ardern menjadikan perubahan iklim sebagai agenda moral dan generasional, menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif harus memikirkan kepentingan jangka panjang, bukan hanya keuntungan politik jangka pendek.

Yang membedakan Ardern dari pemimpin politik tradisional adalah gaya komunikasinya yang terbuka, jujur, dan membumi. Ia menggunakan media sosial dan konferensi pers dengan pendekatan naratif dan emosional, membangun hubungan personal dengan masyarakat, bahkan di saat harus menyampaikan kebijakan yang tidak populer. Hal ini memperkuat kepercayaan publik dan meningkatkan partisipasi warga negara dalam proses pemerintahan. Kepemimpinan Ardern menekankan pentingnya keterbukaan dan partisipasi dalam tata kelola modern.

Pada konteks manajemen pandemi COVID-19, Ardern juga menunjukkan ketangguhan dan kepemimpinan yang tegas namun humanis. Dengan menerapkan strategi eliminasi virus yang agresif, disertai komunikasi publik yang efektif dan konsisten, Selandia Baru menjadi salah satu negara yang berhasil mengendalikan pandemi di tahap awal (Le Fevre, 2021). Keputusan-keputusan tersebut diambil dengan mendengarkan ahli, mengedepankan transparansi, dan melibatkan masyarakat luas dalam proses kebijakan.

Pendekatan Ardern menggambarkan karakteristik utama dari kepemimpinan transformatif: visi jangka panjang, nilai-nilai kemanusiaan, partisipasi publik, serta kemampuan untuk merespons dan beradaptasi terhadap perubahan. Ia tidak hanya mengubah arah kebijakan negara, tetapi juga membentuk budaya politik baru yang lebih empatik, terbuka, dan berorientasi pada nilai. Transformasi ini penting

dalam konteks dunia yang semakin kompleks dan rentan terhadap krisis multidimensi.

Kepemimpinan Ardern memberikan inspirasi global tentang bagaimana pemimpin publik bisa mengedepankan nilai-nilai moral tanpa kehilangan efektivitas dalam pengambilan keputusan. Ia menunjukkan bahwa transformasi dalam pemerintahan tidak memerlukan pendekatan otoriter atau populis, melainkan dapat dicapai melalui pendekatan kolaboratif dan berbasis empati serta kepercayaan. Ini menjadi bukti bahwa kepemimpinan publik yang bermoral, strategis, dan transformatif dapat eksis dan berhasil di tengah tantangan zaman.

## **2. Anies Baswedan – Gubernur DKI Jakarta, Indonesia**

Anies Baswedan, yang menjabat sebagai Gubernur DKI Jakarta dari tahun 2017 hingga 2022, merupakan salah satu tokoh publik di Indonesia yang menampilkan karakteristik kepemimpinan transformatif dalam konteks birokrasi perkotaan yang kompleks. Di tengah tantangan seperti kepadatan penduduk, ketimpangan sosial, dan kerumitan tata kelola pemerintahan daerah, Anies mendorong berbagai reformasi dengan menekankan perubahan sistem, pola pikir, dan budaya birokrasi (Suryanegara, 2019). Kepemimpinan yang ia jalankan bukan hanya menargetkan hasil kebijakan, tetapi juga membangun fondasi perubahan jangka panjang dalam cara pemerintah melayani publik.

Salah satu aspek utama dari transformasi kepemimpinan Anies adalah inovasi pelayanan publik berbasis digital. Melalui pengembangan "Jakarta Smart City", warga diberi akses untuk menyampaikan keluhan dan memantau proses penanganannya secara real-time. Aplikasi ini meningkatkan transparansi dan memperkuat hubungan antara masyarakat dan pemerintah daerah, menciptakan lingkungan pemerintahan yang lebih partisipatif dan akuntabel (Kementerian PANRB, 2019). Pemanfaatan teknologi ini menandai pergeseran dari model birokrasi tertutup menuju pemerintahan terbuka yang responsif terhadap aspirasi warga.

Anies juga dikenal dengan pendekatannya terhadap reformasi budaya kerja birokrasi. Ia menekankan pentingnya etika pelayanan, kecepatan respons, dan tanggung jawab pribadi pegawai dalam menjalankan tugas publik. Anies berupaya menghapus silo-silo birokrasi dengan mendorong kolaborasi antarlembaga dan antarbidang di dalam pemerintah provinsi, sehingga kerja organisasi menjadi lebih sinergis

dan efisien. Upaya ini mencerminkan kepemimpinan yang mengarah pada transformasi kelembagaan, bukan sekadar kebijakan teknis.

Kepemimpinan Anies juga menonjol dalam perhatian terhadap keadilan sosial. Salah satu program prioritasnya adalah revitalisasi kampung kota wilayah padat penduduk yang sebelumnya terpinggirkan dari pembangunan formal. Dengan pendekatan partisipatif, pemerintah provinsi merancang program perbaikan infrastruktur dan peningkatan kualitas hidup warga tanpa menggusur atau merelokasi secara paksa. Ini menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik, tetapi juga pada penghormatan terhadap hak-hak sosial masyarakat urban.

Program penanggulangan banjir yang dilaksanakan Anies juga mengedepankan pendekatan kolaboratif dan berkelanjutan. Ia mengintegrasikan solusi teknis seperti pembangunan sumur resapan dengan pendekatan berbasis komunitas, seperti pelibatan masyarakat dalam pemeliharaan lingkungan. Langkah ini mencerminkan kepemimpinan yang memahami bahwa tantangan kota besar tidak dapat diselesaikan hanya dengan pendekatan infrastruktur, melainkan juga dengan membangun kesadaran dan partisipasi warga.

Meskipun menghadapi kritik dan dinamika politik yang tinggi, Anies konsisten mempertahankan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai. Dalam berbagai kesempatan, ia menekankan pentingnya keadilan sosial, transparansi, dan kemanusiaan dalam pengambilan keputusan publik. Kepemimpinan semacam ini, menurut teori kepemimpinan transformatif, mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan loyalitas dari para pegawai serta masyarakat luas. Hal ini juga memperlihatkan bahwa visi dan nilai bisa menjadi kekuatan utama dalam menggerakkan perubahan birokrasi.

Transformasi yang dilakukan Anies tidak luput dari tantangan. Berbagai kebijakan yang ia ambil sering kali menjadi perdebatan publik, terutama di tengah polarisasi politik yang tinggi. Namun demikian, Anies tetap mengedepankan pendekatan komunikatif, menyampaikan alasan di balik kebijakan dan membuka ruang dialog dengan berbagai pemangku kepentingan. Ini merupakan ciri penting dari kepemimpinan publik modern yang tidak defensif, melainkan bersifat terbuka dan adaptif terhadap kritik serta perubahan.

Sebagai pemimpin, Anies menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak harus bersifat revolusioner secara instan, melainkan

bisa diwujudkan melalui langkah-langkah bertahap yang berakar pada prinsip moral dan strategi inovatif. Dengan memberikan ruang pada kolaborasi lintas sektor dan pendekatan partisipatif, ia berhasil menciptakan ekosistem tata kelola yang lebih terbuka dan responsif di lingkungan pemerintahan daerah, sebuah tantangan besar di konteks negara berkembang.

Pengalaman kepemimpinan Anies Baswedan memberi pelajaran penting bahwa transformasi dalam birokrasi memerlukan kombinasi antara visi jangka panjang, penguasaan terhadap teknologi, dan sensitivitas terhadap persoalan sosial. Ia menjadi contoh bahwa pemimpin publik bisa mendorong perubahan sistemik tanpa mengabaikan aspek-aspek kemanusiaan dan partisipasi warga. Pendekatan ini menjadi semakin relevan di era digital dan pasca-disrupsi, di mana kepercayaan publik dan adaptasi teknologi menjadi kunci sukses pemerintahan.

### **3. Angela Merkel – Kanselir Jerman**

Angela Merkel merupakan figur sentral dalam kepemimpinan transformatif modern, terutama dalam konteks pemerintahan demokratis di Eropa. Menjabat sebagai Kanselir Jerman selama 16 tahun, dari 2005 hingga 2021, Merkel menghadapi berbagai tantangan besar, mulai dari krisis ekonomi global, krisis migrasi, hingga transisi energi nasional. Kepemimpinannya tidak hanya bertumpu pada kebijakan teknokratis, tetapi juga ditandai oleh pendekatan transformasional yang mengedepankan stabilitas, nilai kemanusiaan, dan adaptasi terhadap perubahan zaman (Helms, 2024). Dengan menggabungkan visi jangka panjang dan pragmatisme politik, Merkel membangun Jerman sebagai negara yang tangguh secara ekonomi dan inklusif secara sosial.

Salah satu ujian terbesar kepemimpinan Merkel adalah krisis keuangan global tahun 2008. Dalam situasi tersebut, Merkel berperan penting dalam menyelamatkan perekonomian Jerman dan zona euro secara lebih luas. Ia mendukung kebijakan stimulus fiskal dan reformasi struktural untuk menjaga kestabilan ekonomi, sambil memperkuat koordinasi antarnegara Uni Eropa. Merkel menunjukkan bahwa pemimpin transformatif mampu mengambil langkah tegas dan strategis dalam menghadapi ketidakpastian global, tanpa mengabaikan stabilitas nasional.

Krisis migrasi tahun 2015 menjadi momen penting lainnya yang membahas karakter kepemimpinan Merkel. Di tengah gelombang pengungsi dari Timur Tengah dan Afrika, Merkel memutuskan untuk membuka pintu bagi lebih dari satu juta pengungsi, sebuah keputusan yang berani dan kontroversial. Dengan slogan “Wir schaffen das” (Kita bisa mengatasi ini), ia menekankan pentingnya tanggung jawab moral dan solidaritas kemanusiaan. Meski menghadapi tekanan politik dalam negeri, Merkel tetap konsisten membela kebijakan tersebut sebagai bagian dari visi Jerman yang humanis dan inklusif.

Kebijakan ini menunjukkan keberanian Merkel dalam menerapkan nilai-nilai transformasional dalam tata kelola negara, yang tidak hanya didasarkan pada kalkulasi politik, tetapi juga pada nilai moral dan visi jangka panjang. Ia menolak retorika populis dan menjaga agar Jerman tetap menjadi contoh toleransi dan multikulturalisme di tengah meningkatnya nasionalisme di Eropa. Kepemimpinannya pada masa itu menunjukkan kemampuan untuk bertahan dalam tekanan, sekaligus mendorong perubahan budaya dan sosial di masyarakat Jerman.

Di bidang inovasi dan teknologi, Merkel juga mencatat prestasi penting. Ia menjadi arsitek dari kebijakan "Energiewende", yakni transisi energi Jerman dari bahan bakar fosil dan nuklir menuju energi terbarukan. Kebijakan ini mempercepat pengembangan teknologi ramah lingkungan dan menjadikan Jerman sebagai pemimpin global dalam isu keberlanjutan. Pendekatan Merkel memperlihatkan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada isu jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tantangan masa depan, seperti perubahan iklim dan ketahanan energi.

Transformasi ini membutuhkan perubahan besar dalam struktur industri dan kebijakan publik, namun Merkel mampu membangun konsensus antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Ini mencerminkan gaya kepemimpinan berbasis konsensus yang menjadi ciri khasnya. Merkel tidak dikenal sebagai orator flamboyan, tetapi sebagai negosiator ulung yang dapat menyatukan pandangan yang berbeda dan membangun kesepakatan lintas partai. Kemampuan ini krusial dalam menjaga stabilitas politik dan mendukung proses transformasi nasional.

Pada lingkup Uni Eropa, Merkel sering dianggap sebagai pemimpin *de facto* yang menjaga kesatuan dan arah strategis organisasi tersebut. Kepemimpinannya dalam menangani krisis hutang Yunani,

Brexit, hingga pandemi COVID-19 menunjukkan bahwa Merkel tidak hanya berpikir secara nasional, tetapi juga memiliki perspektif regional dan global. Ia menekankan pentingnya kerja sama multilateral dan solidaritas antarnegara, nilai-nilai yang sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan publik era globalisasi.

Walaupun Merkel jarang membungkus kepemimpinannya dengan narasi besar atau ideologi tertentu, pendekatannya yang stabil, pragmatis, dan berlandaskan nilai menjadikan transformasi yang ia lakukan terasa mendalam dan berkelanjutan. Ia bukan tipe pemimpin revolusioner, melainkan evolusioner yang perlahan namun pasti membawa Jerman beradaptasi dengan tantangan zaman. Ini merupakan bentuk kepemimpinan transformatif yang tidak selalu dramatik, tetapi sangat efektif.

Merkel juga dikenal rendah hati dan tidak menciptakan kultus individu di sekeliling dirinya. Ia menekankan pentingnya institusi yang kuat, bukan figur pemimpin semata. Pendekatan ini memperkuat tata kelola demokratis dan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif bisa berjalan seiring dengan prinsip-prinsip demokrasi yang deliberatif. Dengan mengedepankan integritas dan akuntabilitas, Merkel menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif bukan hanya yang membawa perubahan besar, tetapi juga yang dapat menjaga kepercayaan publik dalam jangka panjang.

#### **4. Lee Hsien Loong – Perdana Menteri Singapura**

Lee Hsien Loong, Perdana Menteri Singapura sejak 2004, dikenal sebagai figur sentral dalam melanjutkan dan memperkuat kepemimpinan transformatif yang dirintis oleh para pendahulunya, termasuk ayahnya, Lee Kuan Yew. Dalam masa kepemimpinannya, Lee berfokus pada pembaruan birokrasi, digitalisasi tata kelola pemerintahan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kepemimpinannya berakar kuat pada prinsip efisiensi, transparansi, dan inovasi yang menjadikan Singapura sebagai salah satu negara dengan sistem administrasi publik paling modern dan bersih di dunia (Ho, 2017). Gaya kepemimpinan Lee mencerminkan kombinasi antara ketegasan struktural dan visi jangka panjang yang inklusif terhadap teknologi dan pembelajaran berkelanjutan.

Salah satu tonggak transformasi penting di bawah kepemimpinan Lee adalah inisiatif Smart Nation yang diluncurkan pada 2014. Program

ini mengintegrasikan teknologi informasi, *Big Data*, dan *Internet of Things* (IoT) dalam kehidupan kota dan pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi layanan publik dan kualitas hidup masyarakat. Dalam kerangka ini, data digunakan secara real-time untuk manajemen lalu lintas, perencanaan kota, dan pengambilan keputusan administratif. Singapura bahkan mengembangkan Smart Nation Sensor Platform untuk memantau kondisi lingkungan dan aktivitas publik secara efisien dan akurat.

Kebijakan transformasional Lee Hsien Loong tidak hanya terbatas pada sektor teknologi, tetapi juga mencakup reformasi mendasar dalam bidang pendidikan dan birokrasi. Ia menekankan pentingnya meritokrasi, integritas, dan profesionalisme dalam sistem birokrasi negara. Salah satu reformasi penting adalah peningkatan kualitas SDM melalui investasi besar dalam pendidikan berbasis teknologi, kreativitas, dan keterampilan abad ke-21. Tujuannya adalah menciptakan generasi yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga mampu menjadi inovator dalam pembangunan negara.

Di bawah kepemimpinan Lee, birokrasi Singapura terus dijaga agar tetap ramping, efisien, dan minim korupsi. Pemanfaatan teknologi digital untuk proses administratif seperti e-services dan e-governance mempercepat pelayanan publik, mengurangi kontak fisik yang rawan korupsi, dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan. Selain itu, sistem pemantauan kinerja pegawai negeri berbasis indikator kuantitatif dan evaluasi berkala memperkuat akuntabilitas dan mendorong budaya kerja yang profesional.

Saat pandemi COVID-19 melanda, kepemimpinan Lee kembali diuji. Namun, Singapura menjadi salah satu negara yang mendapat pujian karena penanganan krisis yang efektif, cepat, dan berbasis data. Pemerintah segera meluncurkan aplikasi pelacakan kontak (TraceTogether), mendistribusikan informasi secara transparan, serta melakukan pengetesan dan pelacakan secara agresif. Pendekatan ilmiah dan keterbukaan terhadap inovasi dalam pengambilan kebijakan selama krisis memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik dan menunjukkan ketangguhan sistem yang telah dibangun bertahun-tahun.

Lee juga mendorong pembaruan kebijakan untuk menjawab tantangan sosial dan keberagaman masyarakat. Ia secara aktif mempromosikan kohesi sosial dan keragaman etnis serta agama melalui kebijakan integratif di sektor perumahan, pendidikan, dan tenaga kerja.

Upaya ini mencerminkan kepemimpinan yang tidak hanya teknokratik tetapi juga inklusif, menjaga stabilitas sosial di tengah dinamika global yang semakin kompleks.

Transformasi yang dilakukan Lee juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor. Pemerintah mendorong partisipasi sektor swasta, akademisi, dan masyarakat sipil dalam pengembangan kebijakan publik. Lewat pendekatan ini, inovasi menjadi bagian tak terpisahkan dari proses tata kelola, menjadikan Singapura sebagai laboratorium kebijakan yang progresif dan adaptif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif tidak dapat berjalan sendiri tanpa membangun ekosistem kolaboratif.

Salah satu kekuatan utama Lee adalah konsistensinya dalam menjaga kesinambungan antara nilai-nilai lama seperti efisiensi dan kedisiplinan birokrasi dengan kebutuhan era baru seperti digitalisasi dan kreativitas. Ia tidak merombak sistem secara radikal, tetapi memperbaharunya secara bertahap dan strategis. Dengan demikian, transisi menuju tata kelola modern dilakukan tanpa mengganggu stabilitas yang telah lama dibangun, menjadikan reformasi yang berkelanjutan dan terarah.

Kepemimpinan Lee Hsien Loong juga menunjukkan pentingnya pendekatan pragmatis dalam transformasi kebijakan publik. Ia tidak terpaku pada ideologi tertentu, melainkan pada data, hasil, dan inovasi. Pendekatan ini menjadikan Singapura sebagai salah satu benchmark global dalam pengembangan kota cerdas dan tata kelola pemerintahan yang responsif terhadap perubahan zaman. Transformasi yang dipimpinya juga membuka ruang baru bagi eksperimen kebijakan berbasis teknologi.

## **B. Analisis Faktor Keberhasilan dan Hambatan**

Kepemimpinan publik transformatif menjadi konsep sentral dalam meningkatkan efektivitas pemerintahan dan pembangunan sosial di era modern. Meski menawarkan potensi besar untuk perubahan sistemik dan peningkatan kualitas pelayanan publik, proses implementasi kepemimpinan transformatif menghadapi berbagai faktor yang dapat menjadi pendorong keberhasilan maupun hambatan. Analisis mendalam terhadap faktor-faktor ini sangat penting untuk memahami dinamika kepemimpinan dalam konteks pemerintahan dan

mengoptimalkan hasil transformasi. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, pemimpin transformatif harus menerapkan strategi yang terintegrasi dan adaptif, seperti:

### **1. Manajemen Perubahan yang Komprehensif**

Manajemen perubahan yang komprehensif menjadi elemen kunci dalam memastikan proses transformasi organisasi berjalan dengan lancar dan sukses. Menurut Kotter (2012), salah satu tantangan utama dalam manajemen perubahan adalah mengelola resistensi dari berbagai pihak yang terlibat. Resistensi ini bisa muncul dari ketidakpastian, kekhawatiran kehilangan pekerjaan, atau ketidakpercayaan terhadap manfaat perubahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang matang untuk mengatasi resistensi tersebut agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam mengelola resistensi. Komunikasi yang terbuka dan transparan membantu menciptakan pemahaman bersama mengenai alasan, tujuan, dan manfaat perubahan. Kotter (2012) menekankan bahwa komunikasi harus bersifat dua arah, artinya pimpinan tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendengarkan kekhawatiran dan masukan dari para stakeholder. Dengan demikian, rasa saling percaya dan keterlibatan meningkat, yang pada akhirnya dapat mengurangi kecemasan dan ketidakpastian di tengah proses perubahan.

Pelibatan stakeholders secara aktif menjadi strategi penting dalam manajemen perubahan. Stakeholders yang terlibat, baik internal maupun eksternal, harus dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan perubahan. Hal ini bertujuan agar merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap perubahan yang dilakukan. Partisipasi aktif ini juga memungkinkan munculnya ide-ide baru yang konstruktif dan memperkaya proses transformasi, sekaligus meminimalisir potensi konflik yang bisa menghambat perubahan.

Program pelatihan merupakan aspek lain yang tidak kalah penting dalam manajemen perubahan. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi para pegawai agar siap menghadapi dan menjalankan perubahan yang terjadi. Program pelatihan tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek psikologis, seperti kemampuan beradaptasi dan pengelolaan stres.

Dengan pelatihan yang tepat, pegawai menjadi lebih percaya diri dan termotivasi dalam mendukung perubahan.

Manajemen perubahan yang komprehensif juga membutuhkan dukungan dari pimpinan organisasi. Peran pemimpin sebagai agen perubahan sangat krusial dalam memberikan arahan, motivasi, serta contoh perilaku yang mendukung transformasi. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memfasilitasi dialog terbuka akan lebih mudah mengatasi resistensi dan membangun komitmen bersama. Selain itu, kepemimpinan yang kuat memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan tersedia dan dialokasikan secara optimal selama proses perubahan.

Evaluasi dan monitoring secara berkala juga menjadi bagian penting dalam manajemen perubahan. Dengan melakukan evaluasi, organisasi dapat mengetahui sejauh mana perubahan telah diimplementasikan dan apakah tujuan yang ditetapkan tercapai. Monitoring juga membantu mengidentifikasi kendala atau resistensi yang masih muncul, sehingga dapat segera diatasi dengan langkah-langkah perbaikan yang tepat. Proses evaluasi yang transparan memperkuat akuntabilitas dan mendorong keterlibatan berkelanjutan dari seluruh pihak.

## **2. Penguatan Tata Kelola dan Pengawasan**

Penguatan tata kelola dan pengawasan merupakan fondasi penting dalam memastikan kelangsungan dan konsistensi kebijakan publik yang efektif. Salah satu tantangan terbesar dalam tata kelola adalah intervensi politik yang dapat merusak stabilitas dan keberlanjutan kebijakan. Aminah dan Saksono (2021) menegaskan bahwa membangun mekanisme akuntabilitas yang kuat adalah kunci untuk mengurangi pengaruh politik yang merugikan dan menjaga integritas proses kebijakan. Dengan mekanisme tersebut, tata kelola dapat berjalan secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Mekanisme akuntabilitas bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aktor yang terlibat dalam pengambilan dan pelaksanaan kebijakan bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan. Hal ini mencakup pengawasan internal dan eksternal yang sistematis, mulai dari lembaga pemerintah, aparat pengawas, hingga partisipasi publik. Dalam konteks pengurangan intervensi politik, mekanisme ini berfungsi sebagai filter yang membatasi campur tangan kepentingan politik sempit yang dapat

menggoyahkan arah kebijakan yang sudah ditetapkan secara profesional dan objektif.

Penguatan tata kelola juga membutuhkan regulasi yang jelas dan konsisten yang mengatur hubungan antara politik dan birokrasi. Regulasi ini harus meminimalisir peluang politisasi kebijakan yang tidak sehat, seperti favoritisme, nepotisme, atau penggunaan kebijakan sebagai alat kepentingan kelompok tertentu. Dengan regulasi yang ketat, birokrasi dapat lebih fokus pada pelaksanaan kebijakan yang berdasarkan data dan analisis teknis, tanpa tekanan politis yang berlebihan.

Pengembangan kapasitas SDM juga menjadi aspek penting dalam penguatan tata kelola. Aparatur pemerintah harus dibekali dengan kompetensi dan etika yang tinggi agar mampu menjalankan tugasnya dengan integritas dan tanpa terpengaruh oleh tekanan politik. Pelatihan, penguatan nilai-nilai profesionalisme, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung akuntabilitas menjadi upaya strategis dalam memperkuat tata kelola. Aparatur yang profesional akan lebih mampu mempertahankan konsistensi kebijakan meskipun menghadapi tantangan politis.

Peran teknologi digital juga tidak kalah penting dalam mendukung pengawasan dan tata kelola yang transparan. Sistem informasi dan dashboard kinerja pemerintah memungkinkan pelacakan real-time terhadap implementasi kebijakan, sehingga mengurangi peluang manipulasi dan penyimpangan. Dengan data yang terbuka dan dapat diakses publik, tekanan dari masyarakat terhadap integritas kebijakan semakin kuat, yang pada gilirannya mendorong aparat pemerintah untuk bertindak secara akuntabel dan konsisten.

Pengawasan eksternal oleh lembaga independen seperti komisi anti-korupsi, lembaga audit, dan media juga sangat vital. Lembaga-lembaga ini berfungsi sebagai penjaga kebijakan yang memastikan bahwa tidak ada intervensi politik yang merusak proses kebijakan. Pengawasan eksternal yang kredibel dapat memberikan efek jera terhadap praktik-praktik yang merugikan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Partisipasi masyarakat juga menjadi komponen penting dalam penguatan tata kelola dan pengawasan. Melalui mekanisme partisipasi publik seperti konsultasi, pengaduan, dan feedback, masyarakat dapat mengawasi jalannya kebijakan secara langsung. Keterlibatan publik ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas, tetapi juga memastikan bahwa

kebijakan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat luas. Partisipasi aktif akan mengurangi ruang bagi intervensi politik yang merugikan.

### **3. Investasi dalam Sumber Daya Manusia dan Infrastruktur**

Investasi dalam sumber daya manusia (SDM) dan infrastruktur merupakan pilar utama dalam mendorong kemajuan dan efektivitas tata kelola pemerintahan serta pembangunan nasional secara keseluruhan. Akylbay (2023) menegaskan bahwa peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan harus menjadi prioritas utama dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks dan dinamis. Sumber daya manusia yang terampil, berpengetahuan, dan adaptif akan menjadi motor penggerak utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan inovatif.

Pendidikan formal yang berkualitas menjadi fondasi pertama dalam investasi SDM. Sistem pendidikan harus mampu menyediakan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan perkembangan teknologi terkini. Selain itu, pendidikan karakter dan nilai-nilai integritas harus diintegrasikan agar aparatur maupun tenaga kerja yang dihasilkan tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki etika dan profesionalisme yang tinggi.

Pendidikan formal saja tidak cukup. Pelatihan dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan juga menjadi aspek penting agar SDM mampu mengikuti perubahan cepat di berbagai sektor. Pelatihan yang sistematis dan relevan dapat meningkatkan keterampilan teknis, kemampuan manajerial, serta adaptasi terhadap inovasi digital dan teknologi baru. Program pelatihan ini harus dirancang dengan pendekatan praktis dan berkelanjutan agar dampaknya optimal bagi peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Investasi dalam infrastruktur teknologi menjadi kebutuhan mutlak di era digital ini. Infrastruktur yang memadai meliputi jaringan internet yang luas dan stabil, perangkat keras dan lunak yang canggih, serta sistem keamanan data yang kuat. Infrastruktur digital yang handal memungkinkan pemerintah dan sektor swasta untuk mengimplementasikan e-government, layanan publik digital, dan pemanfaatan *Big Data* serta kecerdasan buatan (AI) secara efektif. Pengembangan infrastruktur teknologi juga harus memperhatikan pemerataan akses, khususnya di wilayah terpencil dan kurang

berkembang. Ketimpangan akses teknologi dapat memperlebar kesenjangan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, kebijakan pembangunan infrastruktur harus inklusif agar seluruh lapisan masyarakat dapat menikmati manfaat teknologi. Hal ini akan mendukung terciptanya masyarakat digital yang inklusif dan pemerintahan yang responsif.

Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan lembaga pendidikan menjadi strategi efektif dalam investasi SDM dan infrastruktur. Pemerintah perlu mendorong kemitraan yang sinergis dengan berbagai pihak untuk mendukung program pendidikan, pelatihan, serta pengembangan teknologi. Sektor swasta dapat berperan dalam menyediakan teknologi terbaru dan peluang pelatihan kerja, sedangkan lembaga pendidikan berkontribusi dalam mencetak tenaga kerja yang siap pakai dan inovatif. Evaluasi dan monitoring menjadi bagian penting untuk memastikan investasi dalam SDM dan infrastruktur berjalan sesuai rencana dan memberikan hasil yang optimal. Sistem evaluasi yang komprehensif akan membantu mengidentifikasi kekurangan dan tantangan dalam pelaksanaan program, sehingga dapat dilakukan perbaikan yang tepat waktu.

#### **4. Penyederhanaan Regulasi dan Digitalisasi Proses**

Penyederhanaan regulasi dan digitalisasi proses merupakan dua langkah strategis yang saling melengkapi dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menurut Kementerian PANRB (2019), reformasi regulasi bertujuan menghilangkan hambatan birokrasi yang tidak perlu dan menyederhanakan aturan yang kompleks sehingga mempermudah pelaksanaan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat. Di sisi lain, digitalisasi proses memberikan solusi teknologi yang mempercepat, mempermudah, dan memperbaiki transparansi dalam berbagai layanan pemerintah.

Regulasi yang terlalu rumit dan tumpang tindih kerap menjadi sumber masalah dalam birokrasi. Banyak aturan yang tidak relevan atau usang sehingga memperlambat proses administrasi dan menciptakan celah bagi praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Penyederhanaan regulasi tidak hanya menghapus atau merevisi peraturan yang tidak perlu, tetapi juga menyusun kerangka regulasi yang jelas, konsisten, dan mudah dipahami oleh semua pihak. Dengan regulasi

yang sederhana dan tegas, proses birokrasi menjadi lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Digitalisasi proses administrasi dan pelayanan publik membawa transformasi signifikan dalam tata kelola pemerintahan. Teknologi informasi memungkinkan berbagai layanan yang sebelumnya dilakukan secara manual atau tatap muka kini dapat dilakukan secara daring. Hal ini tentu mempercepat layanan, mengurangi biaya transaksi, serta meminimalkan interaksi yang berpotensi menimbulkan penyimpangan. Misalnya, layanan perizinan, pengajuan bantuan sosial, hingga pembayaran pajak kini dapat diakses melalui portal online yang terintegrasi.

Penerapan digitalisasi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Dengan sistem digital, setiap proses tercatat secara otomatis sehingga memudahkan pengawasan dan evaluasi kinerja. Data yang terintegrasi dalam satu platform juga mempermudah koordinasi antar lembaga pemerintah dan mempercepat pengambilan keputusan. Lebih lanjut, digitalisasi membuka ruang bagi masyarakat untuk memantau layanan dan memberikan feedback secara langsung, sehingga mendorong peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

Penyederhanaan regulasi dan digitalisasi proses bukan tanpa tantangan. Salah satu hambatan utama adalah resistensi dari dalam birokrasi itu sendiri yang khawatir kehilangan kekuasaan atau mengalami perubahan drastis dalam rutinitas kerja. Oleh karena itu, pendekatan perubahan budaya organisasi sangat penting untuk menyukseskan reformasi ini. Pelatihan, sosialisasi, dan keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan menjadi kunci agar reformasi dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik. Selain itu, infrastruktur teknologi dan sumber daya manusia yang memadai menjadi syarat mutlak keberhasilan digitalisasi. Ketersediaan jaringan internet yang handal, perangkat keras yang cukup, dan keamanan siber harus menjadi perhatian utama pemerintah. Begitu pula dengan peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan teknologi informasi agar mampu mengoperasikan sistem digital dengan optimal.

Penyederhanaan regulasi dan digitalisasi proses juga harus diintegrasikan dengan pendekatan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Pendekatan user-centered design dapat memastikan bahwa layanan digital yang dikembangkan mudah diakses,

ramah pengguna, dan sesuai dengan konteks sosial budaya masyarakat. Umpan balik dari pengguna layanan perlu dijadikan bahan evaluasi dan pengembangan sistem agar terus relevan dan efektif.

## **5. Pendekatan Inklusif dan Partisipatif**

Pendekatan inklusif dan partisipatif dalam tata kelola pemerintahan merupakan salah satu strategi penting untuk memastikan kebijakan dan program yang dibuat benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat luas. Dengan melibatkan masyarakat serta berbagai pemangku kepentingan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi dapat memperkuat dukungan dan legitimasi terhadap kebijakan tersebut. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga mendorong terciptanya pemerintahan yang lebih demokratis dan responsif.

Salah satu alasan utama penerapan pendekatan inklusif adalah keberagaman kebutuhan dan kepentingan yang ada dalam masyarakat. Setiap kelompok baik berdasarkan demografi, sosial ekonomi, maupun geografis memiliki perspektif unik yang penting untuk dipertimbangkan. Dengan melibatkan berbagai kelompok pemangku kepentingan, pemerintah dapat mengidentifikasi masalah yang sesungguhnya di lapangan, sekaligus mengurangi risiko ketimpangan kebijakan yang hanya menguntungkan sebagian pihak saja. Hal ini penting agar kebijakan yang dihasilkan tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga adil secara sosial.

Pelibatan masyarakat juga berperan penting dalam membangun rasa kepemilikan terhadap kebijakan atau program yang dilaksanakan. Ketika warga merasa didengar dan dilibatkan, cenderung lebih menerima dan mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut. Partisipasi ini bisa berbentuk konsultasi publik, musyawarah, atau forum diskusi yang memberikan ruang bagi masyarakat untuk mengemukakan pendapat dan kritik. Proses partisipasi yang terbuka akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah serta meminimalisir konflik sosial yang mungkin timbul akibat kebijakan yang kurang dipahami atau dipaksakan.

Pendekatan partisipatif memungkinkan pemerintah mendapatkan masukan yang kaya dan beragam, yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan. Informasi dari berbagai pihak, termasuk akademisi, organisasi masyarakat sipil, sektor swasta, dan komunitas

lokal, menjadi sumber daya penting untuk mengidentifikasi solusi inovatif dan praktis. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat menjadi lebih komprehensif dan adaptif terhadap perubahan kondisi sosial dan ekonomi.

Pada praktiknya, penerapan pendekatan inklusif dan partisipatif membutuhkan mekanisme yang efektif dan terstruktur. Pemerintah harus menyediakan sarana yang memadai untuk komunikasi dua arah, seperti platform digital, pertemuan tatap muka, dan media komunikasi lainnya. Teknologi informasi, khususnya media sosial dan aplikasi e-participation, dapat dimanfaatkan untuk menjangkau lebih banyak masyarakat dengan lebih efisien. Namun, penting juga diperhatikan bahwa akses teknologi tidak merata, sehingga pendekatan tradisional tetap diperlukan agar semua kelompok dapat terlibat secara setara.

Keberhasilan pendekatan ini juga sangat bergantung pada kapasitas aparatur pemerintah dalam mengelola proses partisipasi. Aparatur harus dilatih untuk bersikap inklusif, menghargai pendapat berbeda, dan mampu mengelola dialog yang konstruktif. Tanpa keterampilan ini, proses partisipasi bisa menjadi formalitas belaka atau bahkan menimbulkan konflik baru. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu aspek kunci dalam implementasi pendekatan partisipatif yang efektif.

Pendekatan inklusif harus didukung oleh komitmen politik yang kuat dari pimpinan pemerintahan. Tanpa dukungan tersebut, partisipasi masyarakat cenderung hanya menjadi prosedur administratif yang diabaikan hasilnya. Pimpinan yang visioner dan responsif akan memastikan bahwa suara masyarakat benar-benar diakomodasi dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Ini juga akan memperkuat legitimasi pemerintah serta memperkuat demokrasi di tingkat lokal maupun nasional.

### **C. Pelajaran yang Dapat Diambil**

Kepemimpinan publik transformatif telah menjadi fokus utama dalam upaya memperbaiki kinerja pemerintahan dan pelayanan publik di banyak negara selama dekade terakhir. Melalui studi kasus pemimpin-pemimpin yang berhasil melakukan transformasi, kita dapat menggali pelajaran penting yang dapat diterapkan untuk memperkuat

kepemimpinan publik di berbagai konteks, khususnya di era digital dan tantangan global saat ini.

### **1. Pentingnya Visi dan Nilai Kepemimpinan yang Kuat**

Kepemimpinan yang efektif merupakan fondasi utama dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu organisasi atau pemerintahan. Salah satu elemen penting dalam kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformatif, adalah keberadaan visi yang kuat dan nilai-nilai yang jelas. Bass dan Riggio (2006) menegaskan bahwa visi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan dalam pengambilan keputusan strategis, tetapi juga sebagai sumber inspirasi bagi seluruh pemangku kepentingan, mulai dari birokrasi hingga masyarakat luas. Dengan visi yang jelas, pemimpin mampu memandu organisasi melewati berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi secara dinamis.

Visi kepemimpinan yang kuat memberi gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai. Ini bukan sekadar target jangka pendek, melainkan cita-cita besar yang menjadi motivasi bersama. Pemimpin yang mampu merumuskan visi inspiratif akan menggerakkan energi kolektif dan menciptakan semangat untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas rutin. Sebagai contoh, dalam konteks pemerintahan, visi yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas dan berkeadilan akan mendorong aparatur untuk bekerja dengan integritas dan inovasi demi tercapainya tujuan tersebut.

Nilai-nilai yang kuat juga berperan sebagai pijakan moral dalam pengambilan keputusan. Nilai seperti integritas, kejujuran, transparansi, dan keadilan tidak hanya menjadi norma internal, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap kepemimpinan. Pemimpin yang memegang teguh nilai-nilai tersebut mampu membangun kredibilitas dan legitimasi, sehingga lebih mudah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak.

Visi dan nilai yang kuat membantu pemimpin dalam mengelola konflik dan resistensi. Dalam proses perubahan atau reformasi, biasanya akan muncul perbedaan pendapat dan tantangan yang menguji keteguhan pemimpin. Visi yang jelas menjadi kompas yang menunjukkan arah tujuan akhir, sementara nilai-nilai menjadi pegangan agar setiap keputusan dan tindakan tetap berlandaskan etika dan prinsip-prinsip kebaikan bersama. Dengan demikian, pemimpin transformatif mampu

menjaga stabilitas dan harmoni organisasi di tengah dinamika yang kompleks.

Pemimpin yang memiliki visi dan nilai kuat juga lebih mampu menginspirasi dan memberdayakan bawahan. Tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menggerakkan hati dan pikiran para pengikutnya untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks birokrasi, hal ini berarti mendorong aparatur pemerintah agar merasa memiliki peran penting dalam menjalankan misi organisasi. Inspirasi ini kemudian memicu semangat inovasi, kolaborasi, dan tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan yang didasari oleh visi dan nilai yang jelas juga penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Budaya tersebut menjadi refleksi dari visi dan nilai yang dipromosikan oleh pemimpin, dan memengaruhi perilaku serta sikap seluruh anggota organisasi. Budaya kerja yang positif dan beretika akan memperkuat kinerja institusi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, visi dan nilai kepemimpinan yang kuat tidak hanya berdampak internal, tetapi juga eksternal. Dalam konteks pemerintahan, kepemimpinan yang visioner dan berintegritas mampu membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan partisipasi publik. Ketika masyarakat percaya bahwa pemimpin memiliki tujuan jelas yang berpihak pada kesejahteraan, dukungan publik terhadap program dan kebijakan akan meningkat secara signifikan. Hal ini tentu memperkuat legitimasi dan keberlanjutan kepemimpinan tersebut.

## **2. Kekuatan Komunikasi dalam Membangun Dukungan dan Legitimasi**

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu pilar utama dalam kepemimpinan transformatif, terutama dalam konteks pemerintahan publik. Northouse (2025) menegaskan bahwa kemampuan pemimpin untuk menyampaikan pesan secara jelas, transparan, dan persuasif sangat menentukan keberhasilan dalam membangun dukungan dan legitimasi. Tanpa komunikasi yang kuat, bahkan visi dan kebijakan terbaik sekalipun akan sulit dipahami dan diterima oleh berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, komunikasi bukan hanya sekadar alat penyampaian informasi, melainkan strategi penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku publik.

Komunikasi yang jelas sangat krusial agar pesan yang disampaikan tidak menimbulkan ambiguitas dan kesalahpahaman. Pemimpin harus mampu mengartikulasikan ide dan visi dengan bahasa yang sederhana, mudah dipahami, dan relevan dengan konteks audiens. Hal ini membantu masyarakat dan aparaturnya untuk memahami tujuan dan manfaat kebijakan atau perubahan yang diusulkan. Dengan demikian, komunikasi yang efektif menciptakan transparansi yang mendasari kepercayaan publik.

Transparansi dalam komunikasi berperan penting dalam membangun legitimasi. Northouse (2025) menekankan bahwa pemimpin harus membuka ruang dialog dan menyediakan informasi yang cukup bagi masyarakat untuk memahami proses pengambilan keputusan. Transparansi ini tidak hanya mengurangi kecurigaan dan skeptisisme, tetapi juga memperkuat akuntabilitas pemimpin kepada publik. Ketika masyarakat merasa mendapatkan informasi yang jujur dan lengkap, lebih cenderung memberikan dukungan terhadap kebijakan yang diterapkan.

Pemimpin publik juga harus mengembangkan kemampuan komunikasi persuasif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Resistensi seringkali muncul dari ketakutan, ketidakpastian, atau kepentingan yang berbeda. Melalui komunikasi persuasif, pemimpin dapat menjelaskan urgensi perubahan, menyampaikan manfaat jangka panjang, dan membangun narasi positif yang memotivasi partisipasi aktif. Pendekatan ini mengubah oposisi menjadi peluang kolaborasi dan mendukung terbentuknya konsensus.

Di era digital saat ini, media sosial dan platform komunikasi online menjadi sarana penting bagi pemimpin untuk menjangkau audiens yang lebih luas secara cepat dan langsung. Namun, pemimpin harus mampu memilih media dan gaya komunikasi yang tepat agar pesan dapat diterima secara optimal. Interaksi dua arah melalui media digital juga membuka peluang bagi pemimpin untuk mendengarkan aspirasi dan keluhan masyarakat secara real time, sehingga proses komunikasi menjadi lebih dinamis dan partisipatif.

Komunikasi yang efektif juga berkontribusi pada penguatan budaya organisasi dan birokrasi. Pemimpin yang secara konsisten mengomunikasikan visi, nilai, dan tujuan organisasi dapat membangun identitas kolektif dan meningkatkan rasa kepemilikan di kalangan aparaturnya. Hal ini mendorong semangat kerja yang tinggi, kolaborasi antar unit, dan loyalitas terhadap misi organisasi. Budaya kerja yang kuat pada

gilirannya mempercepat pencapaian tujuan strategis. Kepemimpinan yang komunikatif juga membantu dalam mengelola konflik dan krisis. Ketika terjadi ketidakpastian atau perbedaan pendapat, pemimpin yang mampu berkomunikasi secara terbuka dan empatik dapat meredakan ketegangan dan mengarahkan dialog menuju solusi yang konstruktif. Pendekatan komunikasi yang inklusif dan menghargai keberagaman perspektif memperkuat solidaritas dan stabilitas sosial dalam organisasi maupun masyarakat.

### **3. Pemanfaatan Teknologi sebagai Enabler Transformasi**

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah menjadi faktor kunci dalam transformasi pelayanan publik di era digital. Kasus Smart Nation di Singapura menunjukkan bagaimana teknologi dapat berperan sebagai enabler utama dalam mendorong reformasi birokrasi yang lebih cepat dan efektif. Dengan integrasi sistem digital yang canggih, pemerintah Singapura berhasil meningkatkan efisiensi layanan publik, mempercepat proses administrasi, dan menyediakan akses yang lebih mudah serta transparan bagi masyarakat. Hal ini mempertegas bahwa teknologi bukan hanya alat tambahan, melainkan fondasi strategis dalam pengembangan tata kelola pemerintahan modern.

Salah satu manfaat utama dari pemanfaatan teknologi adalah kemampuan untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Melalui dashboard digital dan sistem monitoring berbasis data real-time, masyarakat dapat mengakses informasi kinerja pemerintah secara langsung. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga mendorong aparatur pemerintah untuk bekerja secara lebih profesional dan bertanggung jawab. Selain itu, platform digital memungkinkan partisipasi publik yang lebih luas dan dinamis, sehingga kebijakan yang dibuat dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Meski demikian, keberhasilan pemanfaatan teknologi tidak terlepas dari sejumlah tantangan yang harus diantisipasi oleh pemimpin publik. Infrastruktur teknologi yang memadai merupakan prasyarat utama agar sistem digital dapat berjalan lancar dan dapat diakses secara merata. Di banyak negara berkembang, keterbatasan jaringan internet, terutama di daerah terpencil, menjadi hambatan serius yang menghalangi pemerataan layanan digital. Oleh karena itu, investasi pada

pengembangan infrastruktur menjadi langkah awal yang tidak bisa diabaikan.

Literasi digital masyarakat dan aparaturnya juga menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital. Kemampuan untuk menggunakan teknologi secara efektif dan memahami data yang disajikan sangat penting agar inovasi digital benar-benar memberikan manfaat. Program pelatihan dan edukasi harus dirancang secara berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan digital, sehingga semua pihak dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan proses kerja baru.

Keamanan data juga menjadi tantangan yang tidak kalah penting. Dalam era digital, risiko kebocoran informasi dan serangan siber semakin meningkat. Pemimpin harus memastikan bahwa sistem keamanan yang ketat diterapkan, serta regulasi perlindungan data yang jelas diadopsi untuk menjaga kerahasiaan dan integritas data publik. Hal ini tidak hanya melindungi hak privasi warga negara, tetapi juga mencegah penyalahgunaan informasi yang dapat merusak kredibilitas pemerintahan.

Investasi sumber daya manusia yang kompeten dalam teknologi dan manajemen data menjadi kunci utama agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal. Pemimpin harus mampu mendorong pengembangan kapasitas SDM yang memiliki kemampuan teknis dan analitis untuk mengelola *Big Data*, mengoperasikan sistem digital, serta menerjemahkan informasi menjadi kebijakan yang efektif. Kompetensi ini juga meliputi kemampuan beradaptasi dengan inovasi teknologi yang terus berkembang agar transformasi tidak terhenti pada tahap awal.

Pengalaman Singapura sebagai pelajaran menunjukkan bahwa teknologi harus diintegrasikan secara holistik dengan strategi kepemimpinan yang adaptif dan visioner. Pemimpin publik harus tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga memperhatikan aspek kelembagaan, budaya kerja, dan partisipasi masyarakat agar teknologi benar-benar menjadi pendorong perubahan yang berkelanjutan. Hal ini menuntut sinergi antar berbagai sektor serta komitmen jangka panjang dari seluruh pemangku kepentingan.

Dengan demikian, pemanfaatan teknologi dalam transformasi publik bukan hanya soal memasang sistem digital, tetapi juga soal membangun ekosistem yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan kolaborasi. Investasi yang tepat pada infrastruktur, literasi digital,

keamanan data, dan pengembangan SDM akan memungkinkan pemimpin publik untuk menciptakan pelayanan yang efisien, transparan, dan responsif terhadap tantangan zaman. Keberhasilan transformasi ini pada akhirnya akan memperkuat kualitas tata kelola pemerintahan yang lebih modern, inklusif, dan berkelanjutan.

#### **4. Kolaborasi Multi-Stakeholder untuk Sinergi dan Keberlanjutan**

Kolaborasi multi-stakeholder menjadi salah satu pelajaran penting dalam upaya transformasi publik yang berkelanjutan. Dalam konteks tata kelola modern, pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor utama yang bertanggung jawab atas perubahan dan inovasi. Sebaliknya, keberhasilan transformasi menuntut keterlibatan berbagai pihak, mulai dari sektor swasta, masyarakat sipil, hingga lembaga internasional. Setiap aktor membawa peran, sumber daya, dan keahlian unik yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan bersama.

Pemerintah sebagai otoritas publik memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi dan mengarahkan kolaborasi ini agar berjalan efektif. Namun, keterbukaan terhadap partisipasi dari sektor swasta dan masyarakat sipil sangat krusial agar kebijakan dan program yang dijalankan benar-benar responsif dan inklusif. Sektor swasta dapat menyediakan inovasi teknologi dan sumber daya finansial, sedangkan masyarakat sipil berperan sebagai pengawas dan penyambung aspirasi warga. Dengan demikian, sinergi ini mampu memperkuat legitimasi dan akuntabilitas pemerintah.

Lembaga internasional sering kali membawa pengalaman, standar, dan bantuan teknis yang penting dalam mendukung transformasi digital dan tata kelola pemerintahan. Melalui kolaborasi lintas batas ini, pemerintah dapat mengadopsi praktik terbaik serta menyesuaikan kebijakan dengan perkembangan global. Selain itu, kerja sama dengan organisasi internasional juga dapat membuka akses pada pendanaan dan pelatihan yang memperkuat kapasitas nasional.

Untuk membangun kolaborasi multi-stakeholder, komunikasi yang efektif menjadi kunci utama. Setiap pihak harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan bersama, peran masing-masing, serta mekanisme koordinasi yang transparan. Pengelolaan komunikasi ini juga harus memastikan adanya ruang dialog dan umpan balik secara berkelanjutan, sehingga hambatan atau konflik dapat segera diatasi tanpa mengganggu kelancaran proses transformasi.

Kendala yang sering muncul dalam kolaborasi lintas sektor antara lain perbedaan visi, prioritas, dan budaya organisasi. Pemerintah dan sektor swasta mungkin memiliki pendekatan yang berbeda terhadap risiko dan inovasi, sementara masyarakat sipil cenderung menuntut keterbukaan dan keadilan. Oleh karena itu, pemimpin transformasi harus mampu membangun jembatan pemahaman serta memediasi kepentingan yang beragam agar tercipta kesepahaman dan komitmen bersama.

Mengembangkan mekanisme insentif yang mendorong partisipasi aktif dan berkelanjutan dari semua stakeholder. Misalnya, pengakuan terhadap kontribusi sektor swasta dalam inovasi pelayanan publik, atau pemberian ruang yang lebih besar bagi organisasi masyarakat sipil dalam proses pengawasan. Insentif ini akan memperkuat motivasi dan komitmen masing-masing pihak untuk terus berkontribusi dalam rangka keberlanjutan transformasi. Teknologi digital dapat dimanfaatkan sebagai platform untuk mendukung kolaborasi multi-stakeholder. Melalui sistem online, berbagai pihak dapat berinteraksi, berbagi data, dan mengelola proyek secara transparan dan real-time. Hal ini tidak hanya mempercepat proses koordinasi, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas karena setiap aktivitas terdokumentasi dan dapat dipantau oleh publik.

## **5. Perubahan Budaya Organisasi sebagai Fondasi Transformasi**

Perubahan budaya organisasi merupakan aspek fundamental dalam proses transformasi birokrasi yang seringkali menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan reformasi. Transformasi tidak hanya sebatas penerapan kebijakan baru atau adopsi teknologi canggih, melainkan juga memerlukan perubahan mendasar dalam pola pikir, sikap, dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh elemen organisasi. Budaya kerja yang adaptif dan inovatif harus dikembangkan agar aparatur dapat merespons perubahan dengan cepat dan kreatif (Suryanegara, 2019).

Budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik adalah inti dari reformasi birokrasi modern. Aparatur tidak hanya bertugas menjalankan prosedur administratif, tetapi juga dituntut untuk menempatkan kepentingan masyarakat sebagai fokus utama. Hal ini menuntut adanya perubahan nilai dari sekadar menjalankan tugas menjadi sikap melayani dengan sepenuh hati. Sikap proaktif dan empati menjadi nilai penting yang harus tumbuh di dalam organisasi pemerintahan.

Budaya organisasi yang sehat mendorong keterbukaan dan komunikasi yang efektif antarpegawai serta antara pimpinan dan staf. Kondisi ini menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi. Aparatur yang merasa didengarkan dan dihargai cenderung memiliki motivasi tinggi untuk berkontribusi lebih baik. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis dapat menghambat kreativitas dan memperlambat proses adaptasi terhadap perubahan. Transformasi budaya juga harus memperhatikan aspek resistensi yang biasa muncul ketika terjadi perubahan. Aparatur yang terbiasa dengan pola lama mungkin merasa tidak nyaman atau takut kehilangan posisi dan status. Oleh karena itu, proses perubahan budaya harus dilengkapi dengan strategi komunikasi yang jelas, pelibatan aktif pegawai, dan pelatihan yang berkelanjutan agar memahami manfaat dan urgensi perubahan tersebut.

Kepemimpinan berperan penting dalam menggerakkan perubahan budaya organisasi. Pemimpin yang visioner dan memberikan contoh nyata dalam perilaku etis dan inovatif dapat menginspirasi bawahannya untuk mengikuti jejak yang sama. Transformasi budaya yang sukses banyak bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun kepercayaan dan membumikan nilai-nilai baru dalam keseharian kerja. Pemanfaatan teknologi digital juga menjadi pendukung penting dalam pembentukan budaya kerja baru. Dengan adanya sistem digitalisasi pelayanan, aparatur dituntut untuk lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Penggunaan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memaksa organisasi beradaptasi dengan cara kerja yang lebih modern dan terbuka terhadap perubahan.

## **6. Manajemen Perubahan yang Terencana dan Partisipatif**

Manajemen perubahan yang terencana dan partisipatif merupakan salah satu kunci utama keberhasilan transformasi organisasi, khususnya dalam konteks birokrasi publik yang kompleks. Pelajaran penting dari berbagai studi reformasi birokrasi menunjukkan bahwa perubahan yang hanya bersifat *top-down* atau diperintahkan secara sepihak seringkali menemui hambatan signifikan. Tanpa keterlibatan aktif dari seluruh pemangku kepentingan, baik itu pegawai, masyarakat, maupun berbagai pihak terkait lainnya, resistensi terhadap perubahan cenderung meningkat dan memperlambat proses reformasi (Kotter, 2012).

Melibatkan pegawai dalam proses perubahan memiliki dua manfaat utama. Pertama, pegawai merasa dihargai dan diberi ruang untuk menyuarakan pendapat serta kontribusinya. Hal ini meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan, sehingga lebih termotivasi untuk mendukung dan melaksanakan kebijakan baru. Kedua, keterlibatan langsung pegawai membantu mengidentifikasi potensi masalah dan hambatan sejak dini, sehingga solusi yang diterapkan lebih tepat sasaran dan realistis. Partisipasi pegawai juga memperkuat transparansi dan komunikasi internal yang efektif, memperkecil kesalahpahaman dan ketidakpastian selama proses perubahan.

Keterlibatan masyarakat dan stakeholder eksternal juga sangat penting dalam manajemen perubahan. Transformasi birokrasi yang efektif harus mampu menjawab kebutuhan dan harapan publik. Oleh karena itu, mekanisme partisipatif seperti konsultasi publik, forum dialog, dan survei opini menjadi instrumen yang efektif untuk menggali aspirasi masyarakat. Melibatkan masyarakat tidak hanya memperkaya perspektif kebijakan, tetapi juga memperkuat legitimasi dan dukungan sosial terhadap reformasi yang dijalankan.

Pada perencanaan perubahan, pendekatan sistematis dan terstruktur menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Perubahan harus diawali dengan pemetaan kondisi awal yang komprehensif, perumusan visi dan tujuan perubahan yang jelas, serta strategi implementasi yang rinci. Pendekatan ini membantu mengarahkan upaya reformasi agar berjalan sesuai rencana dan menghindari tindakan yang impulsif atau parsial yang dapat menimbulkan kekacauan. Selain itu, pendekatan sistematis juga mempermudah koordinasi antar unit kerja dan pemangku kepentingan dalam menjalankan reformasi.

Selama proses implementasi, monitoring dan evaluasi berkala memiliki peran krusial untuk memastikan bahwa arah perubahan tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Monitoring memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kemajuan maupun hambatan secara real-time, sehingga intervensi yang diperlukan dapat dilakukan lebih cepat dan tepat. Evaluasi juga memberikan data penting untuk menilai efektivitas program reformasi dan merumuskan rekomendasi perbaikan yang berkelanjutan.

Pentingnya transparansi dan komunikasi terbuka dalam manajemen perubahan tidak boleh diabaikan. Informasi yang jelas dan terbuka kepada semua pihak terkait dapat mengurangi ketidakpastian

dan kegelisahan yang sering muncul di tengah perubahan besar. Komunikasi yang efektif juga membangun kepercayaan antara pimpinan dan pegawai serta memperkuat kolaborasi dalam menghadapi tantangan bersama. Pemimpin yang komunikatif dan responsif akan menjadi motor penggerak utama dalam mengelola dinamika perubahan.

Adopsi teknologi digital dalam proses manajemen perubahan juga menjadi aspek yang mendukung. Misalnya, penggunaan platform digital untuk konsultasi publik atau pelaporan kemajuan reformasi dapat memperluas partisipasi masyarakat dan meningkatkan transparansi. Teknologi mempermudah koordinasi dan pemantauan yang lebih akurat, sekaligus memberikan ruang bagi umpan balik yang cepat dan responsif dari berbagai pihak.

## **7. Tantangan Politik dan Strategi Menghadapinya**

Kepemimpinan transformatif dalam birokrasi publik seringkali harus berhadapan dengan berbagai tantangan politik yang kompleks dan dinamis. Tekanan dari aktor politik, kepentingan kelompok, dan perubahan situasi politik yang cepat dapat menjadi hambatan serius dalam pelaksanaan reformasi. Oleh karena itu, pemimpin transformatif harus memiliki kesiapan mental dan strategi yang matang untuk mengelola tantangan ini agar proses perubahan tetap berjalan sesuai tujuan. Pelajaran dari berbagai kasus menunjukkan bahwa kemampuan negosiasi, diplomasi internal, dan penguatan integritas adalah elemen kunci dalam menghadapi dinamika politik tersebut (Aminah & Saksono, 2021).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi pemimpin transformatif adalah menjaga independensi kebijakan di tengah tekanan dari berbagai kepentingan politik. Dalam banyak situasi, kepentingan politik dapat memicu intervensi yang merusak konsistensi kebijakan dan menghambat pelaksanaan reformasi. Oleh karena itu, penguatan integritas pribadi dan institusional menjadi sangat penting. Pemimpin yang berintegritas tinggi mampu mempertahankan prinsip-prinsip etika dan profesionalisme, sekaligus menolak praktik-praktik korupsi dan nepotisme yang sering menyertai dinamika politik.

Strategi negosiasi dan diplomasi internal menjadi alat penting yang harus dikuasai oleh pemimpin transformatif. Dalam konteks birokrasi yang sarat dengan kepentingan berbagai pihak, kemampuan untuk membangun konsensus dan mencari titik temu sangat dibutuhkan.

Negosiasi yang efektif dapat meredam konflik kepentingan dan membuka ruang bagi kolaborasi yang konstruktif. Diplomasi internal juga membantu pemimpin dalam mengelola hubungan dengan pejabat birokrasi, legislatif, dan aktor politik lainnya yang memiliki pengaruh besar dalam proses reformasi.

Membangun jaringan dukungan politik yang luas juga menjadi kunci keberhasilan kepemimpinan transformatif. Dukungan dari berbagai kelompok politik, komunitas masyarakat, dan lembaga terkait memberikan kekuatan tambahan untuk menghadapi resistensi dan tekanan. Jaringan ini bukan hanya soal mendapatkan legitimasi, tetapi juga menciptakan aliansi strategis yang dapat membantu memperkuat posisi pemimpin dalam mengambil keputusan dan menjalankan kebijakan. Pemimpin yang mampu memanfaatkan jaringan ini dengan bijak dapat mempercepat proses perubahan tanpa kehilangan fokus pada tujuan utama reformasi.

Mengelola konflik kepentingan merupakan aspek lain yang sangat krusial. Konflik kepentingan yang tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan sabotase, penyebaran informasi yang salah, atau praktik korupsi yang merusak integritas proses reformasi. Pemimpin harus mampu mengenali potensi konflik ini sejak awal dan menerapkan mekanisme pengendalian yang efektif, seperti transparansi, pengawasan internal, dan dialog terbuka. Pengelolaan konflik yang bijak tidak hanya mengurangi risiko kegagalan reformasi tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap proses yang sedang berlangsung.

Transparansi dan akuntabilitas merupakan alat utama untuk menghadapi manipulasi politik dan menjaga kepercayaan publik. Dengan menerapkan prinsip transparansi, pemimpin membuka akses informasi yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Hal ini mengurangi ruang bagi praktik korupsi dan kolusi serta meningkatkan partisipasi publik dalam mengawasi kebijakan. Akuntabilitas, di sisi lain, memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan hukum, sehingga menciptakan budaya kerja yang bersih dan profesional.

Pemimpin transformatif juga harus cerdas dalam menyeimbangkan antara kebutuhan politik dan tuntutan reformasi. Terkadang, kompromi diperlukan untuk menjaga stabilitas politik dan memastikan keberlanjutan reformasi dalam jangka panjang. Namun, kompromi ini harus dilakukan dengan hati-hati agar tidak mengorbankan

prinsip-prinsip dasar perubahan yang diinginkan. Pemimpin yang bijaksana mampu membaca situasi politik secara cermat dan mengambil langkah-langkah strategis yang tidak hanya mengatasi hambatan saat ini tetapi juga memperkuat fondasi reformasi di masa depan.

## **8. Keseimbangan antara Inovasi dan Stabilitas**

Pada konteks kepemimpinan transformatif, pelajaran penting yang harus dipahami adalah perlunya keseimbangan antara inovasi dan stabilitas. Inovasi merupakan motor utama perubahan yang membawa kemajuan dan peningkatan kualitas layanan publik. Namun, jika inovasi dijalankan secara terlalu cepat atau radikal tanpa kesiapan yang matang, hal ini dapat menimbulkan keguncangan sosial dan gangguan pada sistem birokrasi yang sudah berjalan selama ini. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengatur ritme perubahan agar tetap harmonis dengan kondisi sosial-politik yang ada.

Transformasi yang terlalu tergesa-gesa kerap menimbulkan resistensi yang kuat dari berbagai pihak, baik di dalam birokrasi maupun masyarakat umum. Perubahan yang drastis tanpa persiapan dan komunikasi yang memadai bisa membuat pegawai merasa terancam, sementara masyarakat mungkin kehilangan kepercayaan terhadap proses reformasi. Keguncangan ini berpotensi menimbulkan ketidakstabilan yang justru menghambat pencapaian tujuan reformasi itu sendiri. Maka dari itu, inovasi perlu disertai dengan strategi yang matang dan pendekatan yang bertahap agar dapat diterima dan diinternalisasi secara efektif.

Pemimpin transformatif yang berhasil adalah yang mampu mengelola risiko perubahan dengan pendekatan yang komunikatif dan inklusif. Komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan sangat penting untuk mengurangi kecemasan dan keraguan yang muncul akibat perubahan. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses transformasi, pemimpin dapat membangun rasa memiliki dan dukungan yang luas terhadap inovasi yang diusulkan. Hal ini sekaligus meminimalisasi potensi konflik dan resistensi yang dapat menggagalkan proses reformasi (Joas *et al.*, 2016).

Pemimpin juga harus menjaga stabilitas politik dan sosial selama proses transformasi berlangsung. Stabilitas ini menjadi landasan penting agar perubahan dapat diterima dengan baik tanpa menimbulkan gejolak yang merugikan. Di sinilah peran kepemimpinan strategis sangat

dibutuhkan, yakni dalam merancang dan mengimplementasikan langkah-langkah inovasi yang tetap memperhatikan konteks sosial dan kondisi politik yang ada. Strategi bertahap menjadi solusi ideal agar proses perubahan tidak terlalu mengganggu keseimbangan yang sudah terjalin.

Keseimbangan antara inovasi dan stabilitas juga mencerminkan kebutuhan untuk menjaga kesinambungan organisasi. Meskipun inovasi membawa perubahan, stabilitas menjadi fondasi agar organisasi tetap berjalan dengan efektif dan efisien. Jika inovasi terus-menerus menggantikan sistem lama tanpa evaluasi yang tepat, hal ini dapat menyebabkan disorientasi dan kehilangan arah dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin transformatif harus mengintegrasikan inovasi dengan praktik-praktik yang sudah terbukti efektif, sehingga tercipta sinergi antara pembaruan dan kelangsungan kerja.

Pada prakteknya, strategi bertahap dalam transformasi publik melibatkan pilot project atau program percontohan sebelum inovasi diterapkan secara luas. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi dampak dan penyesuaian yang diperlukan, sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi bagian integral agar inovasi tidak hanya diterapkan secara teknis, tetapi juga diikuti oleh perubahan sikap dan budaya kerja yang adaptif.

Pemimpin yang mampu menjaga keseimbangan ini juga harus memiliki visi yang fleksibel dan adaptif terhadap dinamika yang terjadi selama proses transformasi. Perubahan kondisi eksternal maupun internal organisasi memerlukan respons yang cepat dan tepat, tanpa harus mengorbankan stabilitas yang sudah dibangun. Dengan begitu, inovasi dapat terus didorong sebagai pendorong kemajuan, sementara stabilitas menjadi jangkar yang menjaga integritas dan kepercayaan publik terhadap birokrasi.

## **9. Pentingnya Pengembangan Kapasitas SDM**

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan transformasi dalam sektor publik. Investasi berkelanjutan dalam peningkatan kompetensi pegawai publik tidak hanya berfungsi sebagai upaya peningkatan kualitas layanan, tetapi juga sebagai pondasi yang kuat untuk menghadapi dinamika perubahan yang semakin

kompleks. Pendidikan dan pelatihan yang sistematis harus diintegrasikan dalam strategi pengembangan SDM agar para pegawai mampu menjalankan tugasnya secara efektif dan adaptif terhadap inovasi yang terjadi.

Salah satu aspek penting dalam pengembangan kapasitas SDM adalah peningkatan kemampuan teknis, khususnya dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi. Transformasi digital yang tengah berlangsung menuntut pegawai publik untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam penggunaan teknologi terbaru. Tanpa penguasaan teknologi, potensi inovasi dan efisiensi yang diharapkan dari transformasi dapat terhambat. Oleh karena itu, pelatihan khusus yang fokus pada literasi digital dan pengelolaan data menjadi sangat penting untuk mempersiapkan aparatur menghadapi tantangan zaman.

Pengembangan kapasitas juga harus mencakup kemampuan manajerial dan kepemimpinan. Pegawai publik perlu dilengkapi dengan keterampilan dalam manajemen perubahan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan strategis. Hal ini sangat penting mengingat transformasi birokrasi memerlukan kolaborasi lintas sektor dan kemampuan untuk mengelola berbagai kepentingan yang beragam. Kepemimpinan yang kuat dan adaptif dapat menjadi motor penggerak perubahan yang mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh organisasi.

Pengalaman negara-negara yang berhasil melakukan transformasi publik menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan SDM dapat mendorong adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan. Contohnya, Singapura melalui program Smart Nation-nya secara konsisten mengutamakan peningkatan kapasitas pegawai publik agar mampu memanfaatkan teknologi secara optimal dan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Ini menunjukkan bahwa transformasi yang berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang menjalankan reformasi tersebut.

Pengembangan kapasitas SDM juga harus dilakukan secara berkelanjutan dan terstruktur. Program pelatihan tidak cukup hanya dilakukan sekali atau bersifat insidental, melainkan harus menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Hal ini akan memastikan bahwa pegawai selalu siap menghadapi perubahan yang terus berkembang dan mampu berinovasi dalam menghadapi tantangan baru. Investasi berkelanjutan ini

mencerminkan komitmen organisasi untuk selalu memperbarui dan meningkatkan kompetensi SDM-nya.

Pengembangan kapasitas juga harus mempertimbangkan aspek soft skills seperti etika kerja, integritas, dan kemampuan bekerja dalam tim. Transformasi publik tidak hanya soal perubahan sistem dan teknologi, tetapi juga perubahan budaya organisasi. Pegawai yang memiliki nilai-nilai profesionalisme yang kuat akan menjadi agen perubahan yang efektif dan dapat menjaga keberlanjutan reformasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pelatihan yang membangun karakter dan etos kerja harus menjadi bagian dari upaya pengembangan kapasitas SDM.

Pengembangan kapasitas juga harus diiringi dengan dukungan infrastruktur yang memadai. Tanpa fasilitas yang baik, pelatihan dan pengembangan kemampuan pegawai tidak akan optimal. Pemerintah dan lembaga terkait perlu memastikan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang proses pembelajaran, seperti akses internet, perangkat teknologi, dan ruang pelatihan yang memadai. Dukungan infrastruktur ini akan mempercepat proses peningkatan kompetensi SDM secara efektif.

## **10. Peran Transparansi dan Akuntabilitas dalam Membangun Kepercayaan**

Transparansi dan akuntabilitas merupakan dua pilar fundamental dalam membangun kepercayaan publik, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik. Keberadaan mekanisme transparansi yang jelas dan akuntabilitas yang ketat mampu memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan berjalan secara terbuka, jujur, dan bertanggung jawab. Tanpa keduanya, reformasi yang dilakukan berisiko menjadi retorika kosong yang justru membuka celah bagi praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang (Suryanegara, 2019).

Salah satu fungsi utama transparansi adalah memberikan akses informasi yang memadai kepada masyarakat luas. Dengan keterbukaan data dan laporan, masyarakat dapat menilai secara objektif kinerja aparatur negara maupun efektivitas kebijakan yang diambil. Ini menjadi sarana penting untuk mendorong partisipasi aktif publik dalam mengawasi jalannya pemerintahan. Ketika masyarakat merasa diberi

ruang untuk mengakses informasi, rasa percaya terhadap pemerintah akan meningkat karena tidak lagi merasa terpinggirkan atau dibohongi.

Akuntabilitas menjadi mekanisme pengendalian yang memastikan pejabat publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya. Melalui akuntabilitas, pejabat tidak hanya diminta untuk melaporkan hasil kerja, tetapi juga harus mampu mempertanggungjawabkan setiap langkah yang diambil secara etis dan hukum. Hal ini memberikan efek jera bagi pihak-pihak yang berniat melakukan penyimpangan serta memperkuat budaya kerja yang berintegritas dalam birokrasi.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi faktor kunci yang mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas di era modern. Teknologi memudahkan penyebaran data dan informasi secara cepat, akurat, dan mudah diakses oleh berbagai kalangan. Platform digital seperti portal layanan publik, dashboard kinerja, dan sistem pelaporan online memberikan ruang bagi masyarakat untuk melihat dan menilai berbagai aspek pelayanan pemerintah secara real-time. Ini memperkecil peluang penyembunyian data dan praktik korupsi yang biasanya sulit terdeteksi.

Penggunaan teknologi juga mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih responsif dan berkualitas. Melalui sistem digital, masyarakat dapat dengan mudah menyampaikan keluhan, kritik, maupun saran kepada pemerintah. Proses feedback ini merupakan bentuk partisipasi yang sangat penting dalam menjaga akuntabilitas, karena pejabat publik dapat segera mengetahui dan memperbaiki kekurangan yang ada. Keterlibatan publik secara aktif ini sekaligus memperkuat legitimasi kebijakan dan keputusan pemerintah.

Implementasi transparansi dan akuntabilitas melalui teknologi juga menghadapi sejumlah tantangan. Pertama, masih adanya kesenjangan digital di masyarakat dapat menyebabkan sebagian kelompok tidak mendapatkan akses informasi yang sama. Kedua, isu keamanan data dan privasi harus menjadi perhatian utama agar tidak menimbulkan risiko kebocoran atau penyalahgunaan informasi sensitif. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengembangkan kebijakan dan infrastruktur yang mampu mengatasi tantangan ini agar transparansi dan akuntabilitas dapat terwujud secara optimal.

Transparansi dan akuntabilitas tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga harus didukung oleh komitmen politik dan budaya

organisasi yang kuat. Aparatur negara dan pemimpin publik perlu menjadikan prinsip-prinsip ini sebagai bagian dari nilai-nilai kerja sehari-hari. Budaya kerja yang mendorong keterbukaan, kejujuran, dan pertanggungjawaban akan memperkuat integritas birokrasi dan menjadikan mekanisme akuntabilitas sebagai instrumen yang efektif dalam mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan.





# **BAB VIII**

## **REKOMENDASI MODEL KEPEMIMPINAN BARU BAGI AKTOR KEBIJAKAN**

---

---

Rekomendasi model kepemimpinan baru yang sangat penting bagi aktor kebijakan di era disrupsi dan transformasi digital. Model kepemimpinan yang disarankan menekankan pada nilai-nilai transformatif seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi yang mampu menjawab kompleksitas tantangan zaman modern. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada otoritas dan pengendalian, tetapi lebih pada kemampuan memotivasi, memberdayakan, dan menginspirasi seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan berkelanjutan.

Model kepemimpinan baru ini mengintegrasikan revolusi mental, digitalisasi, dan kolaborasi lintas sektor sebagai strategi utama dalam mengoptimalkan tata kelola kebijakan publik. Transformasi digital membuka peluang besar bagi keterbukaan, partisipasi publik, dan akuntabilitas yang lebih tinggi, sementara revolusi mental menjadi fondasi etis dan budaya kerja yang mendukung inovasi dan perubahan positif. Kolaborasi lintas sektor juga menjadi kunci dalam memperluas jaringan dan sumber daya, serta membangun sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta.

### **A. Model Aktor Kebijakan Berbasis Nilai-Nilai Transformatif**

Perkembangan global dan kompleksitas dinamika sosial-politik menuntut model kepemimpinan baru yang adaptif dan relevan dengan tantangan masa kini. Kepemimpinan publik tidak lagi cukup hanya mengandalkan gaya tradisional yang bersifat otoriter atau birokratis.

Oleh karena itu, model kepemimpinan berbasis nilai-nilai transformatif menjadi sangat relevan sebagai solusi strategis bagi aktor kebijakan untuk membawa perubahan yang berkelanjutan dan berdampak positif. Kepemimpinan transformatif (*transformational leadership*) pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985) sebagai model kepemimpinan yang menginspirasi perubahan dan motivasi intrinsik melalui nilai dan visi bersama. Model ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mengubah mindset, budaya organisasi, dan meningkatkan kapasitas individu melalui pemberdayaan dan pengembangan diri.

Nilai-nilai transformatif menjadi pusat model ini, yaitu integritas, empati, visi, komitmen pada kesejahteraan bersama, dan keberlanjutan (Northouse, 2025). Pemimpin transformatif tidak hanya mengarahkan tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu memobilisasi sumber daya manusia secara optimal demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar. Model kepemimpinan baru bagi aktor kebijakan ini didasarkan pada beberapa karakteristik kunci yang berorientasi pada nilai transformatif:

### **1. Visi yang Inspiratif dan Berbasis Tujuan Bersama**

Visi yang inspiratif dan berbasis tujuan bersama menjadi fondasi utama dalam kepemimpinan yang efektif, terutama dalam konteks birokrasi dan pemerintahan. Seorang pemimpin yang mampu merumuskan visi yang jelas dan menggugah tidak hanya memberikan arah strategis, tetapi juga membangun semangat kolektif di antara para anggota organisasi dan masyarakat luas. Visi tersebut harus mampu merefleksikan aspirasi bersama dan menghadirkan harapan akan perubahan yang nyata dan bermakna (Bass & Riggio, 2006).

Visi yang inspiratif bertindak sebagai peta jalan yang memandu seluruh proses pengambilan keputusan dan tindakan dalam organisasi. Ketika visi tersebut dikomunikasikan dengan baik, seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan akhir yang hendak dicapai. Hal ini mendorong sinergi dan kerja sama, karena semua pihak merasa terlibat dan bertanggung jawab atas pencapaian visi bersama tersebut. Tanpa visi yang jelas, organisasi mudah kehilangan arah dan terjebak dalam rutinitas tanpa makna.

Visi yang berbasis tujuan bersama juga mengandung nilai-nilai yang mendasari perilaku dan sikap kerja. Pemimpin harus memastikan

bahwa visi tersebut tidak hanya berfokus pada target kinerja semata, tetapi juga menanamkan nilai-nilai etika, integritas, dan pelayanan publik. Dengan demikian, visi tidak hanya menjadi sasaran yang harus dicapai, tetapi juga pedoman moral yang mengarahkan tindakan setiap individu dalam organisasi agar tetap konsisten dengan kepentingan publik dan keadilan sosial.

Visi yang mengedepankan kepentingan publik luas merupakan refleksi dari kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif. Pemimpin harus mampu mendengarkan aspirasi masyarakat dan mengintegrasikannya dalam visi tersebut. Hal ini penting agar visi tidak terkesan sebagai gagasan sepihak atau ambisi pribadi, melainkan menjadi cerminan kebutuhan dan harapan masyarakat. Dengan cara ini, visi menjadi sumber inspirasi yang melahirkan dukungan luas dan legitimasi dari berbagai pemangku kepentingan.

Pemimpin harus piawai dalam mengkomunikasikan visi secara efektif. Penyampaian visi yang inspiratif menggunakan bahasa yang mudah dipahami, penuh motivasi, dan menggugah emosi akan lebih mudah menyentuh hati para pengikut dan masyarakat. Komunikasi visi juga harus dilakukan secara konsisten melalui berbagai media dan kesempatan, sehingga visi tersebut selalu menguat dalam benak setiap individu dan menjadi penggerak utama perubahan positif.

Pemimpin yang visioner juga harus mampu menyesuaikan visi dengan dinamika lingkungan dan perubahan zaman. Visi yang kaku dan tidak relevan dengan konteks sosial, ekonomi, dan teknologi saat ini berpotensi kehilangan daya tarik dan efektivitasnya. Oleh karena itu, pemimpin perlu melakukan evaluasi dan penyempurnaan visi secara berkala agar tetap relevan, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan tantangan baru. Visi yang kuat harus dilengkapi dengan perencanaan strategis yang konkret dan langkah-langkah implementasi yang jelas. Visi tanpa rencana aksi yang terstruktur cenderung menjadi impian semu yang sulit diwujudkan. Pemimpin harus memastikan bahwa setiap elemen organisasi memahami perannya dalam merealisasikan visi tersebut, sehingga seluruh sumber daya dapat dimobilisasi secara efektif menuju pencapaian tujuan bersama.

## **2. Integritas dan Etika Kepemimpinan**

Integritas dan etika kepemimpinan merupakan fondasi utama yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawab seorang pemimpin, khususnya dalam konteks birokrasi dan pemerintahan. Integritas menuntut pemimpin untuk selalu menjunjung tinggi kejujuran, transparansi, dan konsistensi antara kata dan tindakan. Hal ini bukan hanya soal moral pribadi, melainkan juga menjadi dasar legitimasi moral yang sangat penting dalam membangun kepercayaan publik. Kejujuran dalam kepemimpinan berarti pemimpin harus terbuka dan jujur dalam komunikasi serta pengambilan keputusan. Pemimpin yang jujur akan menyampaikan informasi secara akurat tanpa manipulasi, sehingga para pengikut dan masyarakat dapat memahami situasi dan kebijakan secara nyata. Kejujuran ini menjadi modal utama untuk membangun kredibilitas dan memastikan bahwa kepemimpinan tidak berjalan di bawah bayang-bayang ketidakpercayaan.

Transparansi dalam kepemimpinan berperan penting dalam menjamin keterbukaan proses pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya. Pemimpin yang transparan tidak menyembunyikan informasi penting dan selalu siap mempertanggungjawabkan tindakannya kepada publik. Transparansi ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas, tetapi juga meminimalisasi peluang korupsi dan praktik penyalahgunaan kekuasaan yang dapat merusak kepercayaan masyarakat. Konsistensi antara kata dan tindakan merupakan aspek krusial lain dalam integritas kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu memegang teguh prinsip-prinsip yang diucapkan dan menerapkannya secara nyata dalam tindakan sehari-hari. Ketidaksesuaian antara janji dan realisasi akan menimbulkan skeptisisme dan kecurigaan, yang akhirnya melemahkan posisi pemimpin dan merusak moral organisasi serta kepercayaan publik.

Integritas yang kuat juga menuntut pemimpin untuk berani mengambil sikap tegas terhadap penyimpangan dan pelanggaran etika di lingkungan kerjanya. Pemimpin yang berintegritas tidak akan melindungi atau membiarkan praktik-praktik tidak etis, melainkan akan menegakkan aturan dan memberikan sanksi yang adil. Sikap tegas ini menunjukkan komitmen nyata terhadap nilai-nilai moral dan menjaga kehormatan institusi yang dipimpinnya. Selain itu, integritas dan etika kepemimpinan mencakup sikap rendah hati dan pelayanan. Pemimpin yang berintegritas mengutamakan kepentingan publik dan kesejahteraan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Tidak menggunakan kekuasaan untuk kepentingan sendiri, melainkan melihat

kepemimpinan sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

Untuk menghadapi berbagai tekanan politik dan dinamika sosial, integritas menjadi benteng utama yang menjaga independensi dan objektivitas pemimpin. Pemimpin yang berintegritas tidak mudah tergoda oleh intervensi atau kepentingan tertentu yang dapat merusak konsistensi kebijakan dan tujuan organisasi. Dengan demikian, integritas menjadi kekuatan moral yang melindungi pemimpin dari berbagai godaan dan konflik kepentingan. Integritas dan etika kepemimpinan adalah kunci dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan publik. Tanpa integritas, legitimasi seorang pemimpin dan institusi yang dipimpinnya akan goyah. Sebaliknya, pemimpin yang konsisten menjunjung tinggi nilai-nilai moral akan mampu menginspirasi dan menggerakkan seluruh elemen organisasi serta masyarakat untuk berkontribusi secara positif dalam mencapai tujuan bersama.

### **3. Empati dan Keterlibatan Emosional**

Empati dan keterlibatan emosional merupakan aspek krusial dalam kepemimpinan transformatif yang mampu memperkuat hubungan antara pemimpin, masyarakat, dan bawahan. Seorang pemimpin yang menunjukkan empati tidak hanya memahami kebutuhan dan aspirasi orang lain secara intelektual, tetapi juga mampu merasakan dan menghargai perasaan. Sikap ini sangat penting untuk membangun kepercayaan dan rasa kebersamaan yang mendalam dalam lingkungan kerja maupun masyarakat luas (Le Fevre, 2021). Empati memungkinkan pemimpin untuk melihat persoalan dari perspektif orang lain, sehingga dapat memberikan solusi yang lebih tepat dan manusiawi. Dengan memahami keadaan emosional bawahan dan masyarakat, pemimpin dapat menyesuaikan gaya komunikasi dan pendekatannya agar lebih efektif dan mengena. Hal ini juga membantu mengurangi ketegangan, konflik, dan resistensi terhadap perubahan yang sering terjadi dalam proses transformasi.

Keterlibatan emosional dalam kepemimpinan berarti pemimpin tidak sekadar menjalankan tugas administratif, tetapi juga menunjukkan perhatian dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang terlibat secara emosional mampu menciptakan ikatan yang kuat dan membangun loyalitas, karena

bawahannya merasa dihargai dan dipahami secara personal. Hal ini berdampak positif pada motivasi kerja dan produktivitas.

Empati membantu pemimpin untuk menjadi pendengar yang baik, yang mendengarkan aspirasi, keluhan, dan ide-ide secara aktif. Pendekatan ini membuka ruang dialog yang konstruktif, menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dalam konteks pelayanan publik, empati juga meningkatkan kualitas pelayanan karena pemimpin dapat mengarahkan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat secara nyata. Pemimpin yang mampu mengelola keterlibatan emosionalnya juga lebih efektif dalam menghadapi tekanan dan tantangan. Tidak hanya menunjukkan sikap profesional, tetapi juga mampu mengendalikan emosi pribadi agar tidak mempengaruhi pengambilan keputusan secara negatif. Keseimbangan antara empati dan objektivitas ini menjadi ciri khas kepemimpinan yang bijaksana dan matang.

Empati juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat. Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian emosional, hal itu menjadi contoh bagi seluruh anggota organisasi untuk saling menghargai dan mendukung. Lingkungan kerja yang penuh empati akan mendorong komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan inovasi yang berkelanjutan. Keterlibatan emosional yang tulus dari seorang pemimpin memperkuat komitmen bersama terhadap visi dan tujuan organisasi. Ketika bawahan dan masyarakat merasakan kedekatan emosional dengan pemimpin, akan lebih termotivasi untuk berkontribusi aktif dan bertahan menghadapi tantangan. Rasa memiliki ini adalah modal sosial yang sangat berharga dalam proses transformasi.

#### **4. Inovasi dan Adaptasi**

Inovasi dan adaptasi adalah dua pilar utama dalam model kepemimpinan yang efektif di era modern, khususnya dalam konteks perubahan yang cepat dan dinamis seperti yang terjadi di era digital saat ini. Pemimpin yang mampu menggabungkan kedua aspek ini akan lebih siap menghadapi tantangan yang kompleks dan menciptakan peluang untuk kemajuan organisasi maupun masyarakat yang dipimpinnya. Inovasi menjadi kebutuhan mutlak dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terus berkembang. Dunia digital memperkenalkan berbagai teknologi baru dan cara kerja yang sebelumnya belum pernah ada. Pemimpin harus mampu memanfaatkan teknologi tersebut untuk

menciptakan solusi kreatif yang tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga kualitas layanan dan produk yang dihasilkan. Tanpa inovasi, organisasi akan mudah tertinggal dan kehilangan relevansi dalam persaingan global.

Inovasi bukan hanya soal teknologi, melainkan juga mencakup cara berpikir, proses kerja, dan budaya organisasi. Pemimpin yang inovatif mendorong budaya kreativitas di lingkungan kerjanya, memberikan ruang bagi pegawai untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan. Sikap ini menumbuhkan semangat pembaharuan dan adaptasi yang berkelanjutan, sehingga organisasi dapat terus berkembang dan bertransformasi sesuai kebutuhan zaman. Namun, inovasi tanpa adaptasi akan sia-sia. Adaptasi merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi baru, baik itu perubahan teknologi, regulasi, maupun preferensi masyarakat. Pemimpin yang adaptif mampu membaca situasi dengan cepat dan mengambil keputusan yang tepat agar organisasi tetap berjalan efektif di tengah ketidakpastian. Fleksibilitas ini menjadi keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang sangat dinamis.

Di era digital, perubahan terjadi dalam hitungan hari atau bahkan jam. Informasi dan teknologi baru muncul dengan cepat, sehingga pemimpin harus selalu siap melakukan evaluasi dan pembaruan strategi secara berkala. Ketidakmampuan untuk beradaptasi dapat mengakibatkan kegagalan dalam memenuhi kebutuhan stakeholder dan menurunkan kepercayaan publik. Oleh karena itu, sikap adaptif harus menjadi bagian integral dari kepemimpinan transformatif. Pemimpin yang inovatif dan adaptif juga mampu mengelola risiko dengan baik. Inovasi sering kali membawa ketidakpastian, dan tanpa kemampuan adaptasi, risiko ini bisa menjadi bencana bagi organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat menyeimbangkan antara mengambil peluang baru dan mengantisipasi dampak negatif yang mungkin muncul. Ini menjadikan proses inovasi lebih terarah dan berkelanjutan.

## **5. Pemberdayaan dan Pengembangan SDM**

Pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek krusial dalam kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan. Seorang pemimpin yang berhasil tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memberikan perhatian besar pada pengembangan kapasitas individu di dalamnya, baik pegawai

maupun masyarakat yang terlibat. Dengan memberdayakan SDM, pemimpin membuka peluang bagi peningkatan kualitas sumber daya yang pada akhirnya akan mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Kotter, 2012).

Pemberdayaan dalam konteks ini berarti memberikan ruang dan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan agar mampu bekerja secara optimal dan berinovasi. Pemimpin yang mendorong pemberdayaan tidak sekadar memberikan perintah atau arahan, melainkan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan pertumbuhan pribadi serta profesional. Hal ini penting agar setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Pemberdayaan juga berkaitan dengan memberikan wewenang dan kesempatan pengambilan keputusan secara partisipatif. Pemimpin yang memberdayakan tidak mengekang pegawai dalam menjalankan tugasnya, melainkan mengajaknya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan dan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM tidak hanya terbatas pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen konflik. Pelatihan dan program pengembangan yang berkelanjutan harus diarahkan untuk menciptakan pegawai yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga mampu bekerja sama dalam tim dan menghadapi tantangan secara adaptif. Ini akan memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang semakin ketat.

Pemberdayaan juga harus melibatkan masyarakat sebagai bagian dari sistem yang lebih luas. Pemimpin yang efektif memahami pentingnya keterlibatan masyarakat dalam berbagai proses, terutama dalam sektor publik. Dengan memberikan ruang bagi partisipasi masyarakat, seperti melalui mekanisme konsultasi dan feedback, pemimpin dapat memastikan kebijakan dan program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Pendekatan ini memperkuat legitimasi dan dukungan publik terhadap kebijakan yang diterapkan.

Partisipasi masyarakat yang aktif juga membantu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan. Ketika masyarakat diberdayakan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja birokrasi, menjadi mitra strategis dalam mendorong perubahan positif dan mencegah praktik-praktik yang merugikan. Oleh karena itu, pemberdayaan SDM harus dilihat secara holistik, yang mengintegrasikan pengembangan internal pegawai dan pemberdayaan eksternal masyarakat sebagai dua sisi yang saling mendukung.

Pemimpin yang fokus pada pemberdayaan juga harus mampu membangun budaya organisasi yang inklusif dan suportif. Lingkungan kerja yang terbuka, di mana pegawai merasa aman untuk menyampaikan ide, kritik, dan inovasi, akan mempercepat proses pembelajaran dan peningkatan kinerja. Selain itu, budaya yang menghargai keberagaman dan kolaborasi ini akan membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan zaman.

## **B. Integrasi Revolusi Mental, Digitalisasi, dan Kolaborasi Lintas Sektor**

Di era modern yang serba dinamis dan penuh tantangan, kepemimpinan publik membutuhkan paradigma baru yang tidak hanya mengandalkan aspek teknis dan manajerial, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai revolusi mental, pemanfaatan digitalisasi, serta kolaborasi lintas sektor secara efektif. Ketiga aspek ini menjadi pilar utama dalam membentuk model kepemimpinan baru bagi aktor kebijakan agar mampu menjawab kompleksitas pemerintahan dan pelayanan publik di abad ke-21.

### **1. Revolusi Mental: Fondasi Perubahan Paradigma Kepemimpinan**

Revolusi mental menjadi salah satu fondasi utama dalam upaya transformasi kepemimpinan di sektor publik dan masyarakat luas. Konsep ini menekankan perubahan paradigma dalam pola pikir, budaya kerja, serta sikap sumber daya manusia agar lebih produktif, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan yang prima. Dalam konteks reformasi birokrasi, revolusi mental tidak hanya menjadi jargon semata, tetapi sebuah gerakan sistematis yang harus diterapkan secara

konsisten dan menyeluruh untuk menciptakan perubahan nyata dalam tata kelola pemerintahan dan interaksi sosial.

Sejak awal masa kepemimpinannya, Presiden Joko Widodo mengusung revolusi mental sebagai bagian integral dari program reformasi birokrasi dan pemberantasan korupsi. Presiden menyadari bahwa perubahan struktur saja tidak cukup tanpa perubahan sikap dan pola pikir para pelaku birokrasi dan masyarakat. Revolusi mental dimaknai sebagai cara untuk mengikis budaya lama yang rentan terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang selama ini menjadi penghambat kemajuan bangsa (Aminah & Saksono, 2021).

Pemimpin publik yang mengusung revolusi mental dituntut untuk menjadi teladan nilai-nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, dan pelayanan prima. Dengan menjadi contoh nyata, pemimpin dapat memengaruhi dan menginspirasi bawahannya untuk meneladani sikap dan perilaku yang positif. Kepemimpinan seperti ini penting untuk membangun kepercayaan publik sekaligus mengubah kultur birokrasi yang selama ini dianggap kaku dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Implementasi revolusi mental bukanlah hal yang mudah dan instan. Ia memerlukan pendidikan karakter yang berkelanjutan dan menyentuh aspek-aspek fundamental dalam perilaku individu. Pendidikan karakter ini harus mulai diterapkan sejak dini, tidak hanya di lingkungan sekolah, tetapi juga di tempat kerja dan komunitas. Hal ini bertujuan membentuk sumber daya manusia yang memiliki moral dan etika kerja yang tinggi, sehingga dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan penuh tanggung jawab.

Pembentukan budaya organisasi yang sehat juga menjadi aspek penting dalam revolusi mental. Budaya organisasi yang sehat adalah budaya yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan penghargaan terhadap prestasi. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan terbaik. Budaya kerja yang sehat juga mengurangi risiko terjadinya penyimpangan dan praktik korupsi, karena setiap tindakan diawasi dan dipertanggungjawabkan secara transparan.

Penguatan sistem pengawasan yang transparan juga menjadi kunci sukses revolusi mental. Transparansi dalam pelaksanaan tugas dan pengelolaan sumber daya publik dapat mengurangi celah penyalahgunaan kekuasaan. Sistem pengawasan yang efektif harus

mampu melibatkan berbagai pihak, mulai dari atasan langsung, aparat pengawas internal, hingga partisipasi masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas menjadi bagian yang tak terpisahkan dari budaya kerja di sektor publik. Peran pemimpin sebagai agen perubahan sangat krusial dalam menggerakkan revolusi mental. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai motivator dan inspirator bagi seluruh aparatur dan masyarakat. Kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi dengan jelas, serta memberikan apresiasi terhadap perubahan positif, dapat mempercepat proses transformasi budaya kerja.

Revolusi mental juga memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik. Dengan pola pikir yang berorientasi pada pelayanan, aparatur negara dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, mengedepankan kecepatan dan ketepatan dalam memberikan layanan. Hal ini akan meningkatkan kepuasan publik sekaligus memperkuat citra pemerintah sebagai lembaga yang profesional dan berintegritas. Namun, tantangan dalam pelaksanaan revolusi mental tetap besar. Hambatan seperti resistensi budaya lama, kurangnya pemahaman, dan keterbatasan sumber daya masih kerap ditemui. Oleh karena itu, implementasi revolusi mental harus dilakukan secara bertahap dan konsisten, dengan dukungan penuh dari seluruh elemen pemerintahan dan masyarakat. Pendekatan partisipatif yang melibatkan berbagai pihak akan membantu memperkuat komitmen bersama dalam menjalankan revolusi mental.

## **2. Digitalisasi: Transformasi Teknologi dalam Pemerintahan**

Digitalisasi telah menjadi tonggak penting dalam transformasi pemerintahan modern, di mana teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berperan sentral dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Penggunaan digitalisasi dalam proses pemerintahan memungkinkan pelaksanaan tugas-tugas administratif dan pelayanan masyarakat dilakukan dengan lebih cepat, transparan, dan terukur. Dengan mengintegrasikan TIK, pemerintahan dapat beroperasi secara lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data akurat dan terkini.

Salah satu keunggulan digitalisasi adalah kemampuannya dalam meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan publik. Melalui platform digital, masyarakat tidak hanya memperoleh kemudahan dalam

mengakses informasi dan layanan, tetapi juga dapat berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi publik yang lebih terbuka ini mendorong terciptanya pemerintahan yang lebih inklusif dan akuntabel, sehingga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

Digitalisasi juga memberikan alat bagi pemimpin publik untuk memonitor kinerja secara real-time. Dengan dashboard digital dan sistem pengawasan yang terintegrasi, pemimpin dapat memantau capaian kinerja organisasi, mengidentifikasi hambatan, dan mengambil tindakan korektif dengan cepat. Hal ini sangat penting dalam menjaga kelancaran proses administrasi serta memastikan program-program pemerintahan berjalan sesuai target yang telah ditetapkan. Lebih jauh, digitalisasi membuka peluang kolaborasi yang lebih luas dan dinamis dengan berbagai pemangku kepentingan. Melalui platform online, pemerintah dapat berkomunikasi dan bekerja sama dengan sektor swasta, masyarakat sipil, akademisi, dan lembaga internasional secara lebih efisien. Kolaborasi ini menjadi fondasi penting bagi inovasi dan pengembangan solusi berbasis teknologi yang adaptif terhadap perubahan sosial dan kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Di balik manfaat yang besar, digitalisasi juga menghadapi berbagai kendala yang harus diatasi agar transformasi teknologi dalam pemerintahan berjalan optimal. Salah satu hambatan utama adalah resistensi budaya dalam organisasi pemerintahan. Banyak aparatur yang masih nyaman dengan cara kerja tradisional dan enggan beradaptasi dengan teknologi baru. Ini memerlukan pendekatan perubahan budaya yang sistematis dan persuasif agar seluruh elemen organisasi siap menerima transformasi digital. Selain resistensi budaya, keterbatasan infrastruktur teknologi menjadi tantangan signifikan, khususnya di daerah-daerah terpencil. Koneksi internet yang tidak merata dan kurangnya perangkat digital yang memadai menghambat implementasi digitalisasi secara menyeluruh. Oleh karena itu, pemerintah perlu berinvestasi besar dalam pembangunan infrastruktur digital yang merata guna memastikan seluruh lapisan masyarakat dan aparatur dapat menikmati manfaat teknologi.

Kurangnya keterampilan digital di kalangan pegawai negeri juga menjadi hambatan yang tidak kalah penting. Transformasi digital menuntut kompetensi baru dalam pengelolaan data, keamanan siber, dan penggunaan aplikasi digital yang kompleks. Oleh karena itu, pelatihan

berkelanjutan dan program peningkatan kapasitas pegawai menjadi bagian krusial dalam strategi digitalisasi pemerintahan. Investasi sumber daya manusia ini akan memastikan keberlanjutan transformasi dan mengurangi risiko kegagalan implementasi. Pengembangan sistem keamanan data juga harus menjadi perhatian utama dalam digitalisasi pemerintahan. Dengan meningkatnya volume data yang dikelola secara elektronik, risiko kebocoran dan penyalahgunaan data juga meningkat. Pemimpin publik harus memastikan bahwa infrastruktur digital dilengkapi dengan sistem keamanan yang mutakhir dan protokol perlindungan data yang ketat, guna menjaga privasi dan integritas informasi publik.

### **3. Kolaborasi Lintas Sektor: Sinergi untuk Pelayanan Publik yang Optimal**

Kolaborasi lintas sektor telah menjadi pendekatan strategis yang sangat relevan dalam menghadapi kompleksitas masalah publik di era modern. Pemerintah tidak lagi mampu menyelesaikan berbagai persoalan sosial, ekonomi, dan lingkungan secara unilateral. Dinamika permasalahan yang multidimensional dan cepat berubah menuntut keterlibatan aktor-aktor lain seperti sektor swasta, masyarakat sipil, dan akademisi dalam proses perumusan hingga implementasi kebijakan publik. Kolaborasi ini bukan sekadar opsi, melainkan kebutuhan struktural dalam tata kelola pemerintahan yang baik dan responsif (Suryanegara, 2019).

Kolaborasi lintas sektor memungkinkan pemerintah untuk memperluas cakupan sumber daya, baik dalam bentuk dana, teknologi, informasi, maupun kapasitas manusia. Sektor swasta, misalnya, dapat berkontribusi dalam bentuk investasi dan teknologi; sementara akademisi menyumbangkan riset dan kajian ilmiah sebagai landasan kebijakan. Masyarakat sipil pun memiliki peran penting dalam memastikan bahwa kepentingan akar rumput tidak terabaikan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menggabungkan kekuatan dan perspektif ini, solusi kebijakan menjadi lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Pemimpin publik yang transformatif memiliki peran penting dalam memfasilitasi dan mengarahkan proses kolaboratif tersebut. Kepemimpinan kolaboratif tidak hanya ditandai oleh kemampuan untuk membuat keputusan, tetapi juga oleh kemampuan untuk menjadi

mediator, fasilitator dialog, dan integrator kepentingan yang sering kali bertentangan. Seorang pemimpin yang efektif harus dapat menciptakan ruang bersama (*common ground*) di mana berbagai aktor merasa dihargai dan memiliki kepentingan yang sejalan dalam mencapai tujuan bersama.

Pada praktiknya, pemimpin publik perlu membangun jaringan kerja yang kuat dan dinamis. Jaringan ini mencakup forum konsultatif, platform komunikasi digital, maupun kelompok kerja lintas sektor yang rutin berdiskusi dan menyusun agenda bersama. Ketika jaringan ini bekerja secara aktif, maka kolaborasi menjadi lebih dari sekadar koordinasi administratif ia menjelma menjadi hubungan kerja strategis yang berorientasi pada hasil dan dampak jangka panjang. Pemimpin juga harus memastikan bahwa proses kolaborasi bersifat inklusif dan menghargai keberagaman perspektif.

Manfaat kolaborasi lintas sektor dapat dirasakan dalam berbagai aspek, salah satunya adalah percepatan inovasi kebijakan. Ketika sektor swasta dan akademisi dilibatkan dalam proses kebijakan, membawa pendekatan baru, teknologi terkini, serta hasil riset yang relevan untuk menyelesaikan masalah. Hal ini membuat pemerintah tidak perlu memulai dari nol dalam merumuskan solusi, tetapi dapat langsung mengadopsi pendekatan yang sudah terbukti efektif di sektor lain. Akibatnya, kebijakan menjadi lebih adaptif dan inovatif.

Kolaborasi meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Ketika banyak pihak terlibat dalam perumusan dan pengawasan kebijakan, maka ruang untuk manipulasi dan penyalahgunaan wewenang menjadi lebih kecil. Masyarakat sipil dan media, misalnya, dapat berfungsi sebagai *watchdog* yang mengawasi implementasi program dan menyuarakan kritik terhadap kebijakan yang tidak efektif. Ini mendorong para pemimpin publik untuk bertindak lebih hati-hati dan bertanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat.

Kelebihan lain dari pendekatan kolaboratif adalah kemampuannya untuk mengoptimalkan sumber daya yang terbatas. Pemerintah, yang seringkali mengalami keterbatasan anggaran dan tenaga, dapat memanfaatkan bantuan teknis, keuangan, maupun logistik dari mitra sektor lain. Misalnya, dalam program pengentasan kemiskinan, organisasi masyarakat sipil dapat membantu dalam pengumpulan data lokal dan pemberdayaan komunitas, sedangkan sektor swasta dapat menyumbangkan dana CSR (*Corporate Social*

*Responsibility*). Sinergi ini mencegah terjadinya tumpang tindih program serta meningkatkan efisiensi implementasi kebijakan.

Kolaborasi lintas sektor juga tidak lepas dari tantangan. Perbedaan kepentingan, nilai, dan orientasi kerja antara aktor-aktor yang terlibat bisa menjadi sumber konflik dan ketegangan. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme pengelolaan konflik yang baik serta kepemimpinan yang dapat menjaga kohesi dan komunikasi antar pihak. Selain itu, keberhasilan kolaborasi membutuhkan komitmen jangka panjang, bukan hanya inisiatif sementara yang berbasis proyek. Keberlanjutan menjadi kata kunci agar kolaborasi menghasilkan dampak yang nyata.

Penguatan kapasitas kelembagaan juga perlu diperhatikan dalam mendukung kolaborasi lintas sektor. Pemerintah harus menyediakan regulasi yang mendukung kemitraan publik-swasta dan memperkuat institusi yang bertugas mengelola kolaborasi. Di sisi lain, masyarakat sipil dan akademisi perlu terus memperkuat literasi kebijakan agar keterlibatannya dalam kolaborasi benar-benar substantif dan bukan hanya formalitas. Regulasi, sumber daya, dan pelatihan menjadi faktor penunjang penting dalam menciptakan ekosistem kolaborasi yang sehat.

#### **4. Integrasi Ketiga Pilar dalam Model Kepemimpinan Baru**

##### **a. Sinergi Revolusi Mental dan Digitalisasi**

Integrasi antara revolusi mental dan digitalisasi menjadi kunci dalam merumuskan model kepemimpinan baru yang relevan dengan tantangan abad ke-21. Dua pilar ini saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Revolusi mental berfokus pada pembentukan nilai, karakter, dan pola pikir sumber daya manusia agar lebih produktif, etis, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sementara itu, digitalisasi berperan dalam mendukung efisiensi, keterbukaan, dan percepatan proses birokrasi melalui teknologi informasi. Ketika keduanya disinergikan secara harmonis, akan terbentuk fondasi perubahan yang tidak hanya berbasis teknologi, tetapi juga mentalitas.

Pemimpin masa kini dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu menanamkan semangat pembaruan dalam diri aparatur pemerintahan. Perubahan tidak akan berarti jika hanya menyentuh sisi teknis, sementara budaya kerjanya masih sarat dengan praktik lama yang tidak produktif atau

bahkan koruptif. Oleh karena itu, revolusi mental menjadi fondasi awal agar setiap individu dalam birokrasi mampu menerima, memahami, dan memanfaatkan teknologi secara bertanggung jawab. Ini adalah proses transformasi dari dalam—membentuk manusia yang siap menghadapi disrupsi digital.

Revolusi mental dan digitalisasi memiliki titik temu pada aspek mentalitas terbuka terhadap perubahan. Dalam konteks ini, pemimpin perlu menumbuhkan kesadaran bahwa teknologi bukanlah ancaman, melainkan peluang untuk memperbaiki layanan dan meningkatkan kepercayaan publik. Banyak pegawai publik yang pada awalnya menolak digitalisasi karena takut tergantikan atau merasa terbebani. Di sinilah pentingnya kepemimpinan yang komunikatif dan persuasif dalam menjelaskan manfaat digitalisasi secara konkret. Pemimpin juga harus menjadi teladan dalam penggunaan teknologi untuk menyelesaikan tugas secara efisien.

Integrasi antara kedua pilar ini dapat mendorong lahirnya birokrasi yang responsif dan transparan. Melalui digitalisasi, sistem pelaporan, pengawasan, dan pelayanan dapat dilakukan secara terbuka dan real-time. Namun, tanpa revolusi mental, penggunaan sistem digital justru bisa menjadi formalitas belaka tanpa meningkatkan kualitas pelayanan. Misalnya, jika sistem informasi pelayanan publik sudah online tetapi petugas tetap lamban atau tidak responsif, maka tujuan digitalisasi akan gagal. Di sinilah pentingnya revolusi mental sebagai penggerak nilai integritas, tanggung jawab, dan pelayanan prima.

Implementasi sinergi ini dapat dilihat dalam pengembangan e-government yang berbasis nilai. Banyak daerah di Indonesia yang mulai membangun sistem digital untuk pelayanan publik, namun belum semua disertai dengan penguatan budaya kerja. Oleh karena itu, pengembangan teknologi harus disertai pelatihan karakter, pembinaan etika pelayanan, dan internalisasi nilai-nilai kerja baru. Program seperti digital literacy berbasis nilai-nilai revolusi mental bisa menjadi model pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kapasitas aparatur secara menyeluruh.

Pemimpin yang efektif dalam konteks ini harus mampu memainkan dua peran sekaligus: sebagai inovator teknologi dan

sebagai agen perubahan nilai. Artinya, pemimpin harus memiliki literasi digital dan etika kepemimpinan yang kuat. Dalam setiap pengambilan kebijakan teknologi, ia juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap budaya organisasi. Hal ini menuntut kemampuan berpikir sistemik—bahwa transformasi bukan hanya soal alat, melainkan juga soal manusia dan relasi sosial di dalam birokrasi.

b. Digitalisasi sebagai Fasilitator Kolaborasi

Integrasi pilar digitalisasi sebagai fasilitator kolaborasi dalam model kepemimpinan baru menandai pergeseran mendasar dalam cara pemerintah dan pemimpin publik berinteraksi dengan masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan. Teknologi digital, khususnya dalam bentuk e-government dan media sosial, telah mengubah lanskap kepemimpinan dari yang bersifat hierarkis dan birokratis menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan partisipatif. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi ini tidak hanya memperluas jangkauan komunikasi, tetapi juga membangun jaringan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Digitalisasi telah memberikan ruang interaksi lintas sektor yang sebelumnya sulit dilakukan dalam model kepemimpinan konvensional. Melalui platform digital seperti sistem informasi terpadu, forum diskusi daring, serta media sosial resmi pemerintah, pemimpin dapat menjalin komunikasi efektif dengan sektor swasta, akademisi, LSM, dan komunitas warga. Kolaborasi yang dulu memerlukan waktu lama karena keterbatasan fisik dan birokrasi kini dapat terfasilitasi dengan cepat dan efisien. Hal ini menjadi salah satu kekuatan utama dalam menciptakan pemerintahan yang agile dan siap menghadapi tantangan kompleks secara kolektif.

E-government merupakan salah satu bentuk nyata dari digitalisasi dalam sektor publik yang memfasilitasi kolaborasi. Sistem ini tidak hanya mempermudah pelayanan administratif, tetapi juga memungkinkan koordinasi lintas lembaga dan wilayah dalam waktu yang singkat. Contohnya, dalam penanganan bencana atau pandemi, data dan informasi dapat dibagikan secara real-time melalui sistem digital antarinstansi, sehingga keputusan dan bantuan dapat disalurkan lebih cepat.

Pemimpin yang memahami potensi ini akan mendorong pembangunan infrastruktur digital yang mendorong integrasi, bukan sekadar efisiensi.

Digitalisasi mendorong transparansi yang memperkuat kolaborasi dengan masyarakat. Dengan menyajikan data terbuka (*open data*), masyarakat dapat ikut serta memantau kinerja pemerintah, memberikan masukan, bahkan terlibat dalam proses kebijakan publik. Ini menciptakan iklim kepercayaan yang menjadi modal penting dalam membangun kolaborasi yang sehat. Di sisi lain, pemimpin dituntut untuk memiliki literasi digital yang tinggi agar mampu mengelola arus informasi dan menjadikannya sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat.

Media sosial menjadi alat strategis bagi pemimpin dalam membangun komunikasi dua arah secara langsung dengan publik. Lewat platform seperti Twitter, Facebook, atau Instagram, pemimpin tidak hanya menyampaikan kebijakan, tetapi juga mendengarkan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, pemimpin perlu menunjukkan empati digital, yaitu kemampuan untuk merespons secara cepat, akurat, dan penuh kepedulian terhadap keluhan atau pertanyaan warga. Ini membentuk kedekatan emosional yang menjadi landasan penting bagi kolaborasi yang bersifat bottom-up.

Untuk mengoptimalkan peran digitalisasi sebagai fasilitator kolaborasi, perlu adanya kesadaran dan penguatan kapasitas digital di semua level birokrasi. Masih banyak tantangan seperti disparitas akses internet, rendahnya literasi digital di kalangan ASN, hingga resistensi terhadap sistem baru. Oleh karena itu, kepemimpinan yang inklusif harus memastikan bahwa transformasi digital juga mencakup pelatihan, pendampingan, dan penguatan infrastruktur agar semua pihak bisa terlibat secara setara dalam kolaborasi digital.

Sektor swasta dan masyarakat sipil juga bisa menjadi mitra aktif dalam proses kolaborasi digital. Pemerintah dapat bekerja sama dengan perusahaan teknologi dalam membangun sistem informasi publik, sementara LSM dan akademisi dapat membantu menyusun kebijakan berbasis data. Kepemimpinan yang kolaboratif dan berbasis teknologi akan mampu merangkul berbagai aktor ini dalam satu ekosistem tata kelola yang saling

menguatkan. Ini menciptakan sinergi yang berkelanjutan dan mendorong inovasi kebijakan yang lebih responsif.

Kelebihan lain dari kolaborasi berbasis digital adalah kemampuannya untuk mengatasi batas geografis dan waktu. Kolaborasi tidak lagi harus dilakukan secara fisik melalui rapat atau pertemuan, melainkan bisa dilangsungkan kapan saja melalui konferensi video, forum daring, dan sistem komunikasi terpadu. Hal ini meningkatkan efisiensi serta memungkinkan keterlibatan yang lebih luas, termasuk dari pemangku kepentingan di daerah terpencil atau luar negeri. Pemimpin yang progresif akan menjadikan teknologi ini sebagai penghubung dalam mengakselerasi sinergi lintas sektor.

c. Revolusi Mental sebagai Landasan Etis Kolaborasi

Integrasi revolusi mental sebagai landasan etis dalam kolaborasi menjadi aspek yang sangat penting dalam pembentukan model kepemimpinan baru di sektor publik. Revolusi mental, sebagaimana digagas oleh Presiden Joko Widodo, menekankan pada perubahan pola pikir, budaya kerja, dan sikap aparatur negara untuk lebih berintegritas, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan. Dalam konteks kepemimpinan kolaboratif, nilai-nilai ini menjadi fondasi moral yang memastikan bahwa kerja sama lintas sektor tidak hanya efektif, tetapi juga etis, inklusif, dan berkelanjutan.

Kolaborasi tanpa pijakan etis berisiko menjadi wadah kompromi kepentingan yang manipulatif atau transaksional, yang pada akhirnya merugikan masyarakat luas. Oleh karena itu, revolusi mental memberikan kerangka normatif bagi pemimpin dalam membentuk relasi kolaboratif yang sehat. Nilai integritas, misalnya, mendorong keterbukaan dalam perumusan perjanjian kerja sama, memastikan bahwa tidak ada konflik kepentingan tersembunyi atau penyalahgunaan kekuasaan di balik kolaborasi yang dijalin. Pemimpin yang menjunjung integritas akan membangun kepercayaan dengan mitra kolaboratif dan masyarakat.

Nilai tanggung jawab juga menjadi pilar penting dari revolusi mental dalam membentuk budaya kolaboratif. Tanggung jawab dalam konteks ini tidak hanya berarti menyelesaikan tugas, tetapi juga mencakup akuntabilitas terhadap hasil kolaborasi

serta dampaknya bagi publik. Dalam kolaborasi lintas sektor, tanggung jawab juga berarti adanya kesediaan untuk berbagi risiko, sumber daya, dan evaluasi. Pemimpin publik yang menginternalisasi nilai ini akan memastikan bahwa setiap bentuk kerja sama menghasilkan nilai tambah bagi masyarakat, bukan sekadar simbol politik atau pencitraan.

Revolusi mental juga mendorong terjadinya pergeseran budaya kerja dari individualisme dan sektoralitas menuju kolektivitas dan semangat gotong royong. Nilai gotong royong ini penting dalam membangun sinergi yang melibatkan berbagai aktor dengan latar belakang yang berbeda—baik dari pemerintah, sektor swasta, akademisi, maupun masyarakat sipil. Ketika nilai gotong royong diinternalisasi dalam budaya birokrasi, maka kolaborasi tidak lagi dipandang sebagai beban atau persaingan, melainkan sebagai upaya bersama untuk menyelesaikan masalah publik yang kompleks.

### **C. Arah Kebijakan Masa Depan di Era Pasca-Disrupsi**

Era pasca-disrupsi menandai sebuah fase baru dalam perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi yang menuntut perubahan mendasar dalam arah kebijakan publik dan model kepemimpinan. Setelah gelombang disrupsi teknologi dan sosial yang terjadi secara cepat dan masif, aktor kebijakan harus mengantisipasi dan merancang strategi yang adaptif, inovatif, serta berkelanjutan untuk menghadapi tantangan dan peluang baru yang muncul. Era pasca-disrupsi merupakan periode setelah masa disrupsi teknologi dan sosial besar, di mana tatanan lama telah berubah secara fundamental dan masyarakat memasuki fase penyesuaian, stabilisasi, dan transformasi lanjutan (Schwab, 2017). Era ini menuntut kebijakan yang tidak hanya responsif terhadap perubahan teknologi, tetapi juga mampu mengelola dampak sosial ekonomi dan menjaga keadilan serta kesetaraan (Mazzucato, 2018).

#### **1. Fokus Kebijakan Teknologi dan Inovasi**

##### **a. Kebijakan Pengembangan Teknologi Canggih**

Kebijakan pengembangan teknologi canggih menjadi elemen strategis dalam mendorong transformasi digital dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Di era revolusi industri 4.0

dan menyongsong era 5.0, pemerintah dituntut untuk tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga mengatur dan mengarahkan pemanfaatan teknologi secara bertanggung jawab. Menurut Wirtz *et al.* (2022), kebijakan publik yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara percepatan adopsi teknologi dan perlindungan terhadap risiko sosial maupun etis yang ditimbulkan. Oleh karena itu, pendekatan kebijakan yang holistik dan adaptif sangat diperlukan agar pengembangan teknologi canggih seperti artificial intelligence (AI), machine learning, dan *blockchain* dapat memberi manfaat luas bagi masyarakat.

Salah satu strategi utama adalah dengan meningkatkan investasi dalam riset dan pengembangan (R&D) teknologi canggih. Pemerintah perlu menyediakan pendanaan yang memadai bagi lembaga penelitian, universitas, dan sektor swasta yang mengembangkan solusi berbasis AI, *Big Data*, *Internet of Things* (IoT), hingga *blockchain*. Selain pendanaan, diperlukan pula kolaborasi strategis antara akademisi, industri, dan pemerintah untuk mempercepat translasi hasil riset menjadi produk dan layanan inovatif. Langkah ini bukan hanya untuk mendorong kemajuan teknologi, tetapi juga menciptakan daya saing ekonomi berbasis pengetahuan dan inovasi.

Regulasi yang mendukung sekaligus mengawasi perkembangan teknologi menjadi aspek penting. Pentingnya regulasi etis terhadap teknologi digital, terutama dalam konteks perlindungan data pribadi, hak privasi, dan transparansi algoritma. Pemerintah harus membangun kerangka regulasi yang lincah namun tegas, yang mampu mendorong inovasi tanpa mengabaikan aspek keamanan, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Ini mencakup aturan tentang penggunaan AI yang adil dan bebas bias, serta perlindungan terhadap potensi penyalahgunaan teknologi seperti deepfake atau cyber surveillance yang tidak sah.

Kebijakan penguatan ekosistem startup dan inovasi juga menjadi langkah strategis dalam mengakselerasi pengembangan teknologi. Menurut Mazzucato (2018), peran negara sebagai fasilitator inovasi dapat diperkuat melalui penyediaan insentif fiskal, kemudahan perizinan, inkubasi bisnis, serta akses terhadap pasar dan modal ventura. Pemerintah harus mendorong tumbuhnya pusat-pusat inovasi, technopark, dan akselerator

startup berbasis teknologi, khususnya di sektor-sektor strategis seperti kesehatan, pendidikan, pertanian, dan lingkungan. Pendekatan ini mendorong partisipasi luas dari generasi muda dan pelaku usaha kreatif dalam ekosistem inovasi nasional.

b. Pengembangan Infrastruktur Digital

Pengembangan infrastruktur digital merupakan komponen kunci dalam kebijakan teknologi dan inovasi yang berkelanjutan. Infrastruktur digital yang andal dan merata tidak hanya menjadi fondasi bagi transformasi digital, tetapi juga memastikan bahwa manfaat teknologi dapat dinikmati secara inklusif oleh seluruh lapisan masyarakat. Infrastruktur digital yang kuat, seperti jaringan internet berkecepatan tinggi dan teknologi 5G, adalah prasyarat bagi pengembangan ekonomi digital, inovasi industri, serta peningkatan efisiensi layanan publik di era digital.

Pemerintah memiliki peran sentral dalam memperluas jangkauan infrastruktur digital, khususnya di wilayah pedesaan, terpencil, dan tertinggal. Ketimpangan akses terhadap internet masih menjadi masalah serius yang dapat memperbesar kesenjangan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan afirmatif yang mendorong pembangunan jaringan fiber optic, penyediaan BTS (*Base Transceiver Station*), serta investasi dalam teknologi satelit untuk menjangkau daerah yang belum tersentuh infrastruktur konvensional. Program seperti desa digital, sekolah digital, dan layanan kesehatan digital harus ditopang oleh konektivitas yang andal.

Teknologi 5G juga menjadi perhatian penting dalam agenda pengembangan infrastruktur digital nasional. Teknologi ini menawarkan kecepatan data yang jauh lebih tinggi, latensi yang rendah, dan kapasitas koneksi perangkat yang masif, sehingga dapat mendukung berbagai inovasi seperti kendaraan otonom, smart city, dan industri 4.0. Kebijakan publik perlu menetapkan roadmap implementasi 5G yang realistis dan berkelanjutan, termasuk penetapan spektrum frekuensi, standar keamanan, serta kerja sama dengan sektor swasta untuk pembiayaan dan pembangunan jaringan.

Pengembangan infrastruktur digital juga harus mempertimbangkan aspek sosial dan keberlanjutan. Literasi digital masyarakat perlu ditingkatkan agar infrastruktur yang

telah dibangun benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal. Pemerintah juga harus memastikan bahwa pembangunan infrastruktur digital tidak merusak lingkungan dan tetap memperhatikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel. Ini penting untuk membangun kepercayaan publik serta mendorong partisipasi aktif dalam ekosistem digital.

Dengan kebijakan yang berfokus pada pengembangan infrastruktur digital yang inklusif dan berkeadilan, transformasi digital nasional dapat berjalan lebih merata dan efektif. Infrastruktur digital bukan hanya soal pembangunan fisik jaringan, tetapi juga jembatan untuk memperluas peluang ekonomi, pendidikan, dan pelayanan publik bagi seluruh masyarakat Indonesia, tanpa terkecuali. Kebijakan inilah yang akan menentukan kesiapan negara dalam menghadapi masa depan digital yang semakin kompleks dan kompetitif.

## **2. Kebijakan Inklusif dan Pemberdayaan Sosial**

### **a. Menangani Kesenjangan Sosial-Ekonomi**

Disrupsi teknologi, meskipun membawa berbagai kemajuan, juga berpotensi memperlebar kesenjangan sosial-ekonomi jika tidak diimbangi dengan kebijakan yang inklusif. Kelompok rentan seperti pekerja berpendidikan rendah, masyarakat pedesaan, dan kelompok usia lanjut kerap menjadi korban dari proses otomatisasi dan digitalisasi yang cepat. Oleh karena itu, kebijakan masa depan harus secara eksplisit dirancang untuk memberdayakan kelompok-kelompok ini, bukan sekadar mengikuti arus teknologi tanpa kontrol sosial yang memadai (Autor, 2015).

Salah satu pendekatan strategis adalah melalui investasi besar dalam pendidikan dan pelatihan ulang (reskilling). Pemerintah harus mendorong sistem pendidikan yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan pasar kerja yang berubah dengan cepat. Program pelatihan vokasional, kursus daring terbuka (MOOCs), dan sertifikasi keterampilan digital merupakan bentuk konkret dari intervensi ini. Selain itu, penting pula menjembatani dunia pendidikan dengan industri agar kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan lapangan kerja masa kini dan masa depan.

Perlindungan sosial juga menjadi aspek yang tak terpisahkan dalam kebijakan pengurangan kesenjangan. Sistem jaminan sosial yang responsif, seperti bantuan langsung tunai, jaminan pengangguran, dan subsidi kesehatan, harus diperluas cakupannya agar mampu meredam dampak negatif dari perubahan struktur ekonomi akibat teknologi. Langkah ini diperlukan untuk mencegah munculnya ketimpangan ekstim yang dapat mengganggu stabilitas sosial dan politik.

Pemberdayaan kelompok marginal perlu dilakukan melalui pemberian akses ke modal, pasar, dan jaringan digital. Pemerintah dapat menggandeng sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil untuk membangun ekosistem inklusif yang mendukung usaha kecil, ekonomi kreatif, dan kewirausahaan berbasis komunitas. Inisiatif seperti digital entrepreneurship training dan program UMKM berbasis teknologi harus diprioritaskan di daerah-daerah tertinggal.

Dengan kebijakan yang menempatkan kesetaraan sosial sebagai prioritas utama, transformasi digital dapat menjadi pendorong keadilan dan kesejahteraan, bukan justru memperlebar jurang perbedaan. Pendekatan inklusif yang berbasis pada pendidikan, perlindungan sosial, dan pemberdayaan ekonomi merupakan fondasi kebijakan masa depan yang tidak hanya modern secara teknologi, tetapi juga adil secara sosial.

b. Pendidikan dan Pengembangan SDM

Transformasi digital yang kian pesat telah mengubah lanskap pasar kerja global secara signifikan. Oleh karena itu, kebijakan pendidikan harus diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan adaptif. OECD (2020) menekankan bahwa pendidikan di era digital tidak cukup hanya mengajarkan pengetahuan teoritis, tetapi juga harus mengintegrasikan literasi digital dan kecakapan abad ke-21 agar lulusan siap menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompleks.

Kurikulum pendidikan perlu direformulasi untuk memasukkan keterampilan digital dasar seperti coding, analisis data, dan pemahaman algoritma, bahkan sejak tingkat pendidikan

dasar. Selain itu, pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*) dan pendekatan STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts, and Mathematics*) menjadi strategi penting dalam membangun kreativitas dan inovasi siswa. Di sisi lain, penting pula untuk menanamkan nilai-nilai kerja sama, empati, dan kepemimpinan agar lulusan tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga matang secara sosial dan emosional.

Pendidikan vokasional dan pelatihan kerja juga perlu diperluas dan disesuaikan dengan kebutuhan industri berbasis teknologi. Pemerintah dapat menjalin kemitraan strategis dengan sektor swasta untuk mengembangkan program magang, pelatihan industri, serta sertifikasi keahlian berbasis standar global. Dengan demikian, tenaga kerja dapat memperoleh pengalaman praktis yang relevan dan memiliki keunggulan kompetitif di pasar kerja domestik maupun internasional.

Transformasi pendidikan juga menuntut pemerataan akses terhadap teknologi pembelajaran, terutama di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar). Pemerintah harus memastikan infrastruktur digital tersedia secara merata, termasuk perangkat belajar dan konektivitas internet. Tanpa intervensi ini, kesenjangan kualitas pendidikan akan semakin melebar dan berpotensi menciptakan ketimpangan struktural di masa depan.

### **3. Keberlanjutan Lingkungan dan Kebijakan Hijau**

#### **a. Integrasi Kebijakan Lingkungan**

Untuk menghadapi era pasca-disrupsi yang ditandai dengan krisis iklim dan degradasi lingkungan yang semakin nyata, integrasi kebijakan lingkungan menjadi kebutuhan mendesak dalam setiap lini pembangunan. Meadows *et al.* (2004) menekankan bahwa pembangunan berkelanjutan tidak bisa lagi dianggap sebagai isu sektoral, melainkan harus menjadi paradigma utama yang mewarnai seluruh kebijakan publik mulai dari ekonomi, transportasi, energi, hingga industri. Dengan kata lain, kebijakan lingkungan tidak bisa berdiri sendiri, tetapi harus terintegrasi secara lintas sektoral dan lintas skala pemerintahan.

Salah satu langkah utama dalam kebijakan keberlanjutan adalah pengurangan emisi karbon. Pemerintah perlu merancang regulasi yang mengikat untuk menekan emisi dari sektor energi,

transportasi, dan industri. Ini bisa dilakukan melalui penerapan pajak karbon, insentif bagi perusahaan ramah lingkungan, serta target nasional untuk net-zero emissions. Langkah-langkah ini tidak hanya merespons perubahan iklim global, tetapi juga membuka peluang ekonomi hijau melalui pengembangan industri rendah karbon.

Promosi energi terbarukan juga menjadi kunci dalam transisi menuju ekonomi hijau. Pemerintah harus mendorong pemanfaatan sumber energi seperti tenaga surya, angin, panas bumi, dan bioenergi melalui kebijakan insentif, subsidi, serta kemitraan publik-swasta. Selain itu, penghapusan secara bertahap terhadap subsidi energi fosil akan mendorong perubahan perilaku produsen dan konsumen ke arah yang lebih berkelanjutan. Penguatan riset dan pengembangan (R&D) di bidang energi bersih juga penting untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi teknologi lokal.

Regulasi pengelolaan limbah dan penguatan ekonomi sirkular menjadi bagian penting dalam integrasi kebijakan lingkungan. Pemerintah perlu menerapkan kebijakan "*reduce, reuse, recycle*" (3R) secara ketat, mengembangkan infrastruktur daur ulang, dan mendorong tanggung jawab produsen dalam pengelolaan limbah produknya (*extended producer responsibility*). Di sisi lain, sektor informal seperti pemulung dan pelaku UMKM daur ulang juga harus dilibatkan dan diberdayakan sebagai bagian dari sistem pengelolaan limbah yang inklusif.

Dengan mengintegrasikan keberlanjutan dalam perumusan dan implementasi kebijakan di berbagai sektor, Indonesia dapat menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan kelestarian lingkungan. Pendekatan ini bukan hanya menjadi tanggung jawab moral terhadap generasi mendatang, tetapi juga merupakan strategi jangka panjang untuk menjaga daya saing nasional dan ketahanan sosial-ekologis.

b. Green Technology dan Inovasi Lingkungan

Dorongan terhadap pengembangan *green technology* (teknologi hijau) dan inovasi berbasis lingkungan merupakan elemen kunci dalam membangun masa depan yang berkelanjutan. Green technology mencakup berbagai teknologi

ramah lingkungan yang bertujuan mengurangi dampak negatif terhadap alam, mulai dari energi bersih, efisiensi sumber daya, hingga teknologi pengolahan limbah. Mazzucato (2018) menekankan bahwa investasi negara dalam teknologi hijau tidak hanya penting dari sisi lingkungan, tetapi juga mampu menciptakan pertumbuhan ekonomi baru yang berkelanjutan dan inklusif.

Pemerintah perlu mengambil peran aktif dalam menciptakan ekosistem inovasi hijau melalui kebijakan insentif fiskal, pengurangan hambatan regulasi, dan dukungan terhadap riset dan pengembangan (R&D). Hal ini bisa dilakukan dengan membentuk dana inovasi hijau, memperkuat kolaborasi antara universitas, lembaga penelitian, dan sektor swasta, serta memperluas pasar untuk produk dan jasa ramah lingkungan. Investasi publik yang strategis pada bidang ini dapat memicu inovasi di sektor swasta dan menciptakan spillover effect yang luas bagi perekonomian nasional.

Kebijakan teknologi hijau harus diarahkan untuk menjawab tantangan perubahan iklim secara konkret. Inovasi di bidang energi terbarukan, kendaraan listrik, sistem transportasi massal rendah emisi, serta pertanian berkelanjutan adalah beberapa contoh sektor prioritas. Teknologi seperti smart grid, pemanenan air hujan, dan bangunan hemat energi juga harus didorong dalam skala perkotaan maupun pedesaan. Pemerintah dapat memanfaatkan pengadaan barang dan jasa publik (*green procurement*) untuk memperkuat pasar teknologi hijau domestik.

Kebijakan ini juga harus memperhatikan aspek keadilan lingkungan. Akses terhadap teknologi hijau tidak boleh hanya dinikmati oleh segelintir kelompok, tetapi harus menjangkau masyarakat luas, termasuk kelompok marjinal dan wilayah tertinggal. Oleh karena itu, pelatihan, subsidi, dan pembiayaan mikro bagi pelaku UMKM dan komunitas lokal yang ingin mengadopsi praktik ramah lingkungan sangat dibutuhkan. Keterlibatan masyarakat dalam proses inovasi juga dapat mempercepat adopsi dan meningkatkan kesadaran kolektif.

Dengan mengarahkan kebijakan pada teknologi hijau dan inovasi lingkungan, Indonesia dapat mengambil langkah strategis dalam menghadapi tantangan perubahan iklim dan degradasi

sumber daya alam. Lebih dari itu, ini juga membuka peluang ekonomi baru yang hijau dan berdaya saing global. Kolaborasi lintas sektor dan kepemimpinan yang visioner akan menjadi kunci dalam mewujudkan agenda transformasi hijau yang nyata dan berkelanjutan.

#### **4. Tata Kelola yang Transparan dan Partisipatif**

##### **a. Demokrasi Digital dan Partisipasi Publik**

Di era pasca-disrupsi, tata kelola pemerintahan dituntut untuk menjadi lebih transparan, inklusif, dan partisipatif. Salah satu inovasi penting dalam mencapai hal tersebut adalah penerapan demokrasi digital. Semakin tinggi tingkat kompleksitas kehidupan masyarakat maka semakin rumit istilah demokrasinya. Demokrasi digital memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk membuka ruang partisipasi publik yang lebih luas dan efektif dalam proses pengambilan keputusan pemerintah (Bovaird & Loeffler, 2023). Dengan platform digital, warga negara tidak lagi terbatas pada metode partisipasi tradisional, melainkan dapat menyampaikan aspirasi, kritik, dan masukan secara real-time dan tanpa batas geografis.

Penggunaan platform digital ini memungkinkan pemerintah untuk menjangkau berbagai kelompok masyarakat, termasuk yang selama ini sulit tersentuh oleh mekanisme partisipasi konvensional. Forum daring, aplikasi pengaduan, dan media sosial menjadi sarana yang efektif untuk mengumpulkan opini publik dan mengajak masyarakat aktif dalam merumuskan kebijakan. Hal ini juga memperkuat akuntabilitas pemerintah karena setiap kebijakan yang diambil lebih mudah diawasi dan dievaluasi oleh publik.

Demokrasi digital juga mendorong transparansi dalam tata kelola. Pemerintah dapat secara terbuka mempublikasikan data dan informasi terkait anggaran, pelaksanaan program, serta hasil evaluasi kebijakan. Transparansi ini menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan publik serta mengurangi praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Dengan demikian, tata kelola yang transparan dan partisipatif saling melengkapi dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

Penerapan demokrasi digital juga menghadapi tantangan, terutama terkait kesenjangan digital dan literasi teknologi di masyarakat. Pemerintah harus memastikan akses teknologi yang merata serta memberikan edukasi digital agar seluruh lapisan masyarakat mampu menggunakan platform digital secara optimal. Hal ini penting agar demokrasi digital tidak justru memperlebar jurang ketidaksetaraan dalam partisipasi publik.

b. Akuntabilitas dan Anti-Korupsi

Di era digital, penerapan teknologi menjadi kunci utama dalam memperkuat akuntabilitas pemerintahan dan upaya pemberantasan korupsi. Salah satu inovasi teknologi yang memiliki potensi besar adalah *blockchain*. Teknologi *blockchain* memungkinkan terciptanya sistem pencatatan yang transparan, tidak dapat diubah, dan dapat diverifikasi oleh publik secara real-time. Dengan demikian, penggunaan *blockchain* dalam pengelolaan anggaran dan pelayanan publik dapat meningkatkan transparansi dan mengurangi ruang bagi praktik korupsi (Tapscott & Tapscott, 2018).

*Blockchain* mencatat setiap transaksi atau kegiatan dalam jaringan secara berurutan dan aman, sehingga semua pihak yang berkepentingan dapat mengakses data tersebut tanpa risiko manipulasi. Pemerintah yang menerapkan teknologi ini dapat memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran tercatat dengan jelas dan dapat diaudit secara terbuka. Hal ini memungkinkan masyarakat dan lembaga pengawas untuk melakukan pengawasan secara langsung, sehingga memperkuat mekanisme kontrol sosial terhadap kinerja birokrasi.

Teknologi digital juga dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik. Misalnya, sistem e-government berbasis *blockchain* dapat menjamin keaslian dokumen dan mempercepat proses administrasi dengan risiko penipuan yang lebih rendah. Dengan demikian, pelayanan publik menjadi lebih efisien, transparan, dan terpercaya, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Meskipun teknologi digital menawarkan solusi canggih, implementasinya membutuhkan kesiapan dari segi infrastruktur, regulasi, dan sumber daya manusia. Pemerintah harus mengembangkan kapasitas teknis aparatur dan memastikan

adanya kebijakan yang mendukung penggunaan teknologi ini secara etis dan bertanggung jawab. Selain itu, perlu juga dilakukan sosialisasi kepada masyarakat agar memahami dan dapat memanfaatkan sistem yang transparan ini untuk mengawasi kinerja pemerintah.

## **5. Adaptasi Model Kepemimpinan di Era Pasca-Disrupsi**

### **a. Kepemimpinan Visioner dan Agile**

Di era pasca-disrupsi, dinamika perubahan yang sangat cepat menuntut pemimpin untuk memiliki visi yang jauh ke depan. Kepemimpinan visioner menjadi kunci utama agar organisasi atau pemerintahan dapat memetakan arah strategis yang jelas dan berkelanjutan. Visi tersebut tidak hanya berfokus pada tujuan jangka panjang, tetapi juga mampu menginspirasi seluruh pemangku kepentingan untuk berkontribusi aktif dalam mewujudkan perubahan positif (Northouse, 2025).

Pemimpin juga harus agile mampu beradaptasi secara cepat dan efektif terhadap situasi yang berubah dengan sangat dinamis. Kepemimpinan agile memungkinkan pemimpin mengambil keputusan secara responsif, melakukan inovasi secara berkelanjutan, dan menyesuaikan strategi sesuai dengan perkembangan terbaru. Sikap fleksibel ini sangat penting untuk menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas yang sering terjadi di era pasca-disrupsi.

Model kepemimpinan agile juga mengedepankan kolaborasi dan pemberdayaan tim. Pemimpin visioner yang agile tidak bekerja sendiri, melainkan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan inovasi. Dengan begitu, pemimpin dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan potensi yang ada untuk merespon tantangan dengan cara yang lebih kreatif dan efektif.

Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan agile bersifat iterative dan eksperimental. Pemimpin tidak takut mencoba solusi baru dan belajar dari kegagalan untuk kemudian memperbaiki strategi. Pendekatan ini mempercepat proses inovasi dan penyesuaian, sehingga organisasi atau pemerintahan tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perubahan teknologi, sosial, dan ekonomi.

b. Kepemimpinan Berbasis Kolaborasi

Di era pasca-disrupsi, kompleksitas masalah yang dihadapi tidak bisa lagi diselesaikan secara parsial atau oleh satu pihak saja. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis kolaborasi menjadi model yang sangat relevan dan efektif. Pemimpin masa depan harus mampu membangun dan mengelola jaringan kolaborasi lintas sektor yang melibatkan pemerintah, swasta, masyarakat sipil, dan akademisi. Sinergi antar berbagai aktor ini memungkinkan pemanfaatan sumber daya, keahlian, dan perspektif yang beragam untuk menemukan solusi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan (Ansell & Gash, 2008).

Pemimpin dengan pendekatan kolaboratif berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan berbagai pihak dan memediasi kepentingan yang berbeda. Dalam konteks ini, kemampuan komunikasi yang baik dan kecerdasan emosional menjadi modal utama agar dialog dapat berjalan efektif dan terbuka. Kepemimpinan kolaboratif juga menuntut pemimpin untuk mampu membangun kepercayaan dan komitmen bersama, sehingga proses kerja sama dapat berlangsung dengan transparan dan harmonis.

Kolaborasi lintas sektor juga mempercepat proses inovasi dan adaptasi dalam menghadapi tantangan yang berubah dengan cepat. Misalnya, kerja sama antara sektor akademisi dengan dunia industri dan pemerintah dapat mendorong riset yang lebih tepat sasaran serta implementasi teknologi baru yang efektif. Selain itu, keterlibatan masyarakat sipil menjamin bahwa kebijakan atau program yang dijalankan relevan dengan kebutuhan dan aspirasi publik.

Kepemimpinan berbasis kolaborasi juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan publik. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, pemantauan terhadap hasil kerja bersama menjadi lebih terbuka, sehingga potensi penyimpangan dapat diminimalisir. Ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi dan kepemimpinan yang ada.

c. Kepemimpinan Beretika dan Berkelanjutan

Di era pasca-disrupsi, kepemimpinan tidak hanya dituntut untuk cepat dan adaptif, tetapi juga harus berlandaskan etika dan

keberlanjutan. Kepemimpinan beretika menempatkan nilai moral, integritas, dan kejujuran sebagai fondasi utama dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan. Hal ini sangat penting untuk menjaga legitimasi dan kepercayaan publik, terutama di tengah tantangan yang kompleks dan sering kali penuh ketidakpastian (Burns & Ciulla, 2014).

Integritas pemimpin menjadi penentu utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada pelayanan publik. Pemimpin yang beretika akan konsisten dalam menjalankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, sehingga dapat mencegah praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan. Dengan demikian, kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan kebijakan yang dijalankan dapat terus terjaga dan diperkuat.

Kepemimpinan berkelanjutan mengandung komitmen jangka panjang terhadap pengelolaan sumber daya secara bijak dan bertanggung jawab. Kebijakan yang diambil tidak hanya mengejar hasil instan, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan bagi generasi mendatang. Pendekatan ini mencerminkan kesadaran bahwa pembangunan yang berkelanjutan adalah kunci untuk kemajuan yang inklusif dan adil.

Pemimpin yang mengedepankan etika dan keberlanjutan juga akan mendorong partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan melibatkan masyarakat dan sektor lain secara inklusif, kebijakan yang dihasilkan lebih responsif terhadap kebutuhan nyata dan mampu mengakomodasi kepentingan beragam kelompok. Ini semakin memperkuat prinsip keadilan dan memperkecil risiko ketimpangan sosial.



# BAB IX

## KESIMPULAN

---

---

Era disrupsi telah mengubah lanskap sosial, ekonomi, politik, dan teknologi secara radikal, menuntut aktor kebijakan untuk bertransformasi menjadi pemimpin yang adaptif dan visioner. Buku ini membahas bagaimana para pembuat kebijakan dituntut untuk tidak hanya responsif terhadap perubahan yang cepat, tetapi juga mampu merumuskan kebijakan yang adil, inklusif, dan berkelanjutan. Fleksibilitas, keberanian mengambil keputusan, dan orientasi pada kepentingan publik menjadi landasan utama dalam menghadapi tantangan global yang tidak pasti.

Konsep revolusi mental menjadi pilar penting dalam mendesain ulang pola pikir birokrasi dan kepemimpinan publik. Dalam buku ini dijelaskan bahwa revolusi mental bukan hanya tentang perubahan individu, tetapi juga perubahan sistemik yang mencakup budaya kerja, struktur birokrasi, serta relasi antar sektor. Revolusi mental mendorong terciptanya kepemimpinan yang lebih terbuka terhadap inovasi, kolaboratif lintas sektor, dan berorientasi pada nilai-nilai dasar bangsa.

Pemanfaatan teknologi menjadi salah satu kunci utama dalam membentuk tata kelola pemerintahan modern. Buku ini menekankan pentingnya digitalisasi kebijakan publik, penggunaan data besar (*big data*), kecerdasan buatan (AI), dan platform digital dalam proses perumusan hingga evaluasi kebijakan. Dengan teknologi, partisipasi publik dapat ditingkatkan, transparansi diperkuat, dan pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis bukti dan akuntabel.

Kepemimpinan publik yang transformatif menjadi sorotan utama dalam buku ini. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk menjalankan kebijakan, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu membentuk arah baru bagi organisasi dan masyarakat. Buku ini menegaskan bahwa integritas, etika, akuntabilitas, serta kesadaran lingkungan dan sosial

adalah fondasi penting dalam setiap pengambilan keputusan, terutama di tengah ketidakpastian dan tekanan politik yang tinggi.

Buku referensi ini juga membahas perlunya reformasi birokrasi dan kolaborasi lintas sektor untuk mendorong efektivitas kebijakan. Pemerintah tidak bisa lagi bekerja sendiri; diperlukan sinergi dengan masyarakat sipil, sektor swasta, dan dunia akademik untuk menciptakan solusi yang inovatif. Melalui pendekatan partisipatif dan kolaboratif, kepemimpinan publik dapat lebih tanggap terhadap kebutuhan rakyat dan tantangan global, seperti perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan krisis kesehatan.

Buku referensi ini memberikan rekomendasi model kepemimpinan baru yang berbasis nilai-nilai transformatif. Model ini menekankan pentingnya revolusi mental, digitalisasi, dan kolaborasi lintas sektor sebagai fondasi utama dalam membangun kebijakan publik masa depan. Dengan pembelajaran dari studi kasus kepemimpinan yang berhasil, buku ini memberikan panduan strategis bagi para aktor kebijakan untuk menciptakan perubahan yang nyata, berkelanjutan, dan berpihak pada kepentingan rakyat.



# DAFTAR PUSTAKA

---

- Akylbay, A. (2023). Meritocracy in Singapore as an alternative modernisation project. *Journal of Oriental Studies*, 106(3), 22–29.
- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2015). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Taylor & Francis Group. <https://books.google.co.id/books?id=8Uw5jwEACAAJ>
- Bacchi, C. (2009). *Analysing Policy*. Pearson Higher Education AU. <https://books.google.co.id/books?id=9DniBAAAQBAJ>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=2WsJSw6wa6cC>
- Bauer, J. M. (2023). Agile regulation: Experiments in flexible governance. *Perspektiven Der Netzökonomie*, 31–50.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271.
- Bhoumick, P. (2018). It's Really Matter: Review of the book, Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ'by Daniel Goleman. *Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(3), 639–644.
- Birkland, T. A. (2019). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Taylor & Francis.

- <https://books.google.co.id/books?id=VCCeDwAAQBAJ>  
Bovaird, T., & Loeffler, E. (2023). *Public Management and Governance*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=6NrPEAAAQBAJ>
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a Virtue and as a Mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946–967.
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2021). *Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=A386EAAAQBAJ>
- Brown, K., & Osborne, S. (2012). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=GloRgOwZrEwC>
- Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations (RLE: Organizations)*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=FMxpG-vAspQC>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton. <https://books.google.co.id/books?id=6FqNEAAAQBAJ>
- Budiyanto, M. N. (2002). Implementasi Demokrasi Dalam Otonomi Desa. In *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik* (Vol. 6, Issue 1, pp. 29–54).
- Burns, J. M. G. (2012). *Leadership*. Open Road Media.  
[https://books.google.co.id/books?id=lhrPS\\_s7EawC](https://books.google.co.id/books?id=lhrPS_s7EawC)
- Burns, J. M. G., & Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. Bloomsbury Publishing.  
<https://books.google.co.id/books?id=Qt3EEAAAQBAJ>
- Butt, R., Ashraf, A. A., Ahmed, K., & Ahmed, A. (2025). Influence of transformational leadership on employee engagement: a mediated moderation model. *Middle East Journal of Management*, 12(2), 151–173.
- Cairney, P. (2019). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Bloomsbury Publishing.  
<https://books.google.co.id/books?id=8RtHEAAAQBAJ>
- Chakraborty, U., Banerjee, A., Saha, J. K., Sarkar, N., & Chakraborty, C. (2022). *Artificial Intelligence and the Fourth Industrial Revolution*. Jenny Stanford Publishing.  
<https://books.google.co.id/books?id=GidnEAAAQBAJ>

- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=dcjWsgEACAAJ>
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (2021). *Organization Theory and Design, 4th Edition*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=xEy-EAAAQBAJ>
- Denters, E., Ginther, K., & de Waart, P. J. I. M. (2023). *Sustainable Development and Good Governance*. Brill. <https://books.google.co.id/books?id=tMb7EAAAQBAJ>
- Doughty, H. A. (2014). The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. *The Innovation Journal*, 19(3), 1.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. UGM PRESS. <https://books.google.co.id/books?id=fV0XEAAAQBAJ>
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: A global survey*.
- Fahri, M. (2021). Potret Reformasi Birokrasi Pemerintahan Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Dinamika*, 1(1), 6–10.
- Fang, Z. (2002). E-government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10(2), 1–22.
- Fetting, C. (2020). The European green deal. *ESDN Report*, December, 2(9), 53.
- Filmer, D. P., & Rogers, F. H. (2019). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*.
- Firdaus, S. U. T., & Hasbullah, H. (2019). “Revolusi Mental” Birokrasi Di Indonesia: Good Governance. *Public Corner*, 14(2), 13–25.
- Fischer, F., & Miller, G. J. (2017). *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=oh03DwAAQBAJ>
- Fischer, F., Torgerson, D., Durnová, A., & Orsini, M. (2015). *Handbook of Critical Policy Studies*. Edward Elgar Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=CLgkCwAAQBAJ>
- Flinders, M. (2017). *The Politics of Accountability in the Modern State*.

- Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=9JU4DwAAQBAJ>
- Fox, J. A. (2015). Social accountability: what does the evidence really say? *World Development*, 72, 346–361.
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C., & Licari, M. J. (2018). *The public administration theory primer*. Routledge.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
- Gerson, D. (2020). Leadership for a high performing civil service: Towards a senior civil service systems in OECD countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, 40, 0\_1-69.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.
- Heeks, R. (2018). *Information and Communication Technology for Development (ICT4D)*. Routledge.  
<https://books.google.co.id/books?id=8DI7vgAACAAJ>
- Helms, L. (2024). Managing the legacy of long-term leaders: The curious evolution of leadership styles in the German chancellery. *German Politics*, 1–25.
- Hill, C. J., & Lynn, L. E. (2015). *Public Management: Thinking and Acting in Three Dimensions*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=ESCaCgAAQBAJ>
- Ho, E. (2017). Smart subjects for a Smart Nation? Governing (smart) mentalities in Singapore. *Urban Studies*, 54(13), 3101–3118.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (1995). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (Vol. 163). Oxford university press Toronto.
- Hutahaean, M. (2024). From Local to Global: Transformation of the Indonesian Civil Service through Public Administration Reform. *Iapa Proceedings Conference*, 639–654.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
- Joas, F., Pahle, M., Flachsland, C., & Joas, A. (2016). Which goals are driving the Energiewende? Making sense of the German Energy Transformation. *Energy Policy*, 95, 42–51.

- Kattel, R., Drechsler, W., & Karo, E. (2022). *How to Make an Entrepreneurial State: Why Innovation Needs Bureaucracy*. Yale University Press. <https://books.google.co.id/books?id=RvR-EAAAQBAJ>
- Kertati, I. (2021). Reformasi Birokrasi Dan Perilaku Anti Korupsi. *Jurnal Media Administrasi*, 3(1), 1–7.
- Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=GfOICwAAQBAJ>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. [https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL\\_EM](https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL_EM)
- Le Fevre, D. M. (2021). Leading through crisis: The adaptive leadership of Jacinda Ardern. In *Adaptive leadership in a global economy* (pp. 165–179). Routledge.
- Lee, C.-C., Tang, M., & Lee, C.-C. (2023). Reaping digital dividends: Digital inclusive finance and high-quality development of enterprises in China. *Telecommunications Policy*, 47(2), 102484.
- Listiyanawati, M. D., & Med, D. M. S. (2020). *Modul Praktikum Pendidikan Anti Korupsi*.
- Lukes, S. (2021). *Power: A Radical View*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=tNpzEAAAQBAJ>
- Manyika, J., Lund, S., DC, W., & Bughin, J. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt. <https://books.google.co.id/books?id=uy4lhWEhhIC>
- Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. PublicAffairs. <https://books.google.co.id/books?id=H50RDgAAQBAJ>
- McNutt, K., & Marchildon, G. (2009). Think tanks and the web: Measuring visibility and influence. *Canadian Public Policy*, 35(2), 219–236.
- Meadows, D., Randers, J., & Meadows, D. (2004). *Limits to Growth: The 30-Year Update*. Chelsea Green Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=QRyQiINGW6oC>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government*

- Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Mirawansya, V., & Karwanto. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter di Sekolah. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 1–16.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 2053951716679679.
- Morse, R. S., Buss, T. F., & Kinghorn, C. M. (2014). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=gTLfBQAAQBAJ>
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). Innovation and leadership in public sector organizations. *Journal of Management Research*, 10(3), 14–30.
- Muka, I. W., Widyatmika, M. A., & Putra, I. (2020). Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 1(3), 253–276.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Policy Press. [https://books.google.co.id/books?id=nxu\\_DwAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=nxu_DwAAQBAJ)
- Mungiu-Pippidi, A. (2023). Transparency and corruption: Measuring real transparency by a new index. *Regulation & Governance*, 17(4), 1094–1113.
- Nam, T. (2012). Citizens' attitudes toward open government and government 2.0. *International Review of Administrative Sciences*, 78(2), 346–368.
- Nasution, Z. I. (2021). Evaluasi Kebijakan Penanganan Covid-19 di Kota Surabaya: Studi Kasus Kebijakan PSBB. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 98–115.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=V6AwEQAAQBAJ>
- Nugroho, R. A., & Purbokusumo, Y. (2020). E-Government Readiness: Penilaian Kesiapan Aktor Utama Penerapan E-Government di Indonesia (E-Government Readiness: Main Actor Readiness Assessment for E-Government Application in Indonesia). *JURNAL IPTEKKOM Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi*, 22(1), 1–17.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance: Emerging*

- Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=m7OLAgAAQBAJ>
- Othman, M. H., Razali, R., & Nasrudin, M. F. (2020). Key factors for e-government towards sustainable development goals. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 2864–2876.
- Peacock, A. (2020). *Human Rights and the Digital Divide*. Routledge. <https://books.google.co.id/books?id=xGb8zQEACAAJ>
- Peixoto, T., & Fox, J. (2016). *When does ICT-enabled citizen voice lead to government responsiveness?*
- Pless, N. M., & Maak, T. (2012). *Responsible Leadership*. Springer Netherlands. <https://books.google.co.id/books?id=vIdPQh4DFvEC>
- Raadschelders, J. C. N. (2013). *Public Administration: The Interdisciplinary Study of Government*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=27mCfdCCKHcC>
- Rahman, H. (2022). Reformasi Birokrasi: Korupsi Dalam Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(1), 135–161.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American Review of Public Administration*, 34(4), 315–353.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (2018). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. In *Democracy, bureaucracy, and the study of administration* (pp. 182–204). Routledge.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=BPhVEAAAQBAJ>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2022). *Six Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals (SDGs)*. Sustainable

Development Solutions Network.

- Saifuddin, R. (2021). Pengaruh Pandemi Terhadap Tata Kelola Pemerintahan; Studi Kasus Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi Lampung. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 9(03), 219.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PIFLMC>
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown. [https://books.google.co.id/books?id=ST\\_FDAAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=ST_FDAAAQBAJ)
- Smidova, Z., Cavaciuti, A., & Johnsen, J. (2022). *Anti-corruption and public integrity strategies-Insights from new OECD indicators*.
- Smith, G. (2009). *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge University Press. <https://books.google.co.id/books?id=gz8gAwAAQBAJ>
- Stone, D. (2013). *Knowledge Actors and Transnational Governance: The Private-Public Policy Nexus in the Global Agora*. Palgrave Macmillan UK. <https://books.google.co.id/books?id=XbjQAQAAQBAJ>
- Stone, D., & Ladi, S. (2015). Global public policy and transnational administration. *Public Administration*, 93(4), 839–855.
- Suryanegara, A. H. (2019). Reformasi Birokrasi dan Pemenuhan Hak Warga dalam Mengakses Pelayanan Publik melalui Mal Pelayanan Publik. *Volkgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, 189–205.
- Tanjung, I. U. (2024). Kritik Terhadap Implementasi Omnibus Law dalam Sistem Hukum Indonesia: Analisis dari Perspektif Hukum Tata Negara. *Juris Sinergi Journal*, 1(1), 1–8.
- Tapscott, D., & Tapscott, A. (2018). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World*. Penguin Publishing Group. <https://books.google.co.id/books?id=8qlPEAAAQBAJ>
- Tucker, M. (2019). *Leading High-Performance School Systems: Lessons from the World's Best*. ASCD. <https://books.google.co.id/books?id=QzqDDwAAQBAJ>
- Tufekci, Z. (2017). *Twitter and Tear Gas: The Power and Fragility of Networked Protest*. Yale University Press. [https://books.google.co.id/books?id=x7S\\_DgAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=x7S_DgAAQBAJ)
- Wahyudi, F. A., & Putri, N. E. (2025). Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sijunjung. *Jurnal Administrasi*

*Pemerintahan Desa*, 6(1).

Weber, M. (2009). *The Theory Of Social And Economic Organization*.

Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=-WaBpsJxaOkC>

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Heckerath, J. K. (2022). Digital disruption and digital transformation: A strategic integrative framework. *International Journal of Innovation Management*, 26(03), 2240008.





# GLOSARIUM

---

---

<b>Adaptabilitas</b>	Kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan yang kompleks dan tidak pasti.
<b>Akuntabilitas</b>	Prinsip tata kelola yang menuntut setiap pemegang kekuasaan untuk bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya kepada publik secara terbuka dan terukur.
<b>Birokrasi</b>	Struktur administratif yang menjalankan fungsi pemerintahan secara sistematis berdasarkan aturan, hierarki, dan prosedur formal yang bertujuan menjamin konsistensi pelayanan publik.
<b>Desentralisasi</b>	Pembagian wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan efisiensi, partisipasi lokal, dan keadilan pelayanan.
<b>Digitalisasi</b>	Transformasi dari sistem manual atau analog menjadi digital melalui penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik.
<b>Disrupsi</b>	Perubahan mendadak, masif, dan tak terduga yang menggantikan cara lama dengan sistem baru, sering kali mengganggu stabilitas yang ada dan memaksa respons inovatif dari pelaku kebijakan.
<b>Evaluasi</b>	Proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan relevansi suatu kebijakan atau program sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.
<b>Inovasi</b>	Penciptaan atau penerapan ide, metode, atau teknologi baru yang secara signifikan meningkatkan kualitas, efisiensi, atau efektivitas dalam menjalankan kebijakan publik.

<b>Kebijakan</b>	Serangkaian keputusan strategis yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh aktor publik untuk mencapai tujuan tertentu yang berdampak langsung pada masyarakat luas.
<b>Kepemimpinan</b>	Kemampuan memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan orang lain menuju tujuan bersama dengan mengedepankan visi, nilai, dan keteladanan.
<b>Kinerja</b>	Hasil nyata dari pelaksanaan tugas atau program yang diukur berdasarkan indikator keberhasilan, efisiensi, dan dampaknya terhadap tujuan pembangunan.
<b>Kolaborasi</b>	Proses kerja sama lintas aktor dan sektor yang melibatkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan kepercayaan untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai secara individual.
<b>Kompetensi</b>	Gabungan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan peran dan tanggung jawab secara profesional dan efektif.
<b>Legitimasi</b>	Penerimaan dan pengakuan masyarakat terhadap otoritas atau kebijakan pemerintah berdasarkan keadilan, kepercayaan, dan kesesuaian dengan nilai bersama.
<b>Otonomi</b>	Kemandirian suatu daerah, institusi, atau individu dalam mengambil keputusan strategis tanpa intervensi berlebihan, namun tetap dalam kerangka hukum nasional.
<b>Partisipasi</b>	Keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik yang menjamin aspirasi warga terakomodasi dalam kebijakan yang dihasilkan.
<b>Resiliensi</b>	Kekuatan untuk pulih dan bangkit dari tekanan atau krisis, baik secara individu, organisasi, maupun sistem kebijakan publik.
<b>Strategi</b>	Perencanaan menyeluruh yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui serangkaian tindakan terarah dan terukur.

<b>Transformasi</b>	Proses perubahan mendalam dan menyeluruh dalam struktur, pola pikir, dan tata kelola yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan daya adaptasi suatu sistem atau organisasi.
<b>Transparansi</b>	Ketersediaan informasi yang jelas, akurat, dan mudah diakses oleh publik guna menciptakan pemerintahan yang terbuka dan dapat dipercaya.
<b>Visi</b>	Pandangan jauh ke depan yang menjadi arah dan inspirasi utama dalam proses perumusan kebijakan dan strategi kepemimpinan jangka panjang.





# INDEKS

---

---

---

## A

adaptabilitas · 56  
aksesibilitas · 9, 203  
audit · 19, 23, 69, 93, 94, 109,  
115, 117, 133

---

## B

*behavior* · 199  
*big data* · 2, 3, 5, 8, 12, 37, 72,  
78, 79, 80, 81, 86, 87, 93,  
129, 134, 143, 177  
*blockchain* · 3, 12, 177, 185,  
186

---

## C

*cloud* · 84

---

## D

digitalisasi · 4, 6, 9, 26, 46, 56,  
69, 73, 115, 116, 121, 128,  
130, 135, 136, 146, 157, 165,  
167, 168, 169, 171, 172, 173,  
174, 179  
disparitas · 174  
distribusi · 29, 87, 98  
domestik · 3, 17, 181, 184

---

## E

*e-commerce* · 11  
ekonomi · 4, 6, 10, 11, 13, 16,  
17, 24, 25, 26, 27, 49, 51, 53,  
56, 64, 79, 80, 81, 82, 83, 97,  
98, 99, 101, 102, 103, 104,  
105, 107, 123, 126, 135, 137,  
138, 159, 169, 176, 177, 178,  
179, 180, 182, 183, 184, 187,  
188  
emisi · 123, 182, 183  
empiris · 2, 80  
entitas · 16, 21  
etnis · 122, 129

---

## F

finansial · 20, 105, 144  
*fintech* · 3, 11  
fiskal · 11, 16, 80, 98, 126, 178,  
183  
fleksibilitas · 110  
fundamental · 5, 87, 102, 145,  
154, 166, 176

---

## G

geografis · 85, 137, 175, 184  
globalisasi · 2, 7, 51, 128

---

## *H*

*hoaks* · 9

---

## *I*

inflasi · 80

infrastruktur · 11, 12, 52, 70,  
82, 86, 87, 89, 103, 116, 125,  
134, 135, 136, 143, 144, 153,  
155, 168, 169, 174, 178, 179,  
181, 182, 186

inklusif · 7, 8, 10, 16, 26, 28,  
29, 31, 48, 51, 58, 60, 62, 65,  
75, 84, 86, 87, 89, 99, 122,  
126, 127, 128, 130, 135, 137,  
138, 142, 144, 151, 161, 165,  
167, 170, 174, 175, 178, 179,  
180, 182, 183, 184, 188, 189

inovatif · 2, 10, 26, 30, 33, 34,  
37, 46, 55, 62, 65, 108, 121,  
125, 134, 135, 138, 145, 146,  
163, 170, 176, 177, 203

integrasi · 2, 5, 13, 43, 45, 48,  
73, 77, 85, 86, 87, 142, 172,  
174, 182

integritas · 33, 36, 38, 39, 42,  
43, 44, 45, 47, 49, 50, 54, 55,  
56, 60, 65, 66, 67, 74, 93,  
102, 104, 105, 106, 108, 109,  
110, 111, 113, 115, 116, 117,  
119, 128, 129, 132, 133, 134,  
139, 143, 148, 149, 152, 153,  
155, 157, 158, 160, 161, 166,  
169, 172, 175, 188, 211

interaktif · 7, 11, 50, 67, 86, 88,  
89, 92, 113

investasi · 49, 103, 116, 129,  
134, 135, 143, 169, 177, 178,  
180, 183

investor · 103, 105

---

## *K*

kolaborasi · 5, 8, 19, 21, 26, 27,  
29, 30, 37, 41, 43, 47, 48, 49,  
51, 57, 58, 59, 62, 67, 83, 84,  
86, 91, 94, 112, 114, 115,  
124, 126, 130, 140, 141, 142,  
144, 145, 146, 148, 149, 152,  
157, 165, 166, 168, 170, 171,  
173, 174, 175, 176, 177, 183,  
187, 188

komprehensif · 19, 26, 27, 42,  
57, 81, 83, 131, 132, 135,  
138, 147, 169, 187

konkret · 22, 23, 27, 43, 45, 46,  
52, 65, 66, 90, 99, 121, 159,  
172, 180, 183

konsistensi · 38, 47, 94, 132,  
133, 149, 159, 160, 203

---

## *L*

*Leadership* · 193, 194, 196,  
198, 199, 200

*legacy* · 196

---

## *M*

manajerial · 97, 134, 152, 165

manifestasi · 106

manipulasi · 9, 43, 92, 133,  
150, 160, 170, 185

moneter · 11, 16, 80

---

## *N*

negosiasi · 15, 17, 18, 19, 21,  
22, 30, 31, 100, 107, 148,  
149

---

**O**

otoritas · 60, 61, 62, 64, 144,  
157, 204

---

**P**

politik · 16, 17, 19, 20, 22, 24,  
25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 41,  
53, 97, 98, 101, 102, 104,  
105, 106, 107, 108, 109, 110,  
117, 121, 122, 123, 125, 126,  
127, 132, 133, 134, 138, 148,  
149, 150, 151, 155, 157, 160,  
176, 180

---

**R**

rasional · 97  
*real-time* · 6, 70, 74, 76, 79, 80,  
81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 90,  
91, 92, 94, 115, 118, 124,  
129, 133, 142, 145, 148, 154,  
168, 172, 173, 184, 185  
regulasi · 3, 5, 11, 17, 20, 23,  
26, 27, 41, 59, 87, 100, 109,  
112, 133, 135, 136, 143, 163,  
171, 177, 182, 183, 186  
relevansi · 34, 162, 203  
revolusi · 33, 38, 40, 41, 42, 44,  
45, 46, 47, 48, 49, 50, 55,  
121, 157, 165, 166, 167, 171,  
172, 175, 177

---

**S**

siber · 4, 11, 87, 100, 136, 143,  
168

stabilitas · 16, 28, 30, 59, 62,  
63, 98, 100, 107, 108, 126,  
127, 130, 132, 140, 142, 150,  
151, 152, 180, 203  
stakeholder · 104, 131, 144,  
145, 147, 163

---

**T**

teoretis · 66  
transformasi · 1, 6, 8, 12, 33,  
42, 44, 46, 56, 59, 63, 64, 65,  
72, 73, 86, 90, 92, 111, 121,  
124, 126, 127, 128, 130, 131,  
132, 136, 138, 142, 143, 144,  
145, 147, 151, 152, 153, 154,  
157, 161, 162, 165, 167, 168,  
172, 173, 174, 176, 177, 178,  
179, 180, 184, 211  
transparansi · 1, 4, 6, 9, 10, 12,  
23, 24, 25, 29, 42, 44, 46, 56,  
65, 68, 69, 71, 74, 76, 78, 84,  
87, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 97,  
98, 99, 100, 102, 104, 106,  
107, 108, 111, 115, 116, 117,  
118, 119, 123, 124, 125, 128,  
135, 136, 137, 139, 141, 142,  
147, 148, 149, 150, 154, 155,  
159, 160, 164, 170, 174, 177,  
185, 188, 203

---

**U**

universal · 109

---

**W**

*workshop* · 66



# BIOGRAFI PENULIS



## **Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.**

Lahir di Palembang 10 November 1969. Gelar S1 diselesaikan di jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sriwijaya (UNSRI). Gelar S2 di tempuh di Jurusan Administrasi Publik Universitas Gajah Mada (UGM). Kemudian gelar S3 di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Saat ini aktif sebagai dosen tetap di Pascasarjana Universitas Sriwijaya. Saat ini menjabat sebagai Ketua Jurusan Administrasi Publik FISIP UNSRI dari tahun 2022-2026. Penulis sering diundang sebagai dosen penguji eksternal di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis juga aktif sebagai pembimbing eksternal pada PTN dan PTS. Aktif melakukan penelitian dan pengabdian serta aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah baik nasional maupun jurnal internasional serta menulis beberapa buku.



## **Dr. Aries Syafrizal, S.T., M.Si.**

Lahir di Lahat 17 April 1968. Menamatkan pendidikan S1 di Teknik Pertambangan Universitas Sriwijaya, S2 Ilmu Lingkungan Universitas Indonesia dan S3 di Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Selain sebagai ASN pada Pemprov Sumsel, jg aktif sebagai dosen praktisi pada S2 Tambang Unsri, STIA Balaputra Dewa dan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas PGRI Palembang.

BUKU REFERENSI

# AKTOR KEBIJAKAN DI ERA DISRUPSI

Revolusi Mental Menuju  
Kepemimpinan Publik Transformatif

Buku referensi ini membahas peran strategis aktor kebijakan di tengah era disrupsi yang ditandai oleh percepatan teknologi, krisis legitimasi, dan perubahan sosial yang dinamis. Dalam konteks ini, diperlukan pemimpin publik yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi juga memiliki visi transformatif yang berakar pada nilai-nilai integritas dan pelayanan. Buku referensi ini memberikan pendekatan baru dalam memahami kepemimpinan publik yakni sebagai kekuatan yang membangun kesadaran kolektif, mendorong partisipasi bermakna, dan menghasilkan kebijakan yang berpihak pada kemajuan bersama. Melalui tinjauan teoritis dan analisis empirik, buku referensi ini memperlihatkan bagaimana transformasi mentalitas dalam birokrasi dan lembaga publik menjadi kunci untuk menjawab tantangan tata kelola di masa depan.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

