

BUKU REFERENSI

ADMINISTRASI PUBLIK

TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PEMERINTAHAN MODERN

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Muhammad Nur, S.IP., M.Si.
Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA.
Faisal Abubakar, S.Sos, MAP.

BUKU REFERENSI

ADMINISTRASI PUBLIK

TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PEMERINTAHAN MODERN

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Muhammad Nur, S.IP., M.Si.
Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA.
Faisal Abubakar, S.Sos, MAP.



ADMINISTRASI PUBLIK

TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PEMERINTAHAN MODERN

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.
Muhammad Nur, S.IP., M.Si.
Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA.
Faisal Abubakar, S.Sos, MAP.

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



ISBN: 978-634-7305-75-6
IV + 243 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, September 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

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

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Administrasi publik merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif. Sebagai cabang ilmu sosial terapan, administrasi publik tidak hanya mengatur proses birokrasi, tetapi juga mencakup manajemen pemerintahan, perumusan kebijakan, pelayanan publik, serta pengelolaan sumber daya yang bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Buku referensi ini membahas konsep-konsep kunci seperti kebijakan publik, birokrasi, tata kelola pemerintahan (*governance*), etika birokrasi, pelayanan publik, desentralisasi, serta otonomi daerah. Buku referensi ini juga membahas isu-isu modern seperti digitalisasi pemerintahan, e-government, manajemen sumber daya manusia aparatur, hingga tantangan dan arah masa depan administrasi publik di era global dan revolusi industri 4.0 dan 5.0. Seluruh isi disusun dengan pendekatan teoritis dan praktis yang relevan dengan konteks pemerintahan Indonesia saat ini.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan wawasan dan pemahaman para pembaca mengenai administrasi publik, khususnya dalam konteks pemerintahan modern.

Salam hangat.

TIM PENULIS



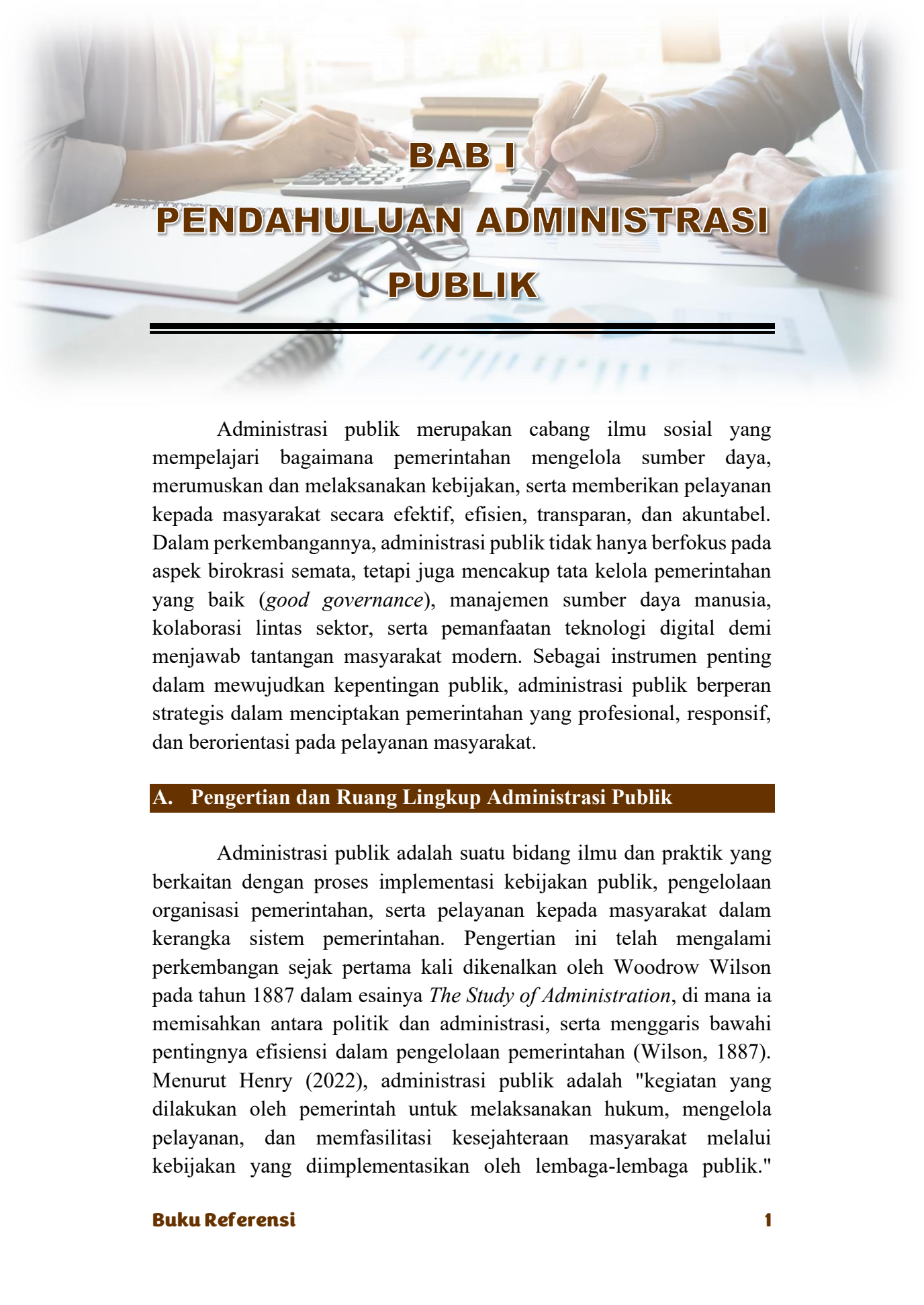
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I	PENDAHULUAN ADMINISTRASI PUBLIK.....	1
A.	Pengertian dan Ruang Lingkup Administrasi Publik	1
B.	Sejarah dan Perkembangan Pemikiran Administrasi Publik	7
C.	Perbedaan Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis ..	12
D.	Tantangan Administrasi Publik di Era Modern	18
BAB II	TEORI DAN ALIRAN PEMIKIRAN DALAM ADMINISTRASI PUBLIK.....	23
A.	Aliran Klasik dan Birokrasi Weberian	23
B.	Teori Neo-Klasik dan Pendekatan Manusiawi	27
C.	<i>New Public Management</i> (NPM) dan <i>New Public Service</i> (NPS)	31
D.	Post-NPM dan Pendekatan <i>Governance</i>	37
BAB III	KONSEP DASAR DALAM ADMINISTRASI PUBLIK	45
A.	Organisasi dan Struktur Pemerintahan	45
B.	Manajemen Sumber Daya Manusia Publik	50
C.	Perencanaan dan Pengambilan Keputusan	56
D.	Koordinasi, Pengawasan, dan Evaluasi Kinerja	62
BAB IV	KEBIJAKAN PUBLIK	67
A.	Pengertian dan Proses Perumusan Kebijakan Publik	67
B.	Analisis dan Evaluasi Kebijakan Publik.....	72
C.	Aktor dan Dinamika dalam Proses Kebijakan	77
D.	Studi Kasus Kebijakan Publik di Indonesia.....	80

BAB V	BIROKRASI DAN REFORMASI ADMINISTRASI ..	87
A.	Peran dan Fungsi Birokrasi dalam Pemerintahan	87
B.	Masalah Birokrasi: Inefisiensi, Korupsi, dan Red Tape	91
C.	Strategi Reformasi Birokrasi di Indonesia	94
D.	Transparansi, Akuntabilitas, dan Pelayanan Publik	100
BAB VI	TATA KELOLA PEMERINTAHAN	
	(GOVERNANCE)	105
A.	Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	105
B.	Partisipasi Masyarakat dan Kolaborasi Antarsektor	110
C.	E-Government dan Teknologi Digital dalam Administrasi Publik	115
D.	Studi Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik	120
BAB VII	ETIKA ADMINISTRASI DAN TANGGUNG JAWAB PUBLIK	125
A.	Etika Birokrasi dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara	125
B.	Integritas, Konflik Kepentingan, dan Pelayanan Publik..	129
C.	Kode Etik dan Pedoman Perilaku ASN	134
D.	Studi Kasus Pelanggaran Etika dalam Administrasi Publik	139
BAB VIII	DESENTRALISASI DAN OTONOMI DAERAH	145
A.	Konsep dan Tujuan Desentralisasi	145
B.	Struktur Pemerintahan Daerah dan Kewenangannya	150
C.	Tantangan Implementasi Otonomi Daerah	155
D.	Inovasi Daerah dalam Pelayanan Publik	160
BAB IX	MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK	165
A.	Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik yang Responsif	165
B.	Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Publik	170
C.	Peran Unit Pelayanan dan <i>One Stop Service</i>	174
D.	Kepuasan dan Persepsi Masyarakat terhadap Layanan Pemerintah	179

BAB X	ADMINISTRASI PUBLIK DALAM KONTEKS GLOBAL	185
A.	Globalisasi dan Dampaknya terhadap Administrasi Publik.....	185
B.	Praktik Administrasi Publik di Berbagai Negara.....	190
C.	Kolaborasi Internasional dan Organisasi Global	195
D.	Peran Administrasi Publik dalam Pembangunan Berkelanjutan	201
BAB XI	ISU KONTEMPORER DAN MASA DEPAN ADMINISTRASI PUBLIK.....	207
A.	Administrasi Publik di Era Revolusi Industri 4.0 dan 5.0.....	207
B.	<i>Smart Government</i> dan <i>Artificial Intelligence</i>	213
C.	Administrasi Publik di Masa Krisis: Pandemi dan Bencana.....	218
D.	Arah Baru Penelitian dan Praktik Administrasi Publik ...	223
DAFTAR PUSTAKA		229
GLOSARIUM		235
INDEKS		237
BIOGRAFI PENULIS.....		241
SINOPSIS		243



BAB I

PENDAHULUAN ADMINISTRASI PUBLIK

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang mempelajari bagaimana pemerintahan mengelola sumber daya, merumuskan dan melaksanakan kebijakan, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam perkembangannya, administrasi publik tidak hanya berfokus pada aspek birokrasi semata, tetapi juga mencakup tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), manajemen sumber daya manusia, kolaborasi lintas sektor, serta pemanfaatan teknologi digital demi menjawab tantangan masyarakat modern. Sebagai instrumen penting dalam mewujudkan kepentingan publik, administrasi publik berperan strategis dalam menciptakan pemerintahan yang profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Administrasi Publik

Administrasi publik adalah suatu bidang ilmu dan praktik yang berkaitan dengan proses implementasi kebijakan publik, pengelolaan organisasi pemerintahan, serta pelayanan kepada masyarakat dalam kerangka sistem pemerintahan. Pengertian ini telah mengalami perkembangan sejak pertama kali dikenalkan oleh Woodrow Wilson pada tahun 1887 dalam esainya *The Study of Administration*, di mana ia memisahkan antara politik dan administrasi, serta menggaris bawahi pentingnya efisiensi dalam pengelolaan pemerintahan (Wilson, 1887). Menurut Henry (2022), administrasi publik adalah "kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk melaksanakan hukum, mengelola pelayanan, dan memfasilitasi kesejahteraan masyarakat melalui kebijakan yang diimplementasikan oleh lembaga-lembaga publik."

Pemahaman ini mencerminkan orientasi modern yang lebih luas, mencakup aspek manajerial, kebijakan, serta etika pelayanan publik.

Sejalan hal tersebut (Muhammad Nur, 2025), administrasi publik adalah “Proses atau prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga-lembaga publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga masyarakat mendapat kejelasan, kemudahan, keteraturan, dan keterbukaan informasi layanan yang transparan, profesional dan akuntabel”.

Rosenbloom *et al.* (2020) menyatakan bahwa administrasi publik juga harus dipahami sebagai “jembatan antara kebijakan publik dan pelaksanaan di lapangan.” Dalam konteks ini, administrasi publik bukan hanya berperan sebagai instrumen teknis, tetapi juga sarana untuk mewujudkan nilai-nilai konstitusional, seperti keadilan, kesetaraan, dan transparansi. Ruang lingkup administrasi publik meliputi beberapa aspek fundamental yang beririsan dengan berbagai bidang kebijakan dan praktik pemerintahan. Secara umum, ruang lingkup administrasi publik dapat dijabarkan ke dalam lima area utama sebagai berikut:

1. Kebijakan Publik (*Public Policy*)

Kebijakan Publik (*Public Policy*) merupakan salah satu inti dari studi administrasi publik yang berperan penting dalam mengatur hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Administrasi publik terlibat secara langsung dalam seluruh siklus kebijakan, yang mencakup proses perumusan, implementasi, hingga evaluasi kebijakan publik. Pada tahap perumusan, peran administrator publik bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai penyedia masukan teknis dan analitis bagi pengambil keputusan politik. Melalui analisis data, studi kelayakan, dan kajian akademis, birokrat memberikan informasi penting yang mendukung penyusunan kebijakan yang lebih rasional, terukur, dan dapat diterapkan secara efektif (Dye, 2020).

Peran administrasi publik berlanjut dalam tahap implementasi. Pada fase ini, berbagai lembaga pemerintah bertugas menerjemahkan keputusan politik ke dalam program-program konkret yang dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Implementasi kebijakan memerlukan keterampilan manajerial, koordinasi antar instansi, serta pemahaman yang mendalam tentang dinamika sosial, ekonomi, dan budaya yang ada di masyarakat. Kualitas pelayanan publik, efektivitas program, dan pencapaian tujuan kebijakan sangat ditentukan oleh sejauh

mana aparaturnya mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Tidak jarang, kegagalan suatu kebijakan bukan terletak pada desainnya, melainkan pada lemahnya proses implementasi yang dilakukan oleh birokrasi.

Administrasi publik juga bertanggung jawab dalam proses evaluasi kebijakan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kebijakan yang telah diterapkan mencapai tujuan yang diharapkan, serta mengidentifikasi berbagai hambatan, kelemahan, maupun dampak tidak terduga yang muncul selama proses pelaksanaannya. Melalui evaluasi yang objektif dan sistematis, pemerintah dapat melakukan perbaikan atau bahkan merancang kebijakan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat.

2. Organisasi dan Manajemen Pemerintahan

Organisasi dan Manajemen Pemerintahan merupakan aspek fundamental dalam administrasi publik yang berhubungan langsung dengan bagaimana struktur, fungsi, dan proses pemerintahan dibentuk dan dijalankan untuk mencapai tujuan negara. Administrasi publik mempelajari bagaimana organisasi pemerintahan dirancang, bagaimana birokrasi dikelola, serta bagaimana koordinasi antar-lembaga dilaksanakan agar pelayanan publik dapat berjalan secara efektif dan efisien. Struktur organisasi pemerintahan umumnya berbentuk hierarkis dengan pembagian tugas yang jelas di setiap tingkatan, mulai dari pemerintah pusat hingga ke daerah. Struktur ini bertujuan untuk menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan, serta mempermudah pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas birokrasi.

Perencanaan birokrasi juga menjadi bagian penting dalam manajemen pemerintahan. Hal ini mencakup perencanaan sumber daya manusia aparaturnya sipil negara, sistem karier, pola rekrutmen, dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Selain itu, administrasi publik menekankan pentingnya koordinasi antar-lembaga agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan, konflik kepentingan, maupun inefisiensi dalam penggunaan sumber daya negara. Koordinasi ini semakin penting di tengah kompleksitas permasalahan publik yang menuntut sinergi antarberbagai instansi, baik di tingkat pusat, daerah, maupun lintas sektor.

Pada perkembangannya, prinsip-prinsip manajemen modern mulai banyak diadopsi dalam sektor publik untuk memperbaiki kinerja birokrasi. Salah satu pendekatan yang paling berpengaruh adalah *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil (Hughes, 2019). NPM mendorong birokrasi untuk menerapkan prinsip-prinsip yang selama ini identik dengan sektor swasta, seperti manajemen berbasis kinerja, kompetisi sehat antarunit kerja, hingga pemberian insentif bagi kinerja yang baik. Tujuannya adalah agar birokrasi tidak lagi hanya fokus pada prosedur, tetapi juga pada hasil dan dampak nyata bagi masyarakat.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDM ASN)

Manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDM ASN) merupakan aspek krusial dalam administrasi publik karena kualitas birokrasi sangat bergantung pada kemampuan dan integritas aparatur sipil negara (ASN) yang mengelolanya. Pengelolaan SDM dalam sektor publik tidak sekadar memfokuskan pada jumlah pegawai, tetapi lebih menitikberatkan pada bagaimana menciptakan aparatur yang profesional, kompeten, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Proses ini melibatkan berbagai tahapan yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, hingga penegakan kode etik ASN (Denhardt & Denhardt, 2021).

Tahap awal dari manajemen SDM adalah perencanaan SDM yang bertujuan memetakan kebutuhan tenaga kerja pemerintahan baik secara kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan tantangan dan dinamika pelayanan publik ke depan. Perencanaan ini akan memengaruhi proses rekrutmen, yang harus dilaksanakan secara transparan, objektif, dan berbasis kompetensi guna mendapatkan ASN yang benar-benar memiliki kemampuan dan integritas yang dibutuhkan. Rekrutmen berbasis meritokrasi ini penting untuk menciptakan birokrasi yang bebas dari praktik nepotisme, kolusi, dan korupsi.

Pengembangan kapasitas ASN menjadi perhatian utama. Pelatihan dan pengembangan kompetensi dilaksanakan secara berkelanjutan agar ASN dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, regulasi baru, serta tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Pelatihan ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga soft skills, kepemimpinan, serta wawasan tentang etika dan tanggung jawab sosial ASN. Di samping

penguatan kompetensi, administrasi publik juga menekankan pentingnya penegakan kode etik bagi ASN. Etika birokrasi merupakan fondasi penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah. Penegakan disiplin dan sanksi yang tegas terhadap pelanggaran kode etik bertujuan membentuk kultur birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan.

4. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan inti dari administrasi publik karena esensi utama pemerintahan adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pelayanan publik tidak hanya mencakup layanan administratif seperti pembuatan KTP, izin usaha, atau akta kelahiran, tetapi juga mencakup layanan kesehatan, pendidikan, sosial, dan berbagai bentuk layanan lain yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks modern, pelayanan publik harus memenuhi prinsip responsif, akuntabel, transparan, dan berbasis teknologi agar dapat menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin beragam dan dinamis (Osborne, 2020). Pelayanan yang responsif berarti pemerintah harus peka terhadap kebutuhan masyarakat serta mampu memberikan tanggapan yang cepat dan tepat atas berbagai keluhan maupun permintaan layanan.

Akuntabilitas dalam pelayanan publik menjadi hal yang mutlak karena masyarakat berhak mendapatkan jaminan bahwa pelayanan yang diterima sesuai dengan standar, regulasi, dan prosedur yang berlaku. Akuntabilitas juga mencakup aspek transparansi dalam proses pelayanan, di mana masyarakat diberikan akses informasi yang jelas terkait prosedur, biaya, dan waktu penyelesaian layanan. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, tetapi juga mendorong birokrasi untuk terus melakukan perbaikan kinerja.

Di era digital, pelayanan publik juga dituntut untuk berbasis teknologi informasi guna mempercepat proses, mempermudah akses, dan mengurangi potensi penyalahgunaan kewenangan. Penerapan sistem e-government dan *digital service* memungkinkan masyarakat mengakses layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan, sehingga lebih efisien dan praktis. Teknologi juga membuka peluang bagi pemerintah untuk membangun sistem pelayanan yang lebih transparan, terintegrasi, dan berbasis data yang akurat.

5. Tata Kelola Pemerintahan (*Governance*)

Tata kelola pemerintahan (*Governance*) merupakan salah satu pilar utama dalam administrasi publik yang berfokus pada bagaimana pemerintahan dikelola secara transparan, akuntabel, partisipatif, dan efektif. Tata kelola yang baik (*good governance*) bukan sekadar soal aturan formal atau struktur organisasi, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai moral dan etika yang mendasari seluruh proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Prinsip transparansi menuntut agar pemerintah membuka akses informasi seluas-luasnya kepada publik terkait proses, kebijakan, dan penggunaan sumber daya negara. Dengan transparansi, masyarakat dapat memantau dan menilai kinerja pemerintah secara objektif.

Prinsip akuntabilitas menekankan pentingnya setiap pejabat dan lembaga publik bertanggung jawab atas kebijakan dan layanan yang dihasilkan. Akuntabilitas ini mencakup pertanggungjawaban administratif, keuangan, maupun etika, sehingga setiap tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun moral. Selain itu, tata kelola yang baik juga harus partisipatif, yaitu melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses penyusunan hingga evaluasi kebijakan publik. Partisipasi ini dapat berupa konsultasi publik, forum musyawarah, hingga kolaborasi langsung dalam penyusunan program-program pembangunan. Dengan melibatkan masyarakat, pemerintah dapat lebih memahami kebutuhan riil warga, meminimalisasi resistensi, serta meningkatkan legitimasi kebijakan yang diambil.

Efektivitas menjadi prinsip berikutnya yang menuntut agar setiap kebijakan dan program yang dijalankan benar-benar memberikan dampak positif bagi masyarakat. Efektivitas ini tidak hanya diukur dari capaian output semata, tetapi juga dari bagaimana hasil kebijakan memberikan manfaat jangka panjang bagi pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Dalam konteks modern, tata kelola pemerintahan juga menekankan pentingnya kolaborasi antarsektor. Pemerintah tidak lagi bekerja secara eksklusif, tetapi perlu membangun sinergi dengan sektor swasta dan masyarakat sipil. Kolaborasi ini penting untuk mengatasi kompleksitas permasalahan publik yang tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah sendiri, seperti isu lingkungan, kemiskinan, hingga pengelolaan sumber daya. Melalui keterlibatan berbagai pihak, proses kebijakan menjadi lebih inklusif, inovatif, dan adaptif.

B. Sejarah dan Perkembangan Pemikiran Administrasi Publik

Perkembangan administrasi publik sebagai bidang ilmu pengetahuan dan praktik manajemen pemerintahan tidak terlepas dari konteks sejarah sosial, politik, dan ekonomi yang melatarbelakanginya. Administrasi publik berkembang seiring dengan transformasi peran negara, birokrasi, dan tata kelola pemerintahan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Mulai dari pendekatan klasik yang menekankan efisiensi birokrasi, hingga pendekatan kontemporer yang lebih menekankan kolaborasi, inovasi, dan teknologi digital, administrasi publik terus berevolusi sebagai respons atas dinamika zaman (Henry, 2022; Hughes, 2019).

1. Era Klasik: Administrasi sebagai Ilmu Tersendiri (1887–1937)

Era Klasik: Administrasi sebagai Ilmu Tersendiri (1887–1937) menandai awal kelahiran administrasi publik sebagai sebuah disiplin ilmu yang berdiri sendiri, terpisah dari ilmu politik. Tonggak sejarah penting dimulai ketika Woodrow Wilson menerbitkan esainya yang terkenal berjudul *The Study of Administration* pada tahun 1887. Dalam pemikirannya, Wilson menekankan pentingnya memisahkan antara politik sebagai penentu arah kebijakan dan administrasi sebagai pelaksana kebijakan secara profesional. Ia berargumen bahwa administrasi publik memerlukan pendekatan yang ilmiah, teknis, dan sistematis guna meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan. Pandangan ini mendorong munculnya anggapan bahwa administrasi publik bukan sekadar alat politik, melainkan suatu bidang studi tersendiri yang memerlukan teori dan prinsip yang spesifik (Wilson, 1887; Frederickson *et al.*, 2018).

Pada masa ini, pemikiran tentang efisiensi organisasi sangat dipengaruhi oleh teori Taylorisme atau Scientific Management yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor (1911). Taylor menekankan pentingnya pembagian kerja yang jelas, standarisasi prosedur, dan pengawasan ketat demi meningkatkan produktivitas. Prinsip-prinsip manajemen ilmiah ini tidak hanya diadopsi di sektor industri, tetapi juga diimplementasikan dalam sektor publik untuk membangun birokrasi yang lebih rasional dan efisien.

Kontribusi besar lainnya datang dari Max Weber (1922) melalui konsep birokrasi rasional-legal. Weber merumuskan bahwa birokrasi ideal harus memiliki struktur hierarkis yang jelas, aturan formal yang baku, serta sistem meritokrasi yang menjamin setiap posisi didasarkan pada kemampuan, bukan hubungan pribadi. Model birokrasi ini bertujuan menciptakan pemerintahan yang adil, tertib, dan bebas dari intervensi politik yang tidak perlu. Pemikiran Weber menjadi dasar dari tata kelola pemerintahan modern di berbagai negara hingga saat ini (Peters, 2022).

2. Era Neo-Klasik dan Pendekatan Perilaku (1938–1970-an)

Era Neo-Klasik dan Pendekatan Perilaku (1938–1970-an) muncul sebagai reaksi atas kelemahan pendekatan klasik yang dianggap terlalu birokratis, kaku, dan mengabaikan aspek manusia dalam organisasi. Kritik utama pada masa ini membahas bahwa organisasi bukan sekadar struktur formal yang terdiri atas aturan dan hierarki, melainkan juga terdiri dari manusia yang memiliki motivasi, keterbatasan, dan kebutuhan sosial. Pemikiran ini diawali oleh Chester Barnard (1938) yang menekankan pentingnya unsur komunikasi, motivasi, dan kerja sama dalam suatu organisasi. Barnard berpendapat bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada penerimaan dan kesediaan individu untuk bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Organisasi, menurutnya, tidak akan berjalan efektif jika hanya bertumpu pada perintah atasan tanpa adanya keterlibatan emosional dan komitmen dari bawahan.

Herbert Simon (1947) memperkuat kritik terhadap pendekatan rasional murni dengan memperkenalkan konsep *bounded rationality* atau rasionalitas yang terbatas. Melalui bukunya *Administrative Behavior*, Simon mengungkapkan bahwa pengambil keputusan dalam birokrasi tidak selalu bertindak rasional secara sempurna karena dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, kapasitas kognitif, dan waktu. Oleh sebab itu, Simon menggeser fokus studi administrasi publik dari sekadar struktur organisasi ke proses pengambilan keputusan, yang lebih realistis menggambarkan perilaku manusia dalam birokrasi.

Pada periode ini pula lahir gerakan *New Public Administration* (NPA) pada akhir 1960-an, yang membawa semangat baru dalam mengembangkan administrasi publik. NPA menolak anggapan bahwa administrasi publik bersifat netral dan teknis semata. Sebaliknya, NPA

menekankan pentingnya dimensi nilai, keadilan sosial, dan relevansi birokrasi terhadap perubahan sosial yang sedang terjadi. Dwight Waldo (1948) menjadi salah satu tokoh penting yang menegaskan bahwa administrasi publik memiliki dimensi politik dan etika yang tidak dapat diabaikan. Menurut Waldo, administrasi publik harus memperhatikan aspek kemanusiaan dan tidak boleh terjebak dalam prosedur teknokratis yang mengabaikan kepentingan masyarakat.

3. Era *New Public Management* (1980–2000-an)

Era *New Public Management* (NPM) (1980–2000-an) lahir sebagai respons atas krisis fiskal yang melanda banyak negara Barat pada dekade 1970–1980, di mana birokrasi tradisional dinilai terlalu gemuk, tidak efisien, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Tekanan untuk melakukan reformasi birokrasi mendorong lahirnya paradigma baru yang dikenal sebagai *New Public Management* (NPM). Paradigma ini menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan cara mengadopsi prinsip-prinsip manajemen bisnis ke dalam sektor publik. Christopher Hood (1991) menyusun beberapa ciri utama NPM, yakni orientasi pada hasil (*output-oriented*), adanya kompetisi antar lembaga dan keterlibatan sektor swasta, desentralisasi pengambilan keputusan, pengukuran kinerja yang jelas, serta penerapan manajemen berbasis anggaran.

NPM memperlakukan masyarakat bukan sekadar sebagai warga negara yang menerima layanan, melainkan sebagai konsumen yang berhak atas pelayanan berkualitas. Pemerintah dituntut beroperasi layaknya sebuah perusahaan yang harus memberikan layanan secara efisien, cepat, dan memuaskan. Melalui NPM, muncul beragam inovasi seperti kontrak kinerja, *one-stop service*, benchmarking, dan pelibatan swasta dalam pengelolaan layanan publik. Orientasi utama bukan lagi sekadar mengikuti prosedur birokrasi yang panjang dan berbelit-belit, melainkan fokus pada hasil nyata yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat (Osborne & Gaebler, 1992).

Meskipun NPM membawa sejumlah perubahan positif dalam hal efisiensi, kritik juga bermunculan. NPM dianggap terlalu menonjolkan logika pasar, mengabaikan nilai-nilai pelayanan publik, akuntabilitas sosial, dan partisipasi masyarakat. Pemerintahan dikhawatirkan terlalu berorientasi pada angka dan target, namun melupakan aspek

kemanusiaan dari pelayanan publik. Sebagai respons atas kekurangan NPM, muncul gagasan *New Public Service* (NPS) yang dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2000). NPS menekankan bahwa pemerintah seharusnya melayani, bukan sekadar mengarahkan. Warga negara diposisikan sebagai mitra, bukan semata konsumen, dan tujuan administrasi publik adalah menciptakan nilai publik, bukan mengejar keuntungan seperti dalam bisnis.

4. Era Post-NPM dan Governance (2000-an–Sekarang)

Era Post-NPM dan *Governance* (2000-an–Sekarang) lahir sebagai respons atas berbagai kelemahan yang ditunjukkan oleh pendekatan *New Public Management* (NPM). Meskipun NPM berhasil mendorong efisiensi birokrasi melalui adopsi prinsip manajemen bisnis, kenyataannya pendekatan ini gagal membangun kapasitas birokrasi yang responsif terhadap kompleksitas permasalahan sosial yang semakin dinamis. Oleh karena itu, muncul paradigma baru yang lebih menekankan pada konsep *Governance*, yaitu tata kelola pemerintahan yang melibatkan berbagai aktor, tidak hanya pemerintah sebagai pihak tunggal. Pendekatan *Governance* mengakui peran penting sektor swasta, masyarakat sipil, komunitas lokal, dan aktor internasional dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (Kooiman, 2021; Osborne, 2020).

Pendekatan ini juga ditandai dengan berkembangnya konsep *Digital Era Governance* (DEG) yang diperkenalkan oleh Dunleavy & Margetts (2006). DEG menekankan tiga hal utama dalam reformasi birokrasi modern. Pertama, *reintegration* yaitu mengembalikan fungsi-fungsi pemerintahan yang sebelumnya terfragmentasi agar lebih terkoordinasi dan terintegrasi. Kedua, penyediaan layanan yang berbasis kebutuhan pengguna (*user-centric*) sehingga pelayanan publik menjadi lebih mudah diakses, relevan, dan efektif. Ketiga, pemanfaatan teknologi digital secara sistemik untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan, seperti melalui e-government, *big data*, dan *artificial intelligence*.

Governance era ini juga menekankan konsep *network Governance* atau tata kelola berbasis jejaring, yang memandang pengelolaan sektor publik tidak dapat dilakukan secara sentralistik, melainkan harus melalui kolaborasi lintas sektor dan aktor. Kolaborasi ini mencakup keterlibatan sektor swasta, LSM, komunitas lokal, hingga

warga negara dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Prinsip transparansi dan partisipasi masyarakat menjadi kunci utama dalam membangun kepercayaan publik dan meningkatkan legitimasi pemerintahan (Frederickson *et al.*, 2018).

5. Isu Kontemporer dan Masa Depan Administrasi Publik

Isu Kontemporer dan Masa Depan Administrasi Publik terus berkembang seiring pesatnya perubahan lingkungan global yang diwarnai oleh kemajuan teknologi digital, *big data*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta tantangan besar seperti pandemi, perubahan iklim, dan ketidakpastian geopolitik. Isu-isu tersebut mendorong administrasi publik untuk bertransformasi menjadi lebih adaptif, inklusif, inovatif, dan berorientasi pada solusi yang berkelanjutan. Administrasi publik tidak lagi dapat bergantung pada pola lama yang birokratis dan prosedural, melainkan dituntut untuk memanfaatkan teknologi, menjalin kolaborasi lintas sektor, dan melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses pemerintahan.

Pendekatan *smart government* dan open government menjadi salah satu jawaban atas tantangan tersebut. *Smart government* menekankan pada pemanfaatan teknologi informasi, *big data*, dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan layanan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sementara itu, open government lebih membahas prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan kolaborasi, yang bertujuan mendorong keterlibatan publik secara lebih luas dalam proses pemerintahan, sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik (Henry, 2022).

Administrasi publik masa depan juga diperkirakan akan semakin dipengaruhi oleh konsep co-production dan public value *Governance*. Co-production mengacu pada keterlibatan aktif masyarakat sebagai mitra pemerintah dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan maupun layanan publik. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan layanan publik tidak hanya bergantung pada pemerintah, tetapi juga partisipasi aktif masyarakat sebagai pengguna layanan. Sementara itu, public value *Governance* berfokus pada penciptaan nilai bersama (public value) yang tidak hanya mengejar efisiensi atau kepuasan semata, tetapi juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan, keadilan sosial, dan kemaslahatan bersama (Osborne, 2020).

C. Perbedaan Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis

Administrasi publik dan administrasi bisnis adalah dua cabang ilmu administrasi yang sering dibandingkan karena keduanya sama-sama mempelajari bagaimana suatu organisasi dikelola. Namun, keduanya memiliki perbedaan mendasar baik dari aspek tujuan, prinsip, proses, hingga pertanggungjawaban. Administrasi publik berorientasi pada kepentingan umum, pelayanan publik, dan kebijakan negara, sedangkan administrasi bisnis bertujuan menghasilkan keuntungan dan mengoptimalkan efisiensi organisasi untuk kepentingan pemilik atau pemegang saham. Menurut Henry (2022), perbedaan paling fundamental antara keduanya terletak pada lingkup tugas, sumber dana, akuntabilitas, dan orientasi nilai. Administrasi publik beroperasi dalam lingkungan politik, di mana proses pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh kepentingan publik, hukum, dan norma sosial. Sebaliknya, administrasi bisnis berorientasi pasar, bersifat lebih otonom, dan bertujuan memperoleh keuntungan.

1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi dalam administrasi publik sangat berbeda dengan tujuan organisasi bisnis, baik dari segi orientasi maupun indikator keberhasilannya. Administrasi publik bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, menjamin keadilan sosial, melindungi hak-hak warga negara, serta mewujudkan kepentingan umum. Dengan kata lain, inti dari administrasi publik adalah memberikan pelayanan yang adil, merata, dan berkualitas kepada seluruh lapisan masyarakat, tanpa memandang keuntungan finansial. Pemerintah melalui birokrasi publik bertanggung jawab memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan layanan yang diberikan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, keberhasilan administrasi publik diukur bukan dari keuntungan materi, melainkan dari tingkat kepuasan masyarakat, legitimasi kebijakan yang diterapkan, serta dampak sosial positif yang dihasilkan (Denhardt & Denhardt, 2021). Kepuasan masyarakat mencerminkan kualitas layanan, legitimasi kebijakan menunjukkan tingkat kepercayaan publik, dan dampak sosial menjadi tolok ukur sejauh mana kebijakan publik memberikan manfaat nyata bagi kehidupan masyarakat.

Administrasi bisnis memiliki tujuan utama yang berbeda, yaitu memaksimalkan keuntungan bagi pemilik usaha serta menciptakan nilai tambah ekonomi bagi perusahaan dan pemangku kepentingannya. Dalam dunia bisnis, keberhasilan organisasi sangat erat kaitannya dengan pencapaian keuntungan finansial dan pertumbuhan usaha. Oleh karena itu, indikator keberhasilan organisasi bisnis biasanya diukur melalui laba yang diperoleh, tingkat produktivitas, pertumbuhan pangsa pasar, serta kekuatan finansial perusahaan (Henry, 2022). Semakin besar keuntungan dan pertumbuhan usaha yang dicapai, semakin dianggap berhasil sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Perbedaan orientasi ini mencerminkan perbedaan mendasar antara sektor publik dan sektor privat. Administrasi publik mengutamakan nilai-nilai pelayanan, keadilan sosial, dan kepentingan bersama, sedangkan administrasi bisnis lebih fokus pada efisiensi, daya saing, dan profitabilitas. Meskipun demikian, kedua bidang tersebut tetap saling melengkapi dalam membangun masyarakat yang sejahtera. Pemerintah membutuhkan kontribusi sektor swasta untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, sedangkan sektor bisnis membutuhkan dukungan regulasi dan stabilitas dari pemerintahan yang efektif. Dengan memahami perbedaan tujuan ini, administrasi publik dan administrasi bisnis dapat menjalankan perannya masing-masing secara optimal sesuai dengan kepentingan masyarakat dan dunia usaha.

2. Lingkungan Operasional

Lingkungan operasional administrasi publik memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan lingkungan operasional administrasi bisnis. Administrasi publik beroperasi dalam kerangka sistem yang kuat dipengaruhi oleh faktor politik, hukum, dan dinamika sosial masyarakat. Setiap kebijakan atau keputusan yang diambil oleh lembaga publik harus melalui proses yang formal, transparan, dan akuntabel, mengingat lembaga pemerintahan bertanggung jawab langsung kepada publik dan tunduk pada regulasi yang ketat. Keputusan administrasi publik sering kali melibatkan banyak pemangku kepentingan, termasuk lembaga legislatif, yudikatif, kelompok masyarakat, hingga media massa. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan dalam administrasi publik cenderung lebih panjang dan kompleks karena harus mempertimbangkan kepentingan umum, norma hukum, dan legitimasi politik (Peters, 2022). Selain itu, dinamika politik

seperti pergantian kepemimpinan, tekanan partai politik, dan tuntutan kelompok kepentingan sering memengaruhi arah kebijakan dan prioritas birokrasi. Dengan demikian, kinerja organisasi publik tidak hanya dinilai dari efektivitas layanan, tetapi juga dari kemampuan menjaga stabilitas, legitimasi, dan kepercayaan masyarakat.

Berbeda halnya dengan administrasi bisnis yang beroperasi dalam lingkungan pasar yang lebih otonom, kompetitif, dan berorientasi pada kebutuhan konsumen. Lingkungan bisnis lebih fleksibel karena tujuan utama perusahaan sudah jelas, yaitu mencapai keuntungan dan pertumbuhan usaha. Proses pengambilan keputusan di dunia bisnis cenderung lebih cepat dan pragmatis karena manajemen perusahaan memiliki keleluasaan lebih besar dalam menentukan arah strategi tanpa perlu mempertimbangkan aspek politik atau hukum yang kompleks sebagaimana terjadi di sektor publik (Hughes, 2019). Keputusan bisnis difokuskan pada bagaimana memenuhi permintaan pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, inovasi, efisiensi, dan kecepatan menjadi tuntutan utama bagi organisasi bisnis agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat.

Perbedaan lingkungan ini mencerminkan perbedaan peran mendasar antara administrasi publik dan administrasi bisnis. Administrasi publik bertugas melayani kepentingan umum dengan segala keterbatasan politik dan hukum, sedangkan administrasi bisnis berfokus pada penciptaan nilai ekonomi bagi pemegang saham melalui efisiensi, inovasi, dan responsivitas terhadap pasar. Meskipun berbeda, kedua lingkungan ini tetap saling berinteraksi dalam mendukung pembangunan sosial dan ekonomi secara berkelanjutan.

3. Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dan transparansi merupakan prinsip fundamental dalam administrasi publik yang membedakannya secara jelas dari administrasi bisnis. Administrasi publik memiliki tanggung jawab langsung kepada masyarakat luas, baik secara langsung maupun melalui lembaga legislatif, yudikatif, lembaga pengawas, serta media massa. Setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan anggaran publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka karena sumber daya yang dikelola berasal dari pajak dan kontribusi masyarakat. Oleh karena itu, prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap hukum

menjadi fondasi utama dalam seluruh proses administrasi publik (Frederickson *et al.*, 2018). Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi kepada masyarakat, laporan keuangan yang dapat diakses publik, mekanisme pengawasan yang jelas, serta partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Akuntabilitas di sektor publik tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga politis dan hukum, di mana pejabat publik dapat dimintai pertanggungjawaban oleh parlemen, badan pemeriksa keuangan, lembaga antikorupsi, hingga pengadilan jika melanggar aturan.

Akuntabilitas dalam administrasi bisnis memiliki lingkup yang lebih sempit. Organisasi bisnis terutama bertanggung jawab kepada pemegang saham, pemilik modal, dan investor. Tujuan utama akuntabilitas di sektor ini adalah memastikan bahwa manajemen perusahaan mengelola sumber daya secara efisien demi menghasilkan keuntungan dan meningkatkan nilai perusahaan. Keterbukaan informasi dalam administrasi bisnis bersifat strategis, artinya informasi yang dibagikan ke publik bersifat terbatas dan biasanya hanya diwajibkan dalam konteks regulasi pasar modal, laporan keuangan tahunan, atau ketentuan hukum tertentu (Denhardt & Denhardt, 2021). Informasi internal perusahaan, seperti strategi bisnis, inovasi produk, atau rencana ekspansi, sering kali dirahasiakan untuk menjaga keunggulan kompetitif.

Perbedaan mendasar ini mencerminkan orientasi kedua sektor. Administrasi publik menempatkan keterbukaan dan akuntabilitas sebagai prinsip utama guna menjaga kepercayaan masyarakat, memastikan integritas pemerintahan, serta menghindari penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Sementara itu, administrasi bisnis lebih berorientasi pada kepentingan pemilik modal dan menjaga kerahasiaan informasi demi kelangsungan usaha dan persaingan di pasar. Meskipun demikian, seiring berkembangnya tuntutan masyarakat akan tata kelola yang baik (*good governance*), sektor bisnis kini juga mulai mengadopsi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas yang lebih luas, khususnya terkait isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG).

4. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam administrasi publik memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan dengan administrasi bisnis. Dalam administrasi publik, proses pengambilan keputusan cenderung panjang, kompleks, dan partisipatif karena harus

mempertimbangkan berbagai kepentingan masyarakat, norma hukum, nilai etika, serta dampak sosial dari setiap kebijakan yang dihasilkan. Setiap keputusan yang diambil oleh lembaga publik harus melalui tahapan formal yang ketat, mulai dari kajian akademik, konsultasi publik, musyawarah antar-lembaga, hingga persetujuan legislatif atau eksekutif. Pendekatan deliberative dan prosedural sangat dominan, karena keputusan tidak hanya dilihat dari aspek efisiensi semata, melainkan juga dari sudut kepatuhan hukum, keadilan sosial, serta legitimasi politik (Peters, 2022). Selain itu, administrasi publik dituntut menjaga transparansi dan akuntabilitas di setiap proses pengambilan keputusan agar dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat luas.

Faktor lain yang mempengaruhi lambatnya proses di sektor publik adalah adanya beragam aktor yang terlibat, seperti legislatif, birokrasi, lembaga pengawas, masyarakat sipil, hingga media massa, yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Kondisi ini membuat keputusan administrasi publik harus melewati mekanisme kompromi yang panjang, guna memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan tidak menimbulkan polemik atau resistensi dari berbagai pihak.

Administrasi bisnis memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, fleksibel, dan berorientasi pada efisiensi. Lingkungan bisnis menuntut manajemen untuk segera merespons dinamika pasar, perubahan teknologi, serta kebutuhan konsumen demi mencapai keuntungan optimal. Karena itu, pengambilan keputusan dalam bisnis lebih sederhana dan pragmatis, tanpa melalui prosedur yang panjang seperti halnya di sektor publik. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan lebih besar karena batasan hukum yang berlaku biasanya tidak seketat aturan dalam birokrasi pemerintahan (Hughes, 2019). Keputusan dapat diambil oleh manajemen puncak berdasarkan pertimbangan strategis, analisis pasar, atau intuisi bisnis tanpa perlu melibatkan proses deliberatif yang panjang.

5. Sumber Dana

Sumber dana dalam administrasi publik sangat berbeda dengan administrasi bisnis, baik dari segi asal dana maupun tanggung jawab penggunaannya. Administrasi publik memperoleh pendanaan utama dari uang rakyat, yang bersumber dari pajak, retribusi, dana hibah, dan penerimaan negara lainnya. Oleh karena itu, setiap rupiah yang dikelola oleh lembaga publik memiliki tanggung jawab moral dan hukum untuk

dipergunakan secara transparan, akuntabel, dan tepat sasaran. Pemerintah wajib mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik tersebut kepada masyarakat melalui laporan keuangan, audit oleh lembaga pengawas, serta mekanisme pengawasan dari legislatif dan lembaga antikorupsi. Prinsip keterbukaan ini penting karena dana publik bertujuan mewujudkan kesejahteraan masyarakat, bukan keuntungan pribadi atau kelompok tertentu (Henry, 2022). Penggunaan anggaran publik harus mengikuti aturan yang ketat, mulai dari proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga evaluasi, guna memastikan bahwa dana tersebut benar-benar memberikan manfaat bagi kepentingan umum.

Administrasi bisnis memperoleh sumber dana dari modal pribadi pemilik usaha, pinjaman bank, investor, maupun dari hasil penjualan produk dan jasa. Tujuan penggunaan dana dalam bisnis adalah untuk menghasilkan keuntungan dan meningkatkan nilai perusahaan. Karena sumber dananya berasal dari pemilik usaha atau pemegang saham, tanggung jawab penggunaan dana bersifat internal, yaitu kepada para pemilik modal. Keterbukaan informasi keuangan pun biasanya terbatas pada laporan yang diperlukan bagi investor, otoritas pasar modal, atau pihak bank pemberi pinjaman. Tidak seperti administrasi publik, administrasi bisnis tidak berkewajiban mempertanggungjawabkan dana yang dikelola kepada masyarakat secara luas, kecuali jika perusahaan tersebut telah menjadi perusahaan publik yang terdaftar di bursa saham.

Perbedaan lainnya adalah dalam hal risiko kegagalan. Jika administrasi publik gagal mengelola dana, dampaknya akan dirasakan luas oleh masyarakat, seperti menurunnya kualitas layanan publik, terhambatnya pembangunan, hingga hilangnya kepercayaan publik. Sementara itu, kegagalan bisnis umumnya hanya berdampak langsung kepada pemilik, karyawan, dan investor. Oleh karena itu, pengelolaan dana di sektor publik lebih menekankan akuntabilitas sosial, sedangkan di sektor bisnis lebih fokus pada efisiensi dan pengembalian modal. Dengan memahami perbedaan ini, jelas bahwa pengelolaan dana dalam administrasi publik menuntut standar yang lebih tinggi terkait akuntabilitas dan transparansi karena menyangkut kepentingan masyarakat luas, bukan sekadar keuntungan finansial.

D. Tantangan Administrasi Publik di Era Modern

Administrasi publik saat ini dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks seiring perkembangan globalisasi, teknologi informasi, dinamika sosial, dan perubahan paradigma pemerintahan. Administrasi publik tidak lagi hanya berurusan dengan birokrasi tradisional, tetapi juga dengan isu-isu lintas sektor, lintas batas, dan lintas disiplin. Perubahan ini menuntut aparatur pemerintahan untuk lebih adaptif, inovatif, dan akuntabel dalam melayani masyarakat.

1. Perubahan Teknologi: Digitalisasi dan E-Government

Perubahan teknologi, khususnya dalam bentuk digitalisasi dan e-Government, telah membawa dampak signifikan bagi administrasi publik di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Teknologi digital menghadirkan peluang besar bagi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan aksesibilitas layanan publik. Melalui penerapan e-Government, pemerintah dapat menyederhanakan birokrasi, mempercepat pelayanan, serta mempermudah masyarakat dalam mengakses berbagai layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Dunleavy dan Margetts (2006) melalui konsep *Digital Era Governance* (DEG) menegaskan pentingnya integrasi layanan, pemanfaatan teknologi informasi, serta penyederhanaan proses birokrasi untuk menciptakan layanan publik yang lebih responsif dan efektif.

Di balik peluang tersebut, muncul pula sejumlah tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah adanya kesenjangan digital (*digital divide*) antar daerah, di mana akses dan kualitas infrastruktur teknologi informasi masih sangat timpang antara daerah perkotaan dan daerah tertinggal. Kota-kota besar umumnya telah memiliki sistem layanan digital yang lebih maju, sementara banyak daerah pelosok masih terkendala jaringan internet, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang memadai. Hal ini mengakibatkan ketimpangan akses layanan publik berbasis digital bagi masyarakat.

Isu keamanan siber dan perlindungan data pribadi juga menjadi perhatian penting dalam era digital. Dengan semakin banyaknya layanan publik yang berbasis daring, ancaman terhadap kebocoran data, serangan siber, dan penyalahgunaan informasi pribadi semakin meningkat. Pemerintah dituntut tidak hanya membangun sistem digital yang

canggih, tetapi juga memastikan keamanan dan perlindungan data warganya secara maksimal.

2. Tuntutan Akuntabilitas dan Transparansi

Tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam administrasi publik semakin menguat seiring dengan perkembangan masyarakat yang semakin kritis, sadar hak, dan melek informasi. Masyarakat modern menuntut pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan bebas dari praktik korupsi. Administrasi publik saat ini tidak lagi hanya bertanggung jawab secara vertikal kepada atasan atau lembaga pemeriksa seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) atau Inspektorat, tetapi juga secara horizontal kepada masyarakat luas. Keterbukaan informasi menjadi hak publik yang dijamin oleh undang-undang, sementara teknologi memberikan ruang bagi masyarakat untuk melakukan pengawasan langsung dan cepat terhadap kinerja birokrasi, termasuk melalui media sosial, aplikasi pengaduan, dan platform e-government (Osborne, 2020).

Tuntutan ini tidak selalu mudah dipenuhi karena administrasi publik masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan budaya yang menghambat terwujudnya akuntabilitas dan transparansi yang optimal. Salah satu tantangan utama adalah budaya birokrasi yang masih feodal, tertutup, dan hierarkis, di mana informasi cenderung dipandang sebagai kekuasaan dan tidak mudah diakses oleh publik. Birokrasi yang terlalu kaku sering kali menolak perubahan menuju keterbukaan dengan alasan keamanan, prosedur, atau kekhawatiran akan kehilangan kewenangan.

Sistem pengawasan internal yang lemah juga menjadi hambatan serius. Banyak lembaga pemerintah belum memiliki mekanisme pengawasan yang efektif dan independen. Pengawasan internal sering bersifat administratif semata dan gagal mendeteksi praktik-praktik koruptif yang sudah mengakar. Akibatnya, berbagai penyimpangan dalam pengelolaan anggaran, pelayanan publik, dan proses pengadaan barang/jasa masih sering terjadi tanpa sanksi yang tegas. Tantangan lainnya adalah rendahnya kesadaran etika di kalangan aparatur sipil negara (ASN). Masih banyak ASN yang belum memegang teguh prinsip pelayanan publik yang mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau golongan. Hal ini terlihat dari berbagai kasus korupsi, pungutan liar, dan pelayanan yang diskriminatif, terutama di sektor layanan publik seperti perizinan, kesehatan, dan pendidikan.

3. Kompleksitas Kebijakan Publik: *Wicked Problems*

Kompleksitas kebijakan publik di era modern semakin meningkat seiring munculnya berbagai persoalan yang bersifat kompleks, multidimensional, dan sulit diselesaikan dengan pendekatan konvensional, yang sering disebut sebagai *wicked problems*. Permasalahan seperti perubahan iklim, kemiskinan, pengangguran, kesehatan publik, dan ketimpangan sosial tidak hanya melibatkan aspek ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan secara bersamaan, tetapi juga bersifat saling terkait dan tidak memiliki solusi tunggal yang pasti. Administrasi publik tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan birokrasi tradisional yang hierarkis dan terfragmentasi, melainkan memerlukan pola kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif.

Frederickson *et al.* (2018) menegaskan bahwa kebijakan publik di era ini membutuhkan pendekatan *Governance* berbasis jejaring (*network governance*) yang mendorong kolaborasi lintas sektor, lintas lembaga, bahkan lintas negara. Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor yang dominan dalam merumuskan dan menjalankan kebijakan, melainkan harus melibatkan sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, lembaga internasional, akademisi, dan komunitas lokal sebagai mitra strategis. Kerjasama ini penting karena setiap aktor memiliki sumber daya, keahlian, dan jaringan yang saling melengkapi untuk mengatasi persoalan yang kompleks tersebut.

Contoh nyata dari tantangan *wicked problems* ini adalah penanganan pandemi COVID-19. Pandemi ini bukan sekadar isu kesehatan, tetapi juga berdampak luas pada aspek ekonomi, sosial, pendidikan, hingga keamanan nasional. Penanganannya memerlukan koordinasi lintas sektor dan lintas negara, di mana pemerintah tidak mungkin bekerja sendiri. Kolaborasi dengan lembaga kesehatan internasional, perusahaan farmasi, lembaga penelitian, sektor swasta, organisasi sosial, hingga masyarakat secara langsung sangat menentukan keberhasilan kebijakan yang diambil. Kegagalan dalam mengintegrasikan berbagai aktor sering kali memperparah masalah yang ada, sebagaimana terlihat dari ketimpangan akses vaksin, kesenjangan informasi, hingga ketidakseimbangan distribusi bantuan.

4. Perubahan Perilaku dan Ekspektasi Masyarakat

Perubahan perilaku dan ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik menjadi tantangan penting bagi administrasi publik di era modern. Masyarakat kini semakin menuntut pelayanan yang responsif, cepat, mudah diakses, transparan, dan berkualitas. Pola pikir masyarakat telah bergeser seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi, yang menghadirkan kemudahan akses layanan digital dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini memicu harapan bahwa layanan publik pun harus mampu menyesuaikan diri dengan standar layanan yang ditawarkan sektor swasta, seperti kecepatan, kemudahan akses, dan orientasi pada kepuasan pengguna. Denhardt & Denhardt (2021) menekankan bahwa birokrasi modern harus bertransformasi dari pola lama yang kaku, lamban, dan hierarkis menuju model pelayanan yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

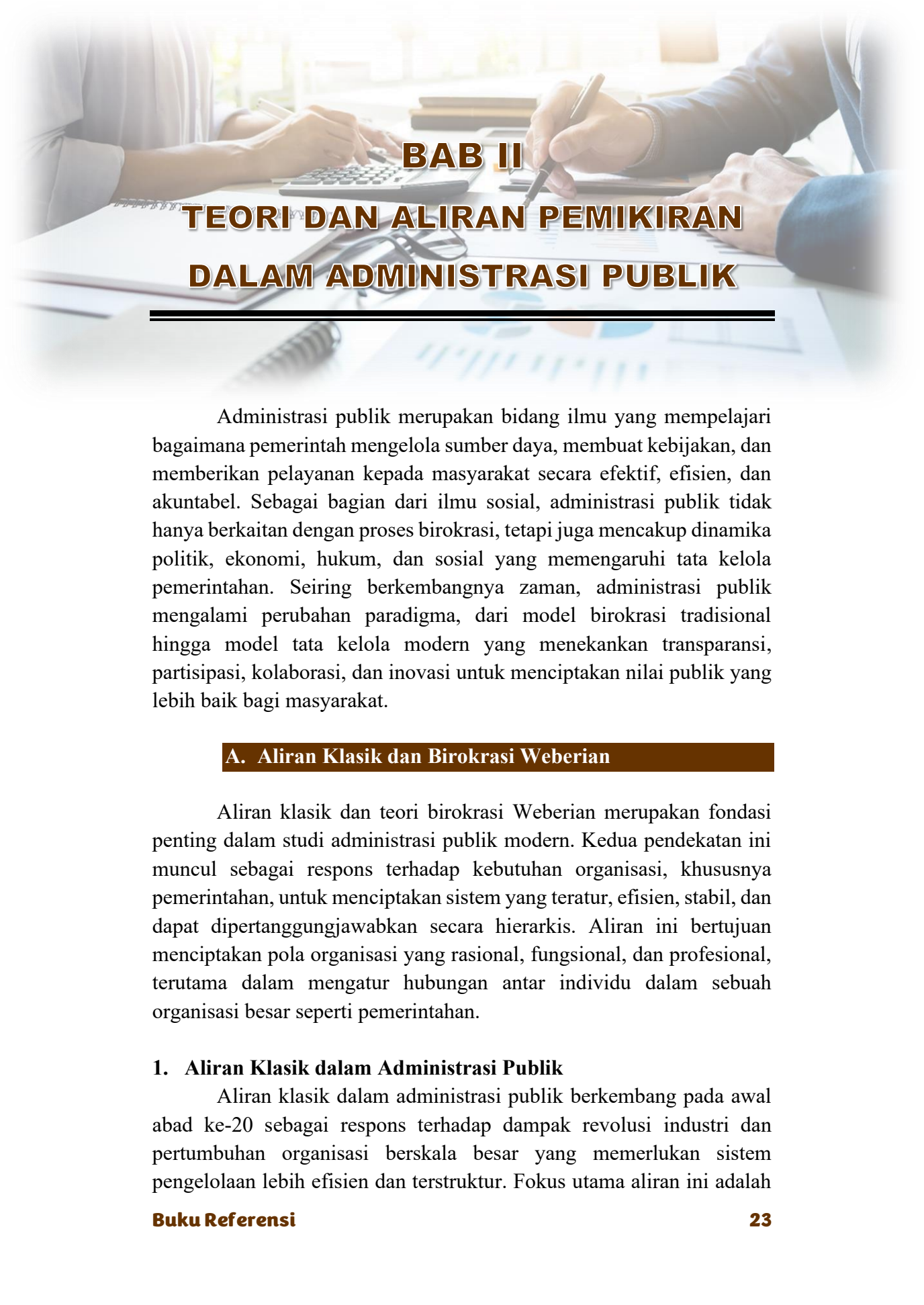
Kemunculan media sosial turut memperkuat tuntutan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas. Melalui platform digital, masyarakat dengan mudah menyampaikan keluhan, kritik, hingga apresiasi secara terbuka dan cepat. Media sosial menjadi ruang publik baru yang memaksa pemerintah untuk lebih tanggap dan terbuka dalam memberikan respon, karena setiap kesalahan atau kelambanan pelayanan dengan mudah tersebar luas dan mempengaruhi citra instansi pemerintahan.

Tantangan besar masih dihadapi birokrasi publik. Salah satunya adalah reformasi birokrasi yang belum optimal, terutama di tingkat daerah yang sering kali masih bergulat dengan sistem administrasi manual dan budaya kerja yang resistensi terhadap perubahan. Rendahnya kepuasan publik terhadap layanan pemerintah juga menjadi indikator bahwa perubahan belum sepenuhnya berjalan efektif. Banyak masyarakat masih mengeluhkan birokrasi yang berbelit-belit, pelayanan yang lambat, dan aparatur yang kurang ramah. Selain itu, budaya birokrasi yang kurang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat juga memperlambat proses transformasi tersebut. ASN di berbagai daerah masih banyak yang memegang pola pikir lama, memandang inovasi sebagai beban baru, bukan kebutuhan.

5. *Good Governance* dan Tata Kelola Kolaboratif

Good Governance dan tata kelola kolaboratif menjadi prinsip penting dalam administrasi publik modern untuk menghadapi tantangan tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks. *Good Governance* menuntut pemerintah menjalankan administrasi publik dengan menjunjung tinggi prinsip partisipasi, akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, serta supremasi hukum. Dalam konteks ini, pemerintah tidak lagi dapat bekerja secara eksklusif atau tertutup. Sebaliknya, diperlukan pola tata kelola yang terbuka dan kolaboratif, membangun kemitraan strategis dengan sektor swasta, lembaga swadaya masyarakat (LSM), akademisi, hingga masyarakat sebagai bagian dari jejaring pemerintahan yang lebih luas. Kooiman (2021) menegaskan bahwa tata kelola kolaboratif merupakan jawaban atas tantangan administrasi publik yang kian kompleks, karena permasalahan publik dewasa ini melibatkan banyak kepentingan dan memerlukan sinergi lintas sektor.

Dengan kolaborasi, pemerintah dapat memperkuat kapasitas kelembagaan, memanfaatkan sumber daya yang lebih beragam, serta merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan inklusif. Pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat memiliki peran yang saling melengkapi dalam proses pembangunan dan pelayanan publik, sehingga kolaborasi ini menjadi kunci utama dalam mewujudkan pelayanan yang lebih baik. Namun demikian, penerapan *good governance* dan tata kelola kolaboratif di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan nyata. Salah satu tantangan terbesar adalah kuatnya ego sektoral antar lembaga pemerintahan yang sering kali memicu konflik kepentingan dan memperlambat proses koordinasi. Banyak instansi lebih mementingkan kewenangan masing-masing daripada mencari solusi bersama. Selain itu, kurangnya koordinasi antar instansi juga menghambat efektivitas tata kelola, terutama dalam menangani isu-isu lintas sektor seperti penanggulangan bencana, kemiskinan, dan kesehatan publik.



BAB II

TEORI DAN ALIRAN PEMIKIRAN DALAM ADMINISTRASI PUBLIK

Administrasi publik merupakan bidang ilmu yang mempelajari bagaimana pemerintah mengelola sumber daya, membuat kebijakan, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, dan akuntabel. Sebagai bagian dari ilmu sosial, administrasi publik tidak hanya berkaitan dengan proses birokrasi, tetapi juga mencakup dinamika politik, ekonomi, hukum, dan sosial yang memengaruhi tata kelola pemerintahan. Seiring berkembangnya zaman, administrasi publik mengalami perubahan paradigma, dari model birokrasi tradisional hingga model tata kelola modern yang menekankan transparansi, partisipasi, kolaborasi, dan inovasi untuk menciptakan nilai publik yang lebih baik bagi masyarakat.

A. Aliran Klasik dan Birokrasi Weberian

Aliran klasik dan teori birokrasi Weberian merupakan fondasi penting dalam studi administrasi publik modern. Kedua pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi, khususnya pemerintahan, untuk menciptakan sistem yang teratur, efisien, stabil, dan dapat dipertanggungjawabkan secara hierarkis. Aliran ini bertujuan menciptakan pola organisasi yang rasional, fungsional, dan profesional, terutama dalam mengatur hubungan antar individu dalam sebuah organisasi besar seperti pemerintahan.

1. Aliran Klasik dalam Administrasi Publik

Aliran klasik dalam administrasi publik berkembang pada awal abad ke-20 sebagai respons terhadap dampak revolusi industri dan pertumbuhan organisasi berskala besar yang memerlukan sistem pengelolaan lebih efisien dan terstruktur. Fokus utama aliran ini adalah

pada efisiensi organisasi, pembagian kerja yang jelas, spesialisasi tugas, serta pengendalian yang ketat melalui struktur organisasi yang hierarkis. Pendekatan ini menekankan pentingnya organisasi yang dijalankan secara ilmiah, rasional, dan sistematis guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas layanan publik. Tiga tokoh besar yang menjadi pondasi pemikiran aliran klasik adalah Frederick W. Taylor (1911), Henri Fayol (1916), dan Luther Gulick (1937).

Konsep *Scientific Management* yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor (1911) memberikan sumbangan besar melalui prinsip manajemen ilmiah (*scientific management*) yang bertujuan meningkatkan efisiensi kerja melalui analisis kerja secara ilmiah, standarisasi prosedur kerja, dan pembagian kerja yang tegas antara manajer sebagai perencana dan pekerja sebagai pelaksana. Taylor meyakini bahwa produktivitas organisasi dapat ditingkatkan secara signifikan apabila seluruh kegiatan kerja dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip ilmiah, bukan atas dasar kebiasaan atau intuisi semata (Frederickson *et al.*, 2018).

Henri Fayol (1916) memperkenalkan teori administrasi umum (*general administrative theory*) yang memformulasikan lima fungsi manajemen klasik yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Fayol berpendapat bahwa prinsip-prinsip ini bersifat universal dan dapat diterapkan baik di sektor publik maupun swasta sebagai pedoman dalam menyelenggarakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien (Hughes, 2019).

2. Teori Birokrasi Weberian

Teori Birokrasi Weberian yang dikemukakan oleh Max Weber (1864–1920) menjadi salah satu fondasi utama dalam studi administrasi publik modern. Weber, seorang sosiolog Jerman, memperkenalkan konsep birokrasi sebagai bentuk organisasi ideal (*ideal type*) yang rasional, terstruktur, dan efisien. Pemikiran ini lahir sebagai respons atas kekacauan sistem administrasi pada masa lalu yang banyak dipengaruhi oleh kekuasaan pribadi, tradisi, dan warisan keluarga. Dalam konteks ini, Weber membedakan tiga tipe otoritas yang melandasi kekuasaan dalam masyarakat, yaitu otoritas tradisional (berbasis adat atau kekuasaan raja), otoritas karismatik (berbasis kharisma individu), dan otoritas rasional-legal (berbasis aturan formal dan hukum tertulis). Menurut Weber,

otoritas rasional-legal merupakan dasar yang paling cocok bagi penyelenggaraan organisasi modern, termasuk pemerintahan, karena memberikan kepastian hukum, keteraturan, dan efisiensi (Peters, 2022).

Ciri utama birokrasi Weberian sangat sistematis dan dirancang untuk menghilangkan unsur subjektivitas dalam administrasi. Frederickson *et al.* (2018) merangkum beberapa karakteristik birokrasi ideal versi Weber. Pertama, adanya pembagian kerja yang jelas berdasarkan spesialisasi, sehingga setiap individu memiliki tanggung jawab dan keahlian yang spesifik. Kedua, birokrasi memiliki struktur hierarki yang tegas, di mana kewenangan dan tanggung jawab ditetapkan secara jelas dari atasan ke bawahan. Ketiga, organisasi dijalankan berdasarkan aturan dan prosedur tertulis yang seragam, guna menjamin konsistensi dan keadilan dalam pengambilan keputusan. Keempat, administrasi didasarkan pada dokumen tertulis untuk menciptakan akuntabilitas dan rekam jejak yang jelas. Kelima, seleksi pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi teknis, bukan hubungan personal atau politik. Keenam, birokrasi menuntut orientasi karier dan profesionalisme, sehingga pegawai termotivasi oleh pengembangan karier jangka panjang. Terakhir, birokrasi bersifat impersonal dalam pelaksanaan tugas, artinya keputusan diambil berdasarkan aturan, bukan pertimbangan pribadi.

Fungsi utama birokrasi Weberian adalah untuk menciptakan stabilitas, kepastian hukum, dan efisiensi melalui penerapan standar yang seragam dan prosedur yang dapat diprediksi (Henry, 2022). Birokrasi ini bertujuan memastikan semua kegiatan pemerintahan berjalan sesuai aturan, meminimalkan penyalahgunaan wewenang, serta meningkatkan akuntabilitas dan keteraturan administrasi publik. Dengan model ini, organisasi pemerintahan dapat beroperasi secara konsisten, terstruktur, dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

3. Kritik terhadap Aliran Klasik dan Birokrasi Weberian

Meskipun aliran klasik dan birokrasi Weberian memberikan fondasi yang kuat bagi pengembangan administrasi publik dan pemerintahan modern, keduanya tidak luput dari berbagai kritik tajam yang muncul seiring perkembangan zaman. Salah satu kritik utama adalah bahwa kedua pendekatan ini terlalu kaku dan formalistik. Sistem birokrasi yang sangat terpaku pada aturan dan prosedur tertulis seringkali

menimbulkan lambannya proses pengambilan keputusan dan rendahnya responsivitas terhadap perubahan yang cepat. Kondisi ini dianggap tidak relevan lagi dalam menghadapi tantangan dunia modern yang semakin dinamis, kompleks, dan memerlukan kecepatan serta fleksibilitas dalam merespons berbagai persoalan publik.

Baik aliran klasik maupun birokrasi Weberian dianggap mengabaikan faktor manusia dalam organisasi. Kedua pendekatan ini lebih menekankan pada struktur, aturan, dan prosedur, namun kurang memperhatikan aspek motivasi, psikologi, serta kesejahteraan pegawai sebagai individu. Padahal, kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pegawai dipandang sekadar alat untuk menjalankan prosedur, bukan sebagai sumber daya yang memiliki kebutuhan sosial dan emosional.

Kritik lainnya adalah bahwa model ini kurang fleksibel dan sulit beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Struktur yang terlalu kaku dan aturan yang terlalu rinci justru menjadi penghambat bagi inovasi dan kreativitas dalam administrasi publik. Dalam konteks pemerintahan modern yang harus mampu bergerak cepat dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, pendekatan birokrasi yang rigid dinilai sudah tidak lagi memadai.

4. Relevansi Aliran Klasik dan Birokrasi Weberian Saat Ini

Meskipun teori klasik dan birokrasi Weberian sering dianggap sebagai warisan pemikiran lama, hingga saat ini prinsip-prinsip dasarnya tetap memiliki relevansi yang kuat dalam praktik administrasi publik modern. Di tengah perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan yang dinamis, keberadaan struktur organisasi yang jelas masih menjadi kebutuhan fundamental bagi pemerintahan dan organisasi sektor publik. Struktur yang hierarkis dengan pembagian tugas yang tegas memudahkan koordinasi, meminimalisir tumpang tindih kewenangan, serta memberikan kejelasan tanggung jawab bagi setiap unit kerja. Oleh karena itu, prinsip birokrasi yang menekankan keteraturan dan kejelasan peran tetap menjadi rujukan.

Prosedur dan regulasi tertulis tetap sangat penting, terutama dalam konteks akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Dalam lingkungan birokrasi modern, keberadaan aturan yang baku berfungsi sebagai alat pengendali yang menjaga agar seluruh proses pemerintahan berjalan sesuai koridor hukum dan etika

administrasi publik. Tanpa prosedur yang jelas, peluang penyalahgunaan wewenang dan tindakan koruptif akan semakin besar. Oleh karena itu, meski perkembangan administrasi publik mengarah pada fleksibilitas, akuntabilitas melalui regulasi tetap menjadi landasan utama.

Prinsip sistem seleksi yang profesional juga merupakan warisan langsung dari birokrasi Weberian yang hingga kini dipertahankan dan diperkuat dalam berbagai program reformasi birokrasi. Seleksi berbasis meritokrasi dianggap sebagai cara paling adil dan efektif untuk mendapatkan aparatur yang kompeten, bukan berdasarkan hubungan personal atau politik. Reformasi ASN di berbagai negara, termasuk Indonesia, tetap menjadikan prinsip ini sebagai salah satu pilar utama dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik.

B. Teori Neo-Klasik dan Pendekatan Manusiawi

Teori Neo-Klasik dan Pendekatan Manusiawi muncul sebagai reaksi terhadap kelemahan paradigma klasik yang terlalu menekankan pada struktur, aturan, dan efisiensi organisasi. Paradigma klasik dianggap mengabaikan faktor manusia, motivasi, emosi, komunikasi, dan dinamika sosial dalam organisasi publik. Oleh karena itu, pendekatan Neo-Klasik hadir untuk memberi ruang lebih besar bagi aspek psikologi organisasi, keterlibatan manusia, dan komunikasi sosial sebagai unsur penting dalam keberhasilan administrasi publik. Menurut Hughes (2019), pendekatan ini juga memperkaya teori administrasi publik dengan dimensi sosial dan perilaku, di mana birokrasi tidak hanya dipandang sebagai mesin aturan, tetapi sebagai organisasi yang diisi oleh individu yang memiliki keinginan, tujuan, dan kepentingan pribadi. Oleh karena itu, teori ini memperkenalkan unsur human relation, pengambilan keputusan yang realistik (*bounded rationality*), serta pentingnya aspek informal dalam organisasi.

1. Latar Belakang Lahirnya Neo-Klasik

Lahirnya aliran Neo-Klasik dalam administrasi publik tidak dapat dipisahkan dari kritik tajam terhadap pendekatan klasik dan birokrasi Weberian yang dianggap terlalu kaku, formalistik, mekanistik, dan mengabaikan aspek kemanusiaan dalam organisasi. Teori klasik lebih menekankan struktur, aturan, dan efisiensi organisasi, namun mengesampingkan peran motivasi, kepuasan, dan hubungan sosial

antarindividu dalam organisasi. Dalam praktiknya, pendekatan tersebut sering memicu ketidakpuasan pegawai, rendahnya motivasi kerja, hingga penurunan produktivitas karena pegawai diperlakukan layaknya mesin yang hanya mengikuti perintah tanpa mempertimbangkan kebutuhan emosional dan psikologis.

Lahirnya pemikiran Neo-Klasik sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu sosial, khususnya dalam bidang psikologi dan sosiologi organisasi. Ilmu-ilmu ini mulai memberikan pemahaman baru tentang pentingnya manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki kebutuhan akan pengakuan, komunikasi, dan hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Konsep ini berbeda dengan pandangan klasik yang menempatkan manusia hanya sebagai alat produksi dalam sistem birokrasi yang terstandarisasi.

Salah satu tonggak penting yang mendorong lahirnya aliran Neo-Klasik adalah Eksperimen Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo antara tahun 1924 hingga 1932. Penelitian ini membuktikan bahwa faktor sosial, hubungan antarindividu, perhatian dari atasan, serta suasana kerja yang kondusif memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas kerja pegawai. Temuan ini membuka mata para ahli administrasi bahwa produktivitas bukan hanya ditentukan oleh kondisi fisik kerja atau aturan yang ketat, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk semangat kerja karyawan.

2. Tokoh dan Teori Penting dalam Neo-Klasik

Dalam perkembangan aliran Neo-Klasik administrasi publik, sejumlah tokoh dan teori penting memberikan kontribusi besar yang menggeser perhatian dari struktur organisasi semata menuju aspek manusia dalam organisasi. Salah satu teori paling berpengaruh adalah Teori Relasi Manusia (*Human Relations Theory*) yang dipelopori oleh Elton Mayo (1933). Melalui Penelitian Hawthorne, Mayo menemukan bahwa lingkungan sosial, perhatian dari atasan, dan hubungan interpersonal antar karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap produktivitas kerja dibanding sekadar kondisi fisik atau aturan kerja yang kaku. Teori ini menandai pergeseran besar dari pendekatan birokratis menuju pengakuan akan pentingnya faktor manusia. Kepuasan kerja, komunikasi informal, dan hubungan sosial dipandang sebagai kunci efektivitas organisasi (Denhardt & Denhardt, 2021; Frederickson *et al.*, 2018).

Abraham Maslow (1943) memperkaya pemikiran Neo-Klasik melalui Teori Kebutuhan dan Motivasi. Ia menyusun hierarki kebutuhan manusia yang meliputi lima tingkatan: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Maslow menekankan bahwa individu tidak dapat memberikan kinerja terbaik jika kebutuhan dasarnya belum terpenuhi. Oleh sebab itu, organisasi publik perlu memahami bahwa motivasi pegawai sangat bergantung pada terpenuhinya kebutuhan tersebut, mulai dari aspek dasar hingga pengembangan diri. Teori ini hingga kini menjadi acuan dalam membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan pegawai (Hughes, 2019).

Chester Barnard (1938) memandang organisasi sebagai sistem sosial yang hidup dari komunikasi, kerjasama, dan kepatuhan sukarela. Barnard menegaskan bahwa keefektifan organisasi bergantung pada penerimaan wewenang oleh bawahan dan pentingnya komunikasi yang efektif. Menurutnya, peran pemimpin bukan sekadar memerintah, tetapi menjaga keseimbangan antara tujuan organisasi dan kebutuhan manusia.

3. Ciri Khas Teori Neo-Klasik dan Pendekatan Manusiawi

Teori Neo-Klasik dan Pendekatan Manusiawi dalam administrasi publik memiliki ciri khas yang sangat berbeda dibandingkan teori klasik yang menitikberatkan pada struktur, aturan, dan efisiensi semata. Fokus utama pendekatan ini adalah manusia sebagai subjek organisasi, bukan sekadar objek yang tunduk pada aturan dan prosedur formal. Manusia dipandang sebagai individu yang memiliki kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional yang memengaruhi kinerja di dalam organisasi. Oleh sebab itu, organisasi tidak lagi hanya dianggap sebagai mesin administratif yang bergerak secara mekanistik, melainkan sebagai sistem sosial yang dinamis dan penuh interaksi antarindividu.

Pada pendekatan, teori Neo-Klasik lebih menekankan pada psikologi organisasi, motivasi, komunikasi informal, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini berpandangan bahwa kepuasan kerja, suasana sosial yang baik, serta perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai akan berdampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hubungan interpersonal, rasa dihargai, dan komunikasi yang sehat dianggap lebih efektif dalam menciptakan loyalitas dan semangat kerja pegawai dibandingkan sekadar penerapan aturan dan hukuman.

Dari segi model organisasi, teori ini memandang organisasi sebagai sistem sosial yang kompleks, bukan sekadar struktur hierarkis yang kaku. Hubungan antarindividu, komunikasi informal, budaya organisasi, dan faktor-faktor sosial lain dianggap sebagai unsur penting yang memengaruhi kinerja organisasi. Pendekatan ini memberikan ruang bagi inovasi, kreativitas, dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah organisasi secara kolektif.

4. Kelebihan dan Kelemahan Neo-Klasik

Pendekatan Neo-Klasik dalam administrasi publik memiliki sejumlah kelebihan yang signifikan dibandingkan teori klasik yang kaku dan terlalu menekankan aspek struktural. Salah satu kelebihan utamanya adalah penekanannya pada pentingnya aspek manusia, motivasi, dan hubungan sosial dalam organisasi. Teori ini berhasil membuka pemahaman baru bahwa keberhasilan organisasi publik tidak hanya bergantung pada aturan, prosedur, atau struktur formal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan kualitas hubungan antarindividu dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, organisasi menjadi lebih manusiawi dan pegawai lebih diperlakukan sebagai subjek yang memiliki perasaan, bukan sekadar alat produksi.

Pendekatan ini juga memberikan kontribusi penting dalam memahami peran faktor informal dalam birokrasi. Hubungan sosial yang terjalin secara informal, seperti jaringan komunikasi non-struktural, ikatan emosional antar pegawai, serta kepemimpinan yang berbasis kepercayaan, diakui memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. Melalui teori ini, administrasi publik semakin menyadari bahwa tidak semua dinamika organisasi dapat dipahami hanya dari bagan struktur atau aturan tertulis.

Kelebihan lain dari pendekatan Neo-Klasik adalah mendorong pengambilan keputusan yang lebih realistis. Konsep *bounded rationality* dari Herbert Simon memberikan pemahaman bahwa keputusan dalam birokrasi publik tidak selalu rasional secara mutlak, karena manusia memiliki keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas berpikir. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang “cukup memuaskan” lebih relevan dibandingkan mencari keputusan yang sempurna. Namun demikian, pendekatan Neo-Klasik juga memiliki sejumlah kelemahan. Salah satu kritik utamanya adalah kecenderungannya terlalu menekankan pentingnya harmoni sosial dan mengabaikan realitas

konflik kekuasaan yang kerap terjadi dalam organisasi publik. Dalam praktik birokrasi, konflik kepentingan, politik organisasi, dan perebutan kekuasaan seringkali tidak bisa dihindari, namun hal ini kurang mendapat perhatian dalam kerangka pemikiran Neo-Klasik.

5. Relevansi Neo-Klasik di Era Modern

Pendekatan Neo-Klasik dalam administrasi publik tetap memiliki relevansi yang kuat di era modern, terutama sebagai landasan bagi reformasi birokrasi yang menekankan pentingnya faktor manusia dalam organisasi. Salah satu kontribusi utamanya adalah dorongan untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penanaman nilai-nilai etika dan integritas. Pendekatan ini menyadarkan bahwa birokrasi yang efektif bukan hanya soal aturan yang baik, tetapi juga tentang aparatur yang memiliki motivasi, komitmen, dan pemahaman akan tanggung jawab sosialnya.

Pendekatan humanis dalam pelayanan publik juga menjadi warisan penting dari teori Neo-Klasik. Pelayanan kepada masyarakat kini tidak lagi sekadar kewajiban administratif, melainkan bagian dari upaya membangun hubungan yang baik antara pemerintah dan warga negara. Konsep pelayanan yang ramah, transparan, dan mudah diakses semakin ditekankan, sejalan dengan semangat *New Public Service* (NPS) yang memandang pemerintah sebagai pelayan masyarakat, bukan penguasa birokrasi. Pegawai publik diharapkan lebih komunikatif, empatik, dan mampu memahami kebutuhan masyarakat secara langsung.

Penguatan komunikasi organisasi juga menjadi poin krusial yang tetap relevan. Di tengah organisasi yang semakin kompleks, komunikasi yang baik antarlembaga maupun antarpegawai menjadi kunci keberhasilan program dan kebijakan publik. Prinsip-prinsip human relations sangat bermanfaat untuk membangun iklim kerja yang sehat, harmonis, dan produktif.

C. New Public Management (NPM) dan New Public Service (NPS)

Perkembangan administrasi publik pada akhir abad ke-20 memasuki babak baru melalui dua paradigma besar: *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS). Keduanya

merupakan respons atas krisis kepercayaan publik terhadap birokrasi yang dianggap lamban, kaku, dan tidak efisien. Namun, keduanya memiliki landasan filosofis dan orientasi yang berbeda. NPM lahir dari semangat efisiensi ala sektor swasta, sementara NPS lebih menekankan demokratisasi pelayanan publik, partisipasi, dan kepentingan warga negara.

1. *New Public Management* (NPM)

New Public Management (NPM) merupakan salah satu paradigma penting dalam perkembangan administrasi publik modern, yang lahir sebagai respons atas krisis ekonomi global pada tahun 1980-an serta ketidakpuasan masyarakat terhadap birokrasi yang dianggap lamban, boros, dan tidak responsif. NPM berkembang pesat di negara-negara Anglo-Saxon seperti Inggris di bawah pemerintahan Margaret Thatcher, Selandia Baru, dan Amerika Serikat pada masa Ronald Reagan. Pemerintah saat itu terdorong untuk mengadopsi prinsip-prinsip manajemen bisnis demi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas sektor publik (Pollitt & Bouckaert, 2011). Christopher Hood (1991) mendefinisikan NPM sebagai kumpulan ide yang bertujuan membawa praktik sektor swasta ke dalam administrasi publik.

Ciri-ciri utama NPM menekankan pentingnya orientasi hasil (*results-oriented*), desentralisasi, kompetisi internal antar unit kerja, pengukuran kinerja secara sistematis, serta privatisasi dan outsourcing untuk menekan biaya. Selain itu, pendekatan ini mengubah cara pandang birokrasi terhadap masyarakat, bukan lagi sekadar sebagai warga negara, melainkan sebagai pelanggan yang harus dilayani dengan baik. Struktur birokrasi juga didesain ulang agar lebih ramping dan spesifik, memisahkan lembaga pembuat kebijakan, regulator, dan penyedia layanan (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992).

Konsep kunci NPM mencakup prinsip "*enterprising government*" di mana pemerintah bertindak sebagai pengelola yang efisien, bukan sekadar pengatur aturan. Konsep "*steering not rowing*" yang diperkenalkan Osborne dan Gaebler (1992) menegaskan bahwa pemerintah cukup mengarahkan arah kebijakan, sedangkan penyelenggaraan layanan dapat dilakukan oleh sektor swasta atau lembaga lain. Semua aktivitas organisasi didorong oleh performance management yang menekankan pengukuran, pengawasan, dan pemberian insentif berdasarkan kinerja.

2. *New Public Service* (NPS)

New Public Service (NPS) muncul pada awal 2000-an sebagai tanggapan kritis terhadap kelemahan paradigma *New Public Management* (NPM) yang dinilai terlalu berorientasi pada efisiensi, hasil, dan logika pasar. Menurut Denhardt & Denhardt (2000, 2021), NPM gagal mengakomodasi nilai-nilai demokrasi, partisipasi masyarakat, dan kepentingan publik yang lebih luas. Oleh karena itu, NPS hadir dengan semangat baru yang menekankan pentingnya pelayanan publik berbasis nilai demokrasi, kolaborasi, keadilan sosial, serta keterlibatan aktif warga negara dalam proses pemerintahan. Paradigma ini menggeser orientasi administrasi publik dari sekadar pencapaian angka-angka kinerja menuju penciptaan public value yang bermakna bagi masyarakat luas.

Ciri utama dari NPS adalah pandangannya yang menempatkan warga negara sebagai subyek aktif, bukan sekadar pelanggan layanan publik seperti dalam NPM. Pemerintah diposisikan sebagai pelayan masyarakat, bukan sebagai pengendali atau operator pasar. Dalam NPS, pemberdayaan dan partisipasi masyarakat menjadi pusat perhatian. Setiap kebijakan dan layanan publik dinilai dari sejauh mana kontribusinya dalam menciptakan nilai publik, bukan hanya berdasarkan efisiensi biaya atau hasil kuantitatif. Pemerintah berperan sebagai mediator yang memfasilitasi berbagai kepentingan masyarakat agar mencapai solusi yang adil dan inklusif. Proses demokratis dianggap lebih penting ketimbang mengejar hasil instan, karena keputusan yang melibatkan masyarakat cenderung lebih adil dan berkelanjutan.

Prinsip dasar NPS sebagaimana dirumuskan oleh Denhardt & Denhardt (2021) adalah melayani, bukan mengendalikan. Pemerintah harus membangun komunitas yang kuat melalui keterlibatan warga dan menempatkan public value sebagai orientasi utama setiap kebijakan. Akuntabilitas dalam NPS bukan hanya melalui laporan kinerja, tetapi juga melalui keterlibatan masyarakat yang aktif dalam pengawasan. Demokrasi deliberatif menjadi pondasi utama, di mana dialog dan partisipasi publik menjadi elemen penting dalam proses pengambilan keputusan.

3. Relevansi NPM dan NPS di Era Modern

Di era modern, baik *New Public Management* (NPM) maupun *New Public Service* (NPS) tetap memiliki relevansi yang signifikan

dalam pengembangan administrasi publik. NPM masih dipertahankan di banyak negara karena orientasinya yang kuat pada efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas melalui mekanisme manajemen modern. Prinsip-prinsip NPM sangat relevan dalam mendorong efisiensi anggaran, meminimalkan pemborosan sumber daya, serta mempercepat proses layanan publik. Selain itu, perkembangan teknologi digital yang pesat turut memperkuat relevansi NPM, khususnya dalam penerapan e-Government yang memanfaatkan sistem digital untuk meningkatkan kecepatan, akurasi, dan efisiensi layanan birokrasi kepada masyarakat.

New Public Service (NPS) juga semakin penting di tengah tuntutan masyarakat modern akan pemerintahan yang lebih inklusif, transparan, dan partisipatif. NPS relevan dalam membangun kembali kepercayaan publik yang kerap terkikis oleh praktik birokrasi yang koruptif atau tidak responsif. Dengan menempatkan masyarakat sebagai subyek yang aktif, NPS mendorong terciptanya ruang-ruang partisipatif, kolaboratif, dan deliberatif, di mana warga dilibatkan langsung dalam proses penyusunan kebijakan, pengawasan, hingga pelayanan publik. Prinsip NPS semakin dibutuhkan dalam konteks penguatan demokratisasi pelayanan publik, membangun nilai sosial yang lebih adil, dan mendorong inovasi pelayanan berbasis kebutuhan riil masyarakat.

Pada praktiknya, banyak negara saat ini tidak lagi memisahkan secara tegas antara NPM dan NPS, melainkan mengombinasikan keduanya. Konsep efisiensi dari NPM tetap diadopsi dalam pengelolaan layanan publik berbasis teknologi digital, seperti e-Government, yang memudahkan akses layanan bagi masyarakat secara cepat dan hemat biaya. Sementara itu, semangat kolaboratif dan partisipatif dari NPS diimplementasikan dalam berbagai program *Smart City* yang menekankan keterlibatan aktif masyarakat dalam merancang dan memanfaatkan layanan publik berbasis teknologi. Selain itu, inovasi seperti Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di banyak daerah menunjukkan gabungan antara kecepatan, efisiensi layanan (NPM), dan orientasi kepuasan masyarakat (NPS).

4. Contoh Penerapan

Penerapan *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS) dapat ditemukan dalam berbagai negara dengan konteks yang berbeda, mencerminkan kebutuhan efisiensi sekaligus inklusivitas dalam administrasi publik. Di Inggris (UK), penerapan NPM tampak

jelas melalui program privatisasi layanan publik dan penggunaan kontrak kinerja dalam sistem kesehatan nasional (National Health Service/NHS). Pemerintah Inggris berupaya meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas layanan dengan mengadopsi prinsip-prinsip bisnis, seperti kompetisi antar penyedia layanan dan pengukuran kinerja berbasis hasil. Namun, bersamaan dengan itu, Inggris juga mengadopsi prinsip NPS melalui program Big Society yang mendorong partisipasi komunitas lokal dalam pengambilan keputusan publik, pengelolaan layanan, hingga pengawasan pemerintah. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk menciptakan layanan yang lebih responsif.

Di Selandia Baru (New Zealand), penerapan NPM sangat menonjol pada era 1980-an melalui deregulasi ekonomi dan kompetisi antar lembaga pemerintah yang bertujuan menciptakan efisiensi dalam pengelolaan anggaran negara dan meningkatkan produktivitas layanan publik. Prinsip-prinsip NPM seperti disaggregasi organisasi, pengukuran kinerja, dan orientasi output sangat kuat diterapkan dalam birokrasi. Namun, seiring berkembangnya tuntutan sosial, Selandia Baru mulai mengadopsi unsur NPS dengan reformasi yang lebih menekankan dialog sosial dan keterlibatan masyarakat dalam merumuskan kebijakan, menciptakan ruang diskusi antara pemerintah dan warga untuk menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan berkeadilan sosial.

Di Indonesia, kedua paradigma juga dijalankan secara bersamaan. Penerapan NPM terlihat melalui Reformasi Birokrasi (RB) yang menekankan kinerja, akuntabilitas, dan efisiensi. Pemerintah memperkenalkan berbagai indikator kinerja, sistem penilaian berbasis hasil, serta reformasi struktural untuk meningkatkan profesionalisme ASN. Di sisi lain, prinsip NPS diterapkan melalui berbagai program pelayanan publik yang inklusif seperti keberadaan Ombudsman Republik Indonesia, SP4N-LAPOR (Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional), dan inovasi pelayanan publik yang melibatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan dan peningkatan kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia juga mengarah pada model administrasi publik yang menggabungkan efisiensi NPM dengan partisipasi dan nilai-nilai sosial ala NPS.

5. Kritik Terhadap NPS

Meskipun *New Public Service* (NPS) dipandang sebagai paradigma yang lebih humanis dan demokratis dibandingkan *New Public Management* (NPM), namun NPS juga tidak luput dari kritik. Kritik pertama yang sering diarahkan kepada NPS adalah sifatnya yang terlalu normatif. NPS lebih banyak menonjolkan nilai-nilai ideal seperti demokrasi, partisipasi, keadilan sosial, dan keterlibatan warga, namun kurang memberikan mekanisme teknis yang jelas terkait bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat diimplementasikan secara praktis dalam administrasi pemerintahan sehari-hari. Hal ini menyebabkan sebagian pihak menganggap NPS lebih cocok sebagai pedoman etis daripada kerangka manajemen yang konkret. Akibatnya, birokrasi kadang mengalami kesulitan dalam mengkonversi gagasan partisipatif ini ke dalam prosedur kerja yang operasional.

Kritik kedua terhadap NPS adalah terkait proses yang memakan waktu lama. Keterlibatan warga dalam proses pembuatan kebijakan maupun pelayanan publik memang diakui mampu meningkatkan legitimasi keputusan dan kualitas pelayanan. Namun, partisipasi publik yang inklusif sering kali membutuhkan proses deliberatif yang panjang, kompleks, dan tidak instan. Proses musyawarah, konsultasi publik, hingga penyerapan aspirasi masyarakat memerlukan waktu, tenaga, dan biaya yang tidak sedikit. Di era modern yang dituntut serba cepat dan efisien, proses panjang ini seringkali dipersepsikan bertentangan dengan kebutuhan percepatan layanan publik, terutama di bidang yang memerlukan keputusan cepat seperti bencana, kesehatan, atau keamanan.

Kritik ketiga adalah potensi konflik yang muncul dari keterlibatan masyarakat. Beragam latar belakang sosial, ekonomi, budaya, dan kepentingan membuat suara masyarakat tidak selalu seragam. Proses partisipasi yang terlalu luas berpotensi memunculkan benturan antar kepentingan, bahkan memperumit proses pengambilan keputusan publik. Dalam banyak kasus, keberagaman aspirasi masyarakat sulit diakomodasi seluruhnya, sehingga justru menimbulkan resistensi, konflik horizontal, atau ketidakpuasan sebagian pihak. Hal ini bertolak belakang dengan tujuan awal NPS yang ingin menciptakan pelayanan publik yang lebih harmonis dan kolaboratif. Oleh sebab itu, NPS kerap dikritik sebagai pendekatan yang idealistik namun sulit diterapkan secara konsisten di lingkungan birokrasi yang penuh keterbatasan.

D. Post-NPM dan Pendekatan *Governance*

Perkembangan teori administrasi publik terus bergerak dinamis, tidak berhenti pada paradigma *New Public Management* (NPM) saja. Seiring dengan berbagai kritik terhadap NPM yang dianggap terlalu berorientasi pada pasar, muncul paradigma baru yang dikenal sebagai Post-NPM. Selain itu, pendekatan *Governance* juga berkembang sebagai respons atas kompleksitas tata kelola pemerintahan modern, khususnya yang berkaitan dengan kolaborasi lintas sektor, keterlibatan masyarakat, dan penciptaan nilai publik yang lebih luas. Post-NPM dan *Governance* bukan hanya menawarkan model teknis baru, tetapi juga membawa paradigma baru dalam cara memandang, mengelola, dan melayani kepentingan publik.

1. Latar Belakang Munculnya Post-NPM

Lahirnya *Post-New Public Management* (Post-NPM) merupakan respons kritis terhadap berbagai kelemahan yang muncul dari penerapan paradigma *New Public Management* (NPM). NPM yang menekankan efisiensi, kompetisi antar unit, desentralisasi, dan orientasi hasil dinilai gagal menjawab tantangan kompleks birokrasi sektor publik yang sesungguhnya sangat erat kaitannya dengan aspek sosial, politik, dan demokrasi. Dalam praktiknya, NPM justru sering memicu fragmentasi birokrasi dengan memecah lembaga besar menjadi unit-unit kecil yang berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya, terjadi kesulitan dalam memberikan layanan publik yang terpadu dan komprehensif, karena masing-masing unit lebih fokus mengejar target individual ketimbang bekerja sama dalam mencapai kepentingan publik secara menyeluruh.

Menurut Pollitt dan Bouckaert (2011), lahirnya Post-NPM didorong oleh kebutuhan untuk mengembalikan peran sentral negara dalam menyelenggarakan pemerintahan yang terkoordinasi secara lebih baik. Post-NPM menolak gagasan bahwa pemerintah cukup berperan sebagai “pengatur pasar” atau fasilitator kompetisi antar lembaga. Sebaliknya, Post-NPM menghendaki negara kembali memegang kendali penuh dalam memastikan pelayanan publik berjalan secara terpadu, adil, dan inklusif. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya kolaborasi antar lembaga pemerintah, baik secara horizontal maupun vertikal, demi menghadirkan layanan yang lebih menyeluruh bagi masyarakat.

Post-NPM juga menekankan integrasi kembali fungsi-fungsi pemerintahan yang sebelumnya terpecah akibat praktik NPM. Pendekatan ini mendukung penyederhanaan struktur birokrasi dan penguatan koordinasi lintas sektor, agar berbagai program dan layanan dapat berjalan lebih efisien dan terarah. Selain itu, Post-NPM mendorong penggunaan teknologi informasi untuk memperkuat integrasi layanan publik, seperti dalam konsep Digital Era *Governance* (DEG).

2. Ciri-ciri Post-NPM (Pollitt & Bouckaert, 2011; Christensen & Lægreid, 2016)

Post-New Public Management (Post-NPM) hadir dengan sejumlah ciri khas yang membedakannya dari pendekatan sebelumnya, yakni *New Public Management* (NPM). Menurut Pollitt & Bouckaert (2011) serta Christensen & Lægreid (2016), Post-NPM menekankan pentingnya integrasi kembali layanan publik yang sebelumnya terfragmentasi akibat dorongan desentralisasi berlebihan di era NPM. Post-NPM berpandangan bahwa pelayanan publik tidak boleh terkotak-kotak antar lembaga, melainkan harus diarahkan pada koherensi dan keterpaduan antarsektor agar lebih efektif memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada Post-NPM, peran pemerintah bergeser menjadi koordinator jaringan (*network coordinator*). Pemerintah tidak lagi sekadar bertindak sebagai pengatur atau pengawas kompetisi antar lembaga, tetapi lebih berperan mengorkestrasi berbagai aktor baik dari sektor publik, swasta, maupun masyarakat sipil dalam sebuah kerangka kerja sama yang harmonis. Tujuannya adalah menciptakan sinergi lintas institusi, mengurangi ego sektoral, dan memastikan pelayanan publik bersifat holistik.

Dari segi struktur organisasi, Post-NPM mendorong penguatan koherensi antar lembaga dan upaya untuk meminimalisasi budaya silo atau sekat-sekat birokrasi yang menghambat koordinasi. Integrasi ini memungkinkan pemerintah menyusun kebijakan dan program yang lebih terhubung dan saling melengkapi, bukan berjalan sendiri-sendiri. Dalam aspek pelayanan publik, Post-NPM menitikberatkan pada pelayanan terpadu (*integrated services*) yang lintas lembaga dan berorientasi kepada warga negara (*citizen-centric*). Pendekatan ini mendorong pelayanan yang lebih mudah diakses, efisien, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Tidak lagi semata-mata mengejar efisiensi atau

angka kinerja, Post-NPM lebih peduli pada kualitas pengalaman masyarakat sebagai penerima layanan.

Dari sisi fokus kebijakan, Post-NPM mengutamakan kolaborasi, integrasi, dan akuntabilitas kolektif. Keberhasilan pemerintahan tidak hanya diukur dari capaian individu lembaga, tetapi dari hasil kerja sama yang nyata antar berbagai aktor pemerintahan. Secara model tata kelola, Post-NPM menekankan kerjasama lintas sektor dan lintas level pemerintahan, baik pusat maupun daerah, untuk mengatasi tantangan kebijakan yang semakin kompleks dan lintas batas. Dengan demikian, Post-NPM menghadirkan paradigma baru administrasi publik yang lebih adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern.

3. Pendekatan *Governance* dalam Administrasi Publik

Pendekatan *Governance* dalam administrasi publik merupakan suatu paradigma yang memandang pengelolaan urusan publik tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemerintah (*government*) semata, melainkan melibatkan berbagai aktor secara kolaboratif. *Governance* dipahami sebagai proses di mana aktor-aktor seperti pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, organisasi non-pemerintah, dan individu bekerja sama dalam mengelola sumber daya publik, menyusun kebijakan, serta memberikan layanan kepada masyarakat. Konsep ini menekankan pentingnya jaringan kolaboratif dibandingkan pola lama yang bersifat hierarkis dan sepihak (Rhodes, 1996; Pierre & Peters, 2020).

Perkembangan gagasan *Governance* lahir dari kesadaran bahwa masalah publik modern sangat kompleks, bersifat lintas sektor, dan tidak dapat diselesaikan hanya oleh pemerintah. Tantangan seperti perubahan iklim, kemiskinan, kesehatan, dan ketimpangan sosial memerlukan keterlibatan berbagai aktor. Oleh karena itu, *Governance* menekankan pada multi-level *Governance* (pemerintah pusat, daerah, internasional), multi-actor *Governance* (pemerintah, swasta, masyarakat), dan multi-sector *Governance* (lintas sektor kebijakan) (Torfing *et al.*, 2020). Setiap aktor berbagi peran dalam pembuatan kebijakan, penyelenggaraan layanan publik, serta menjaga transparansi dan akuntabilitas.

Governance dibangun di atas sejumlah prinsip mendasar sebagaimana dirumuskan oleh UNDP (2021). Pertama, partisipasi yaitu keterlibatan aktif semua aktor, termasuk masyarakat dalam proses

pengambilan keputusan. Kedua, transparansi yang menuntut keterbukaan proses pemerintahan agar mudah diawasi dan dipertanggungjawabkan. Ketiga, akuntabilitas yang berarti setiap pihak, baik pemerintah maupun non-pemerintah, harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang diambil. Keempat, efektivitas dan efisiensi, yaitu pengelolaan sumber daya publik dengan optimal demi hasil yang maksimal.

Kelima, prinsip responsivitas mendorong pemerintah untuk tanggap dan cepat merespons kebutuhan masyarakat. Keenam, *rule of law* menegaskan pentingnya supremasi hukum yang adil dan tidak diskriminatif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Ketujuh, keadilan dan inklusivitas memastikan bahwa semua lapisan masyarakat mendapatkan hak dan manfaat yang sama dari proses *Governance*. Dengan demikian, pendekatan *Governance* membawa administrasi publik ke arah lebih demokratis, partisipatif, akuntabel, dan kolaboratif dalam menjawab tantangan global yang semakin kompleks.

4. Model *Governance* dalam Administrasi Publik

Pada administrasi publik modern, berbagai model *Governance* dikembangkan untuk mengatasi kompleksitas dan tantangan tata kelola yang tidak lagi bisa ditangani secara sepihak oleh pemerintah. Tiga model utama yang banyak diterapkan adalah *Network Governance*, *Collaborative Governance*, dan *Multi-Level Governance*.

Model *Network Governance*, sebagaimana dijelaskan oleh Rhodes (1996), menekankan bahwa pemerintahan seharusnya tidak lagi dijalankan secara vertikal dan hierarkis, melainkan berbasis pada jaringan (*network*) antar berbagai aktor. Dalam model ini, hubungan antar lembaga pemerintahan, sektor swasta, masyarakat sipil, dan aktor non-negara bersifat horizontal, bukan top-down. Proses pengambilan keputusan tidak bersandar pada otoritas tunggal, melainkan melalui proses negosiasi, dialog, dan konsensus. *Network Governance* mencerminkan fleksibilitas dalam merespons dinamika dan kepentingan berbagai pihak dalam sistem pemerintahan yang kompleks.

Collaborative Governance yang dikembangkan oleh Ansell dan Gash (2008) menekankan pentingnya kolaborasi aktif antar semua pemangku kepentingan dalam proses perumusan kebijakan publik. Model ini tidak hanya mendorong partisipasi, tetapi juga menekankan pada pembangunan kepercayaan, pertukaran informasi, serta

pengambilan keputusan secara bersama. *Collaborative Governance* sangat cocok diterapkan pada isu-isu publik yang bersifat "*wicked problems*", seperti perubahan iklim, pengelolaan bencana, atau pelayanan sosial, karena mendorong pencarian solusi melalui keterlibatan langsung semua pihak yang terdampak.

Multi-Level Governance sebagaimana dijelaskan oleh Pierre dan Peters (2020), menggambarkan sistem tata kelola yang berjalan secara lintas tingkatan, mulai dari pemerintah pusat, daerah, hingga tingkat lokal. Model ini menuntut adanya sinergi dan koordinasi yang kuat antara aktor di berbagai tingkat pemerintahan untuk menciptakan kebijakan yang kohesif dan responsif. *Multi-Level Governance* sangat relevan dalam konteks negara desentralistik seperti Indonesia, di mana otonomi daerah harus tetap diimbangi dengan kerangka koordinasi nasional.

5. Perbandingan NPM, Post-NPM, dan Governance

Perbandingan antara *New Public Management* (NPM), Post-NPM, dan *Governance* menunjukkan pergeseran paradigma dalam administrasi publik dari era efisiensi menuju era kolaborasi dan keterlibatan multipihak. NPM muncul dengan fokus utama pada kompetisi, efisiensi, dan hasil. Model ini mendorong sektor publik untuk meniru praktik manajemen bisnis, seperti privatisasi, desentralisasi, pengukuran kinerja berbasis output, dan pemberlakuan kontrak kerja. Dalam konteks ini, peran negara lebih sebagai regulator dan manajer pasar yang bertugas mengatur arah, sementara pelaksanaan sering diserahkan kepada sektor swasta atau lembaga semi-otonom. Struktur organisasi NPM cenderung terfragmentasi dengan tujuan menciptakan kompetisi antar unit dan mendorong kinerja. Hubungan antar aktor dalam NPM bersifat vertikal, yakni dari pemerintah ke sektor swasta atau pihak ketiga. Pelayanan publik lebih diarahkan pada efisiensi layanan, berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Berbeda dengan NPM, Post-NPM hadir sebagai koreksi atas kelemahan NPM yang dinilai terlalu menekankan persaingan dan mengabaikan koordinasi antar lembaga. Post-NPM lebih mengedepankan integrasi, kolaborasi, dan penguatan peran negara sebagai koordinator jaringan. Dalam Post-NPM, birokrasi tidak lagi dipandang sebagai unit-unit terpisah, tetapi diintegrasikan agar layanan publik menjadi lebih holistik dan terpadu. Struktur organisasi diarahkan

untuk mengurangi silo dan mendorong koherensi antar lembaga, guna menciptakan layanan yang lebih efektif dan menyeluruh. Relasi antar aktor lebih ditekankan pada kerjasama antar lembaga pemerintah untuk membangun sinergi dalam penyelenggaraan layanan publik. Pelayanan publik dalam Post-NPM berorientasi pada layanan terpadu dan komprehensif bagi masyarakat.

Governance melangkah lebih jauh dengan menekankan keterlibatan semua pihak dalam proses pemerintahan, baik pemerintah, masyarakat sipil, swasta, hingga organisasi internasional. Peran negara bergeser menjadi fasilitator kolaborasi multipihak dalam rangka membangun tata kelola yang lebih inklusif. Struktur yang dianut bersifat jaringan (*network*), lintas sektor, dan horizontal, tidak lagi terpusat pada satu lembaga atau hierarki tertentu. Hubungan antar aktor dalam *Governance* bersifat kolaboratif, melibatkan berbagai pihak secara aktif. Pelayanan publik lebih bersifat partisipatif, inklusif, dan kolaboratif, menekankan keterlibatan masyarakat dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan serta layanan publik.

6. Implementasi *Governance* di Indonesia

Implementasi *Governance* di Indonesia menekankan pentingnya penerapan *good governance* sebagai kerangka tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, transparan, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah Indonesia, melalui berbagai kebijakan dan regulasi, terus mendorong birokrasi untuk menerapkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, serta partisipasi publik guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan membangun kepercayaan masyarakat. Salah satu contoh nyata implementasi prinsip ini adalah SP4N-LAPOR!, sebuah sistem pengaduan publik nasional berbasis partisipasi masyarakat, yang memungkinkan warga melaporkan keluhan, saran, maupun kritik terkait pelayanan publik secara langsung dan transparan. Program ini mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam mengawasi kinerja pemerintah.

Contoh lain adalah Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang mengintegrasikan layanan lintas lembaga guna mempermudah masyarakat dan pelaku usaha dalam memperoleh perizinan. PTSP menjadi wujud nyata penerapan *Governance* yang mengedepankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, sekaligus mengurangi praktik birokrasi yang berbelit-belit. Selain itu, melalui Forum CSR, pemerintah

mendorong kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil dalam mendukung pembangunan daerah. Forum ini menjadi wadah yang merepresentasikan prinsip kolaborasi multipihak (*multi-stakeholder governance*) guna memperkuat pembangunan sosial-ekonomi berbasis tanggung jawab bersama.

Implementasi *Governance* di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan serius. Salah satu hambatan terbesar adalah ego sektoral antar lembaga pemerintah yang kerap menghambat koordinasi dan sinergi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Selain itu, kapasitas SDM birokrasi yang masih lemah dalam membangun kolaborasi lintas sektor menjadi kendala tersendiri, di mana banyak aparatur negara belum sepenuhnya memahami pentingnya membangun jejaring kerja sama yang efektif. Tingkat kepercayaan publik yang rendah terhadap institusi pemerintah akibat berbagai kasus korupsi dan layanan yang belum optimal juga menjadi tantangan utama yang harus diatasi melalui penguatan akuntabilitas dan transparansi.



BAB III

KONSEP DASAR DALAM ADMINISTRASI PUBLIK

Konsep dasar dalam administrasi publik merupakan fondasi utama yang membentuk cara kerja, struktur, dan tujuan dari organisasi pemerintahan dalam melayani kepentingan masyarakat. Administrasi publik tidak hanya berfokus pada aspek teknis birokrasi, tetapi juga melibatkan pengelolaan organisasi, sumber daya manusia, proses perencanaan, pengambilan keputusan, serta mekanisme koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja guna mencapai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Pemahaman yang utuh terhadap konsep-konsep ini sangat penting agar pemerintahan dapat beroperasi secara profesional, adaptif, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat yang semakin kompleks di era modern.

A. Organisasi dan Struktur Pemerintahan

Organisasi dan struktur pemerintahan merupakan fondasi penting dalam studi administrasi publik. Sebuah pemerintahan tidak akan dapat berfungsi secara efektif tanpa organisasi yang tertata dan struktur yang jelas. Keduanya menentukan bagaimana kekuasaan, tanggung jawab, dan sumber daya didistribusikan serta bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan. Dalam konteks administrasi publik, organisasi dan struktur pemerintahan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai politik, hukum, dan sosial yang berlaku di suatu negara.

1. Pengertian Organisasi Pemerintahan

Organisasi pemerintahan merupakan suatu kumpulan unit kerja yang dibentuk oleh negara dengan tujuan utama untuk

menyelenggarakan fungsi-fungsi pemerintahan secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan. Menurut Hughes (2019), organisasi pemerintahan dipandang sebagai sistem sosial formal yang memiliki tujuan jelas, yaitu memberikan pelayanan publik, menjaga ketertiban umum, menegakkan hukum, serta melaksanakan kebijakan negara demi kepentingan masyarakat luas. Di dalam organisasi pemerintahan, para anggotanya bekerja sama berdasarkan aturan hukum, regulasi, dan prosedur administratif yang telah ditetapkan oleh negara, sehingga setiap aktivitas organisasi memiliki legitimasi hukum yang kuat.

Struktur organisasi pemerintahan mencakup seluruh lembaga yang melaksanakan fungsi-fungsi legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Lembaga legislatif berperan dalam pembentukan peraturan perundang-undangan, lembaga eksekutif bertanggung jawab menjalankan pemerintahan dan kebijakan publik, sedangkan lembaga yudikatif memiliki tugas menegakkan hukum dan memberikan keadilan. Seluruh lembaga ini terintegrasi dalam sebuah sistem organisasi yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi guna mencapai tujuan negara yang lebih luas.

Organisasi pemerintahan dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek penting. Pertama, berdasarkan tingkatannya, yaitu mencakup pemerintah pusat (nasional), pemerintah provinsi, hingga pemerintah kabupaten/kota. Masing-masing tingkat pemerintahan memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang diatur secara hierarkis maupun otonom sesuai ketentuan perundang-undangan. Kedua, berdasarkan fungsi dan kewenangannya, organisasi pemerintahan dibedakan menjadi kementerian, lembaga non-kementerian, badan layanan umum (BLU), lembaga pengawas, maupun badan hukum publik lainnya. Setiap unit memiliki peran spesifik dalam mendukung kelancaran fungsi pemerintahan secara keseluruhan.

Ketiga, organisasi pemerintahan juga dapat dilihat dari hubungan hierarkisnya, yang meliputi hubungan koordinatif (setara antar lembaga), subordinatif (hubungan atasan dan bawahan), dan fungsional (hubungan yang berdasarkan tugas dan fungsi tertentu). Hubungan ini penting untuk memastikan bahwa setiap unit pemerintahan dapat bekerja secara harmonis, efektif, dan tidak tumpang tindih. Dengan demikian, organisasi pemerintahan bukan hanya sekadar struktur birokrasi, tetapi merupakan mesin utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efisien, transparan, dan akuntabel.

2. Struktur Pemerintahan

Struktur pemerintahan merupakan pola hubungan antar unit organisasi yang ada dalam sistem pemerintahan untuk memastikan pelaksanaan tugas berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Struktur ini membentuk alur wewenang, tanggung jawab, mekanisme pelaporan, hingga proses pengambilan keputusan dalam pemerintahan. Menurut Frederickson *et al.* (2018), struktur pemerintahan tidak hanya sekadar susunan lembaga, tetapi juga merupakan bentuk institusional dari kekuasaan dan akuntabilitas publik yang dirancang agar mampu mencapai tujuan pelayanan publik secara optimal. Dengan adanya struktur yang jelas, jalannya pemerintahan dapat lebih tertib, terukur, dan terhindar dari tumpang tindih kewenangan.

Secara umum, terdapat beberapa jenis struktur pemerintahan yang lazim digunakan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Pertama adalah struktur hierarkis, yang menekankan garis komando yang tegas dan jelas dari atasan ke bawahan. Model ini sangat erat dengan birokrasi klasik ala Weber (1947) yang mengedepankan ketertiban, kepastian hukum, dan kepatuhan. Kelebihan struktur ini terletak pada stabilitas dan kejelasan tanggung jawab, namun kelemahannya adalah kurang fleksibel terhadap dinamika perubahan yang cepat, terutama dalam konteks modern yang memerlukan adaptasi.

Kedua, terdapat struktur matriks yang merupakan kombinasi antara struktur fungsional (berdasarkan bidang tugas) dan struktural wilayah (berdasarkan wilayah kerja). Struktur ini diperkenalkan oleh Mintzberg (1979) sebagai solusi untuk organisasi pemerintahan yang memerlukan fleksibilitas lintas sektor. Misalnya, dalam proyek-proyek lintas kementerian seperti program penanggulangan kemiskinan yang membutuhkan koordinasi berbagai instansi.

Ketiga, struktur jaringan (*network governance*) berkembang sebagai jawaban atas kompleksitas masalah publik yang melibatkan banyak aktor. Menurut Rhodes (1996), model ini mengedepankan kerja sama horizontal antar lembaga dan sektor untuk menciptakan kebijakan atau layanan yang lebih inklusif, seperti dalam program e-government atau *smart city*.

Keempat, struktur desentralisasi menekankan pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat ke daerah. Model ini memberikan kewenangan lebih besar kepada daerah dalam mengatur urusan pemerintahan sesuai kebutuhan lokal, sebagaimana diatur dalam UU No.

23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Desentralisasi bertujuan memperpendek jalur birokrasi, mempercepat layanan publik, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam tata kelola pemerintahan.

3. Organisasi Pemerintahan di Indonesia

Organisasi pemerintahan di Indonesia dibentuk dan diatur berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 yang menganut prinsip pemisahan kekuasaan dalam sistem pemerintahan presidensial. Dalam sistem ini, kekuasaan pemerintahan dibagi ke dalam tiga cabang utama yang memiliki fungsi dan kewenangannya masing-masing, yaitu eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Cabang eksekutif dipegang oleh Presiden sebagai kepala negara sekaligus kepala pemerintahan, yang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh kementerian serta lembaga pemerintah non-kementerian (LPNK). Eksekutif bertugas menjalankan pemerintahan, membuat kebijakan, dan memberikan pelayanan publik.

Cabang legislatif terdiri atas DPR (Dewan Perwakilan Rakyat), DPD (Dewan Perwakilan Daerah), serta DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Lembaga legislatif ini memiliki fungsi utama dalam pembentukan undang-undang, pengawasan kinerja pemerintah, dan penganggaran. Sedangkan cabang yudikatif berperan sebagai penegak hukum dan pengawal keadilan, terdiri dari Mahkamah Agung (MA), Mahkamah Konstitusi (MK), dan Komisi Yudisial (KY). Ketiga lembaga ini bertugas menjaga supremasi hukum, menyelesaikan sengketa hukum, dan memastikan konstitusionalitas peraturan perundang-undangan.

Pada level administratif, struktur pemerintahan di Indonesia terbagi menjadi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pemerintah pusat dipimpin oleh Presiden yang dibantu oleh menteri-menteri dalam kabinet serta LPNK yang mengelola urusan strategis nasional. Sementara itu, pemerintah daerah dipimpin oleh Gubernur, Bupati/Wali Kota dengan DPRD daerah sebagai lembaga legislatif daerah. Pemerintah daerah melaksanakan prinsip otonomi daerah yang memberikan keleluasaan bagi daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan yang berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat lokal.

Pembagian tugas dan kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah diatur secara jelas dalam kerangka desentralisasi sebagaimana diatur dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Pemerintah pusat tetap memegang urusan yang bersifat strategis dan nasional, seperti pertahanan, hubungan luar negeri, keamanan, kebijakan fiskal dan moneter, sementara pemerintah daerah bertanggung jawab atas urusan pelayanan publik lokal, seperti pendidikan dasar, kesehatan, perizinan, pengelolaan lingkungan hidup, dan pembangunan infrastruktur lokal. Dengan demikian, organisasi pemerintahan Indonesia bertujuan menciptakan tata kelola yang efektif, responsif, dan dekat dengan kebutuhan masyarakat.

4. Teori Terkait

Pada kajian organisasi pemerintahan, terdapat beberapa teori penting yang sering dijadikan landasan untuk memahami bagaimana birokrasi dan struktur pemerintahan dirancang dan dijalankan. Teori Birokrasi Weber (1947) merupakan salah satu teori paling awal dan berpengaruh. Max Weber menekankan pentingnya rasionalitas, aturan tertulis, hierarki yang jelas, dan profesionalisme dalam organisasi pemerintahan. Menurut Weber, birokrasi yang ideal bersifat impersonal, mengedepankan standar prosedural, dan memastikan setiap jabatan diisi oleh orang yang memiliki kualifikasi teknis yang memadai. Model ini diadopsi secara luas oleh pemerintahan modern karena dianggap mampu menciptakan keteraturan, kepastian hukum, dan akuntabilitas. Namun, seiring waktu, teori ini banyak dikritik karena terlalu kaku, hierarkis, dan lamban beradaptasi dengan perubahan.

Teori Kontingensi (Donaldson, 2001) memberikan sudut pandang baru bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang cocok untuk semua situasi. Organisasi pemerintahan harus menyesuaikan struktur dan mekanismenya dengan lingkungan eksternal, karakter tugas, teknologi, dan sumber daya yang tersedia. Misalnya, birokrasi yang terlalu sentralistik tidak akan efektif jika diterapkan dalam konteks pemerintahan daerah yang memerlukan fleksibilitas tinggi. Oleh karena itu, teori kontingensi menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi dalam mendesain organisasi pemerintahan.

Teori Neo-Institusionalisme memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana organisasi publik tidak semata-mata dibentuk untuk tujuan efisiensi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh tekanan sosial, budaya, politik, dan norma yang berlaku. Scott (2004) menjelaskan bahwa organisasi seringkali menyesuaikan diri dengan praktik yang dianggap “benar” secara sosial meskipun praktik tersebut

belum tentu efisien. Inilah yang menyebabkan reformasi birokrasi seringkali tidak efektif jika hanya menekankan perubahan struktur formal tanpa memperhatikan perubahan nilai, budaya organisasi, dan pola pikir pegawai.

5. Isu dan Tantangan

Organisasi dan struktur pemerintahan di era modern menghadapi berbagai isu dan tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama yang sering muncul adalah tumpang tindih kewenangan antar lembaga, baik di tingkat pusat maupun daerah. Tumpang tindih ini tidak hanya menimbulkan ketidakjelasan tanggung jawab, tetapi juga menghambat efisiensi pelaksanaan program dan kebijakan. Misalnya, banyak kebijakan lintas sektor seperti penanggulangan kemiskinan atau penanganan bencana yang melibatkan berbagai kementerian dan lembaga, namun koordinasinya sering kali lemah sehingga menimbulkan duplikasi anggaran dan program yang tidak sinkron.

Kurangnya koordinasi lintas sektor dan lintas level pemerintahan juga menjadi persoalan serius, terutama dalam implementasi kebijakan terpadu. Seringkali pemerintah pusat menetapkan program tanpa memperhatikan kapasitas daerah, atau sebaliknya, pemerintah daerah menjalankan inisiatif lokal yang tidak sejalan dengan kebijakan nasional. Kelemahan koordinasi ini berdampak pada rendahnya efektivitas pemerintahan, terutama dalam menghadapi isu-isu kompleks yang memerlukan sinergi berbagai pihak.

Tantangan lainnya adalah kelebihan beban birokrasi yang menyebabkan pelayanan publik menjadi lambat dan tidak efisien. Struktur birokrasi yang gemuk, prosedur yang panjang, serta adanya kecenderungan budaya administratif yang berorientasi pada kepatuhan prosedur, bukan hasil, menjadi hambatan tersendiri. Meskipun berbagai reformasi birokrasi telah dijalankan, pada praktiknya banyak lembaga yang belum melakukan reformasi budaya kerja secara menyeluruh, sehingga perubahan yang terjadi lebih bersifat administratif, bukan substansial.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDMP) merupakan salah satu komponen kunci dalam administrasi publik yang berfokus

pada pengelolaan pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara (ASN) untuk mencapai tujuan pemerintahan secara efektif, efisien, dan akuntabel. SDMP berperan penting karena keberhasilan birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. SDMP tidak hanya berbicara tentang rekrutmen atau pelatihan pegawai, melainkan menyangkut seluruh proses siklus hidup pegawai, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, hingga sistem penghargaan dan disiplin. Menurut Denhardt & Denhardt (2021), manajemen SDM sektor publik lebih kompleks dibandingkan sektor swasta karena tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga harus mematuhi nilai-nilai etika, keadilan, akuntabilitas, dan kepentingan publik.

1. Peran dan Fungsi SDMP dalam Administrasi Publik

Sumber Daya Manusia Pemerintahan (SDMP) memiliki peran yang sangat vital dalam administrasi publik karena keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada kualitas aparatur yang menjalankannya. SDMP bertanggung jawab memastikan birokrasi diisi oleh individu-individu yang kompeten, yakni melalui sistem seleksi berbasis merit yang objektif dan transparan, sehingga pejabat publik dipilih berdasarkan kemampuan, bukan kedekatan politik atau hubungan personal. Selain itu, SDMP juga harus memastikan pegawai berkinerja melalui mekanisme pengawasan, evaluasi, dan pemberian reward, agar tercipta budaya kerja yang produktif dan akuntabel.

SDMP juga bertugas membangun profesionalisme aparatur negara melalui pengembangan karier yang sistematis serta pembinaan etika dan integritas, agar setiap ASN memiliki standar moral dan perilaku yang selaras dengan prinsip *good governance*. Di tengah dinamika perubahan sosial, politik, dan teknologi yang cepat, SDMP juga harus memastikan bahwa birokrasi adaptif, mampu menyesuaikan diri dengan tantangan baru melalui penguatan kapasitas individu maupun organisasi.

Menurut Hughes (2019), terdapat beberapa fungsi utama SDMP dalam administrasi publik yang saling terkait. Perencanaan SDM merupakan langkah awal yang penting, dengan menyusun kebutuhan tenaga kerja berbasis analisis beban kerja dan kompetensi yang relevan dengan tuntutan organisasi. Selanjutnya, rekrutmen dan seleksi menjadi proses krusial untuk memastikan bahwa ASN yang direkrut benar-benar

memenuhi standar kualifikasi yang ditetapkan secara adil dan transparan. Fungsi pengembangan SDM dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan, pendidikan formal, coaching, dan mentoring, guna meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur sesuai perkembangan zaman. Selain itu, manajemen kinerja menjadi instrumen penting dalam menetapkan indikator kinerja, memantau pencapaian, mengevaluasi hasil, serta memberikan penghargaan atau sanksi sesuai kinerja yang ditunjukkan.

2. Ciri Khas Manajemen SDM Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDMP) memiliki ciri khas yang membedakannya secara mendasar dari manajemen SDM di sektor swasta. Tujuan utama manajemen SDM di sektor publik adalah pelayanan publik, yaitu memastikan masyarakat menerima layanan yang adil, berkualitas, dan akuntabel. Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang fokus utamanya adalah keuntungan finansial dan pencapaian target bisnis. Oleh karena itu, orientasi kerja aparatur sipil negara (ASN) lebih menekankan kepentingan masyarakat luas daripada kepentingan korporasi.

Dari sisi nilai-nilai yang dijunjung, manajemen SDMP sangat menekankan merit system, akuntabilitas, dan transparansi. Proses rekrutmen, pengangkatan, hingga pengembangan karier ASN harus berdasarkan kemampuan, prestasi, serta mengikuti ketentuan hukum dan regulasi yang berlaku. Hal ini berbeda dengan sektor swasta yang lebih menekankan fleksibilitas dan efisiensi, sehingga perusahaan swasta memiliki keleluasaan lebih besar dalam menetapkan aturan kepegawaian yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis.

Proses rekrutmen di sektor publik juga sangat berbeda. Di sektor publik, proses ini dilaksanakan secara formal, terbuka, dan berbasis regulasi serta ujian kompetitif. Tujuannya untuk memastikan setiap orang memiliki kesempatan yang sama dan terhindar dari praktik nepotisme. Sebaliknya, sektor swasta lebih bebas menentukan proses rekrutmen sesuai kebutuhan dan strategi bisnis yang diterapkan, tanpa diatur ketat oleh regulasi negara.

3. Model Manajemen SDM Publik

Model manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDMP) berkembang seiring dengan perubahan paradigma administrasi publik

dari masa ke masa. Model pertama yang paling klasik dikenal sebagai *Traditional Public Administration* (TPA). Dalam model ini, manajemen SDM sangat berbasis aturan yang kaku. Proses rekrutmen dilakukan secara formal melalui serangkaian prosedur administratif yang ketat, dan promosi jabatan lebih banyak didasarkan pada senioritas, bukan pada pencapaian kinerja. Kinerja aparatur negara diukur dari kepatuhan terhadap prosedur, bukan hasil konkret atau inovasi. Model ini mencerminkan prinsip birokrasi Weberian yang menekankan stabilitas dan keteraturan.

Seiring munculnya tuntutan efisiensi, muncul *New Public Management* (NPM) yang membawa pendekatan baru dalam pengelolaan SDM. Dalam model ini, SDM dipandang sebagai aset organisasi yang harus dikelola secara efisien, layaknya manajemen di sektor swasta. Kinerja diukur berdasarkan output dan outcome yang terukur, bukan sekadar kehadiran atau kepatuhan. NPM memperkenalkan praktik kontrak kerja, penetapan target, sistem insentif, dan reward berbasis kinerja sebagai upaya mendorong produktivitas dan akuntabilitas individu dalam birokrasi. Model ini banyak diterapkan dalam reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan efisiensi pelayanan publik.

Sebagai respons atas kritik terhadap NPM yang dianggap terlalu berorientasi pada pasar dan angka, lahirlah paradigma *New Public Service* (NPS). NPS memandang bahwa SDM bukan sekadar alat mencapai efisiensi, melainkan aktor penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Model ini menekankan nilai-nilai etika, akuntabilitas, partisipasi publik, dan kolaborasi dalam pelayanan publik. Kinerja ASN diukur tidak hanya dari hasil, tetapi juga dari bagaimana membangun hubungan yang baik dengan masyarakat.

Berkembang pula pendekatan *Strategic Human Resource Management* (Strategic HRM) yang menempatkan SDM sebagai sumber daya strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Pendekatan ini menekankan pengembangan kapabilitas jangka panjang, perencanaan karier, manajemen talenta, dan penguatan kapasitas kepemimpinan. Menurut Ulrich (1997) dan OECD (2023), model ini menjadikan manajemen SDM bukan hanya urusan administratif, tetapi bagian inti dari strategi organisasi guna menciptakan birokrasi yang

adaptif, profesional, dan inovatif dalam menghadapi tantangan masa depan.

4. Prinsip-Prinsip SDMP yang Baik (OECD, 2023)

Prinsip-prinsip Sumber Daya Manusia Publik (SDMP) yang baik sebagaimana dirumuskan oleh OECD (2023) menekankan pentingnya tata kelola SDM yang adil, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Meritokrasi menjadi prinsip fundamental yang menegaskan bahwa proses seleksi, promosi, dan pengembangan pegawai harus didasarkan pada kompetensi, kapasitas, dan kinerja, bukan hubungan politik, nepotisme, atau faktor subjektif lainnya. Dengan sistem berbasis merit, birokrasi diharapkan diisi oleh individu yang benar-benar memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Prinsip akuntabilitas menekankan bahwa setiap pegawai aparatur sipil negara (ASN) harus bertanggung jawab atas hasil kerja, termasuk dampak langsung maupun tidak langsung terhadap masyarakat. ASN bukan hanya dituntut bekerja sesuai target, tetapi juga memastikan bahwa kinerjanya memberikan manfaat nyata bagi kepentingan publik. Akuntabilitas ini menjadi landasan dalam membangun birokrasi yang dapat dipercaya dan kredibel.

Transparansi juga merupakan pilar penting dalam pengelolaan SDM publik yang sehat. Semua proses manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, promosi, rotasi, hingga pemberian penghargaan, harus dilakukan secara terbuka dan dapat diakses publik. Transparansi ini bertujuan mencegah praktik-praktik kotor seperti kolusi, korupsi, dan nepotisme, serta menciptakan iklim birokrasi yang bersih dan berintegritas. Selain itu, prinsip profesionalisme menuntut ASN untuk memegang teguh kode etik profesi dan bekerja atas dasar kepentingan masyarakat, bukan kepentingan pribadi, kelompok, atau kekuasaan politik tertentu. Profesionalisme menuntut setiap pegawai untuk menunjukkan kinerja yang berkualitas, menjaga netralitas, dan selalu memperbarui kompetensinya sesuai perkembangan zaman.

Prinsip terakhir yang tak kalah penting adalah inklusivitas dan kesetaraan gender. SDMP modern harus memastikan bahwa kesempatan kerja, pengembangan karier, dan penghargaan diberikan secara adil kepada semua individu tanpa memandang latar belakang suku, agama, ras, gender, atau disabilitas. Prinsip ini bertujuan menciptakan

lingkungan kerja yang lebih adil, beragam, dan inklusif sehingga dapat memaksimalkan potensi seluruh ASN secara optimal.

5. Tantangan Manajemen SDM Publik di Indonesia

Manajemen Sumber Daya Manusia Publik (SDMP) di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan memerlukan pembenahan sistematis. Salah satu tantangan utama adalah kelebihan jumlah ASN non-produktif. Banyak aparatur sipil negara (ASN) yang penempatannya tidak sesuai dengan kompetensi, kebutuhan organisasi, atau beban kerja riil. Fenomena ini menyebabkan adanya pegawai yang secara administratif tercatat, tetapi kontribusinya terhadap kinerja organisasi sangat minim. Akibatnya, anggaran negara terserap untuk membayar gaji ASN yang tidak proporsional dengan output kinerjanya.

Tantangan kedua berkaitan dengan gap kompetensi digital dan inovasi. Dalam menghadapi era digital dan tuntutan pelayanan publik berbasis teknologi informasi, masih banyak ASN yang belum memiliki keterampilan digital yang memadai. Hal ini menyebabkan lambatnya transformasi digital di berbagai sektor pemerintahan, termasuk dalam penerapan sistem e-government, *big data*, maupun layanan publik berbasis aplikasi. Minimnya kesiapan ini bukan hanya soal keterampilan teknis, tapi juga berkaitan dengan mindset ASN yang belum sepenuhnya terbuka pada perubahan dan inovasi.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: *Dqlab*

Politik patronase juga masih menjadi tantangan besar dalam manajemen SDMP di Indonesia. Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) kerap memengaruhi proses mutasi, promosi, bahkan rekrutmen ASN, terutama di tingkat daerah. Jabatan sering kali diberikan bukan berdasarkan kompetensi atau kinerja, melainkan karena faktor kedekatan politik atau loyalitas pribadi. Kondisi ini memperburuk kualitas birokrasi karena jabatan strategis tidak selalu diisi oleh individu yang benar-benar profesional dan berintegritas.

C. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan dua aspek fundamental dalam administrasi publik yang saling berkaitan erat. Perencanaan bertujuan untuk menetapkan arah, tujuan, dan prioritas organisasi publik di masa depan. Sementara itu, pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Keduanya penting agar organisasi pemerintahan dapat bekerja secara sistematis, efektif, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hughes (2019) menekankan bahwa tanpa perencanaan yang baik, administrasi publik akan kehilangan arah, dan tanpa keputusan yang tepat, rencana tidak akan terealisasi secara optimal.

1. Pengertian Perencanaan dalam Administrasi Publik

Perencanaan dalam administrasi publik merupakan proses yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi pemerintahan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut Henry (2022), perencanaan dalam administrasi publik dipahami sebagai proses sistematis yang bertujuan menentukan tujuan organisasi, menetapkan prioritas, serta merancang strategi dan langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan memberikan arah dan peta jalan (*roadmap*) yang jelas bagi birokrasi pemerintahan, terutama dalam mengelola sumber daya yang terbatas, baik sumber daya manusia, anggaran, maupun waktu, agar dapat digunakan secara optimal untuk kepentingan masyarakat.

Pada praktiknya, terdapat beberapa jenis perencanaan yang lazim digunakan dalam administrasi publik, sebagaimana dirumuskan oleh OECD (2023). Pertama, perencanaan strategis yang berfungsi untuk menentukan tujuan jangka panjang organisasi, arah kebijakan, serta visi dan misi yang ingin dicapai. Perencanaan ini bersifat makro dan menetapkan arah pembangunan nasional maupun daerah dalam kurun waktu tertentu. Kedua, perencanaan operasional yang berfungsi untuk menjabarkan strategi yang telah dirumuskan dalam perencanaan strategis ke dalam rencana kerja tahunan, program, kegiatan, dan proyek konkret. Perencanaan ini lebih bersifat teknis dan memuat rincian target, indikator, dan anggaran. Ketiga, perencanaan kontinjensi yang disusun untuk mengantisipasi risiko, krisis, atau kondisi darurat, sehingga organisasi pemerintah dapat tetap tanggap, adaptif, dan mampu mempertahankan stabilitas layanan publik dalam situasi yang tidak terduga.

Di Indonesia, contoh nyata dari penerapan perencanaan strategis dapat dilihat pada RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) 2020–2024 yang disusun oleh Bappenas. Dokumen ini memuat arah pembangunan nasional selama lima tahun, lengkap dengan prioritas pembangunan, indikator keberhasilan, dan proyeksi capaian yang ingin diraih. RPJMN menjadi acuan bagi seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dalam menyusun rencana kerja masing-masing. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, administrasi publik diharapkan mampu bekerja lebih terarah, terukur, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat serta mendorong tercapainya tujuan pembangunan nasional secara berkelanjutan.

2. Prinsip-Prinsip Perencanaan yang Efektif (Hughes, 2019; OECD, 2023)

Perencanaan yang efektif dalam administrasi publik memerlukan penerapan prinsip-prinsip tertentu agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara optimal. Hughes (2019) dan OECD (2023) menggarisbawahi bahwa perencanaan yang baik harus berorientasi pada hasil, berbasis data, terukur, partisipatif, dan fleksibel. Prinsip pertama, berorientasi hasil (*results-oriented*), menekankan bahwa perencanaan dalam birokrasi bukan sekadar menyusun program atau kegiatan, tetapi lebih penting lagi memastikan bahwa setiap rencana memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Tujuan utama bukan hanya terlaksananya kegiatan, tetapi juga dampak positif yang dapat dirasakan langsung oleh publik, seperti peningkatan kesejahteraan, layanan yang lebih baik, atau tata kelola yang lebih transparan.

Prinsip kedua, berbasis data (*evidence-based policy*), mengharuskan setiap perencanaan didasarkan pada informasi yang akurat, analisis yang mendalam, dan bukti empiris yang relevan. Kebijakan atau program yang dirancang atas dasar data akan lebih realistis, terukur, dan memiliki peluang keberhasilan yang lebih besar karena sesuai dengan kondisi dan kebutuhan riil masyarakat. Data yang digunakan bisa berupa data statistik, hasil survei, laporan evaluasi program sebelumnya, atau hasil kajian akademik.

Prinsip ketiga adalah terukur (*measurable*). Setiap rencana harus memiliki indikator keberhasilan yang jelas, terukur, dan dapat dipantau secara berkala. Indikator ini berfungsi sebagai alat evaluasi apakah suatu program berjalan sesuai rencana dan apakah tujuan yang diharapkan telah tercapai. Indikator bisa berupa *output*, *outcome*, maupun dampak (*impact*) dari kegiatan yang dilaksanakan. Prinsip keempat adalah partisipatif (*participatory*). Perencanaan yang efektif melibatkan berbagai pemangku kepentingan, baik dari unsur pemerintah, swasta, akademisi, masyarakat sipil, maupun kelompok rentan. Keterlibatan ini penting agar rencana yang disusun benar-benar mencerminkan kebutuhan masyarakat, bukan sekadar kepentingan birokrasi. Partisipasi juga meningkatkan rasa memiliki masyarakat terhadap program pemerintah.

Prinsip kelima adalah fleksibel (*adaptive*). Lingkungan strategis yang terus berubah, seperti perkembangan teknologi, dinamika sosial, atau tantangan global, menuntut perencanaan yang tidak kaku. Rencana

yang fleksibel memungkinkan pemerintah untuk menyesuaikan strategi dan program sesuai situasi terkini tanpa kehilangan arah tujuan utamanya. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, perencanaan dalam administrasi publik akan lebih efektif, akuntabel, dan berdampak positif bagi masyarakat.

3. Pengertian Pengambilan Keputusan dalam Administrasi Publik

Pengambilan keputusan merupakan inti dari fungsi manajerial yang sangat penting dalam administrasi publik, karena berkaitan langsung dengan penentuan arah kebijakan, program, maupun tindakan organisasi pemerintahan. Secara umum, pengambilan keputusan didefinisikan sebagai proses memilih satu alternatif terbaik di antara berbagai pilihan yang tersedia guna mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks administrasi publik, keputusan yang diambil harus selalu mempertimbangkan kepentingan publik, mematuhi aturan hukum, dan mengakomodasi dampak sosial, politik, ekonomi, dan lingkungan (Frederickson *et al.*, 2018). Oleh karena itu, pengambilan keputusan di sektor publik lebih kompleks dibandingkan dengan sektor swasta, karena berkaitan langsung dengan kepentingan masyarakat luas dan harus menjamin prinsip akuntabilitas serta transparansi.

Salah satu teori klasik yang menjelaskan proses pengambilan keputusan secara sistematis adalah teori yang dikemukakan oleh Herbert Simon (1947). Menurut Simon, proses pengambilan keputusan dalam organisasi bersifat rasional dan terdiri atas tiga tahapan utama yang dikenal dengan *model Intelligence, Design, and Choice*. Tahap pertama, *Intelligence*, berkaitan dengan proses mengidentifikasi dan memahami masalah atau peluang yang dihadapi organisasi. Pada tahap ini, informasi dikumpulkan, dianalisis, dan dipahami untuk merumuskan permasalahan secara akurat.

Tahap kedua adalah *Design*, yaitu proses menyusun berbagai alternatif solusi yang memungkinkan untuk memecahkan permasalahan yang telah diidentifikasi. Pada tahap ini, ide-ide atau opsi strategi dipertimbangkan secara sistematis, dengan menganalisis kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif, termasuk potensi risiko dan dampaknya bagi publik. Tahap terakhir, *Choice*, adalah proses memilih alternatif solusi terbaik yang paling realistis, paling rasional, dan paling sesuai dengan tujuan organisasi serta kepentingan masyarakat. Pilihan

yang diambil harus didukung oleh argumentasi yang kuat dan berdasarkan pada data serta analisis yang akurat.

4. Model-Model Pengambilan Keputusan dalam Administrasi Publik

Pada administrasi publik, pengambilan keputusan tidak selalu mengikuti satu pola baku karena dipengaruhi oleh kompleksitas masalah, keterbatasan informasi, dan dinamika politik. Oleh karena itu, lahir berbagai model pengambilan keputusan yang digunakan sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi. Setiap model memiliki karakteristik, kelebihan, dan kelemahannya masing-masing.

Model Rasional Komprehensif yang dikemukakan oleh Herbert Simon (1947) menekankan proses analisis yang sistematis dan lengkap, di mana semua alternatif dipertimbangkan sebelum keputusan diambil. Kelebihan model ini adalah bersifat objektif dan terstruktur, sehingga cocok digunakan ketika informasi tersedia secara lengkap dan waktu pengambilan keputusan cukup panjang. Namun, dalam realitas pemerintahan modern yang penuh ketidakpastian, model ini dianggap kurang realistis, terutama untuk masalah yang kompleks dengan banyak variabel yang sulit diprediksi.

Model Incremental yang diperkenalkan oleh Charles Lindblom (1959) menekankan perubahan bertahap dari kebijakan yang sudah ada, bukan melakukan perubahan besar secara langsung. Kelebihan model ini adalah lebih realistis dan mudah diterapkan karena tidak menuntut analisis menyeluruh, cukup melakukan penyesuaian kecil sesuai kebutuhan. Namun, model ini sering dikritik karena cenderung lambat mendorong inovasi dan berpotensi menimbulkan stagnasi.

Model *Mixed Scanning* oleh Etzioni (1967) menggabungkan unsur rasional komprehensif dan incremental. Dalam model ini, pengambil keputusan menggunakan analisis mendalam untuk keputusan besar, sementara untuk keputusan kecil cukup menggunakan pendekatan bertahap. Kelebihannya terletak pada fleksibilitas dan kemampuannya beradaptasi dengan situasi. Namun, penerapan model ini memerlukan kemampuan analisis yang tinggi, sehingga tidak selalu mudah diterapkan dalam birokrasi yang terbatas kapasitasnya.

Model Garbage Can oleh Cohen, March, dan Olsen (1972) menggambarkan pengambilan keputusan sebagai proses yang tidak sistematis, bahkan cenderung acak, di mana masalah, solusi, dan aktor

sering kali bertemu secara kebetulan. Model ini relevan untuk menggambarkan birokrasi yang kompleks dan dinamis, namun sering dikritik karena tidak dapat diprediksi dan cenderung menghasilkan keputusan yang inkonsisten. *Adaptive Management* (Head & Alford, 2015) merupakan model yang berbasis eksperimen dan pembelajaran dari hasil. Model ini sangat responsif terhadap perubahan lingkungan dan cocok diterapkan pada isu-isu baru seperti perubahan iklim atau digitalisasi. Namun, prosesnya lebih panjang dan hasilnya sering kali tidak pasti karena tergantung pada dinamika yang terus berubah.

5. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan dalam Konteks Indonesia

Perencanaan dan pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik di Indonesia dilaksanakan melalui sistem yang terstruktur, berjenjang, dan terpadu. Sistem ini bertujuan untuk memastikan arah pembangunan nasional berjalan secara konsisten, terukur, dan selaras antara pemerintah pusat dan daerah. Pada level nasional, perencanaan pembangunan diawali dengan RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional) yang memuat visi pembangunan selama 20 tahun ke depan. RPJPN ini menjadi arah dasar bagi seluruh kebijakan pembangunan di Indonesia.

RPJPN diturunkan ke dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) yang bersifat lebih operasional dengan periode lima tahunan. RPJMN ini disusun oleh Bappenas dan menjadi panduan utama kementerian/lembaga (K/L) dalam menyusun Renstra (Rencana Strategis) masing-masing K/L. Renstra tersebut harus sinkron dengan target dan prioritas yang ditetapkan dalam RPJMN. Selain itu, setiap tahun pemerintah menyusun RKP (Rencana Kerja Pemerintah) sebagai bentuk konkret rencana tahunan yang dijadikan dasar dalam pengusulan dan pengalokasian APBN. RKP ini kemudian ditindaklanjuti oleh kementerian/lembaga melalui Renja K/L (Rencana Kerja Kementerian/Lembaga) yang lebih rinci dan operasional.

Pada proses pengambilan keputusan, Indonesia menggunakan berbagai instrumen untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil akuntabel, terukur, dan berbasis data. Salah satunya adalah SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang menekankan keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja. SAKIP menjadi alat untuk menilai sejauh mana

instansi pemerintah menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Selain itu, Bappenas secara berkala melakukan evaluasi RPJMN guna mengukur pencapaian target pembangunan nasional dan memberikan umpan balik bagi perencanaan periode berikutnya. Evaluasi ini didukung oleh berbagai kajian dampak kebijakan yang berbasis data (*evidence-based policy*) untuk memastikan keputusan yang diambil benar-benar relevan dengan kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang berkembang.

D. Koordinasi, Pengawasan, dan Evaluasi Kinerja

Koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja merupakan tiga komponen penting yang menentukan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan administrasi publik. Ketiganya berperan menjaga agar organisasi pemerintahan berjalan selaras dengan tujuan strategis, mampu meminimalkan tumpang tindih kerja, menghindari pemborosan sumber daya, dan meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik. Dalam konteks tata kelola modern, fungsi-fungsi ini tidak hanya menitikberatkan pada kontrol birokrasi, tetapi juga membangun budaya kolaboratif, transparan, dan berbasis hasil (*outcome-based management*) (Denhardt & Denhardt, 2021; Hughes, 2019).

1. Koordinasi dalam Administrasi Publik

Koordinasi dalam administrasi publik merupakan salah satu fungsi penting yang bertujuan menyelaraskan berbagai aktivitas antarunit, antarorganisasi, maupun antartingkat pemerintahan agar tujuan bersama dapat tercapai secara efektif dan efisien. Osborne (2020) menyebutkan bahwa koordinasi bukan sekadar hubungan vertikal antara atasan dan bawahan, tetapi juga mencakup koordinasi horizontal antar kementerian, lembaga, hingga antara pemerintah pusat dan daerah. Dengan adanya koordinasi yang baik, pemerintah dapat menghindari tumpang tindih kebijakan, meminimalisir konflik kewenangan, serta mempercepat pencapaian program yang bersifat lintas sektor.

Koordinasi dalam administrasi publik memiliki beberapa tujuan strategis. Pertama, menyatukan arah kebijakan lintas sektor agar tidak terjadi perbedaan arah dan prioritas antar lembaga. Kedua, memastikan sinkronisasi program dan kegiatan agar setiap instansi bergerak dalam kerangka tujuan yang sama. Ketiga, menghindari duplikasi program yang menyebabkan pemborosan anggaran dan sumber daya. Keempat,

mempercepat pengambilan keputusan kolaboratif dalam menghadapi tantangan yang memerlukan keterlibatan banyak pihak.

Jenis-jenis koordinasi dapat dikelompokkan ke dalam beberapa bentuk. Koordinasi vertikal terjadi antara kementerian pusat dan lembaga daerah dalam hierarki yang jelas. Koordinasi horizontal melibatkan hubungan antar kementerian atau lembaga yang memiliki kedudukan setara, seperti antara Kementerian Kesehatan dan Kementerian Pendidikan. Selain itu, terdapat koordinasi fungsional yang bersifat teknis, seperti kerja sama BNPB dan Basarnas dalam penanganan bencana. Koordinasi formal/struktural biasanya berlangsung melalui forum resmi seperti Rakornas atau tim koordinasi lintas lembaga. Sementara itu, koordinasi informal terjadi melalui komunikasi personal antar pejabat lintas instansi.

2. Pengawasan dalam Administrasi Publik

Pengawasan dalam administrasi publik merupakan suatu proses yang sistematis dan terstruktur untuk memantau, menilai, serta memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan peraturan, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Frederickson *et al.* (2018), pengawasan memiliki peran penting dalam menjamin akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan sekaligus mencegah terjadinya penyalahgunaan kewenangan, korupsi, dan inefisiensi birokrasi. Melalui pengawasan yang baik, pemerintah dapat memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efektif dan memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.

Pada praktiknya, pengawasan dalam administrasi publik dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis. Pengawasan internal dilakukan oleh unit pengawasan di dalam organisasi pemerintah, seperti Inspektorat, Inspektorat Jenderal (Itjen), atau Biro Pengawasan. Tujuan pengawasan internal adalah mencegah terjadinya penyimpangan sejak dini melalui audit, monitoring, dan evaluasi internal. Pengawasan eksternal dilaksanakan oleh lembaga independen seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Ombudsman, serta Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Pengawasan eksternal bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas publik dan memberikan jaminan bahwa pengelolaan keuangan serta pelayanan publik berjalan sesuai aturan. Selain itu, ada juga pengawasan oleh masyarakat yang dilakukan melalui peran media,

LSM, serta masyarakat umum sebagai bentuk partisipasi publik dalam mengawasi kinerja pemerintah.

Pengawasan juga dapat bersifat fungsional seperti audit, monitoring kinerja, atau evaluasi melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi. Saat ini, berbagai instrumen pengawasan modern telah dikembangkan untuk mendukung pengawasan yang lebih efektif. Misalnya, SPIP (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) untuk mengendalikan risiko internal, laporan kinerja berbasis outcome (SAKIP), Whistleblowing System untuk mendorong pelaporan pelanggaran, serta audit berbasis risiko (*Risk-Based Audit*) yang lebih fokus pada area rawan penyimpangan.

3. Evaluasi Kinerja dalam Administrasi Publik

Evaluasi kinerja dalam administrasi publik merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan menilai sejauh mana keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan, sasaran, serta efektivitas program dan kegiatan yang telah ditetapkan. Menurut Henry (2022), evaluasi kinerja dilakukan berdasarkan indikator yang terukur guna memberikan gambaran objektif tentang performa birokrasi. Evaluasi ini tidak hanya berfokus pada capaian administratif, tetapi juga pada sejauh mana pelayanan publik memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Tujuan utama dari evaluasi kinerja antara lain untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program pemerintah, memberikan dasar yang kuat bagi proses pengambilan keputusan manajerial, memperbaiki kualitas pelayanan publik, serta memastikan akuntabilitas penyelenggara negara kepada masyarakat. Dengan adanya evaluasi kinerja yang baik, pemerintah dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, serta merancang strategi perbaikan yang lebih tepat.

Beberapa model evaluasi kinerja yang banyak digunakan di sektor publik antara lain *Performance Appraisal*, yaitu penilaian terhadap kinerja individu berdasarkan target yang telah ditetapkan. Selanjutnya, *Outcome-Based Evaluation* lebih menekankan pada dampak nyata dari layanan pemerintah bagi masyarakat. *Balanced Scorecard* digunakan dengan memandang kinerja dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelayanan, proses internal, dan pembelajaran. Di Indonesia, penerapan SAKIP (Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah) menjadi standar evaluasi kinerja instansi pemerintah yang berbasis outcome dan akuntabilitas.

Evaluasi kinerja menggunakan sejumlah indikator yang meliputi input (sumber daya yang digunakan), output (jumlah kegiatan atau produk yang dihasilkan), outcome (manfaat langsung bagi masyarakat), dan impact (perubahan jangka panjang yang dihasilkan). Adapun metode evaluasi yang sering digunakan meliputi survei kepuasan publik, benchmarking antar instansi, monitoring dan evaluasi (Monev), serta analisis data kinerja berbasis teknologi seperti *Big Data* atau AI dashboard.



BAB IV

KEBIJAKAN PUBLIK

Kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatur, mengelola, dan menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat demi mencapai tujuan bersama yang lebih luas. Kebijakan ini lahir melalui proses yang sistematis, mulai dari identifikasi masalah, perumusan solusi, pengambilan keputusan, implementasi, hingga evaluasi dampaknya terhadap publik. Dalam perkembangannya, kebijakan publik tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal pemerintah, tetapi juga oleh dinamika politik, sosial, ekonomi, serta peran aktif aktor-aktor non-pemerintah seperti masyarakat sipil, media, dan sektor swasta. Dengan demikian, kebijakan publik menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, keadilan sosial, dan pembangunan berkelanjutan.

A. Pengertian dan Proses Perumusan Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk memecahkan persoalan yang dihadapi masyarakat melalui tindakan terencana, sistematis, dan terukur. Secara konseptual, Howlett, Ramesh, & Perl (2020) mendefinisikan kebijakan publik sebagai seperangkat tindakan yang diambil oleh aktor pemerintahan untuk mengatasi isu-isu sosial, ekonomi, atau politik yang mempengaruhi masyarakat luas. Dunn (2018) menambahkan bahwa kebijakan publik bukan sekadar keputusan, melainkan juga proses berkelanjutan yang melibatkan interaksi antara aktor, institusi, ide, dan sumber daya.

Menurut Thomas Dye (2017), kebijakan publik adalah “apa pun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan” (*whatever governments choose to do or not to do*). Definisi ini menegaskan bahwa kebijakan publik mencakup baik tindakan nyata

maupun keputusan untuk membiarkan suatu persoalan tetap berlangsung. Oleh karena itu, kebijakan publik selalu berkaitan erat dengan kepentingan masyarakat, legitimasi kekuasaan, sumber daya negara, dan hasil yang diharapkan. Perumusan kebijakan publik tidak berlangsung secara linier, melainkan melalui tahapan yang bersifat siklikal dan dinamis. Model yang paling umum digunakan dalam studi administrasi publik adalah *Policy Cycle* yang dikembangkan oleh Howlett *et al.* (2020) dan juga didukung oleh Dunn (2018). Model ini memetakan proses kebijakan ke dalam lima hingga enam tahapan utama sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah (*Problem Identification*)

Identifikasi masalah (*problem identification*) merupakan tahapan awal yang sangat penting dalam proses perumusan kebijakan publik. Pada tahap ini, pemerintah, pembuat kebijakan, atau pihak-pihak yang berkepentingan berupaya mengenali dan mendefinisikan masalah-masalah yang timbul di masyarakat atau negara yang memerlukan intervensi kebijakan. Masalah publik yang diidentifikasi dapat bersifat sosial, ekonomi, lingkungan, politik, hingga persoalan ketidakadilan yang menimbulkan dampak luas bagi kesejahteraan masyarakat. Identifikasi masalah seringkali berasal dari berbagai sumber, seperti laporan media massa yang mengangkat isu-isu aktual, hasil penelitian ilmiah yang menunjukkan adanya kesenjangan atau kegagalan sistem, keluhan dan aspirasi masyarakat melalui berbagai kanal pengaduan, hingga tekanan politik dari kelompok kepentingan atau oposisi.

Tidak semua masalah yang muncul di masyarakat secara otomatis akan masuk dalam agenda kebijakan pemerintah. Hanya masalah yang dianggap memiliki dampak luas, menimbulkan keresahan sosial, atau berkaitan langsung dengan prioritas politik tertentu yang biasanya dipertimbangkan lebih serius oleh pembuat kebijakan. Dalam proses ini, penting bagi pemerintah untuk memilah mana masalah yang bersifat mendesak dan mana yang dapat ditunda, serta mengkaji secara objektif penyebab, dampak, dan siapa saja yang terlibat atau terdampak oleh masalah tersebut. Proses identifikasi ini juga melibatkan analisis data, konsultasi publik, dan penelaahan terhadap tren global yang mempengaruhi situasi nasional atau daerah.

Contoh konkret dari identifikasi masalah yang kemudian mendorong lahirnya kebijakan baru adalah saat terjadinya lonjakan

angka pengangguran akibat pandemi COVID-19. Masalah ini dengan cepat menjadi sorotan karena dampaknya yang meluas terhadap perekonomian nasional, daya beli masyarakat, dan stabilitas sosial. Berangkat dari identifikasi tersebut, pemerintah Indonesia merespons dengan merancang Program Kartu Prakerja sebagai solusi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja, membuka peluang kerja baru, dan memberikan bantuan ekonomi langsung. Program ini merupakan wujud nyata bagaimana sebuah masalah yang diidentifikasi secara tepat dan relevan dapat memicu lahirnya kebijakan publik yang bersifat inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, tahap identifikasi masalah berperan fundamental dalam memastikan arah kebijakan yang diambil benar-benar selaras dengan tantangan dan kebutuhan nyata di lapangan.

2. Penetapan Agenda (*Agenda Setting*)

Penetapan agenda (*agenda setting*) merupakan tahapan lanjutan setelah proses identifikasi masalah dalam siklus kebijakan publik. Pada tahap ini, masalah yang telah diidentifikasi akan diprioritaskan untuk dibahas dan diproses lebih lanjut oleh pemerintah, legislatif, atau lembaga pembuat kebijakan. Tidak semua isu yang muncul otomatis masuk ke dalam agenda kebijakan, sebab pemerintah memiliki keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran, waktu, maupun kapasitas kelembagaan. Selain itu, tidak semua masalah memiliki urgensi atau dukungan politik yang sama kuat. Oleh karena itu, penetapan agenda dipengaruhi oleh dinamika kepentingan, baik kepentingan publik, elite politik, maupun institusi terkait.

Menurut Kingdon (2011) dalam teori Multiple Streams Framework, suatu isu baru akan masuk dalam agenda kebijakan ketika tiga aliran utama bertemu secara bersamaan, yaitu aliran masalah (*problem stream*), aliran kebijakan (*policy stream*), dan aliran politik (*politics stream*). Aliran masalah berkaitan dengan persoalan yang diidentifikasi dan diakui secara luas oleh publik atau pemerintah sebagai masalah serius. Aliran kebijakan berhubungan dengan adanya alternatif solusi yang layak, sementara aliran politik mencakup situasi politik yang mendukung, seperti dukungan elite politik, arah pemerintahan, atau tekanan dari masyarakat. Ketika ketiga aliran ini bertemu dalam satu momentum, tercipta apa yang disebut *policy window* atau jendela kesempatan bagi isu tersebut untuk masuk ke agenda formal pemerintah.

Proses penetapan agenda juga sangat dipengaruhi oleh kekuatan aktor-aktor tertentu. Aktor tersebut bisa berasal dari dalam pemerintahan, seperti pejabat birokrasi, menteri, atau presiden, maupun dari luar, seperti media massa, organisasi masyarakat sipil, akademisi, atau kelompok kepentingan tertentu. Opini publik dan tekanan media sering kali berperan penting dalam mendorong pemerintah untuk memprioritaskan suatu isu. Misalnya, isu lingkungan seperti polusi udara dapat menjadi agenda prioritas ketika didorong oleh liputan media yang masif, desakan masyarakat, dan adanya solusi kebijakan yang siap diterapkan.

3. Formulasi Kebijakan (*Policy Formulation*)

Formulasi kebijakan (*policy formulation*) merupakan tahapan penting dalam proses pembuatan kebijakan publik, yaitu saat berbagai alternatif solusi dirancang dan dipertimbangkan secara sistematis untuk menyelesaikan masalah yang telah diidentifikasi dan masuk ke dalam agenda pemerintah. Pada tahap ini, berbagai aktor seperti pemerintah, birokrasi, akademisi, pakar kebijakan, dan kelompok masyarakat terlibat aktif untuk menyusun opsi-opsi kebijakan yang layak. Penyusunan alternatif ini biasanya didasarkan pada hasil riset, studi komparatif kebijakan di negara lain, kajian ilmiah, konsultasi publik, atau masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Pada proses formulasi, setiap alternatif solusi dianalisis dari berbagai aspek, termasuk efektivitas, efisiensi, dampak sosial, ekonomi, politik, dan lingkungan. Analisis ini penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang akan diambil nantinya benar-benar mampu menjawab permasalahan publik secara optimal dan meminimalisir risiko negatif. Salah satu metode yang sering digunakan adalah *Cost-Benefit Analysis* (CBA) yang berfungsi untuk menghitung dan membandingkan antara biaya yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang akan diperoleh dari setiap alternatif kebijakan. Selain itu, digunakan juga *Multi-Criteria Analysis* (MCA) yang memungkinkan pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan banyak kriteria, tidak hanya aspek ekonomi, tetapi juga dampak sosial, lingkungan, dan politik. MCA berguna terutama ketika kebijakan bersifat kompleks dan menyentuh berbagai dimensi kehidupan masyarakat.

Stakeholder Analysis juga menjadi metode penting yang membantu pemangku kebijakan memetakan siapa saja pihak-pihak yang

akan terdampak oleh kebijakan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung. Analisis ini memberikan gambaran tentang kepentingan, pengaruh, dan potensi resistensi dari masing-masing kelompok, sehingga pemerintah dapat menyiapkan strategi komunikasi atau mitigasi yang tepat.

4. Adopsi Kebijakan (*Policy Adoption*)

Adopsi kebijakan (*policy adoption*) merupakan tahap penting dalam proses kebijakan publik, yaitu ketika pemerintah secara resmi menetapkan dan memilih alternatif kebijakan yang akan dijalankan untuk mengatasi suatu permasalahan publik. Pada tahap ini, kebijakan yang sebelumnya dirumuskan dalam bentuk alternatif dan telah melalui berbagai pertimbangan, akhirnya diambil keputusan finalnya dalam bentuk regulasi formal. Bentuk regulasi tersebut dapat berupa undang-undang (UU), peraturan pemerintah (PP), peraturan presiden (Perpres), atau keputusan menteri, tergantung pada lingkup dan kewenangan yang berlaku dalam sistem pemerintahan.

Proses adopsi kebijakan sangat erat kaitannya dengan dinamika politik, di mana kekuatan politik, lobi, negosiasi, serta koalisi antaraktor menjadi faktor penentu apakah suatu kebijakan dapat diadopsi atau tidak. Tidak jarang, meskipun sebuah kebijakan telah teruji secara teknokratis dalam tahap formulasi, tetap memerlukan dukungan politik yang kuat agar dapat diloloskan. Dalam sistem politik demokrasi, misalnya, keputusan pengesahan undang-undang harus melalui proses legislatif yang melibatkan DPR dan pemerintah, sehingga perdebatan, kompromi, dan kepentingan politik sering kali mempengaruhi isi akhir dari kebijakan tersebut.

Legitimasi hukum menjadi aspek krusial dalam tahap adopsi ini karena memberikan payung hukum dan kekuatan mengikat bagi kebijakan yang diambil. Tanpa legitimasi formal, implementasi kebijakan akan sulit dilakukan karena rentan ditolak, digugat, atau tidak diakui oleh masyarakat dan pihak terkait lainnya. Selain itu, legitimasi hukum juga memastikan adanya kepastian hukum, tata kelola yang jelas, serta tanggung jawab yang terukur bagi lembaga pelaksana.

5. Implementasi Kebijakan (*Policy Implementation*)

Implementasi kebijakan (*policy implementation*) merupakan tahap penting dalam siklus kebijakan publik yang berfokus pada proses

pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan secara resmi. Pada fase ini, kebijakan yang sebelumnya berbentuk regulasi atau keputusan formal mulai diterjemahkan ke dalam aksi nyata, melalui serangkaian program, proyek, atau kegiatan operasional yang melibatkan berbagai sumber daya. Sumber daya yang dimaksud meliputi anggaran, sumber daya manusia, infrastruktur, prosedur birokrasi, dan teknologi pendukung. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada bagaimana sumber daya ini dikelola secara efektif.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983), keberhasilan implementasi kebijakan memerlukan beberapa prasyarat penting, yaitu: kejelasan tujuan kebijakan, komitmen dari birokrasi pelaksana, kecukupan sumber daya, koordinasi antarlembaga, serta dukungan politik yang stabil. Tanpa kejelasan tujuan yang dapat diukur, birokrasi pelaksana akan kesulitan menerjemahkan kebijakan ke dalam program kerja yang konkret. Begitu pula, tanpa komitmen birokrasi dan dukungan sumber daya yang memadai, kebijakan akan sulit dijalankan secara efektif.

Di Indonesia, implementasi kebijakan umumnya melibatkan berbagai aktor, mulai dari kementerian di tingkat pusat, lembaga teknis, hingga pemerintah daerah sebagai ujung tombak pelaksanaan di lapangan. Koordinasi antarlembaga menjadi tantangan tersendiri, terutama ketika ada perbedaan prioritas, kepentingan politik, atau ego sektoral yang sering memicu tumpang tindih kewenangan dan memperlambat proses pelaksanaan.

B. Analisis dan Evaluasi Kebijakan Publik

Analisis dan evaluasi kebijakan publik adalah dua tahapan penting dalam siklus kebijakan yang bertujuan untuk menjamin bahwa kebijakan yang dirumuskan dan diimplementasikan pemerintah benar-benar efektif, efisien, dan berpihak kepada kepentingan publik. Analisis kebijakan membantu pemerintah dalam memilih alternatif terbaik sebelum sebuah kebijakan diadopsi, sementara evaluasi kebijakan menilai hasil dari kebijakan tersebut setelah diimplementasikan. Keduanya merupakan instrumen penting untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kualitas tata kelola pemerintahan (Dunn, 2018; Howlett, Ramesh & Perl, 2020).

1. Analisis Kebijakan Publik

Analisis kebijakan publik merupakan proses sistematis yang bertujuan memberikan dasar rasional bagi pengambilan keputusan di sektor publik. Menurut William N. Dunn (2018), analisis kebijakan adalah upaya terstruktur untuk mengidentifikasi permasalahan publik, merumuskan berbagai alternatif solusi, mengevaluasi dampaknya, dan merekomendasikan opsi terbaik kepada para pengambil keputusan. Analisis ini tidak hanya bersifat empiris, tetapi juga memuat dimensi normatif, yakni mempertimbangkan aspek keadilan, kepentingan publik, dan nilai-nilai sosial. Selain itu, Howlett, Ramesh & Perl (2020) menegaskan bahwa analisis kebijakan merupakan proses multidisipliner yang memadukan ilmu sosial, politik, ekonomi, dan hukum guna menilai persoalan publik serta merancang solusi yang dapat diimplementasikan oleh pemerintah.

Pada praktiknya, Bardach (2020) merinci beberapa langkah yang umum dilakukan dalam analisis kebijakan publik. Pertama, menentukan masalah (*define the problem*) yang merupakan proses awal untuk merumuskan persoalan publik secara jelas dan terukur. Kedua, mengumpulkan bukti (*assemble the evidence*), yaitu mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk memahami akar masalah dan dampaknya. Ketiga, mengidentifikasi alternatif kebijakan (*construct the alternatives*) dengan menyusun berbagai opsi solusi yang memungkinkan. Keempat, menentukan kriteria evaluasi (*select the criteria*) seperti efektivitas, efisiensi, keadilan, keberlanjutan, dan kelayakan politik. Kelima, memprediksi hasil (*project the outcomes*), yaitu menganalisis dampak dari masing-masing alternatif. Keenam, menganalisis trade-offs (*confront the trade-offs*) untuk menilai keuntungan dan kerugian tiap opsi. Terakhir, membuat rekomendasi (*make a decision*) dengan menyimpulkan kebijakan mana yang paling layak diambil.

Untuk mendukung proses tersebut, berbagai metode digunakan dalam analisis kebijakan. *Cost-Benefit Analysis* (CBA) membantu menilai perbandingan antara biaya dan manfaat secara kuantitatif. *Cost-Effectiveness Analysis* (CEA) berguna saat manfaat kebijakan sulit diukur secara finansial, seperti program kesehatan. *Multi-Criteria Analysis* (MCA) dipakai untuk menggabungkan penilaian kualitatif dan kuantitatif atas berbagai aspek kebijakan. *Stakeholder Analysis* digunakan untuk mengidentifikasi kepentingan serta pengaruh para

pihak yang terlibat atau terdampak kebijakan. Terakhir, Scenario Planning membantu memperkirakan berbagai kemungkinan masa depan, sehingga kebijakan yang dipilih lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis.

2. Evaluasi Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan publik merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu kebijakan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Evaluasi ini sangat penting dalam rangka memperbaiki implementasi kebijakan, memastikan akuntabilitas penggunaan sumber daya publik, serta menjadi landasan bagi perumusan kebijakan baru yang lebih relevan dan efektif. Henry (2022) menegaskan bahwa evaluasi kebijakan bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan bagian integral dari proses pemerintahan yang bertanggung jawab. Lebih lanjut, menurut Vedung (2017), evaluasi kebijakan memiliki tiga dimensi utama, yaitu penilaian kinerja (*performance*) yang berkaitan dengan capaian tujuan, efektivitas (*effectiveness*) terkait keberhasilan pelaksanaan, dan nilai guna (*utility*) yang menilai manfaat kebijakan bagi masyarakat.

Tujuan dari evaluasi kebijakan antara lain adalah menilai efektivitas kebijakan, yaitu sejauh mana tujuan yang ditetapkan telah tercapai secara nyata. Selain itu, evaluasi juga menilai efisiensi penggunaan sumber daya, apakah anggaran, tenaga, dan waktu telah digunakan secara optimal. Evaluasi juga menguji relevansi kebijakan, yaitu apakah kebijakan tersebut masih sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Tidak kalah penting, evaluasi bertujuan menilai dampak dan keberlanjutan, apakah kebijakan memberikan efek jangka panjang yang positif. Akhirnya, hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk melakukan perbaikan atau bahkan reformulasi kebijakan di masa mendatang.

Menurut Dunn (2018), terdapat beberapa jenis evaluasi kebijakan yang umum digunakan. Formative evaluation dilakukan selama proses implementasi untuk memberikan masukan perbaikan secara langsung. Summative evaluation dilakukan setelah implementasi guna menilai hasil akhir. Process evaluation fokus pada bagaimana mekanisme dan prosedur kebijakan dijalankan. Impact evaluation menilai dampak

kebijakan secara luas terhadap masyarakat. Terakhir, meta-evaluation adalah evaluasi terhadap kualitas evaluasi yang telah dilakukan.

3. Tantangan dalam Analisis dan Evaluasi Kebijakan

Analisis dan evaluasi kebijakan publik di Indonesia maupun negara lain kerap menghadapi beragam tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan data dan informasi yang valid, akurat, dan lengkap. Data yang digunakan dalam proses evaluasi seringkali bersifat administratif semata, tidak terintegrasi antar lembaga, atau bahkan tidak diperbarui secara berkala. Akibatnya, proses analisis menjadi kurang tajam dan keputusan yang diambil pun berpotensi meleset dari kondisi riil di lapangan. Tekanan politik juga menjadi hambatan signifikan dalam pelaksanaan evaluasi kebijakan. Tidak jarang proses evaluasi dipolitisasi demi kepentingan kelompok tertentu, baik untuk menjaga citra, mengamankan jabatan, atau mempertahankan kekuasaan. Kondisi ini menyebabkan hasil evaluasi tidak sepenuhnya obyektif, bahkan ada kecenderungan hasilnya diatur agar menyesuaikan keinginan pengambil keputusan, bukan menggambarkan realitas yang sebenarnya.

Tantangan lain adalah minimnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang memiliki keahlian khusus di bidang analisis dan evaluasi kebijakan. Banyak lembaga pemerintahan belum memiliki tenaga analisis kebijakan yang terlatih secara memadai, baik dalam metodologi evaluasi, analisis data, maupun pengolahan informasi berbasis teknologi digital. Hal ini menghambat upaya menghasilkan evaluasi yang berbobot, sistematis, dan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Budaya evaluasi yang lemah juga menjadi persoalan mendasar. Banyak instansi pemerintahan masih cenderung mengedepankan aspek output, seperti jumlah kegiatan, laporan, atau serapan anggaran, ketimbang fokus pada outcome yang lebih berdampak nyata bagi masyarakat. Evaluasi sering dianggap sekadar kewajiban administratif, bukan alat strategis untuk perbaikan kebijakan dan pelayanan publik.

Rendahnya partisipasi publik dalam proses evaluasi turut memperlemah kualitasnya. Partisipasi masyarakat, akademisi, LSM, maupun sektor swasta masih minim, padahal masukan dari berbagai pemangku kepentingan sangat penting untuk menilai apakah suatu kebijakan benar-benar relevan, efektif, dan berdampak. Tanpa keterlibatan luas, hasil evaluasi cenderung bias dari sudut pandang

birokrasi semata. Oleh karena itu, tantangan-tantangan tersebut perlu diatasi agar analisis dan evaluasi kebijakan dapat berfungsi optimal dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

4. Praktik Baik di Indonesia: Evaluasi Program Kartu Prakerja

Praktik evaluasi kebijakan yang baik di Indonesia dapat dilihat dari contoh Program Kartu Prakerja yang diluncurkan sejak 2020 sebagai respons atas dampak ekonomi pandemi COVID-19. Evaluasi program ini menjadi salah satu model penerapan evaluasi berbasis data yang cukup komprehensif dan transparan. Studi yang dilakukan oleh Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (LPEM FEB UI) pada 2021 menunjukkan bahwa evaluasi Kartu Prakerja dilaksanakan melalui berbagai metode yang relevan. Prosesnya melibatkan survei langsung kepada para peserta, analisis data digital terkait pelaksanaan pelatihan, serta penelitian lebih lanjut untuk mengukur efektivitas pelatihan terhadap keterampilan dan pendapatan peserta.

Hasil evaluasi ini memberikan gambaran yang cukup positif. Sekitar 88% peserta merasa bahwa pelatihan yang diikuti berhasil meningkatkan kompetensi, baik dari sisi pengetahuan maupun keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, 35% peserta melaporkan mengalami kenaikan pendapatan setelah mengikuti program tersebut, yang menunjukkan dampak positif langsung meskipun tidak semua peserta mendapatkan peningkatan yang signifikan. Namun, dari hasil evaluasi juga terungkap bahwa efektivitas program dalam mendorong penyerapan tenaga kerja masih memerlukan perbaikan. Banyak peserta yang memperoleh peningkatan kompetensi, namun belum tentu langsung mendapatkan pekerjaan yang sesuai, sehingga aspek ini menjadi catatan penting bagi pengembangan kebijakan ke depan.

Pelajaran penting dari praktik evaluasi ini adalah pentingnya evaluasi berbasis data nyata sebagai landasan dalam melakukan perbaikan desain program. Dengan data yang akurat dan valid, pemerintah dapat memahami kekuatan dan kelemahan program secara objektif. Selain itu, evaluasi ini memperlihatkan manfaat kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan lembaga independen. Kolaborasi tersebut memperkuat kredibilitas dan akuntabilitas hasil evaluasi, karena

hasil yang disusun melibatkan pihak ketiga yang lebih netral dan berbasis keilmuan.

C. Aktor dan Dinamika dalam Proses Kebijakan

Kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh pemerintah semata, melainkan hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai aktor yang memiliki kepentingan, kekuasaan, dan pengaruh dalam proses pembuatan keputusan. Setiap aktor dalam proses kebijakan memiliki peran, fungsi, dan strategi yang berbeda-beda sesuai dengan posisi dan kepentingan masing-masing. Pemahaman tentang aktor dan dinamika ini penting karena kebijakan yang dihasilkan merupakan hasil kompromi, negosiasi, bahkan konflik kepentingan di antaranya. Menurut Howlett, Ramesh, & Perl (2020), kebijakan publik modern tidak bisa dilepaskan dari logika jaringan aktor (*policy networks*) yang memadukan peran pemerintah, swasta, masyarakat sipil, dan komunitas internasional.

1. Identifikasi Aktor dalam Proses Kebijakan

Pada proses kebijakan publik, identifikasi aktor menjadi langkah penting untuk memahami siapa saja pihak-pihak yang terlibat, memengaruhi, dan berperan dalam setiap tahapan kebijakan, mulai dari formulasi, implementasi, hingga evaluasi. Secara umum, aktor kebijakan dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu aktor negara (*state actors*) dan aktor non-negara (*non-state actors*). Kedua kelompok ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan memengaruhi arah kebijakan melalui berbagai mekanisme formal maupun informal.

Aktor negara adalah pihak-pihak resmi yang memiliki kewenangan formal berdasarkan hukum dan administrasi negara. Di antaranya adalah eksekutif seperti Presiden, Menteri, Gubernur, dan Bupati/Walikota yang berperan sebagai perumus utama dan pelaksana kebijakan publik. Legislatif, seperti DPR dan DPRD, memiliki fungsi menetapkan undang-undang, menyetujui anggaran, serta melakukan pengawasan terhadap jalannya kebijakan yang diimplementasikan pemerintah. Sementara itu, yudikatif seperti Mahkamah Agung dan Mahkamah Konstitusi berperan menguji keabsahan hukum suatu kebijakan, memastikan tidak bertentangan dengan konstitusi dan peraturan perundang-undangan lainnya. Selain itu, birokrasi yang terdiri dari ASN, kementerian, dan lembaga daerah merupakan aktor teknis

yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan.

Aktor non-negara juga berperan strategis meskipun tidak memegang kekuasaan formal. LSM atau NGO sering berperan dalam mengadvokasi kepentingan masyarakat, melakukan pengawasan, dan menjadi pengontrol sosial terhadap kebijakan yang dinilai tidak berpihak pada kepentingan publik. Media massa memiliki kekuatan dalam membentuk opini publik, menyuarakan isu-isu strategis, dan turut serta mengawasi kinerja pemerintah melalui pemberitaan. Akademisi dan pakar kebijakan berkontribusi dengan memberikan masukan berbasis riset, kajian ilmiah, serta analisis yang obyektif dalam mendukung pengambilan keputusan. Masyarakat sebagai penerima dampak kebijakan juga turut mengawasi dan menggerakkan opini publik melalui berbagai forum partisipasi. Sektor swasta atau dunia usaha adalah pihak yang sering diatur oleh kebijakan dan memiliki kepentingan besar dalam regulasi yang dikeluarkan pemerintah. Terakhir, organisasi internasional seperti IMF, Bank Dunia, WHO, atau ASEAN turut memengaruhi kebijakan melalui bantuan teknis, pendanaan, hingga penetapan standar global.

2. Dinamika dalam Proses Kebijakan

Dinamika dalam proses kebijakan publik tidak berjalan secara linier dan rasional semata, melainkan dipenuhi oleh berbagai kepentingan, negosiasi kekuasaan, kompromi politik, serta konflik antaraktor yang saling mempengaruhi. Proses kebijakan bersifat dinamis karena melibatkan banyak pihak dengan kepentingan yang berbeda, sebagaimana dijelaskan dalam teori *policy networks* dan *Governance*. Kedua teori ini menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor sebagai kunci dalam perumusan dan implementasi kebijakan.

Pada konteks interaksi antaraktor, Rhodes (2021) menyatakan bahwa proses kebijakan terjadi melalui jaringan (*policy network*) yang mengandalkan pertukaran sumber daya (*resources*), seperti informasi, legitimasi, dukungan politik, dan dana antaraktor. Misalnya, pemerintah membutuhkan legitimasi publik sehingga sering menggandeng media dan LSM. Di sisi lain, birokrasi memerlukan dukungan anggaran, sehingga harus bernegosiasi dengan DPR. Sektor swasta pun terlibat aktif dalam memengaruhi arah kebijakan melalui asosiasi bisnis dan lobi politik.

Bentuk hubungan antaraktor dalam proses kebijakan pun sangat beragam. Menurut Howlett *et al.* (2020), hubungan tersebut bisa bersifat kolaboratif ketika pemerintah bekerja sama dengan LSM, akademisi, dan masyarakat. Ada pula hubungan kooptatif, yaitu ketika pemerintah mengakomodir kepentingan kelompok tertentu agar tidak menentang kebijakan. Tidak jarang juga muncul hubungan yang konfliktual akibat benturan kepentingan antara pemerintah dan kelompok masyarakat.

3. Tantangan dalam Dinamika Kebijakan

Pada dinamika kebijakan publik, terdapat berbagai tantangan yang kerap menghambat proses penyusunan, pengambilan keputusan, hingga implementasi kebijakan yang ideal. Salah satu tantangan utama adalah asimetri informasi, di mana tidak semua aktor yang terlibat memiliki akses yang setara terhadap informasi penting. Pemerintah dan korporasi besar umumnya memiliki sumber daya dan jaringan informasi yang lebih kuat dibandingkan LSM atau kelompok masyarakat kecil. Akibatnya, keputusan kebijakan sering kali lebih mencerminkan kepentingan pihak yang lebih berkuasa secara informasi, bukan kebutuhan riil masyarakat luas.

Ketimpangan kekuasaan juga menjadi masalah yang signifikan. Dalam banyak kasus, aktor kuat seperti pemerintah, DPR, atau perusahaan besar cenderung mendominasi proses perumusan kebijakan. Sementara itu, LSM, masyarakat sipil, atau kelompok rentan memiliki ruang partisipasi yang lebih terbatas. Ketimpangan ini menyebabkan suara masyarakat yang lemah sering kali tidak terakomodasi dalam kebijakan, meskipun yang paling terdampak oleh keputusan tersebut.

Tantangan berikutnya adalah fragmentasi kepentingan antaraktor. Kebijakan publik hampir selalu melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang, tujuan, dan kepentingan yang berbeda. Misalnya, kepentingan pengusaha yang menuntut deregulasi kerap berbenturan dengan kepentingan buruh yang menuntut perlindungan hak. Fragmentasi ini membuat proses mencapai kesepakatan bersama menjadi rumit dan seringkali berlarut-larut, sehingga kebijakan yang lahir pun cenderung merupakan hasil kompromi yang tidak sepenuhnya memuaskan semua pihak.

D. Studi Kasus Kebijakan Publik di Indonesia

Studi kasus kebijakan publik memberikan gambaran konkret tentang bagaimana sebuah kebijakan dirancang, diimplementasikan, serta dievaluasi dalam konteks sosial, politik, dan ekonomi tertentu. Di Indonesia, banyak kebijakan publik yang dapat dijadikan contoh pembelajaran, baik dari sisi keberhasilan maupun kegagalan. Salah satu studi kasus yang paling relevan dan aktual adalah Program Kartu Prakerja, sebuah kebijakan pemerintah yang bertujuan meningkatkan keterampilan angkatan kerja, khususnya dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19. Studi ini relevan karena melibatkan berbagai aktor, dinamika kebijakan, inovasi digital, serta evaluasi yang transparan dan berbasis data.

1. Latar Belakang Program Kartu Prakerja

Program Kartu Prakerja merupakan salah satu inovasi kebijakan pemerintah Indonesia yang diluncurkan pada tahun 2020 sebagai respons terhadap meningkatnya angka pengangguran dan dampak sosial ekonomi dari pandemi COVID-19. Landasan hukum program ini adalah Peraturan Presiden No. 36 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi Kerja melalui Program Kartu Prakerja. Program ini dirancang sebagai bentuk intervensi pemerintah untuk meningkatkan keterampilan angkatan kerja, mendorong kewirausahaan, serta memperkuat daya saing tenaga kerja, khususnya bagi kelompok yang terdampak langsung oleh pemutusan hubungan kerja (PHK), pengangguran baru, maupun yang bekerja di sektor informal.

Latar belakang lahirnya program ini tidak lepas dari tantangan serius yang dihadapi pasar tenaga kerja nasional. Pandemi COVID-19 yang melanda sejak awal 2020 telah mengakibatkan jutaan pekerja kehilangan pekerjaan, sektor usaha kecil menengah (UMKM) terpuruk, dan banyak pekerja informal mengalami penurunan pendapatan signifikan. Dalam situasi tersebut, peningkatan keterampilan kerja menjadi salah satu prioritas pemerintah guna mempersiapkan masyarakat kembali memasuki dunia kerja atau menciptakan peluang usaha baru secara mandiri.

Kartu Prakerja mengusung konsep blended learning, yaitu kombinasi antara pelatihan daring (online) dan pemberian insentif tunai. Setiap peserta yang lolos seleksi berhak mengikuti berbagai pelatihan

keterampilan secara digital, mulai dari keterampilan teknis, kewirausahaan, hingga pengembangan soft skills yang relevan dengan kebutuhan industri. Setelah menyelesaikan pelatihan, peserta juga memperoleh insentif tunai sebagai stimulan ekonomi. Selain itu, peserta diberikan akses ke platform-platform digital yang bekerja sama dengan pemerintah seperti RuangGuru, MauBelajarApa, Sekolah.mu, dan lainnya yang menyediakan beragam pilihan pelatihan.

Program ini juga menjadi tonggak penting dalam transformasi layanan publik berbasis teknologi di Indonesia. Seluruh proses Kartu Prakerja, mulai dari pendaftaran, seleksi, verifikasi data, pemilihan pelatihan, hingga pembayaran insentif dilakukan secara end-to-end digital melalui situs resmi dan aplikasi mitra. Dengan demikian, Kartu Prakerja bukan hanya sekadar program bantuan sosial, melainkan juga model baru bagaimana layanan publik dapat diakses lebih transparan, efisien, dan inklusif melalui teknologi. Selain mendukung pemulihan ekonomi pasca pandemi, program ini diharapkan dapat memperkuat ekosistem pelatihan vokasi dan kewirausahaan di Indonesia secara berkelanjutan.

2. Proses Perumusan dan Implementasi Kebijakan

Proses perumusan dan implementasi kebijakan Program Kartu Prakerja dilatarbelakangi oleh kebutuhan mendesak akibat dampak pandemi COVID-19 yang menimbulkan gelombang besar pemutusan hubungan kerja (PHK), penurunan daya beli masyarakat, serta peningkatan signifikan angka pengangguran. Pemerintah memandang perlu adanya intervensi kebijakan yang cepat, inovatif, dan berbasis teknologi untuk menjawab tantangan ini, khususnya dalam meningkatkan keterampilan masyarakat agar lebih adaptif terhadap perubahan pasar tenaga kerja yang semakin digital.

Tahapan awal kebijakan ini diawali dengan identifikasi masalah, yaitu meningkatnya jumlah pengangguran dan kebutuhan masyarakat akan keterampilan baru yang relevan dengan perkembangan ekonomi digital. Pemerintah melihat bahwa solusi yang paling realistis dalam situasi pembatasan sosial saat itu adalah program pelatihan berbasis daring (online). Program ini dirancang tidak hanya untuk mengurangi angka pengangguran, tetapi juga mendorong peningkatan daya saing angkatan kerja nasional.

Pada tahap penetapan agenda (*agenda setting*), Presiden Joko Widodo secara langsung mendorong agar program ini masuk ke dalam Program Strategis Nasional sebagai bagian dari upaya percepatan penanggulangan dampak ekonomi akibat pandemi. Program Kartu Prakerja didesain sebagai program bantuan sosial sekaligus program peningkatan keterampilan masyarakat yang berorientasi jangka panjang.

Tahap formulasi kebijakan dilakukan secara kolaboratif oleh sejumlah kementerian dan lembaga, yaitu Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Ketenagakerjaan, Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K), serta Manajemen Pelaksana Kartu Prakerja. Dalam perancangannya, program ini juga melibatkan kemitraan strategis dengan berbagai platform teknologi swasta seperti Tokopedia, Bukalapak, Sekolah.mu, dan Pijar Mahir untuk memfasilitasi proses pendaftaran, pelatihan, dan pembayaran insentif secara daring.

Pada tahap implementasi, seluruh rangkaian kegiatan Kartu Prakerja dilakukan secara online, mulai dari pendaftaran, seleksi peserta, pemilihan jenis pelatihan, hingga pembayaran insentif. Setiap peserta menerima Rp 1 juta untuk biaya pelatihan, Rp 600 ribu per bulan sebagai insentif tunai, dan Rp 150 ribu insentif survei. Materi pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan baru (*upskilling*) dan penyesuaian keterampilan lama dengan kebutuhan pasar (*reskilling*), baik di sektor formal maupun informal. Pendekatan ini tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek melalui bantuan tunai, tetapi juga menyiapkan masyarakat untuk lebih kompetitif di era ekonomi digital.

3. Evaluasi dan Dampak Kebijakan

Evaluasi terhadap Program Kartu Prakerja menunjukkan sejumlah hasil yang positif sekaligus tantangan yang perlu diperbaiki. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh LPEM FEB UI (2021) dan Bappenas (2022), program ini berhasil memberikan dampak signifikan bagi peningkatan keterampilan dan pendapatan peserta, meskipun belum sepenuhnya optimal dalam hal penyerapan tenaga kerja. Dalam aspek peningkatan kompetensi, sekitar 88% peserta melaporkan adanya peningkatan keterampilan setelah mengikuti pelatihan. Keterampilan baru ini tidak hanya dimanfaatkan untuk mencari pekerjaan, tetapi juga untuk memulai usaha kecil dan mandiri, terutama di sektor informal yang banyak terdampak pandemi. Program ini dinilai

mampu memberikan bekal keterampilan praktis yang relevan dengan kebutuhan pasar.

Dari segi peningkatan pendapatan, sekitar 35% peserta mengalami kenaikan penghasilan setelah mengikuti program pelatihan. Namun, evaluasi juga mencatat bahwa dampak langsung terhadap penyerapan kerja formal masih terbatas. Hal ini disebabkan oleh kondisi pasar kerja yang belum sepenuhnya pulih serta keterbatasan lapangan pekerjaan baru di masa pandemi. Meski demikian, program ini berhasil menciptakan peluang ekonomi baru bagi sebagian peserta, khususnya melalui usaha mikro atau pekerjaan berbasis digital.

Dari sisi kepuasan peserta, mayoritas memberikan penilaian positif terhadap kemudahan akses, fleksibilitas waktu, dan sistem pelatihan yang praktis. Pelaksanaan secara digital memudahkan peserta dari berbagai wilayah, termasuk daerah terpencil, untuk mengakses program ini. Namun demikian, masih terdapat tantangan terkait kualitas pelatihan yang diselenggarakan oleh sebagian mitra penyedia, baik dari segi konten maupun metode penyampaian yang dinilai belum seragam standar mutunya.

Pada transparansi dan akuntabilitas, program ini telah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan mendapat pengawasan dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) guna memastikan tidak terjadi penyalahgunaan dana. Implementasi sistem berbasis digital turut mendukung transparansi karena mampu meminimalisir potensi data ganda, kebocoran dana, atau penerima fiktif. Fitur verifikasi data yang ketat menjadi kunci akurasi penyaluran manfaat. Secara keseluruhan, Kartu Prakerja dinilai sebagai contoh praktik baik inovasi layanan publik berbasis digital, meski tetap memerlukan perbaikan berkelanjutan, terutama terkait kualitas pelatihan dan relevansi kompetensi dengan kebutuhan pasar kerja.

4. Analisis Dinamika Aktor

Pada implementasi Program Kartu Prakerja, terdapat berbagai aktor utama yang terlibat dengan peran dan kepentingan yang berbeda. Pemerintah, terutama melalui Presiden, Kementerian Koordinator Perekonomian (Kemenko Perekonomian), dan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker), memegang kendali dalam perumusan arah kebijakan serta pengawasan umum program ini. Selain itu, Manajemen Pelaksana Kartu Prakerja (PMO) bertanggung jawab secara

teknis atas pelaksanaan operasional program, mulai dari pendaftaran peserta hingga penyaluran insentif. Platform digital dan mitra swasta seperti Tokopedia, Bukalapak, dan platform pelatihan online lainnya berperan sebagai penyedia layanan pelatihan dan sistem pembayaran digital. Sementara itu, masyarakat sebagai penerima manfaat menjadi pihak yang secara langsung merasakan dampak kebijakan ini. Tidak kalah penting, LSM, media, dan pengamat kebijakan turut berperan dalam memberikan kritik, masukan, serta melakukan pengawasan sosial.

Dinamika yang terjadi dalam proses implementasi program ini cukup kompleks. Pada awal peluncurannya, banyak kritik muncul dari berbagai pihak, terutama berkaitan dengan keterlibatan platform e-commerce dan startup teknologi yang dinilai lebih berorientasi bisnis daripada pelayanan publik. Kritik ini mengemuka karena adanya anggapan bahwa anggaran negara yang besar dikelola oleh pihak swasta tanpa pengawasan yang memadai. LSM, media, hingga DPR dan KPK turut membahas aspek akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan dana program. Isu ini kemudian memicu penyesuaian regulasi oleh pemerintah, termasuk memperkuat tata kelola, memperjelas skema kerja sama dengan platform digital, dan menegaskan batas tanggung jawab masing-masing pihak.

Sebagai respons atas berbagai kritik tersebut, pemerintah melakukan sejumlah perbaikan regulasi dan penguatan pengawasan. Salah satu langkah penting adalah memperketat kriteria penyedia pelatihan, memastikan memiliki kompetensi dan rekam jejak yang kredibel. Selain itu, sistem pengawasan berbasis digital diperkuat, termasuk integrasi data dengan Dukcapil untuk verifikasi peserta serta sistem evaluasi berbasis laporan dan audit berkala. Melalui penyesuaian tersebut, dinamika antaraktor semakin stabil dan berorientasi pada perbaikan kualitas layanan. Kolaborasi lintas sektor ini menjadi contoh bagaimana kebijakan publik yang melibatkan banyak aktor memerlukan ruang dialog, penyesuaian berkelanjutan, dan akuntabilitas yang kuat demi menjaga kepercayaan publik.

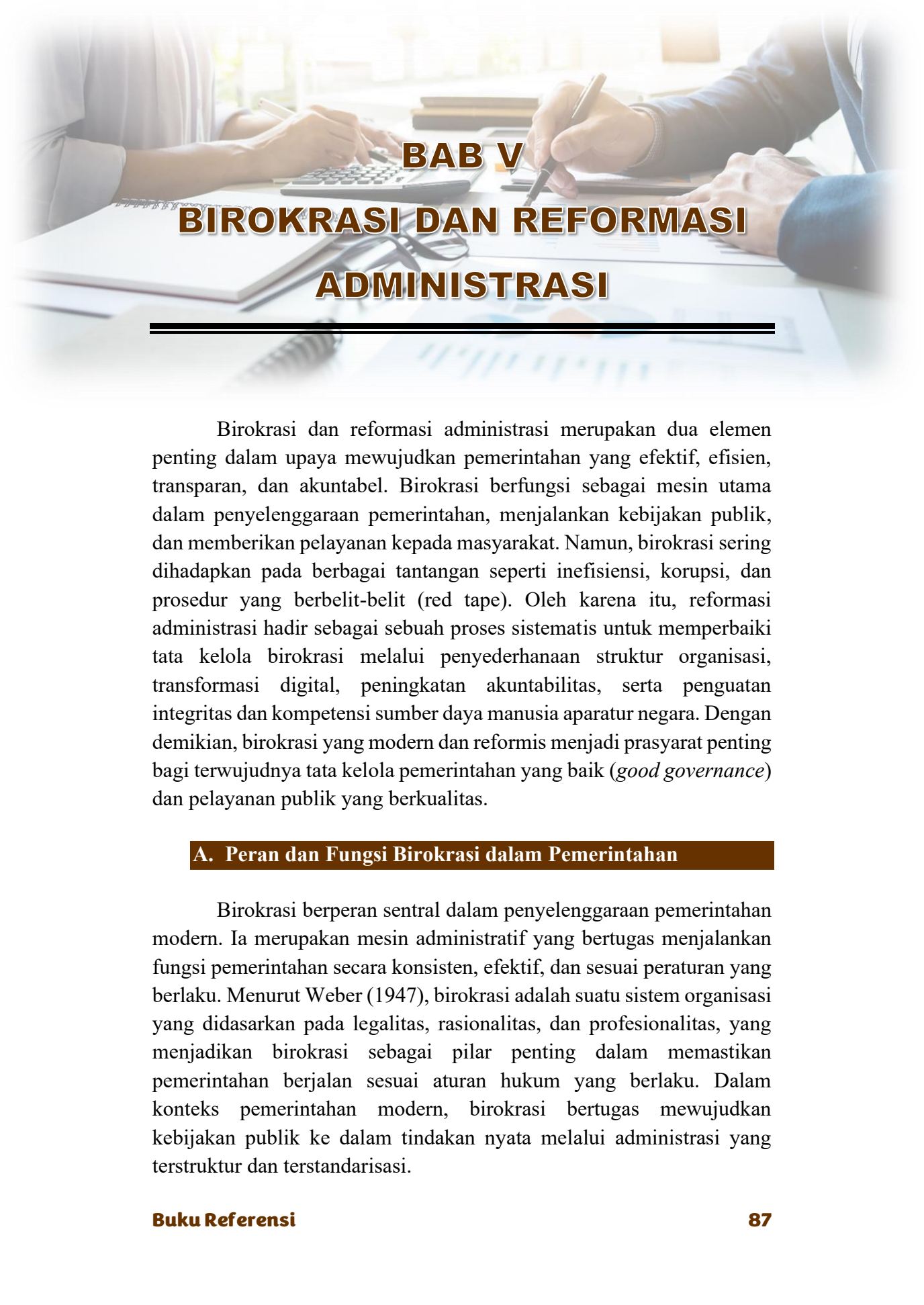
5. Tantangan dan Pembelajaran

Program Kartu Prakerja, meskipun diakui sebagai inovasi penting dalam respons pemerintah terhadap dampak ekonomi pandemi COVID-19, tetap menghadapi berbagai tantangan selama implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah kritik terkait

efektivitas program dalam menciptakan lapangan kerja baru. Meskipun banyak peserta melaporkan peningkatan keterampilan dan pendapatan, dampak langsung program terhadap penyerapan tenaga kerja masih dianggap belum optimal. Kritik lainnya datang dari kekhawatiran terkait potensi monopoli oleh beberapa penyedia pelatihan daring yang mendominasi pasar, sehingga memunculkan isu ketimpangan akses kesempatan bagi penyedia pelatihan lainnya. Selain itu, kesenjangan digital menjadi hambatan signifikan, terutama bagi masyarakat di daerah terpencil yang masih menghadapi keterbatasan akses internet dan infrastruktur teknologi yang memadai, sehingga membatasi efektivitas program yang berbasis digital.

Dari pelaksanaan program ini, terdapat beberapa pembelajaran penting yang dapat menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan publik ke depan. Pertama, kolaborasi lintas sektor antara pemerintah, swasta, dan akademisi terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan. Keterlibatan berbagai pihak, mulai dari platform digital, lembaga pelatihan, hingga institusi akademik memberikan kontribusi dalam pengembangan konten pelatihan, pengelolaan sistem, dan evaluasi program. Kedua, inovasi digital dalam administrasi publik terbukti mampu mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada masyarakat. Proses pendaftaran, pelatihan, hingga penyaluran insentif yang dilakukan secara daring memberikan efisiensi waktu dan biaya, sekaligus membuka peluang transformasi layanan publik ke depan.

Pembelajaran ketiga adalah pentingnya evaluasi berbasis data. Program Kartu Prakerja menekankan transparansi melalui penggunaan data real-time, audit rutin, serta keterlibatan pihak independen seperti LPEM FEB UI dan BPK dalam proses evaluasi. Hal ini memperkuat akuntabilitas kebijakan dan memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan berbasis bukti. Terakhir, kemampuan adaptif terhadap kritik menjadi kunci keberlanjutan program. Pemerintah menunjukkan respons positif dengan melakukan perbaikan regulasi, meningkatkan kualitas penyedia pelatihan, dan memperkuat pengawasan setelah menerima masukan dari berbagai pihak. Pengalaman ini menegaskan bahwa kebijakan publik yang berhasil tidak hanya bergantung pada desain awalnya, tetapi juga pada sejauh mana pemerintah mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat.



BAB V

BIROKRASI DAN REFORMASI ADMINISTRASI

Birokrasi dan reformasi administrasi merupakan dua elemen penting dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Birokrasi berfungsi sebagai mesin utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, menjalankan kebijakan publik, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, birokrasi sering dihadapkan pada berbagai tantangan seperti inefisiensi, korupsi, dan prosedur yang berbelit-belit (*red tape*). Oleh karena itu, reformasi administrasi hadir sebagai sebuah proses sistematis untuk memperbaiki tata kelola birokrasi melalui penyederhanaan struktur organisasi, transformasi digital, peningkatan akuntabilitas, serta penguatan integritas dan kompetensi sumber daya manusia aparatur negara. Dengan demikian, birokrasi yang modern dan reformis menjadi prasyarat penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pelayanan publik yang berkualitas.

A. Peran dan Fungsi Birokrasi dalam Pemerintahan

Birokrasi berperan sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Ia merupakan mesin administratif yang bertugas menjalankan fungsi pemerintahan secara konsisten, efektif, dan sesuai peraturan yang berlaku. Menurut Weber (1947), birokrasi adalah suatu sistem organisasi yang didasarkan pada legalitas, rasionalitas, dan profesionalitas, yang menjadikan birokrasi sebagai pilar penting dalam memastikan pemerintahan berjalan sesuai aturan hukum yang berlaku. Dalam konteks pemerintahan modern, birokrasi bertugas mewujudkan kebijakan publik ke dalam tindakan nyata melalui administrasi yang terstruktur dan terstandarisasi.

1. Peran Birokrasi dalam Pemerintahan

Birokrasi memiliki peran yang sangat penting dalam pemerintahan, sebagaimana dijelaskan oleh Peters (2022) dan Frederickson *et al.* (2018). Peran utama birokrasi adalah sebagai pelaksana kebijakan publik. Birokrasi bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan yang telah dirumuskan oleh lembaga-lembaga politik seperti eksekutif dan legislatif. Pelaksanaan ini mencakup penerapan aturan hukum, penyusunan program kerja yang konkret, hingga pemberian layanan publik kepada masyarakat. Dengan demikian, birokrasi berfungsi sebagai jembatan yang menerjemahkan kebijakan pemerintah ke dalam tindakan teknis, administratif, dan prosedural sesuai ketentuan yang berlaku.

Birokrasi juga berperan sebagai pelayan publik. Fungsi ini sangat dekat dengan masyarakat karena birokrasi memberikan layanan yang mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti administrasi kependudukan, pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur. Pelayanan yang diberikan birokrasi harus dijalankan berdasarkan prinsip *good governance*, yaitu dengan menjunjung tinggi nilai keadilan, profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas. Dengan pelayanan yang baik, birokrasi dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintahan.

Peran lain yang tidak kalah penting adalah sebagai penjaga stabilitas dan kontinuitas pemerintahan. Dalam konteks ini, birokrasi memastikan kesinambungan administrasi pemerintahan tetap berjalan, terutama saat terjadi pergantian kekuasaan politik. Birokrasi bersifat netral dan profesional karena keberlangsungan kerjanya tidak bergantung pada individu politisi tertentu, melainkan pada sistem administrasi yang telah terbangun. Oleh karena itu, birokrasi menjadi penopang stabilitas negara.

Birokrasi juga berperan sebagai pengelola sumber daya publik. Birokrasi bertugas mengelola anggaran, sumber daya manusia, dan aset negara secara efisien, transparan, dan akuntabel. Fungsi ini sangat erat kaitannya dengan proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga evaluasi program pemerintahan. Tata kelola sumber daya publik yang baik akan mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

2. Fungsi Birokrasi dalam Pemerintahan

Fungsi birokrasi dalam pemerintahan berperan vital dalam memastikan tata kelola negara berjalan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Mengacu pada pandangan Hughes (2019) dan Howlett *et al.* (2020), fungsi birokrasi dapat dijelaskan dalam beberapa aspek utama. Fungsi regulator merupakan salah satu peran penting birokrasi, yaitu dengan menyusun dan menjalankan berbagai regulasi turunan yang bertujuan mendukung pelaksanaan undang-undang dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Melalui fungsi ini, birokrasi berperan dalam menjabarkan aturan-aturan yang lebih teknis agar kebijakan dapat diimplementasikan dengan jelas dan terukur di lapangan.

Fungsi administratif menjadi landasan bagi kelancaran operasional birokrasi sehari-hari. Dalam fungsi ini, birokrasi bertugas melakukan perencanaan, menyusun anggaran, mengelola sumber daya manusia (SDM), serta mengatur tata kelola organisasi secara keseluruhan. Fungsi administratif sangat penting karena menyangkut bagaimana sumber daya yang dimiliki oleh pemerintah dikelola secara sistematis dan profesional agar tujuan organisasi pemerintahan dapat tercapai secara optimal.

Birokrasi juga menjalankan fungsi implementatif yang berperan langsung dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah, program pembangunan, serta penyediaan layanan publik bagi masyarakat. Fungsi ini menjadikan birokrasi sebagai ujung tombak dalam mewujudkan visi dan misi pemerintah, sehingga keberhasilan berbagai program pembangunan sangat bergantung pada efektivitas birokrasi dalam menjalankan tugasnya.

Terdapat pula fungsi representatif yang dijalankan birokrasi dengan cara menyampaikan aspirasi masyarakat melalui berbagai mekanisme administrasi dan pelayanan publik. Fungsi ini mencerminkan peran birokrasi sebagai penghubung antara masyarakat dengan pemerintah, di mana birokrasi harus mampu mendengar, memahami, dan menindaklanjuti kebutuhan serta keluhan masyarakat secara profesional.

3. Birokrasi Sebagai Pilar *Governance*

Birokrasi memiliki peran sentral sebagai pilar utama dalam mewujudkan *good governance*. Menurut UNDP (2021), birokrasi yang ideal tidak lagi sekadar dipandang sebagai pelaksana teknis kebijakan, tetapi sebagai aktor kunci yang turut membentuk arah pembangunan,

menjaga hak-hak warga negara, serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang sehat. Dalam konteks ini, birokrasi harus memenuhi prinsip-prinsip *good governance*, yaitu efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, partisipasi, transparansi, penegakan hukum, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Prinsip efektivitas dan efisiensi menuntut birokrasi mampu menggunakan sumber daya yang ada secara optimal untuk memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan bermanfaat. Birokrasi tidak boleh terjebak dalam prosedur yang panjang dan birokratis, tetapi harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Sementara itu, akuntabilitas mengharuskan birokrasi bertanggung jawab atas setiap kebijakan, program, dan penggunaan anggaran yang dijalkannya. Setiap tindakan birokrasi harus dapat dipertanggungjawabkan secara administrasi, hukum, dan moral kepada publik.

Prinsip partisipasi menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam proses perumusan hingga evaluasi kebijakan publik. Birokrasi perlu membuka ruang dialog yang luas dengan masyarakat agar kebijakan yang dihasilkan benar-benar relevan dengan kebutuhan. Transparansi juga menjadi landasan penting dalam menciptakan birokrasi yang dipercaya publik. Segala informasi terkait kebijakan, program, dan keuangan harus disajikan secara terbuka, mudah diakses, dan dipahami oleh masyarakat.

Penegakan hukum merupakan prinsip yang tak kalah penting, karena birokrasi dituntut untuk menjunjung tinggi supremasi hukum, menghindari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta memberikan pelayanan tanpa diskriminasi. Terakhir, birokrasi yang responsif harus mampu merespons dengan cepat perubahan kebutuhan masyarakat, tantangan global, maupun kondisi darurat seperti pandemi.

4. Birokrasi di Era Digital dan Inovasi

Di era Industri 4.0 dan Society 5.0, birokrasi dituntut untuk bertransformasi menjadi birokrasi digital (*digital bureaucracy*) guna menjawab tantangan dan kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis serta berbasis teknologi. Transformasi ini bertujuan utama untuk meningkatkan kecepatan, efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas layanan publik. Salah satu bentuk konkret dari transformasi ini adalah penerapan e-government melalui berbagai program seperti Sistem

Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), *Online Single Submission* (OSS) untuk perizinan usaha, hingga Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan layanan dari berbagai instansi dalam satu pintu digital. Selain itu, birokrasi juga melakukan digitalisasi layanan administrasi internal, seperti penggunaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang mempermudah pengelolaan data ASN, serta aplikasi SRIKANDI yang memfasilitasi arsip dan surat-menyurat elektronik antarinstansi. Digitalisasi ini membantu memangkas proses manual yang selama ini rentan terhadap penyimpangan dan memperlambat kinerja birokrasi.

Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data* juga mulai diadopsi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based policy*). Melalui analisis data yang lebih akurat dan prediktif, birokrasi dapat merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Teknologi ini memungkinkan pemerintah untuk memetakan pola kebutuhan publik, memonitor kinerja program, hingga mendeteksi potensi masalah sejak dini. Lebih jauh, inovasi pelayanan berbasis aplikasi digital juga terus dikembangkan, misalnya aplikasi untuk administrasi kependudukan, perpajakan, kesehatan, hingga perizinan usaha. Akses masyarakat terhadap layanan birokrasi menjadi lebih mudah, cepat, dan transparan, tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Pelayanan ini tidak hanya memberikan kemudahan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik karena prosesnya lebih terbuka dan terpantau.

Transformasi digital ini bukan semata soal teknologi, tetapi juga upaya reformasi birokrasi untuk menghilangkan praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) melalui sistem yang terintegrasi dan transparan. Dengan digitalisasi, birokrasi didorong lebih efisien, inovatif, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern. Pada akhirnya, birokrasi digital menjadi pilar penting dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, melayani, dan berdaya saing tinggi di tingkat global.

B. Masalah Birokrasi: Inefisiensi, Korupsi, dan Red Tape

Birokrasi merupakan komponen utama dalam pemerintahan yang bertugas mengimplementasikan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta menjalankan administrasi negara

secara sistematis. Namun, dalam praktiknya birokrasi kerap menghadapi sejumlah persoalan klasik yang belum terselesaikan secara tuntas hingga saat ini, yaitu inefisiensi, korupsi, dan red tape (prosedur berlebihan yang menghambat). Masalah-masalah tersebut menjadi penghambat utama dalam upaya menciptakan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

1. Masalah Inefisiensi

Masalah inefisiensi dalam birokrasi merupakan tantangan klasik yang hingga kini masih banyak dihadapi oleh pemerintahan, termasuk di Indonesia. Inefisiensi ini tampak nyata dalam berbagai bentuk, mulai dari lambannya proses administrasi, pemborosan anggaran, hingga rendahnya produktivitas aparatur sipil negara (ASN). Akar persoalan ini seringkali terletak pada struktur organisasi birokrasi yang terlalu gemuk, berlapis-lapis, dan tumpang tindih kewenangan antarinstansi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Kondisi ini menyebabkan alur birokrasi menjadi panjang, rumit, dan tidak efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kurangnya kompetensi ASN juga menjadi penyumbang besar terhadap inefisiensi birokrasi. Banyak aparatur belum memiliki kapasitas memadai, baik dari sisi keterampilan teknis, manajerial, maupun pemahaman teknologi digital. Hal ini berdampak langsung pada kualitas kerja birokrasi yang lamban beradaptasi dengan perubahan tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Budaya kerja birokrasi yang masih sangat berorientasi pada prosedur ketimbang hasil (output maupun outcome) juga memperparah keadaan. Orientasi ini membuat birokrasi lebih fokus pada pemenuhan formalitas administrasi daripada pencapaian kinerja nyata yang berdampak langsung bagi masyarakat.

Minimnya inovasi dan pemanfaatan teknologi turut memperkuat inefisiensi birokrasi. Banyak instansi, terutama di daerah, belum memanfaatkan teknologi informasi secara optimal dalam mendukung pelayanan publik. Padahal, inovasi berbasis teknologi dapat mempercepat proses birokrasi, mempermudah akses layanan, dan menekan potensi penyimpangan. Namun, resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur kerap menjadi penghambat.

2. Masalah Korupsi

Masalah korupsi merupakan tantangan fundamental dalam birokrasi yang berdampak serius terhadap kredibilitas pemerintah dan efisiensi tata kelola negara. Korupsi tidak hanya merugikan keuangan negara secara langsung, tetapi juga menggerus kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan. Berdasarkan laporan Transparency International (2024), Indonesia memperoleh skor 34/100 dalam Indeks Persepsi Korupsi (IPK), angka ini mencerminkan bahwa risiko korupsi di sektor birokrasi publik masih tergolong tinggi. Praktik korupsi di birokrasi umumnya terjadi dalam berbagai bentuk, seperti suap untuk mempercepat proses layanan, penyalahgunaan anggaran dalam proyek-proyek pemerintah, nepotisme dalam proses rekrutmen, promosi jabatan, dan pengadaan barang/jasa, hingga praktik gratifikasi dan pemerasan yang kerap dianggap “kewajaran” oleh sebagian oknum.

Menurut Howlett *et al.* (2020), korupsi dalam birokrasi sering muncul karena lemahnya sistem pengawasan internal, ruang diskresi yang terlalu luas tanpa kontrol ketat, serta rendahnya integritas individu aparatur. Budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran, lemahnya keteladanan pimpinan, dan sistem reward-punishment yang tidak tegas turut memperkuat suburnya praktik korupsi. Selain itu, korupsi juga dipicu oleh mentalitas ASN yang memandang jabatan lebih sebagai sumber rente ekonomi ketimbang amanah publik. Banyak ASN terlibat korupsi karena ingin mempercepat kenaikan pangkat, memperkaya diri, atau memenuhi tekanan dari atasan maupun lingkungan politik.

Hasil audit dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2023 mengidentifikasi bahwa sektor perizinan, pengadaan barang/jasa, dan layanan administrasi kependudukan masih menjadi titik rawan korupsi. Penyebab utamanya adalah proses birokrasi yang masih panjang, manual, dan minim transparansi. Masyarakat sering kali dipaksa membayar “uang pelicin” demi mendapatkan layanan yang seharusnya menjadi haknya.

3. Red Tape (Prosedur Berlebihan)

Red tape atau prosedur berlebihan merupakan salah satu masalah klasik dalam birokrasi yang hingga kini masih banyak ditemui di Indonesia. Istilah *red tape* merujuk pada berbagai aturan dan prosedur

yang berlebihan, tidak efisien, serta kerap kali tidak memberikan nilai tambah, bahkan justru memperlambat proses pelayanan publik. Bozeman (2000) mendefinisikan red tape sebagai aturan yang tidak relevan dengan tujuan layanan, tetapi tetap dipertahankan sehingga menghambat kinerja birokrasi. Fenomena ini menjadi salah satu penyebab utama keluhan masyarakat atas lambatnya pelayanan pemerintah.

Di Indonesia, karakteristik red tape dapat dikenali melalui beberapa gejala umum, antara lain banyaknya dokumen atau persyaratan administratif yang harus dipenuhi meski untuk layanan yang sederhana. Selain itu, alur birokrasi yang panjang dan berlapis-lapis, melewati banyak meja dan jenjang, juga menambah kompleksitas. Sering kali terdapat inkonsistensi antarinstansi dalam hal regulasi, yang menyebabkan tumpang tindih atau konflik aturan, sehingga pemohon layanan harus bolak-balik hanya untuk mengurus satu perizinan. Ketiadaan standar pelayanan yang jelas, ringkas, dan seragam semakin memperburuk keadaan.

Dampak *red tape* sangat signifikan. Selain memperlambat pelayanan, *red tape* membuka peluang praktik korupsi, khususnya suap, karena masyarakat atau pelaku usaha lebih memilih membayar agar urusannya dipercepat daripada mengikuti prosedur yang rumit dan memakan waktu. Akibatnya, kepercayaan publik terhadap birokrasi menurun, dunia usaha enggan berinvestasi, dan secara makro daya saing nasional melemah karena proses perizinan atau administrasi yang memakan waktu lama.

C. Strategi Reformasi Birokrasi di Indonesia

Reformasi birokrasi merupakan sebuah keniscayaan bagi negara berkembang seperti Indonesia yang ingin mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif, efisien, bersih dari korupsi, dan berorientasi pada pelayanan publik. Reformasi birokrasi di Indonesia mulai secara resmi dicanangkan sejak tahun 1998 pasca-reformasi politik, dengan puncaknya ditetapkan melalui Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang bertujuan membangun birokrasi yang bersih, akuntabel, kapabel, dan memberikan pelayanan publik yang prima. Strategi reformasi ini terus diperkuat seiring perkembangan tantangan

birokrasi modern dan semakin tingginya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat, transparan, dan profesional.

1. Kerangka Strategi Reformasi Birokrasi di Indonesia

Kerangka Strategi Reformasi Birokrasi di Indonesia dirancang sebagai langkah komprehensif untuk membangun birokrasi yang lebih modern, profesional, dan berintegritas. Mengacu pada Kementerian PANRB (2023), reformasi birokrasi di Indonesia bertumpu pada tiga sasaran utama, yaitu: pertama, menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel sebagai upaya menekan korupsi dan meningkatkan kepercayaan publik; kedua, mewujudkan birokrasi yang kapabel dan profesional dengan aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki kompetensi, integritas, serta kemampuan adaptif; dan ketiga, memberikan pelayanan publik yang prima yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat dengan prinsip cepat, mudah, murah, dan transparan.

Untuk mengoperasionalkan tujuan tersebut, Kementerian PANRB (2024) menetapkan delapan area perubahan utama. Pertama, penataan organisasi dilakukan agar struktur pemerintahan lebih ramping, efisien, serta mampu merespons dinamika dan tantangan global secara adaptif. Kedua, dalam aspek tatalaksana, birokrasi didorong menyederhanakan prosedur layanan dan memanfaatkan teknologi informasi melalui SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi.

Ketiga, peraturan perundang-undangan diarahkan untuk penyusunan regulasi yang jelas, tidak tumpang tindih, serta mendukung kemudahan layanan publik dan investasi. Keempat, penguatan SDM aparatur menjadi kunci melalui sistem merit, manajemen talenta, serta pengembangan kompetensi dan integritas ASN agar lebih profesional. Kelima, pada aspek pengawasan, pemerintah mengembangkan pengawasan internal dan eksternal berbasis risiko dengan memperkuat akuntabilitas kinerja untuk mencegah penyimpangan.

Keenam, akuntabilitas kinerja diperkuat melalui implementasi SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) berbasis outcome, bukan sekadar output administratif. Ketujuh, pelayanan publik didorong untuk terus berinovasi melalui digitalisasi layanan serta pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) guna menghadirkan layanan terpadu yang lebih efektif. Terakhir, aspek mindset dan budaya kerja

menjadi fondasi dengan menanamkan pola pikir birokrasi yang berorientasi hasil, pelayanan, inovasi, dan antikorupsi.

2. Implementasi Strategi Reformasi Birokrasi

Implementasi Strategi Reformasi Birokrasi di Indonesia dilaksanakan melalui berbagai program konkret yang bertujuan menciptakan birokrasi yang lebih bersih, akuntabel, profesional, dan melayani. Salah satu langkah penting adalah penerapan Zona Integritas (ZI) yang mencakup Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 90 Tahun 2021. Program ini mendorong setiap unit birokrasi untuk membangun budaya kerja yang berfokus pada pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas layanan publik. WBK dan WBBM menjadi indikator kunci untuk menilai keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat unit kerja.

Pemerintah mengakselerasi transformasi digital melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan menyederhanakan proses birokrasi dan mengurangi potensi korupsi. Beberapa contoh implementasinya adalah layanan OSS (*Online Single Submission*) untuk perizinan usaha, SP4N-LAPOR! sebagai kanal aduan masyarakat, dan berbagai aplikasi layanan publik digital yang terintegrasi. SPBE mendorong birokrasi bergerak lebih transparan, efisien, dan akuntabel dalam melayani masyarakat.

Untuk memperkuat akuntabilitas, pemerintah menerapkan SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang menuntut birokrasi bekerja berdasarkan hasil (*outcome*) bukan hanya aktivitas (*output*). Laporan KemenPANRB (2024) menyebutkan bahwa penerapan SAKIP berhasil menekan potensi pemborosan APBN hingga Rp128,5 triliun pada tahun 2023, menunjukkan dampak signifikan terhadap efisiensi anggaran negara. Reformasi struktural juga dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, dengan menghapus jabatan eselon III dan IV yang digantikan jabatan fungsional berbasis kompetensi. Langkah ini bertujuan mempercepat proses birokrasi agar lebih responsif dan adaptif dalam menghadapi tantangan yang dinamis.

Dari sisi sumber daya manusia, transformasi manajemen ASN difokuskan pada penguatan sistem merit melalui BKN agar menghasilkan ASN yang profesional, berintegritas, dan melek teknologi. Program Smart ASN 2024 diarahkan untuk menciptakan birokrat yang

inovatif dan adaptif terhadap tantangan zaman. Pengawasan juga diperkuat melalui optimalisasi peran inspektorat jenderal dan APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah), yang berkolaborasi dengan lembaga seperti KPK dan Ombudsman untuk memastikan birokrasi lebih transparan dan akuntabel, khususnya dalam layanan publik.

3. Capaian Reformasi Birokrasi

Capaian reformasi birokrasi di Indonesia selama beberapa tahun terakhir menunjukkan hasil yang cukup signifikan dalam upaya mewujudkan birokrasi yang lebih bersih, akuntabel, profesional, dan melayani. Berdasarkan laporan Kementerian PANRB (2024), salah satu indikator keberhasilan reformasi ini adalah peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi nasional. Nilai indeks tersebut naik dari 76,06 pada tahun 2020 menjadi 77,29 pada tahun 2023, yang mencerminkan adanya kemajuan dalam tata kelola pemerintahan, peningkatan akuntabilitas, serta perbaikan kualitas layanan publik.

Capaian penting lainnya adalah peningkatan jumlah unit kerja birokrasi yang berhasil memperoleh predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Hingga tahun 2023, tercatat sebanyak 5.842 unit kerja yang telah dinyatakan memenuhi standar zona integritas tersebut. Pencapaian ini mencerminkan semakin kuatnya komitmen birokrasi dalam mencegah korupsi dan meningkatkan kualitas layanan yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pada aspek struktur organisasi, reformasi birokrasi juga berhasil memangkas lebih dari 5.000 jabatan struktural yang sebelumnya dinilai memperlambat proses kerja birokrasi. Jabatan struktural tersebut telah digantikan dengan jabatan fungsional yang lebih berbasis pada keahlian dan kompetensi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta produktivitas kinerja aparat sipil negara (ASN).

Dari sisi pelayanan publik, terdapat 103 Mal Pelayanan Publik (MPP) yang telah aktif beroperasi di berbagai wilayah Indonesia hingga tahun 2023. Kehadiran MPP ini menjadi wujud nyata reformasi pelayanan publik dengan mengintegrasikan berbagai layanan pemerintahan, baik pusat maupun daerah, dalam satu tempat yang mudah diakses masyarakat, lebih cepat, dan lebih transparan.

4. Tantangan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Reformasi birokrasi di Indonesia terus berjalan, namun menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, terutama dalam aspek implementasinya di berbagai daerah. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan implementasi antara pusat dan daerah. Reformasi birokrasi lebih progresif di tingkat kementerian dan lembaga pusat, sementara di banyak pemerintah daerah, terutama tingkat kabupaten/kota, kemajuan tersebut masih tertinggal. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang belum memadai dari segi kapasitas dan kompetensi, serta keterbatasan infrastruktur pendukung, seperti teknologi informasi yang belum merata.

Reformasi birokrasi juga menghadapi resistensi dari aparatur sipil negara (ASN). Tidak sedikit ASN yang masih berorientasi pada zona nyaman dan status quo, sehingga cenderung menolak perubahan, terutama terkait dengan transformasi digital yang menuntut kecepatan, transparansi, dan efisiensi. Pola pikir lama yang lebih mementingkan prosedur administratif dibandingkan hasil kerja dan pelayanan kepada publik menjadi hambatan dalam mewujudkan birokrasi modern yang adaptif.

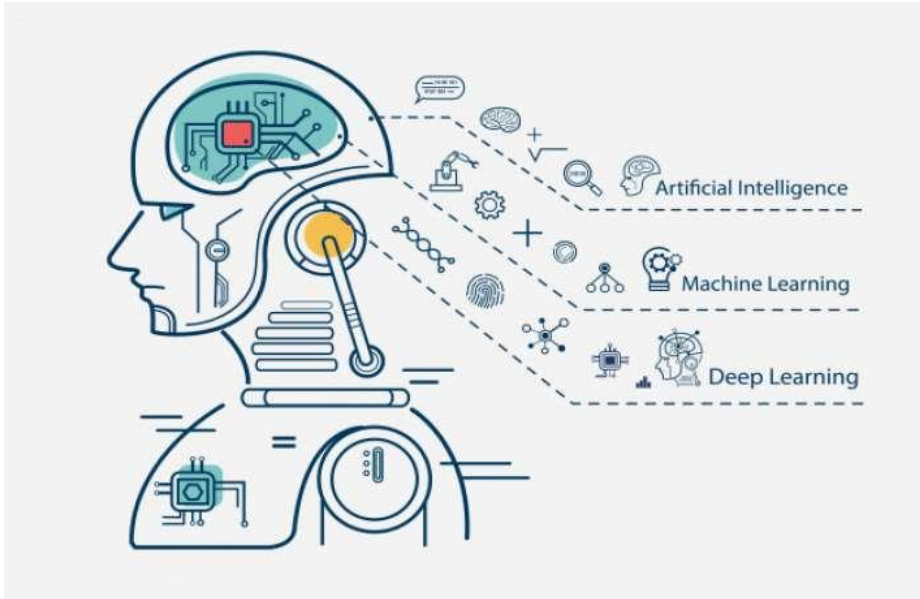
Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah integrasi sistem digital antar lembaga pemerintahan yang belum optimal. Meskipun pemerintah telah mendorong berbagai inovasi berbasis digital seperti SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), kenyataannya banyak aplikasi yang dibuat oleh masing-masing instansi masih berjalan parsial dan tidak terhubung satu sama lain. Hal ini justru menciptakan birokrasi digital baru yang tetap menyulitkan masyarakat dan pelaku usaha karena harus mengakses banyak platform yang berbeda-beda untuk satu urusan yang seharusnya terintegrasi.

5. Arah Reformasi Birokrasi ke Depan

Arah reformasi birokrasi ke depan menuntut perubahan mendasar dalam cara birokrasi bekerja, sebagaimana dikemukakan oleh Frederickson *et al.* (2018) dan Hughes (2019). Birokrasi modern harus bergerak menuju pemerintahan yang lebih agile, digital, dan kolaboratif. Birokrasi tidak lagi cukup hanya menjalankan prosedur administratif secara rutin, melainkan harus mampu bertransformasi mengikuti perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Ciri utama birokrasi masa depan adalah berbasis data dan teknologi,

memanfaatkan *big data*, kecerdasan buatan (AI), hingga blockchain *Governance* untuk meningkatkan akurasi, transparansi, dan kecepatan layanan publik.

Gambar 2. Kecerdasan Buatan



Sumber: *SPBE Lamongan*

Birokrasi modern harus berorientasi pada hasil (outcome), bukan semata-mata pada pemenuhan prosedur yang kaku. Keberhasilan birokrasi diukur dari dampak nyata bagi masyarakat, seperti peningkatan kesejahteraan, efisiensi layanan, dan kualitas kebijakan publik. Reformasi ke depan juga menuntut pola kerja yang lebih kolaboratif, lintas sektor, bahkan lintas negara, mengingat banyak isu kebijakan yang bersifat global dan kompleks, seperti lingkungan, ekonomi digital, dan ketahanan pangan. Di samping itu, birokrasi perlu lebih partisipatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, membuka ruang dialog yang lebih luas dengan publik, serta memanfaatkan teknologi untuk mempercepat layanan sekaligus meningkatkan akuntabilitas. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *good governance* yang menekankan keterbukaan, partisipasi, dan tanggung jawab.

Kementerian PANRB (2024) telah menetapkan arah baru reformasi birokrasi melalui Reformasi Birokrasi Tematik yang lebih menekankan pada outcome dan dampak langsung bagi masyarakat, bukan lagi hanya sekadar perbaikan proses. Fokus reformasi ini

diarahkan pada lima prioritas utama, yaitu: pengentasan kemiskinan melalui birokrasi yang lebih efektif dalam pelayanan sosial; digitalisasi layanan guna memudahkan akses masyarakat; dukungan terhadap investasi dan pertumbuhan ekonomi dengan memangkas hambatan birokrasi; pengendalian inflasi melalui koordinasi lintas sektor yang lebih baik; serta revitalisasi birokrasi daerah agar lebih adaptif, inovatif, dan relevan dengan kebutuhan lokal. Dengan arah ini, diharapkan birokrasi Indonesia mampu benar-benar menjadi pilar pembangunan yang memberikan manfaat langsung bagi masyarakat luas.

D. Transparansi, Akuntabilitas, dan Pelayanan Publik

Pada kerangka administrasi publik modern, transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik merupakan tiga pilar utama yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan dipercaya masyarakat. Ketiganya saling terkait dan menjadi bagian penting dari prinsip *good governance* (UNDP, 2021). Pemerintah yang transparan membuka akses informasi secara luas kepada publik, pemerintah yang akuntabel bertanggung jawab atas semua tindakan dan kebijakan, sedangkan pelayanan publik merupakan wajah nyata kehadiran negara dalam kehidupan masyarakat. Ketiganya menjadi ukuran utama bagi kualitas birokrasi, kredibilitas pemerintah, dan kepercayaan masyarakat.

1. Transparansi dalam Birokrasi Publik

Transparansi dalam birokrasi publik merupakan prinsip penting yang menekankan keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi, proses pengambilan keputusan, serta akses terhadap data publik. Menurut Bovens *et al.* (2014), transparansi adalah fondasi akuntabilitas karena memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk mengetahui, memantau, dan menilai kinerja serta tindakan pemerintah. Transparansi menjadi alat yang efektif dalam mencegah terjadinya penyimpangan kewenangan dan penyalahgunaan kekuasaan karena mendorong keterbukaan informasi yang dapat diakses oleh publik secara luas.

Di Indonesia, komitmen terhadap transparansi diwujudkan melalui berbagai instrumen hukum dan digital. Salah satunya adalah Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi

Publik (KIP) yang menjamin hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang relevan dari badan publik, termasuk lembaga pemerintah, BUMN, dan lembaga lainnya yang menggunakan anggaran negara. Melalui UU ini, masyarakat memiliki akses legal untuk meminta informasi terkait kebijakan, keuangan, hingga hasil kinerja instansi pemerintah.

Transparansi semakin diperkuat melalui kanal SP4N-LAPOR!, sebuah platform digital pengaduan masyarakat yang memungkinkan warga melaporkan keluhan atau memberikan masukan terkait layanan publik secara langsung kepada instansi terkait. Platform ini menjadi jembatan antara masyarakat dan pemerintah dalam mewujudkan layanan yang lebih akuntabel dan responsif. Transformasi digital birokrasi juga didorong melalui E-Government atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang membuka akses lebih luas terhadap informasi layanan, perizinan, keuangan, hingga kebijakan pemerintah. Melalui SPBE, informasi yang sebelumnya tertutup kini dapat diakses secara daring oleh masyarakat. Laporan KemenPANRB (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi ini berhasil meningkatkan kepercayaan publik, menekan peluang praktik korupsi, serta mempercepat proses layanan administrasi yang sebelumnya dikenal lamban dan birokratis.

2. Akuntabilitas dalam Administrasi Publik

Akuntabilitas dalam administrasi publik merupakan kewajiban moral dan hukum bagi birokrasi serta aparatur negara untuk mempertanggungjawabkan setiap penggunaan sumber daya, proses pengambilan keputusan, hingga hasil yang dicapai sesuai dengan aturan, standar, dan tujuan organisasi. Menurut Bovens (2007), akuntabilitas bukan sekadar persoalan administrasi pelaporan semata, melainkan mencakup aspek integritas, transparansi, dan tanggung jawab atas segala dampak kebijakan publik yang dihasilkan. Akuntabilitas berperan penting dalam memastikan bahwa birokrasi bekerja secara profesional, transparan, dan berorientasi pada hasil yang bermanfaat bagi masyarakat.

Di Indonesia, penguatan akuntabilitas birokrasi dilakukan melalui berbagai instrumen yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Salah satu instrumen utama adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang mendorong setiap instansi untuk menyusun perencanaan, melaksanakan program, dan melaporkan hasilnya berbasis outcome bukan sekadar output atau aktivitas administratif belaka.

Dengan SAKIP, kinerja birokrasi diukur dari dampak nyata yang diberikan kepada masyarakat.

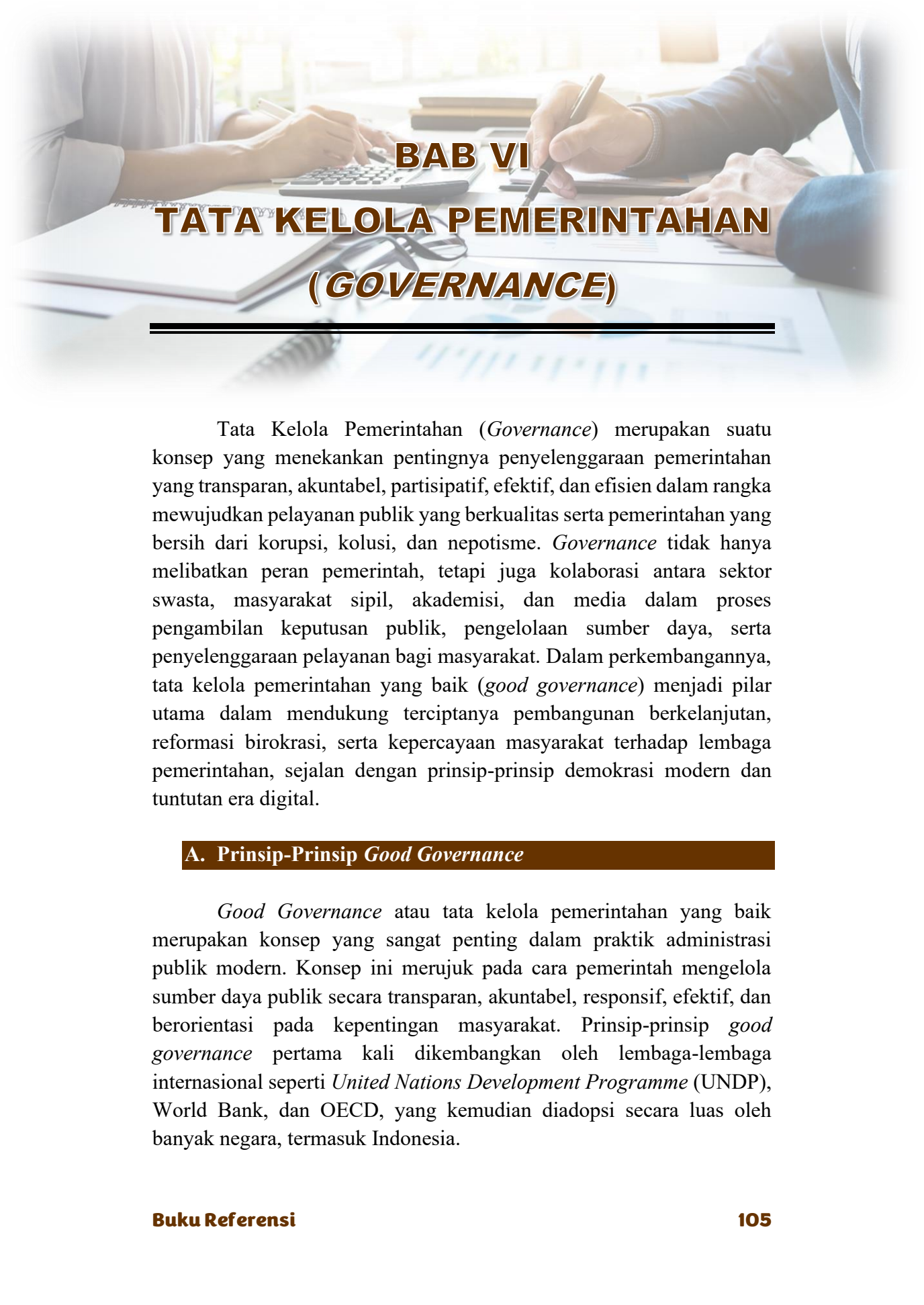
Penguatan fungsi pengawasan dilakukan melalui Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan lembaga audit eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Keduanya bertugas memastikan bahwa tata kelola pemerintahan, pengelolaan anggaran, dan pelaksanaan program berjalan sesuai prinsip akuntabilitas. Untuk mendukung budaya integritas, pemerintah juga mendorong pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) sebagai indikator konkret keberhasilan reformasi birokrasi. Menurut laporan KemenPANRB (2023), akuntabilitas birokrasi nasional menunjukkan tren perbaikan yang positif, tercermin dari kenaikan Indeks Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (IAKIP) secara konsisten dalam lima tahun terakhir.

3. Pelayanan Publik sebagai Wujud Nyata Birokrasi

Pelayanan publik merupakan wujud paling nyata dari peran birokrasi dalam kehidupan masyarakat. Fungsi utama birokrasi tidak hanya sebatas merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan, tetapi juga memberikan layanan yang langsung dirasakan masyarakat, seperti administrasi kependudukan, layanan pendidikan, kesehatan, infrastruktur, hingga perizinan usaha. Menurut Osborne (2020), kualitas pelayanan publik yang diberikan suatu negara mencerminkan seberapa baik kualitas pemerintahan dan birokrasi yang dimiliki negara tersebut. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan tata kelola pemerintahan.

Di Indonesia, berbagai upaya terus dilakukan untuk memperbaiki mutu pelayanan publik. Salah satunya melalui pendirian Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan berbagai layanan lintas instansi dalam satu atap. MPP bertujuan mempermudah akses masyarakat terhadap layanan, mempersingkat proses birokrasi, dan mengurangi potensi praktik pungutan liar. Selain itu, pemerintah juga mendorong digitalisasi layanan publik, seperti sistem perizinan online OSS (*Online Single Submission*), aplikasi kependudukan digital, hingga e-SAMSAT untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor secara daring. Digitalisasi ini bertujuan mempercepat proses layanan, meningkatkan transparansi, dan menekan biaya pelayanan.

Pemerintah juga rutin melakukan penilaian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai alat evaluasi berbasis feedback langsung dari masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima. Evaluasi ini menjadi dasar perbaikan berkelanjutan demi meningkatkan mutu layanan. Selain itu, UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengatur standar layanan yang harus dipenuhi birokrasi, yaitu layanan yang mudah, cepat, murah, dan berkualitas sebagai hak dasar masyarakat. Menurut laporan Ombudsman RI (2023), kualitas layanan publik di Indonesia menunjukkan perbaikan dari tahun ke tahun. Namun, tantangan besar masih dihadapi, terutama terkait disparitas antara layanan di pusat dan daerah, khususnya di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) yang masih menghadapi keterbatasan infrastruktur dan SDM.



BAB VI

TATA KELOLA PEMERINTAHAN

(GOVERNANCE)

Tata Kelola Pemerintahan (*Governance*) merupakan suatu konsep yang menekankan pentingnya penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, partisipatif, efektif, dan efisien dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas serta pemerintahan yang bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. *Governance* tidak hanya melibatkan peran pemerintah, tetapi juga kolaborasi antara sektor swasta, masyarakat sipil, akademisi, dan media dalam proses pengambilan keputusan publik, pengelolaan sumber daya, serta penyelenggaraan pelayanan bagi masyarakat. Dalam perkembangannya, tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi pilar utama dalam mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan, reformasi birokrasi, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan, sejalan dengan prinsip-prinsip demokrasi modern dan tuntutan era digital.

A. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Good Governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan konsep yang sangat penting dalam praktik administrasi publik modern. Konsep ini merujuk pada cara pemerintah mengelola sumber daya publik secara transparan, akuntabel, responsif, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Prinsip-prinsip *good governance* pertama kali dikembangkan oleh lembaga-lembaga internasional seperti *United Nations Development Programme* (UNDP), World Bank, dan OECD, yang kemudian diadopsi secara luas oleh banyak negara, termasuk Indonesia.

Menurut UNDP (2021), *good governance* adalah kunci untuk menciptakan pembangunan yang inklusif, demokratis, dan berkelanjutan. Penerapan prinsip-prinsip ini penting untuk mencegah praktik korupsi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Berdasarkan UNDP (2021) dan Kementerian PANRB (2024), terdapat sejumlah prinsip utama dalam *good governance*, yaitu:

1. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi (*participation*) dalam administrasi publik merujuk pada keterlibatan aktif warga negara dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan yang sah. Partisipasi bukan hanya tentang hadirnya masyarakat dalam forum-forum tertentu, tetapi harus didukung oleh kebebasan berpendapat, akses terbuka terhadap informasi, serta memastikan keterlibatan kelompok rentan seperti perempuan, penyandang disabilitas, dan masyarakat adat. Dengan demikian, partisipasi tidak hanya sekadar formalitas, tetapi benar-benar memberikan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi, kritik, dan masukan yang relevan terhadap kebijakan publik.

Di Indonesia, berbagai mekanisme partisipasi telah dikembangkan. Salah satu contoh nyata adalah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dilaksanakan secara berjenjang, mulai dari tingkat desa hingga nasional. Melalui Musrenbang, masyarakat diberi kesempatan untuk menyampaikan kebutuhan, usulan program, hingga kritik terhadap perencanaan pembangunan yang akan dilakukan pemerintah. Proses ini bertujuan agar program pembangunan lebih relevan dengan kebutuhan nyata masyarakat dan meningkatkan rasa memiliki atas kebijakan yang dihasilkan.

Perkembangan teknologi mendorong partisipasi masyarakat melalui kanal digital, seperti SP4N-LAPOR!, sebuah platform pengaduan layanan publik yang memungkinkan masyarakat menyampaikan keluhan, saran, atau laporan terkait kinerja birokrasi secara cepat, mudah, dan transparan. Melalui platform ini, masyarakat dapat berpartisipasi dalam mengawasi jalannya pemerintahan secara langsung tanpa harus terlibat secara fisik dalam proses birokrasi yang panjang.

2. Aturan Hukum (*Rule of Law*)

Aturan hukum (*rule of law*) merupakan salah satu prinsip utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Prinsip ini menegaskan bahwa semua individu, tanpa terkecuali, tunduk pada hukum yang berlaku dan memiliki hak yang sama di hadapan hukum. Supremasi hukum menjamin bahwa hukum ditegakkan secara adil, tidak diskriminatif, dan senantiasa menghormati hak asasi manusia. Tanpa penegakan hukum yang kuat, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik akan melemah, menciptakan ketidakpastian hukum, dan membuka celah bagi penyalahgunaan kekuasaan.

Ciri penting dari *rule of law* antara lain adanya independensi lembaga yudisial. Lembaga peradilan yang bebas dari campur tangan kekuasaan politik maupun ekonomi menjadi kunci untuk menjamin keadilan yang objektif dan melindungi hak-hak warga negara. Selain itu, kepastian hukum juga merupakan unsur krusial, artinya aturan harus jelas, konsisten, dan diterapkan secara setara tanpa diskriminasi terhadap golongan tertentu. Perlindungan hukum terhadap kelompok rentan seperti perempuan, anak, penyandang disabilitas, dan masyarakat adat juga menjadi bagian integral dalam menjaga supremasi hukum yang berkeadilan.

Di Indonesia, prinsip *rule of law* telah dituangkan dalam berbagai regulasi, termasuk konstitusi yang menjamin hak asasi manusia dan sistem peradilan yang adil. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan. Laporan World Justice Project (2023) menempatkan Indonesia pada peringkat ke-66 dari 142 negara dalam Indeks *Rule of Law*. Peringkat ini menunjukkan adanya kemajuan, tetapi juga mencatat sejumlah kelemahan, khususnya dalam hal penegakan hukum yang masih belum konsisten dan cenderung lemah terhadap pelaku yang memiliki kekuasaan politik atau ekonomi.

3. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Transparansi mengacu pada keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat. Keterbukaan ini mencakup akses publik terhadap proses perumusan kebijakan, pengelolaan anggaran, hingga pelaksanaan

program-program pemerintah. Dengan adanya transparansi, masyarakat memiliki kesempatan untuk memahami bagaimana kebijakan dibuat, bagaimana anggaran negara dikelola, serta sejauh mana capaian kinerja pemerintah dapat dipertanggungjawabkan.

Di Indonesia, komitmen terhadap transparansi telah diatur secara hukum melalui Undang-Undang No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP). Regulasi ini memberikan jaminan hak bagi masyarakat untuk memperoleh informasi dari badan publik, baik pemerintah pusat maupun daerah. Selain itu, berbagai inisiatif digital telah dikembangkan untuk mendukung keterbukaan data, seperti portal data terbuka data.go.id, yang menyediakan akses terhadap berbagai data publik lintas sektor, serta dashboard SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang menampilkan informasi kinerja kementerian/lembaga secara terbuka.

Menurut Bovens *et al.* (2014), transparansi merupakan prasyarat dari akuntabilitas. Tanpa keterbukaan informasi, publik tidak akan mampu melakukan evaluasi terhadap tindakan pemerintah, sehingga pengawasan menjadi lemah dan berpotensi memicu penyalahgunaan kekuasaan. Transparansi juga mendorong lahirnya kebijakan yang lebih inklusif karena masyarakat dapat terlibat aktif dalam memberikan masukan maupun kritik secara terbuka.

4. Responsivitas (*Responsiveness*)

Responsivitas merupakan salah satu prinsip penting dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Responsivitas mengacu pada kemampuan pemerintah dalam merespons kebutuhan, aspirasi, dan keluhan masyarakat secara cepat, tepat, dan proporsional. Pemerintahan yang responsif tidak hanya memberikan layanan publik secara cepat, tetapi juga mampu menyesuaikan kebijakan dan programnya sesuai dengan dinamika sosial, ekonomi, dan politik yang berkembang di masyarakat. Terlebih dalam situasi darurat, seperti bencana alam, krisis ekonomi, atau pandemi COVID-19, responsivitas pemerintah menjadi kunci keberhasilan dalam meminimalisir dampak dan memenuhi hak-hak dasar warga negara.

Salah satu indikator responsivitas dapat dilihat dari kecepatan dan kualitas layanan publik yang diberikan. Layanan yang cepat, mudah diakses, dan berkualitas mencerminkan komitmen pemerintah dalam memenuhi hak masyarakat secara optimal. Misalnya, kemudahan dalam

pengurusan dokumen kependudukan, layanan kesehatan yang tanggap, atau akses perizinan usaha secara daring melalui sistem OSS. Pemerintah yang lambat merespons kebutuhan ini akan menimbulkan ketidakpuasan publik, menurunkan kepercayaan masyarakat, bahkan memperbesar potensi konflik sosial.

Responsivitas juga tercermin dari kemampuan pemerintah dalam melakukan adaptasi kebijakan terhadap situasi baru yang tidak terduga. Selama pandemi COVID-19, misalnya, pemerintah Indonesia melakukan penyesuaian kebijakan secara berkala, seperti pemberlakuan pembatasan sosial, program vaksinasi massal, hingga bantuan sosial bagi masyarakat terdampak. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah yang responsif mampu membaca situasi dengan cepat dan merumuskan solusi yang relevan sesuai kebutuhan masyarakat.

5. Konsensus dan Inklusivitas (*Consensus Oriented and Inclusiveness*)

Konsensus dan inklusivitas merupakan prinsip fundamental dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintahan yang berorientasi pada konsensus berarti memiliki kemampuan untuk memediasi berbagai kepentingan yang berkembang di tengah masyarakat yang majemuk, seperti Indonesia. Dalam konteks ini, pemerintah harus mampu merangkul, mendengarkan, dan mempertimbangkan aspirasi dari seluruh kelompok masyarakat, termasuk kelompok minoritas, rentan, dan marjinal, agar kebijakan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kehendak bersama, bukan hanya kepentingan segelintir pihak. Prinsip ini sangat relevan bagi Indonesia yang memiliki keragaman suku, agama, budaya, dan latar belakang sosial ekonomi.

Penerapan inklusivitas dalam proses pemerintahan dapat diwujudkan melalui pelibatan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam setiap tahapan penyusunan kebijakan, mulai dari tahap perencanaan, formulasi, hingga evaluasi. Stakeholders yang dilibatkan meliputi pemerintah, legislatif, dunia usaha, akademisi, organisasi masyarakat sipil, kelompok adat, penyandang disabilitas, hingga masyarakat umum. Pelibatan ini bertujuan agar kebijakan yang dihasilkan tidak menimbulkan ketimpangan atau ketidakadilan sosial karena telah mempertimbangkan beragam perspektif, kepentingan, dan kebutuhan.

Mekanisme konsultasi publik yang terbuka juga menjadi sarana penting dalam mewujudkan inklusivitas. Melalui forum-forum konsultasi, musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang), audiensi, diskusi publik, hingga platform digital, pemerintah membuka ruang partisipasi masyarakat secara luas. Proses ini mendorong transparansi, memperkuat legitimasi kebijakan, serta meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) masyarakat terhadap keputusan yang diambil pemerintah.

B. Partisipasi Masyarakat dan Kolaborasi Antarsektor

Pada tata kelola pemerintahan modern, partisipasi masyarakat dan kolaborasi antarsektor merupakan elemen penting untuk menciptakan pemerintahan yang inklusif, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Keduanya dipandang sebagai pilar yang memperkuat prinsip-prinsip *good governance* karena mampu meningkatkan legitimasi kebijakan publik, membangun kepercayaan, serta menciptakan sinergi antara berbagai pihak dalam mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan.

1. Partisipasi Masyarakat dalam Tata Kelola Pemerintahan

Partisipasi masyarakat dalam tata kelola pemerintahan merupakan unsur penting dalam mewujudkan prinsip *good governance* yang transparan, akuntabel, dan responsif. Partisipasi ini diartikan sebagai keterlibatan aktif individu maupun kelompok dalam seluruh tahapan proses pemerintahan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi kebijakan publik (UNDP, 2021). Keterlibatan tersebut bukan hanya sekadar hak, melainkan juga menjadi kewajiban warga negara sebagai bagian dari upaya menciptakan pemerintahan yang lebih demokratis, terbuka, dan berpihak pada kepentingan masyarakat luas.

Bentuk partisipasi masyarakat dapat diwujudkan melalui berbagai mekanisme yang telah difasilitasi oleh pemerintah. Pada tahap perencanaan, masyarakat dilibatkan melalui forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dilaksanakan secara berjenjang dari tingkat desa, kecamatan, kabupaten/kota, hingga nasional. Di bidang pengawasan, masyarakat difasilitasi melalui kanal pengaduan seperti SP4N-LAPOR! yang memungkinkan warga

menyampaikan keluhan terkait pelayanan publik atau pelanggaran prosedur birokrasi secara langsung kepada pemerintah. Selain itu, dalam penyelenggaraan pelayanan publik, forum konsultasi publik dan survei kepuasan layanan menjadi sarana evaluasi agar pemerintah mengetahui aspirasi dan kebutuhan nyata masyarakat. Pada tahap pengambilan keputusan, masyarakat dapat terlibat melalui uji publik rancangan undang-undang atau peraturan daerah yang terbuka untuk mendapatkan masukan dari berbagai pihak.

Partisipasi masyarakat memberikan banyak manfaat strategis. Pertama, meningkatkan akurasi dan legitimasi kebijakan karena dirumuskan berdasarkan kebutuhan riil masyarakat. Kedua, memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab sosial sehingga masyarakat lebih peduli dan aktif menjaga hasil pembangunan. Ketiga, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan, karena masyarakat turut mengawasi prosesnya. Keempat, mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik karena kebijakan akan lebih responsif terhadap kebutuhan warga.

2. Kolaborasi Antarsektor dalam Tata Kelola Pemerintahan

Kolaborasi antarsektor dalam tata kelola pemerintahan merupakan pendekatan strategis yang mengedepankan kerja sama lintas aktor, baik pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, akademisi, maupun media dalam seluruh tahapan proses kebijakan publik, mulai dari perumusan, implementasi, hingga evaluasi (Osborne, 2020). Pendekatan ini dikenal dengan istilah *pentahelix collaboration*, yaitu model kolaborasi lima unsur penting yang saling melengkapi peran dan sumber daya demi tercapainya tujuan pembangunan yang lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

Pada model *pentahelix*, pemerintah memiliki peran utama sebagai pihak yang menyediakan regulasi, anggaran, serta memfasilitasi kebijakan publik. Pemerintah bertugas memastikan proses administrasi berjalan sesuai aturan dan kepentingan masyarakat. Sektor swasta berkontribusi melalui inovasi, pendanaan, pengembangan teknologi, dan penyediaan lapangan kerja yang akan mendukung akselerasi pembangunan. Sementara itu, akademisi berperan penting dalam memberikan dasar ilmiah melalui penelitian, penyediaan data, serta evaluasi terhadap kebijakan yang sedang atau telah dilaksanakan. Media massa memiliki fungsi strategis dalam menyosialisasikan kebijakan

pemerintah, memberikan edukasi publik, serta menjalankan fungsi kontrol sosial melalui pemberitaan yang objektif dan bertanggung jawab. Terakhir, masyarakat atau LSM hadir sebagai representasi kepentingan masyarakat akar rumput, baik melalui advokasi, pemberdayaan masyarakat, hingga partisipasi langsung dalam pelaksanaan program.

Kolaborasi antarsektor ini memberikan berbagai manfaat signifikan bagi tata kelola pemerintahan. Pertama, kolaborasi memungkinkan optimalisasi sumber daya lintas pihak, baik dalam bentuk finansial, pengetahuan, teknologi, maupun jaringan sosial. Kedua, sinergi yang terbangun antar aktor memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah karena proses kebijakan menjadi lebih transparan, inklusif, dan akuntabel. Ketiga, kolaborasi mempercepat pencapaian tujuan pembangunan karena setiap sektor berperan sesuai kekuatan dan keahliannya masing-masing, menciptakan ekosistem yang saling mendukung. Keempat, kolaborasi mendorong lahirnya inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat, karena kebijakan dan program yang dihasilkan merupakan hasil interaksi langsung dari berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda.

3. Praktik Baik Partisipasi dan Kolaborasi di Indonesia

Praktik partisipasi dan kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan di Indonesia telah mengalami banyak perkembangan positif dalam beberapa tahun terakhir. Berbagai program dan inisiatif telah berhasil menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat serta kerja sama lintas sektor mampu mendorong efektivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Salah satu contoh paling nyata adalah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dilaksanakan secara berjenjang mulai dari tingkat desa, kecamatan, kabupaten/kota, hingga nasional. Musrenbang menjadi wadah resmi bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan usulan terkait kebutuhan pembangunan di wilayahnya, sehingga pemerintah dapat menyusun program kerja yang lebih relevan dan partisipatif.

Indonesia juga memiliki inovasi SP4N-LAPOR!, sebuah aplikasi pengaduan nasional berbasis digital yang mempermudah masyarakat menyampaikan keluhan, aspirasi, maupun masukan terkait pelayanan publik. Aplikasi ini menjadi bukti konkret bagaimana digitalisasi dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengawasan pemerintahan secara lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Contoh lain adalah

Program Kampung Iklim (ProKlim) yang memadukan kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dunia usaha, dan akademisi dalam upaya mitigasi dan adaptasi perubahan iklim di tingkat komunitas. Program ini mendorong keterlibatan aktif warga dalam menjaga lingkungan melalui berbagai aksi nyata, seperti pengelolaan sampah, penghijauan, hingga ketahanan pangan berbasis masyarakat.

Inovasi kolaboratif juga tercermin dalam Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan berbagai layanan publik lintas instansi, baik pusat maupun daerah, dalam satu atap. Melalui MPP, masyarakat dapat mengakses berbagai layanan administratif secara lebih mudah, cepat, dan transparan. Partisipasi masyarakat dalam mengevaluasi kualitas layanan MPP juga menjadi kunci perbaikan berkelanjutan. Studi kasus yang menonjol adalah *Smart City* Bandung yang sukses mengembangkan layanan kota berbasis teknologi melalui kolaborasi multipihak, melibatkan pemerintah, swasta, akademisi, media, dan masyarakat. Kota Bandung memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas layanan publik, transportasi, pendidikan, dan pengelolaan kota secara keseluruhan. Selain itu, MPP Banyuwangi dikenal sebagai contoh terbaik integrasi layanan publik yang tidak hanya mengedepankan kemudahan akses, tetapi juga membuka ruang partisipasi masyarakat dalam memberikan masukan terhadap kualitas layanan yang diberikan. Seluruh contoh tersebut membuktikan bahwa praktik partisipasi dan kolaborasi yang baik mampu memperkuat tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif, transparan, dan akuntabel di Indonesia.

4. Tantangan di Indonesia

Tantangan partisipasi dan kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan di Indonesia masih cukup kompleks dan memerlukan perhatian serius. Salah satu tantangan utama adalah resistensi birokrasi. Masih banyak aparatur pemerintahan, terutama di tingkat daerah, yang belum sepenuhnya terbuka terhadap keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Birokrasi yang cenderung konservatif lebih memilih menjalankan tugas secara administratif tanpa membuka ruang dialog atau masukan dari warga. Hal ini disebabkan oleh budaya birokrasi lama yang memandang partisipasi sebagai beban tambahan, bukan sebagai upaya memperkuat legitimasi kebijakan.

Keterbatasan literasi publik menjadi tantangan besar. Tidak semua masyarakat memahami hak dan mekanisme untuk berpartisipasi dalam pemerintahan. Minimnya pengetahuan tentang proses perencanaan pembangunan, pengawasan, hingga pengambilan keputusan menyebabkan partisipasi masyarakat cenderung bersifat formalitas dan terbatas pada kelompok tertentu saja. Kondisi ini diperburuk oleh rendahnya literasi digital dan hukum di sebagian besar wilayah, sehingga masyarakat tidak memanfaatkan kanal partisipatif yang telah disediakan, seperti SP4N-LAPOR! atau forum konsultasi publik.

Akses teknologi juga masih menjadi kendala, terutama di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) yang mengalami kesenjangan infrastruktur digital. Di daerah-daerah ini, jaringan internet belum memadai sehingga menghambat masyarakat untuk mengakses layanan berbasis digital atau mengikuti forum daring yang menjadi bagian penting dari partisipasi publik di era modern. Akibatnya, ketimpangan partisipasi antara daerah maju dan tertinggal semakin lebar.

5. Arah Penguatan Partisipasi dan Kolaborasi ke Depan

Arah penguatan partisipasi dan kolaborasi dalam tata kelola pemerintahan ke depan memerlukan strategi yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Salah satu langkah kunci adalah peningkatan literasi publik, khususnya dalam bidang politik, hukum, dan sosial. Edukasi ini penting agar masyarakat memahami hak dan kewajiban dalam proses pemerintahan, serta mampu memanfaatkan berbagai saluran partisipatif yang telah disediakan pemerintah. Literasi yang kuat akan mendorong warga lebih aktif terlibat dalam musyawarah, pengawasan, maupun penyampaian aspirasi, sehingga partisipasi masyarakat tidak berhenti pada tataran simbolik, melainkan menjadi kekuatan nyata dalam memperkuat demokrasi.

Penguatan infrastruktur digital menjadi kebutuhan mendesak agar partisipasi dapat merata ke seluruh penjuru Indonesia, termasuk wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar). Pemerintah perlu memperluas jaringan internet, menyediakan akses perangkat teknologi yang memadai, dan mengembangkan platform digital yang ramah pengguna, sehingga keterlibatan masyarakat tidak terhambat oleh keterbatasan teknologi. Akses digital yang merata akan membuka lebih banyak ruang bagi masyarakat untuk menyuarakan pendapat, mengawasi kebijakan,

serta berinteraksi langsung dengan pemerintah melalui berbagai kanal digital.

Arah penguatan selanjutnya adalah membangun kolaborasi yang terinstitusionalisasi (*institutionalized collaboration*). Kolaborasi antar sektor baik pemerintah, swasta, akademisi, media, maupun masyarakat sipil harus didukung dengan regulasi yang jelas, akuntabel, dan memiliki mekanisme evaluasi yang terukur. Regulasi ini bertujuan menciptakan kolaborasi yang berorientasi pada hasil, bukan sekadar formalitas. Dengan begitu, seluruh pihak memiliki peran yang jelas, saling melengkapi, dan bertanggung jawab dalam proses pembangunan dan pelayanan publik.

C. E-Government dan Teknologi Digital dalam Administrasi Publik

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Konsep e-government atau pemerintahan elektronik merupakan wujud nyata pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung administrasi publik yang lebih efisien, transparan, akuntabel, dan partisipatif. Pemerintah memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat pelayanan, mempermudah akses informasi bagi masyarakat, meningkatkan koordinasi antarinstansi, serta menciptakan transparansi dalam pengelolaan administrasi pemerintahan. Menurut World Bank (2023), e-government merupakan bagian penting dari upaya reformasi birokrasi modern yang mendukung tercapainya prinsip-prinsip *good governance*.

1. Pengertian dan Ruang Lingkup E-Government

E-Government merupakan bentuk modernisasi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya internet, dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan. Heeks (2022) mendefinisikan e-government sebagai penggunaan teknologi digital oleh lembaga pemerintahan untuk menyediakan layanan publik, memperluas akses informasi, memperkuat partisipasi masyarakat, serta meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pemerintahan. Dalam konteks Indonesia, pengaturan e-government diatur secara jelas melalui Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi ini memberikan kerangka kerja menyeluruh bagi lembaga pemerintah di pusat maupun daerah agar mengintegrasikan teknologi dalam semua lini pelayanan dan administrasi pemerintahan.

Ruang lingkup e-government di Indonesia meliputi empat aspek utama. Pertama, layanan pemerintahan digital (e-service), yaitu penyediaan layanan publik berbasis teknologi yang memudahkan masyarakat mengakses administrasi kependudukan, perizinan usaha, layanan kesehatan, pendidikan, hingga perpajakan secara daring. Contoh implementasinya adalah *Online Single Submission* (OSS), e-Samsat, dan aplikasi kependudukan digital. Kedua, administrasi pemerintahan digital (e-administration) yang mencakup digitalisasi proses internal pemerintahan, mulai dari pengelolaan keuangan, arsip elektronik, sistem kepegawaian, hingga manajemen aset. Hal ini bertujuan meningkatkan efisiensi birokrasi, mengurangi tumpang tindih data, dan meminimalkan praktik korupsi.

Ketiga, demokrasi digital (e-democracy), yaitu pemanfaatan teknologi untuk memperluas partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan, seperti melalui aplikasi pengaduan publik SP4N-LAPOR!, forum konsultasi daring, hingga survei kepuasan layanan. E-democracy memungkinkan masyarakat lebih mudah memberikan masukan, kritik, dan aspirasi kepada pemerintah. Keempat, manajemen informasi digital (*e-information management*), yang mencakup pengelolaan data dan informasi pemerintahan secara terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven government*).

2. Tujuan dan Manfaat E-Government

Penerapan e-government bertujuan untuk mendorong transformasi birokrasi menjadi lebih modern, efisien, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Salah satu tujuan utama dari e-government adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan digitalisasi layanan, masyarakat dapat mengakses berbagai pelayanan pemerintahan secara lebih mudah, cepat, dan nyaman tanpa harus melalui prosedur yang berbelit. Selain itu, e-government bertujuan mempercepat proses birokrasi secara transparan dan akuntabel. Seluruh proses layanan yang terintegrasi secara digital meminimalisasi kontak

langsung antara pejabat dan masyarakat sehingga mengurangi potensi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Tujuan lainnya adalah menyederhanakan prosedur layanan dan menekan biaya administrasi. Layanan berbasis teknologi memotong rantai birokrasi yang panjang dan meminimalisasi penggunaan kertas, waktu, serta sumber daya manusia. Di samping itu, e-government bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat melalui penyediaan akses informasi yang lebih luas dan transparan. Aplikasi digital memungkinkan masyarakat memberikan masukan, pengaduan, atau berpartisipasi langsung dalam proses pengambilan keputusan secara lebih mudah dan efektif. Integrasi antarinstansi pemerintah juga menjadi salah satu sasaran penting e-government, di mana data dan informasi antar lembaga dapat saling terhubung sehingga mencegah tumpang tindih program atau layanan.

Secara konkret, manfaat e-government sangat dirasakan baik oleh masyarakat maupun pemerintah. Dari sisi transparansi, akses masyarakat terhadap informasi publik terbuka lebar sehingga mempersempit celah terjadinya korupsi. Sistem digital mendokumentasikan setiap proses dan transaksi secara jelas. Dari sisi efisiensi, proses pelayanan menjadi lebih cepat, tidak memerlukan tatap muka langsung, serta menekan biaya transportasi dan waktu bagi masyarakat. Pemerintah pun dapat menghemat anggaran dengan pengelolaan sistem yang terpusat.

3. Implementasi E-Government di Indonesia

Implementasi e-government di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam satu dekade terakhir. Berbagai inovasi layanan digital berbasis teknologi informasi telah diterapkan sebagai bagian dari upaya mewujudkan pemerintahan yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel. Salah satu contoh utama implementasi ini adalah SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), yang menjadi kebijakan nasional untuk mendorong integrasi sistem informasi antar instansi pemerintahan. SPBE bertujuan menyederhanakan proses birokrasi, meningkatkan efisiensi pelayanan, serta memperkuat akuntabilitas pengelolaan administrasi publik.

Pemerintah juga meluncurkan SP4N-LAPOR!, sebuah aplikasi layanan pengaduan masyarakat berbasis digital yang terhubung dengan seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Aplikasi ini

memudahkan masyarakat menyampaikan keluhan, aspirasi, maupun laporan terkait pelayanan publik secara cepat dan transparan. Penerapan e-government juga tampak dari berbagai layanan digital lainnya seperti e-Samsat, e-Tax, e-Budgeting, dan e-Procurement. Layanan ini bertujuan mempermudah masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak kendaraan, pajak daerah, mengakses informasi anggaran, hingga proses pengadaan barang dan jasa pemerintah secara daring. Sistem ini tidak hanya mempersingkat waktu pelayanan, tetapi juga meminimalisir peluang praktik korupsi karena seluruh proses dilakukan secara digital dan terdokumentasi dengan baik.

Di sektor perizinan, pemerintah mengembangkan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Online melalui platform *Online Single Submission* (OSS) yang mempermudah proses pengajuan izin usaha secara daring. Sistem ini terintegrasi antar kementerian dan lembaga terkait, sehingga memberikan kepastian hukum dan kemudahan bagi para pelaku usaha. Lebih jauh, konsep *Smart City* dan *Smart Village* juga telah diterapkan di berbagai kota dan kabupaten di Indonesia. Melalui pendekatan ini, pemerintah daerah membangun ekosistem digital yang mencakup layanan publik, keamanan, kesehatan, pendidikan, hingga pengelolaan lingkungan.

4. Tantangan Penerapan E-Government

Meskipun penerapan e-government di Indonesia terus menunjukkan perkembangan positif, sejumlah tantangan fundamental masih menghambat optimalisasi sistem ini secara menyeluruh. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan infrastruktur digital, khususnya akses internet yang belum merata di seluruh wilayah, terutama di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar). Kondisi ini membuat masyarakat di daerah tersebut sulit menikmati layanan digital secara optimal, sehingga terjadi kesenjangan dalam pelayanan publik berbasis teknologi.

Tantangan lain berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia (SDM), terutama aparatur sipil negara (ASN) di daerah yang belum sepenuhnya menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Masih banyak ASN yang belum terbiasa memanfaatkan sistem digital dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga menghambat percepatan transformasi layanan pemerintahan berbasis elektronik. Budaya birokrasi konvensional juga menjadi penghambat signifikan. Banyak

aparatur yang masih cenderung resisten terhadap perubahan dari pola kerja manual ke sistem digital, merasa lebih nyaman bekerja dengan prosedur lama yang bersifat administratif dan berjenjang, dibandingkan harus beradaptasi dengan teknologi yang menuntut efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas lebih tinggi. Kondisi ini memperlambat proses reformasi birokrasi digital di sejumlah instansi pemerintahan.

Tantangan berikutnya adalah terkait dengan keamanan data dan privasi informasi. Seiring meningkatnya penggunaan sistem digital dalam layanan pemerintahan, risiko serangan siber juga semakin besar. Sayangnya, belum semua instansi pemerintah memiliki standar keamanan informasi yang memadai, sehingga data publik rawan diretas atau disalahgunakan. Isu ini menjadi perhatian penting dalam upaya melindungi hak privasi masyarakat dan menjaga kepercayaan publik terhadap e-government.

5. Strategi Penguatan E-Government ke Depan

Penguatan e-government di masa depan menuntut strategi yang lebih komprehensif dan terintegrasi agar mampu memberikan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu strategi utama adalah penguatan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK), khususnya dengan memperluas jaringan internet ke seluruh wilayah Indonesia, termasuk daerah pelosok, tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Tanpa infrastruktur yang memadai, penerapan e-government tidak akan berjalan optimal dan akan semakin memperlebar kesenjangan digital antara daerah maju dan tertinggal.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) menjadi kunci suksesnya transformasi digital birokrasi. Pemerintah perlu menyelenggarakan pelatihan secara rutin, meningkatkan literasi digital ASN, dan mendorong mindset aparatur untuk lebih adaptif terhadap teknologi. ASN yang cakap teknologi akan lebih siap mendukung implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik secara maksimal. Strategi selanjutnya adalah integrasi sistem layanan publik melalui penerapan satu data, satu platform, dan satu portal nasional. Hal ini penting untuk mengatasi masalah duplikasi aplikasi dan database yang selama ini membuat layanan publik menjadi tidak efisien dan membingungkan masyarakat. Integrasi ini akan mempermudah akses layanan bagi warga serta meningkatkan efisiensi dan akurasi data bagi pemerintah.

Untuk menghadapi tantangan keamanan digital, perlu adanya penguatan regulasi keamanan informasi dengan mengacu pada standar internasional seperti ISO 27001 untuk manajemen keamanan informasi. Selain itu, penegakan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) harus diperkuat guna memberikan jaminan perlindungan hak privasi masyarakat atas data yang dikelola oleh pemerintah. Terakhir, penguatan e-government memerlukan kolaborasi lintas sektor (*pentahelix*) yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, akademisi, media, dan masyarakat sipil. Kolaborasi ini bertujuan mempercepat inovasi teknologi, memperluas jangkauan layanan, serta memastikan bahwa pengembangan teknologi pemerintahan berjalan sesuai kebutuhan masyarakat. Dengan strategi yang komprehensif dan kolaboratif ini, e-government di Indonesia diharapkan mampu mendorong pelayanan publik yang lebih berkualitas, akuntabel, dan inklusif, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

D. Studi Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

Implementasi tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* merupakan indikator penting bagi keberhasilan suatu negara dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, transparan, akuntabel, dan partisipatif. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya sistematis dalam mewujudkan prinsip-prinsip *good governance*, mulai dari regulasi, kelembagaan, hingga inovasi pelayanan berbasis digital. Studi implementasi ini menjadi penting sebagai gambaran sejauh mana prinsip-prinsip tersebut berjalan dalam praktik birokrasi sehari-hari, khususnya dalam mendorong reformasi birokrasi, pemberantasan korupsi, perbaikan layanan publik, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Menurut UNDP (2021), keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik dapat diukur melalui efektivitas pemerintahan, kualitas layanan, kepercayaan publik, serta keberhasilan reformasi birokrasi.

1. Studi Implementasi *Good Governance* di Indonesia

Implementasi *good governance* di Indonesia terus diperkuat melalui berbagai program strategis yang bertujuan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Salah satu

instrumen utama adalah Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dikembangkan oleh Kementerian PANRB sejak 2018. Indeks ini berfungsi mengukur kematangan digitalisasi pemerintahan, yang merupakan bagian integral dari tata kelola pemerintahan yang baik. Berdasarkan laporan KemenPANRB (2024), indeks SPBE nasional menunjukkan peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini mencerminkan komitmen pemerintah dalam memperkuat pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan berbasis teknologi. Selain itu, Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 menjadi fondasi utama perbaikan tata kelola, dengan fokus pada penguatan akuntabilitas, peningkatan kualitas layanan, dan pemberantasan korupsi.

Salah satu bentuk konkret implementasi *good governance* adalah Program Zona Integritas (ZI) yang bertujuan menciptakan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Hingga 2023, lebih dari 7.000 unit kerja telah meraih predikat WBK/WBBM, yang menandakan keberhasilan reformasi di tingkat unit kerja. Keberhasilan ini tidak terlepas dari fokus pada perbaikan layanan, transparansi, inovasi, serta keterbukaan informasi. Studi kasus seperti Kemenkumham Jawa Barat yang menjadi role model WBK melalui layanan publik digital, serta Kantor Imigrasi Soekarno-Hatta dengan layanan fast track berbasis teknologi, menunjukkan keberhasilan konkret program ini.

Inovasi Mal Pelayanan Publik (MPP) menjadi terobosan penting dalam integrasi layanan lintas instansi. Hingga 2024, sebanyak 163 MPP telah beroperasi, menghadirkan layanan terintegrasi dari berbagai instansi, BUMN, perbankan, hingga swasta. MPP Banyuwangi menjadi contoh sukses, dengan sistem antrean digital, integrasi lebih dari 200 layanan dari 30 instansi, dan peningkatan indeks kepuasan masyarakat. Penerapan smart *Governance* juga direalisasikan melalui *Smart City* dan *Smart Village*. Surabaya sebagai pionir menerapkan *Surabaya Single Window* (SSW) untuk perizinan, Command Center 112 untuk layanan darurat, dan e-Kinerja ASN. Di sisi desa, Desa Ponggok, Klaten, berhasil melakukan transformasi digital dalam pelayanan publik, data kependudukan, dan keuangan desa secara transparan, menjadi model smart village yang mendukung prinsip *good governance*.

2. Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi *Good Governance*

Keberhasilan implementasi *good governance* di Indonesia tidak lepas dari sejumlah faktor pendukung yang saling berkaitan. Salah satu faktor utama adalah komitmen kepemimpinan (*leadership commitment*). Kepemimpinan yang kuat dan konsisten, baik di tingkat pusat maupun daerah, sangat menentukan arah dan keberlanjutan reformasi birokrasi serta perbaikan kualitas pelayanan publik. Pemerintah daerah atau kementerian/lembaga yang berhasil menerapkan prinsip-prinsip *good governance* umumnya dipimpin oleh tokoh yang memiliki integritas, visi yang jelas, dan komitmen nyata terhadap transparansi, akuntabilitas, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Faktor penting lainnya adalah inovasi layanan publik berbasis digital. Pemanfaatan teknologi informasi telah menjadi pendorong utama transformasi layanan pemerintahan yang lebih cepat, efisien, dan akuntabel. Digitalisasi tidak hanya mempermudah akses layanan bagi masyarakat, tetapi juga meningkatkan transparansi proses administrasi dan meminimalisir potensi korupsi. Contoh implementasinya dapat dilihat melalui SPBE, layanan perizinan OSS, aplikasi SP4N-LAPOR!, hingga Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan berbagai layanan dalam satu sistem berbasis teknologi.

Keterlibatan masyarakat juga menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan *good governance*. Partisipasi masyarakat menciptakan ruang dialog yang sehat antara pemerintah dan warga, baik dalam tahap perencanaan melalui forum seperti Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), dalam tahap pengawasan melalui platform pengaduan seperti SP4N-LAPOR!, maupun dalam evaluasi pelayanan publik melalui survei kepuasan masyarakat. Dengan melibatkan masyarakat secara aktif, pemerintah dapat lebih memahami kebutuhan riil warga, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan legitimasi kebijakan yang diambil.

3. Tantangan Implementasi di Indonesia

Implementasi *good governance* di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks, terutama terkait dengan ketimpangan kapasitas antar daerah. Tidak semua pemerintah daerah memiliki kemampuan yang setara dalam menerapkan program seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Mal Pelayanan

Publik (MPP), atau Zona Integritas (WBK/WBBM). Daerah perkotaan cenderung lebih maju karena memiliki infrastruktur teknologi yang memadai, sumber daya manusia (SDM) yang lebih terlatih, serta dukungan anggaran yang lebih besar. Sebaliknya, daerah tertinggal atau pelosok masih menghadapi keterbatasan akses internet, sarana teknologi, dan SDM yang kompeten, sehingga menyebabkan kesenjangan dalam kualitas layanan publik antar wilayah.

Tantangan lain adalah masih kuatnya budaya birokrasi lama yang bercirikan pola kerja manual, prosedural, dan hierarkis. Banyak aparatur sipil negara (ASN), terutama di level menengah dan bawah, yang belum sepenuhnya menerima perubahan menuju birokrasi digital yang lebih fleksibel dan berorientasi hasil. Resistensi ini seringkali dipicu oleh ketidaknyamanan meninggalkan zona aman, kekhawatiran akan transparansi yang lebih tinggi, atau kurangnya pemahaman atas manfaat teknologi digital dalam tata kelola pemerintahan.

Kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi tantangan signifikan. Masih banyak ASN, terutama di daerah, yang belum memiliki kompetensi digital yang memadai, baik dari segi keterampilan teknis, manajerial, maupun kemampuan inovatif. Kelemahan ini berdampak pada lambatnya adopsi teknologi, ketidakefektifan pengelolaan data, hingga buruknya pelayanan publik yang seharusnya sudah berbasis digital.

Fragmentasi sistem digital antar kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah masih menjadi hambatan utama dalam mewujudkan pemerintahan digital yang terintegrasi. Banyak aplikasi dan platform yang dikembangkan masing-masing instansi tanpa koordinasi terpadu, sehingga menimbulkan tumpang tindih, duplikasi layanan, serta inefisiensi anggaran. Kondisi ini menghambat terciptanya *one stop service* yang diharapkan oleh masyarakat dan dunia usaha. Untuk itu, integrasi sistem digital yang berbasis satu data nasional menjadi keharusan agar pelayanan publik lebih efektif, efisien, dan akuntabel ke depannya.

4. Arah Penguatan ke Depan

Arah penguatan *good governance* di Indonesia ke depan menekankan pada percepatan integrasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Nasional. Langkah ini bertujuan mengharmonisasi seluruh sistem informasi yang selama ini tersebar dan terpisah antar

kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah ke dalam satu portal nasional yang terintegrasi. Integrasi ini tidak hanya mendorong efisiensi, tetapi juga memastikan layanan publik menjadi lebih transparan, mudah diakses, dan akuntabel bagi seluruh masyarakat. Dengan satu data dan satu sistem terpadu, proses birokrasi dapat dipangkas dan kualitas layanan meningkat secara merata di seluruh wilayah Indonesia.

Penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di bidang digital menjadi prioritas penting. Pemerintah perlu melakukan pelatihan secara masif untuk meningkatkan literasi dan kompetensi ASN dalam memanfaatkan teknologi informasi, khususnya di daerah yang selama ini tertinggal dalam transformasi digital. ASN yang melek teknologi akan lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja baru, mendorong inovasi, dan memberikan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di era digital.

Dorongan terhadap inovasi berbasis data juga menjadi strategi utama. Pemanfaatan *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan blockchain akan semakin diintensifkan, baik dalam proses pengambilan keputusan, pelayanan publik, hingga pengelolaan keuangan negara. Dengan teknologi ini, pemerintah dapat membuat kebijakan yang lebih presisi, responsif, dan berbasis kebutuhan riil masyarakat, sekaligus meningkatkan transparansi dan mencegah potensi penyalahgunaan anggaran. Selanjutnya, penguatan penegakan hukum dan etika birokrasi tetap menjadi fondasi penting. Fungsi pengawasan internal dan eksternal melalui lembaga seperti KPK, BPKP, dan Ombudsman perlu terus diperkuat agar pelaksanaan pemerintahan berjalan sesuai prinsip akuntabilitas, integritas, dan kepatuhan terhadap hukum. Pengawasan ini juga penting untuk menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintahan.



BAB VII

ETIKA ADMINISTRASI DAN TANGGUNG JAWAB PUBLIK

Etika administrasi dan tanggung jawab publik merupakan landasan moral yang mengatur perilaku aparatur negara dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Etika administrasi bertujuan memastikan bahwa setiap tindakan birokrasi dilakukan secara jujur, adil, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Sementara itu, tanggung jawab publik menuntut aparatur pemerintah bertindak akuntabel, menjaga integritas, dan mengutamakan kepentingan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kebijakan. Kedua aspek ini menjadi kunci dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, profesional, dan dipercaya masyarakat sebagai pilar utama tata kelola pemerintahan yang baik.

A. Etika Birokrasi dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara

Etika birokrasi dan profesionalisme ASN merupakan dua aspek fundamental dalam penyelenggaraan administrasi publik yang bertanggung jawab, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Etika birokrasi mengatur bagaimana aparatur negara bertindak dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai-nilai moral, norma hukum, serta prinsip pelayanan publik yang baik. Sementara itu, profesionalisme ASN menekankan kompetensi, integritas, akuntabilitas, dan komitmen aparatur dalam mendukung terciptanya pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya. Menurut Frederickson (2022), birokrasi publik bukan hanya soal prosedur, tetapi soal tanggung jawab etis dalam setiap tindakan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Di Indonesia, prinsip ini telah ditegaskan dalam UU No. 5 Tahun 2014

tentang ASN dan PP No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil (PNS).

1. Etika Birokrasi: Landasan Moral dan Integritas

Etika birokrasi merupakan fondasi moral yang sangat penting bagi aparatur sipil negara (ASN) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Etika ini menjadi pedoman agar setiap tindakan birokrat senantiasa mencerminkan keadilan, kejujuran, ketidakberpihakan, serta menjaga integritas baik secara pribadi maupun kelembagaan. Dalam konteks birokrasi Indonesia, keberadaan etika birokrasi sangat krusial untuk menekan berbagai praktik buruk yang selama ini mencoreng citra pemerintahan, seperti penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, gratifikasi, kolusi, dan nepotisme. Dengan berpegang pada etika, ASN diharapkan mampu bekerja secara profesional, menjaga kepercayaan masyarakat, serta mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, dan transparan.

Menurut Dwiyanto (2020), birokrasi yang etis ditandai dengan beberapa prinsip utama. Pertama, birokrasi harus mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, golongan, atau kelompok tertentu. Setiap kebijakan, layanan, dan keputusan yang diambil harus selalu berorientasi pada manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat, bukan sekadar memenuhi kepentingan politik atau keuntungan pribadi. Kedua, ASN wajib bersikap transparan dan akuntabel dalam pengelolaan anggaran, pelaksanaan program, hingga penyelenggaraan layanan publik. Dengan keterbukaan informasi dan akuntabilitas yang jelas, potensi penyelewengan dapat diminimalisasi.

Ketiga, birokrasi yang etis harus menjunjung tinggi profesionalisme dengan menolak segala bentuk intervensi politik, terutama dalam proses pengambilan keputusan yang seharusnya didasarkan pada aturan, data, dan kebutuhan riil masyarakat, bukan atas dasar tekanan kekuasaan atau kepentingan politik sesaat. Keputusan yang diambil birokrat harus bebas dari konflik kepentingan dan bertanggung jawab kepada publik, bukan kepada pihak tertentu. Keempat, orientasi birokrasi harus terfokus pada pelayanan yang adil dan merata tanpa diskriminasi. Seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan, berhak mendapatkan akses layanan publik yang berkualitas tanpa dibedakan atas dasar suku, agama, ras, atau golongan.

2. Profesionalisme ASN: Kompetensi, Integritas, dan Akuntabilitas

Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kunci dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, responsif, dan berintegritas. Profesionalisme ASN tidak sekadar berbicara tentang keterampilan teknis yang dimiliki oleh pegawai pemerintah, tetapi juga mencakup aspek yang lebih luas seperti sikap mental, integritas moral, loyalitas terhadap negara, dan kemampuan beradaptasi dengan tantangan zaman. ASN yang profesional dituntut untuk selalu bertindak sesuai dengan nilai-nilai dasar birokrasi modern, yaitu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, mengikuti perkembangan teknologi, serta bekerja berdasarkan prinsip meritokrasi, bukan atas dasar nepotisme atau praktik patronase yang selama ini menjadi sorotan negatif birokrasi di Indonesia.

Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023) menekankan pentingnya profesionalisme ASN melalui penguatan nilai-nilai “BerAKHLAK” yang meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini menjadi landasan perilaku bagi setiap ASN dalam menjalankan tugasnya, baik dalam hal pelayanan publik maupun dalam proses pengambilan kebijakan internal pemerintahan. ASN yang profesional harus mampu memisahkan urusan pribadi dari tugas jabatan, menjaga objektivitas dalam setiap keputusan, dan menghindari konflik kepentingan yang dapat merusak kepercayaan publik. Selain itu, profesionalisme juga menuntut ASN untuk taat terhadap hukum, kode etik, serta seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu ciri ASN profesional adalah memiliki sikap melayani, bukan dilayani, dengan menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi atau golongan. ASN harus senantiasa menunjukkan keramahan, ketepatan, dan ketulusan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, ASN yang profesional juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan regulasi, serta terus meningkatkan kapasitas dan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan diri secara berkelanjutan.

3. Tantangan Etika dan Profesionalisme ASN di Indonesia

Tantangan etika dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia hingga saat ini masih menjadi persoalan yang kompleks meskipun regulasi, kode etik, dan pedoman perilaku ASN

telah dirumuskan secara jelas. Salah satu tantangan utama adalah masih kuatnya budaya birokrasi lama yang paternalistik dan tertutup. Budaya ini menempatkan atasan sebagai pusat kekuasaan yang tidak boleh dikritik, sehingga ASN cenderung mengikuti perintah atasan tanpa mempertimbangkan aspek etika atau kepentingan publik. Hal ini menghambat terciptanya birokrasi yang profesional, karena ASN lebih berorientasi pada kepentingan individu atau kelompok tertentu daripada pada pelayanan masyarakat secara luas.

Politik birokrasi yang sering kali mencampurkan kepentingan politik dalam proses administrasi juga menjadi penghambat profesionalisme ASN. Dalam banyak kasus, jabatan ASN, terutama pada posisi strategis, dipengaruhi oleh pertimbangan politik, bukan berdasarkan kompetensi atau prestasi kerja. Fenomena ini melahirkan birokrat yang loyal terhadap kekuasaan politik, bukan pada prinsip meritokrasi, integritas, dan pelayanan publik. Praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang masih kerap terjadi juga menambah kompleksitas persoalan. KKN bukan hanya merusak sistem birokrasi yang seharusnya adil dan transparan, tetapi juga melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap ASN sebagai pelayan publik.

Tantangan lainnya adalah minimnya pembinaan etika secara berkelanjutan. Banyak ASN yang hanya mendapatkan materi etika secara formal pada saat perekrutan, tanpa adanya penguatan yang berkesinambungan melalui pelatihan, diskusi, atau forum pembelajaran etika. Akibatnya, pemahaman dan kesadaran etis ASN tidak berkembang seiring waktu dan perubahan zaman. Lebih jauh, ketidakjelasan sistem reward and punishment atas pelanggaran etik juga memperburuk situasi. ASN yang melakukan pelanggaran etika sering kali tidak mendapatkan sanksi yang tegas atau justru dilindungi oleh jejaring kekuasaan, sementara ASN yang bekerja dengan integritas tidak mendapatkan apresiasi yang memadai.

4. Upaya Penguatan Etika dan Profesionalisme ASN

Upaya penguatan etika dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) terus menjadi fokus pemerintah dalam rangka menciptakan birokrasi yang bersih, berintegritas, dan profesional. Salah satu langkah strategis yang dijalankan adalah penerapan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Melalui program ini, setiap unit kerja

didorong untuk membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam memberikan layanan publik. ZI, WBK, dan WBBM menjadi instrumen konkret dalam menginternalisasi nilai-nilai etika birokrasi dan menekan potensi penyimpangan perilaku ASN.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) tentang etika dan anti-korupsi secara rutin juga menjadi bagian penting dalam membentuk karakter ASN yang berintegritas. Melalui Diklat ini, ASN tidak hanya dibekali dengan pemahaman mengenai aturan hukum, tetapi juga diajarkan bagaimana menghadapi dilema etis, membangun budaya integritas, dan memahami risiko korupsi di lingkungan kerja. Literasi etika ini diharapkan mampu mengubah cara pandang ASN, dari sekadar melaksanakan tugas administratif menjadi pelayan publik yang mengedepankan nilai-nilai moral dan profesionalisme.

Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga dinilai efektif dalam memperkuat profesionalisme ASN. Digitalisasi layanan publik meminimalisasi interaksi langsung antara ASN dan masyarakat, sehingga mengurangi celah terjadinya praktik suap, gratifikasi, dan penyalahgunaan wewenang. SPBE memberikan transparansi lebih tinggi dalam proses pelayanan, mulai dari perizinan hingga administrasi kependudukan, sehingga memperkuat akuntabilitas ASN.

B. Integritas, Konflik Kepentingan, dan Pelayanan Publik

Integritas, konflik kepentingan, dan pelayanan publik merupakan tiga elemen kunci yang saling berkaitan dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak pelayanan publik dituntut untuk menjaga integritas pribadi dan kelembagaan, menghindari segala bentuk konflik kepentingan, serta memberikan layanan publik yang berkualitas, adil, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Ketiga aspek ini menjadi pilar penting dalam mendorong terciptanya *good governance* dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

1. Pentingnya Integritas dalam Administrasi Publik

Integritas berperan sentral dalam administrasi publik karena menjadi fondasi moral yang menentukan kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam melayani masyarakat. Integritas dalam administrasi publik tidak hanya berarti kepatuhan terhadap hukum, tetapi lebih dari itu, merupakan komitmen pribadi dan kelembagaan untuk selalu menempatkan kejujuran, keadilan, dan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi maupun golongan tertentu. Menurut Dwiyanto (2020), ASN yang berintegritas adalah yang konsisten antara ucapan dan perbuatan, serta menjadikan nilai moral sebagai pedoman dalam setiap tindakan, baik dalam menjalankan tugas administrasi maupun dalam pelayanan publik.

Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023) menegaskan bahwa integritas ASN mencakup sejumlah aspek penting. Pertama, ASN harus terbebas dari segala bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang selama ini menjadi sumber utama buruknya citra birokrasi di mata publik. Kedua, ASN wajib menunjukkan ketaatan pada peraturan perundang-undangan serta kode etik profesi yang berlaku sebagai bentuk tanggung jawab moral dan hukum. Ketiga, ASN harus mengedepankan transparansi dalam pengambilan keputusan, agar tidak ada ruang bagi penyalahgunaan wewenang, manipulasi data, atau praktik yang merugikan kepentingan umum. Keempat, ASN dituntut memiliki komitmen kuat dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, baik dari segi kecepatan, keadilan, maupun ketepatan layanan.

Lembaga internasional seperti UNDP (2021) juga menekankan pentingnya integritas sebagai kunci dalam membangun birokrasi yang dipercaya oleh masyarakat. Integritas yang melekat dalam perilaku ASN akan melahirkan budaya kerja yang sehat, meningkatkan efektivitas pemerintahan, serta mencegah penyimpangan kekuasaan. Birokrasi yang berintegritas akan memperkuat kepercayaan publik, yang pada gilirannya menjadi prasyarat bagi keberlangsungan demokrasi dan pembangunan berkelanjutan. Tanpa integritas, sistem administrasi publik rentan terhadap manipulasi, korupsi, dan penurunan kualitas layanan, yang akhirnya menghambat kemajuan bangsa. Oleh karena itu, integritas perlu terus dipupuk dan dijaga melalui pembinaan etika, pengawasan yang ketat, dan penegakan hukum yang konsisten.

2. Konflik Kepentingan: Ancaman Nyata bagi Etika Publik

Konflik kepentingan merupakan salah satu ancaman paling nyata terhadap etika publik dan integritas dalam administrasi pemerintahan. Konflik kepentingan terjadi ketika aparatur sipil negara (ASN) berada dalam situasi di mana kepentingan pribadi, keluarga, atau relasi bisnisnya memengaruhi, atau setidaknya berpotensi memengaruhi, objektivitas, netralitas, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan kewenangan jabatan yang diemban. Matsiliza (2021) menegaskan bahwa konflik kepentingan merupakan akar dari banyak praktik maladministrasi, korupsi, dan penyalahgunaan wewenang dalam birokrasi, karena mengaburkan batas antara kepentingan publik dan kepentingan pribadi.

Di Indonesia, bentuk-bentuk konflik kepentingan ASN sangat beragam. Salah satu yang paling sering terjadi adalah gratifikasi, yakni penerimaan hadiah, fasilitas, atau imbalan yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan jabatan yang dipegang. Gratifikasi ini kerap dijadikan dalih atau celah awal terjadinya korupsi karena menciptakan ketergantungan atau balas budi yang memengaruhi pengambilan keputusan. Selain itu, nepotisme juga marak terjadi, yaitu praktik pengangkatan atau penempatan ASN dalam jabatan tertentu bukan atas dasar kompetensi atau prestasi, melainkan karena hubungan pribadi, keluarga, atau kedekatan politik. Penyalahgunaan informasi jabatan menjadi bentuk lain dari konflik kepentingan, di mana ASN memanfaatkan akses informasi strategis yang seharusnya dijaga kerahasiaannya untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu. Perdagangan pengaruh (*trading in influence*) juga kerap terjadi, yaitu penggunaan kewenangan jabatan untuk memengaruhi keputusan atau proses birokrasi demi keuntungan pribadi.

Contoh nyata dapat dilihat dari kasus gratifikasi di Sekretariat Jenderal MPR pada 2023, yang mencerminkan bagaimana ASN gagal menjaga integritasnya dalam membedakan kepentingan publik dan pribadi. Dalam kasus ini, fasilitas negara yang seharusnya digunakan untuk kepentingan lembaga malah dimanfaatkan untuk kepentingan non-formal, menunjukkan lemahnya pengendalian internal dan rendahnya kesadaran etika ASN.

3. Pelayanan Publik yang Bersih dan Berintegritas

Pelayanan publik yang bersih dan berintegritas merupakan fondasi utama dalam menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi dan negara. Kualitas layanan publik secara langsung mencerminkan bagaimana negara hadir dan memenuhi hak-hak warganya. Oleh sebab itu, pelayanan publik harus dijalankan oleh aparatur yang menjunjung tinggi etika, integritas, dan profesionalisme. Tanpa ketiga unsur tersebut, pelayanan publik akan mudah terjebak dalam praktik buruk seperti pungutan liar, diskriminasi, penyalahgunaan wewenang, hingga konflik kepentingan.

Menurut Osborne (2020), pelayanan publik yang baik memiliki beberapa ciri utama. Pertama, transparansi yang berarti setiap proses, biaya, dan prosedur layanan harus terbuka dan jelas bagi masyarakat. Hal ini menghindari terjadinya manipulasi maupun penyimpangan. Kedua, partisipatif, di mana masyarakat tidak hanya sebagai penerima layanan, tetapi juga dilibatkan dalam proses perencanaan dan evaluasi layanan, agar pelayanan lebih sesuai dengan kebutuhan. Ketiga, akuntabel, yaitu tersedianya mekanisme pengaduan yang mudah diakses oleh masyarakat serta adanya evaluasi yang dilakukan secara berkala. Keempat, efisiensi, yaitu pelayanan diberikan secara cepat, tepat, dan sesuai standar prosedur tanpa berbelit-belit.

Indikator integritas dalam pelayanan publik juga dapat dilihat dari bebasnya layanan dari pungutan liar (pungli), tidak adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, maupun politik, tidak adanya penyalahgunaan wewenang oleh aparatur, serta bersih dari konflik kepentingan. Aparatur yang berintegritas akan mengedepankan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi maupun golongan.

4. Tantangan yang Dihadapi

Tantangan dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, berintegritas, dan profesional di Indonesia hingga saat ini masih cukup kompleks. Budaya birokrasi lama menjadi salah satu hambatan utama yang sulit dihapuskan. Banyak aparatur sipil negara (ASN) masih memandang jabatan sebagai alat kekuasaan dan sumber prestise, bukan sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat. Pola pikir birokratis yang cenderung tertutup ini membuat prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan integritas sulit berkembang. ASN sering kali lebih mengutamakan

kepentingan atasan atau kelompok daripada melayani masyarakat secara adil dan profesional.

Tantangan lain yang signifikan adalah sistem pengawasan yang lemah. Meskipun secara formal telah tersedia mekanisme pengawasan baik internal melalui Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan Inspektorat, maupun eksternal melalui lembaga seperti Ombudsman dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), efektivitas pengawasan ini seringkali terhambat. Hambatan tersebut muncul akibat kuatnya relasi kuasa dan politik di dalam birokrasi. Tidak jarang, praktik maladministrasi atau pelanggaran etika diabaikan demi menjaga stabilitas politik atau hubungan antar elite, sehingga mengurangi efek jera bagi ASN yang melakukan pelanggaran.

Rendahnya literasi etika juga menjadi persoalan serius. Banyak ASN yang belum memahami secara utuh mengenai bentuk-bentuk konflik kepentingan, batasan moral dalam pelayanan publik, atau konsekuensi dari pelanggaran kode etik. Hal ini menyebabkan pelanggaran etik sering kali dianggap hal biasa atau bagian dari “kewajaran birokrasi.” Minimnya pembinaan secara berkelanjutan tentang etika administrasi membuat pemahaman ASN terjebak pada praktik lama yang sudah usang.

5. Strategi Penguatan Integritas, Pencegahan Konflik Kepentingan, dan Pelayanan Publik

Strategi penguatan integritas, pencegahan konflik kepentingan, dan pelayanan publik yang bersih berperan penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah melalui penguatan pendidikan etika bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendidikan ini mencakup diklat tentang integritas, anti korupsi, dan etika publik yang harus dilaksanakan secara berkala. Dengan pembekalan tersebut, ASN akan lebih memahami pentingnya menjaga moralitas dalam bekerja, mengenali bentuk-bentuk pelanggaran etik, serta mencegah terjadinya konflik kepentingan dalam tugas keseharian.

Penerapan peraturan yang tegas juga menjadi kunci penting. Regulasi seperti kewajiban pelaporan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) harus ditegakkan secara konsisten untuk meminimalkan celah terjadinya praktik korupsi. Begitu pula dengan pengelolaan konflik kepentingan, perlu diatur secara jelas dalam

peraturan organisasi dan ditindak tegas bagi pelanggar. Aturan yang jelas dan konsisten akan menciptakan kepastian hukum dan menumbuhkan budaya birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Pengawasan yang terintegrasi juga perlu diperkuat, terutama melalui pemanfaatan teknologi informasi seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dengan sistem digital yang terintegrasi, setiap proses layanan publik, pengelolaan anggaran, hingga pelaporan maladministrasi dapat dipantau secara transparan dan akuntabel. Sistem ini sekaligus meminimalisasi potensi pertemuan langsung antara pemberi layanan dan masyarakat, yang selama ini kerap menjadi titik rawan suap atau gratifikasi.

C. Kode Etik dan Pedoman Perilaku ASN

Kode etik dan pedoman perilaku ASN merupakan perangkat normatif yang berfungsi mengatur batas-batas perilaku aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya, baik dalam kedudukan sebagai pejabat publik maupun sebagai pribadi yang berhubungan dengan masyarakat. Tujuannya adalah untuk membentuk budaya birokrasi yang berintegritas, profesional, dan akuntabel dalam mendukung pemerintahan yang bersih dan melayani. Penerapan kode etik ini bukan hanya untuk menjaga citra ASN, tetapi juga untuk melindungi kepentingan masyarakat sebagai penerima layanan publik.

1. Landasan Hukum Kode Etik ASN di Indonesia

Landasan hukum kode etik Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia merupakan fondasi penting dalam menjaga integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas birokrasi negara. Penerapan kode etik ASN diatur secara jelas melalui berbagai regulasi yang saling melengkapi. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi dasar utama yang menegaskan bahwa ASN harus menjunjung tinggi nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku yang mencerminkan martabat profesinya sebagai pelayan publik. UU ini menekankan bahwa ASN bertugas memberikan pelayanan yang adil, akuntabel, dan bebas dari konflik kepentingan.

Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil (PNS) memperkuat landasan hukum dengan menetapkan norma, standar, dan pedoman

perilaku ASN. Aturan ini menekankan pentingnya semangat korps, loyalitas, integritas, serta tanggung jawab ASN dalam menjalankan tugas kenegaraan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. PP ini juga memuat prinsip-prinsip moral yang harus dijunjung tinggi, termasuk kejujuran, keadilan, dan keteladanan dalam kehidupan sehari-hari.

Di samping itu, Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri PANRB, BKN, KASN, Bawaslu, dan Kementerian Dalam Negeri tentang Netralitas ASN menjadi acuan penting dalam menjaga profesionalitas ASN agar tetap netral, khususnya dalam tahun-tahun politik. Regulasi ini bertujuan mencegah ASN terlibat dalam politik praktis yang berpotensi merusak netralitas birokrasi dan mengganggu pelayanan publik yang seharusnya bersifat nonpartisan. Lebih lanjut, Peraturan Kepala BKN No. 24 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pemberian Sanksi Disiplin PNS memberikan kejelasan mengenai mekanisme penegakan kode etik. Aturan ini memuat jenis-jenis pelanggaran, tata cara pemeriksaan, hingga sanksi yang dapat dijatuhkan kepada ASN yang melanggar kode etik atau norma perilaku. Penegakan aturan ini bertujuan menciptakan efek jera dan memperkuat budaya birokrasi yang bersih.

2. Prinsip-Prinsip Kode Etik ASN

Kode etik Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia bertujuan membentuk standar perilaku yang harus dijunjung tinggi oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS secara tegas menetapkan sejumlah prinsip fundamental yang menjadi pedoman bagi ASN agar senantiasa menjaga profesionalisme, integritas, dan tanggung jawab moral dalam pelayanan publik. Prinsip pertama yang ditekankan adalah komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab. ASN dituntut untuk melaksanakan setiap amanah jabatan dengan penuh dedikasi, disiplin, dan orientasi pada hasil yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

ASN wajib mematuhi hukum dan seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai bentuk taat asas dan penghormatan terhadap supremasi hukum. Kepatuhan ini mencerminkan sikap profesional dan menjaga kepercayaan publik terhadap birokrasi negara. Selain itu, ASN juga diwajibkan menjaga integritas dan kejujuran

pribadi, menjauhkan diri dari segala bentuk praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang dapat mencederai kepercayaan publik.

Netralitas politik menjadi prinsip yang tak kalah penting. ASN dilarang terlibat dalam politik praktis demi menjaga objektivitas dan profesionalitas dalam memberikan pelayanan publik, terutama di masa kontestasi politik. ASN juga berkewajiban menjaga kerahasiaan negara dan instansi, termasuk informasi yang bersifat strategis atau belum layak untuk dipublikasikan, guna melindungi keamanan negara dan kredibilitas lembaga.

ASN harus menghindari penyalahgunaan wewenang dan jabatan yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan atau kerugian bagi masyarakat. Dalam menjalankan tugas, ASN dituntut untuk selalu mengutamakan kepentingan negara dan masyarakat di atas kepentingan pribadi maupun golongan, sehingga pelayanan yang diberikan benar-benar berorientasi pada kepentingan publik. Pelayanan publik yang diberikan harus bersifat adil, transparan, dan akuntabel, sehingga setiap masyarakat dapat merasakan manfaatnya secara merata tanpa diskriminasi.

3. Pedoman Perilaku ASN dalam Kehidupan Sehari-hari

Pedoman perilaku ASN dalam kehidupan sehari-hari tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas di lingkungan kerja, tetapi juga mencakup bagaimana seorang ASN bersikap, bertutur, dan bertindak dalam kehidupan sosialnya. Sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat, ASN dituntut menjadi teladan bagi lingkungan sekitarnya, baik dalam interaksi langsung maupun di ruang digital seperti media sosial. Perilaku sehari-hari ASN harus mencerminkan nilai integritas, profesionalisme, dan etika yang tinggi demi menjaga citra positif birokrasi.

Pada konteks ini, terdapat sejumlah larangan perilaku yang harus dihindari oleh ASN. Dilarang keras terlibat dalam praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) karena hal tersebut tidak hanya melanggar hukum, tetapi juga merusak kepercayaan publik. Selain itu, ASN dilarang menyalahgunakan fasilitas jabatan untuk kepentingan pribadi, seperti kendaraan dinas, ruangan, atau sumber daya lainnya. Dalam memberikan pelayanan publik, ASN juga tidak diperbolehkan bertindak diskriminatif atau memihak kelompok tertentu, karena pelayanan yang diberikan harus adil dan setara bagi seluruh masyarakat.

ASN juga harus menjaga netralitasnya dengan tidak menunjukkan afiliasi politik secara terbuka, baik dalam kegiatan sosial maupun di media sosial. Selain itu, ASN dilarang menyebarkan hoaks, ujaran kebencian, atau konten negatif yang dapat memicu perpecahan di masyarakat atau merusak citra pemerintah. Sebaliknya, perilaku positif yang harus ditekankan oleh ASN adalah ramah, sopan, dan profesional dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini mencerminkan semangat pelayanan yang baik dan menjadi cerminan birokrasi yang humanis. ASN juga diharapkan selalu berpenampilan rapi dan menjaga nama baik instansi, baik saat menjalankan tugas maupun dalam kegiatan sosial lainnya. Dukungan aktif terhadap kebijakan pembangunan nasional juga menjadi bagian penting dari tanggung jawab ASN sebagai penggerak perubahan di masyarakat.

4. Tantangan Implementasi Kode Etik ASN

Meskipun regulasi terkait kode etik Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia sudah sangat jelas dan tegas, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks. Salah satu kendala utama adalah budaya birokrasi lama yang permisif, di mana pelanggaran etik kerap dianggap hal yang lumrah atau dibiarkan terjadi selama tidak menimbulkan masalah besar. Budaya ini membuat nilai-nilai etika kurang dihargai dan sering kali diabaikan dalam praktik sehari-hari ASN. Selain itu, pengawasan internal yang seharusnya menjadi benteng pertama pencegahan pelanggaran etika dinilai masih lemah. Aparat pengawasan internal pemerintah (APIP), inspektorat, dan lembaga terkait sering kali tidak memiliki kekuatan yang memadai atau bahkan kurang proaktif dalam menegakkan kode etik secara konsisten.

Tantangan lain yang tak kalah penting adalah rendahnya pemahaman ASN terhadap aturan kode etik. Banyak ASN yang menganggap kode etik sebatas formalitas administrasi, bukan sebagai pedoman perilaku yang harus diinternalisasi dalam menjalankan tugas maupun kehidupan sosial. Akibatnya, pelanggaran etik sering terjadi bukan karena niat buruk, tetapi karena ketidaktahuan dan rendahnya literasi etika birokrasi. Intervensi politik juga menjadi faktor penghambat objektivitas dan netralitas ASN dalam menjalankan tugasnya. Tekanan politik, baik secara langsung maupun tidak langsung, sering kali memengaruhi pengambilan keputusan, penempatan jabatan, hingga proses pelayanan publik. Hal ini membuat ASN berada dalam dilema

antara menjalankan etika profesi atau memenuhi kepentingan pihak tertentu.

Sistem *reward and punishment* atas pelanggaran etik dinilai belum berjalan optimal. Sanksi yang diberikan kerap tidak proporsional, tidak menimbulkan efek jera, dan kurang dipublikasikan secara luas sehingga tidak memberikan edukasi bagi ASN lainnya. Studi yang dilakukan oleh Dwiyanto (2020) menegaskan bahwa penegakan kode etik ASN di Indonesia cenderung bersifat reaktif, bukan preventif. Artinya, ASN baru menyadari pentingnya etika ketika sudah dikenakan sanksi, bukan karena adanya pemahaman mendalam atau kesadaran diri sejak awal.

5. Penguatan Kode Etik ASN ke Depan

Penguatan kode etik ASN ke depan memerlukan langkah-langkah strategis yang sistematis dan berkelanjutan agar benar-benar melekat dalam budaya kerja birokrasi. Salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah melalui pelatihan etika secara berkala, khususnya diklat yang berfokus pada penguatan integritas dan pemahaman kode etik ASN. Pelatihan ini bukan sekadar formalitas, melainkan harus dirancang berbasis studi kasus nyata yang relevan dengan tantangan sehari-hari, sehingga ASN mampu menginternalisasi nilai-nilai etika dalam menjalankan tugasnya.

Penerapan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) harus terus diperluas dan diperkuat. Program ini bertujuan membangun budaya kerja yang bersih, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik, sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan penerapan kode etik di setiap unit kerja. Unit kerja yang meraih predikat WBK/WBBM akan menjadi contoh nyata bahwa birokrasi yang berintegritas bukan hanya wacana, tetapi dapat diwujudkan secara konkret.

Langkah lain yang tak kalah penting adalah memperkuat pengawasan internal, baik melalui APIP (Aparat Pengawasan Intern Pemerintah), Inspektorat, KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara), maupun Ombudsman RI. Pengawasan ini harus lebih aktif, tegas, dan mampu menjangkau hingga level paling bawah, agar setiap pelanggaran kode etik bisa dideteksi lebih dini dan ditindak secara adil. Selain pengawasan manual, pemanfaatan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) juga sangat relevan, karena mempermudah pelaporan

pelanggaran etik secara transparan dan meminimalisasi celah manipulasi. Dengan digitalisasi, proses pengaduan lebih cepat, akuntabel, dan dapat dipantau secara real time.

D. Studi Kasus Pelanggaran Etika dalam Administrasi Publik

Pelanggaran etika dalam administrasi publik merupakan persoalan serius yang berdampak luas terhadap integritas birokrasi, kualitas pelayanan publik, kepercayaan masyarakat, dan legitimasi pemerintahan. Pelanggaran ini seringkali terjadi karena lemahnya penerapan kode etik, rendahnya integritas aparatur, hingga adanya intervensi politik dan ekonomi dalam pengambilan keputusan birokrasi. Studi kasus konkret pelanggaran etika ini penting untuk dipelajari sebagai pembelajaran bagi aparatur negara guna mencegah pengulangan praktik serupa di masa mendatang.

1. Jenis-Jenis Pelanggaran Etika dalam Administrasi Publik

Pelanggaran etika dalam administrasi publik merupakan tindakan yang melanggar prinsip moral, norma hukum, serta kode etik yang berlaku bagi aparatur sipil negara (ASN). Jenis-jenis pelanggaran ini sangat beragam, tetapi umumnya berakar pada penyalahgunaan jabatan dan wewenang yang dimiliki oleh birokrat. Salah satu bentuk paling umum adalah penyalahgunaan wewenang, di mana ASN memanfaatkan posisinya bukan untuk kepentingan publik, melainkan demi keuntungan pribadi atau kelompok tertentu. Pelanggaran ini sering kali menjadi pintu masuk praktik korupsi dan kolusi di lingkungan birokrasi.

Gratifikasi dan suap juga termasuk pelanggaran etika serius yang merusak integritas administrasi publik. Penerimaan hadiah, uang, atau fasilitas dalam rangka memperlancar urusan pelayanan publik adalah bentuk korupsi yang secara tegas dilarang oleh undang-undang maupun kode etik ASN. Gratifikasi ini kerap dilakukan secara terselubung dan berdampak negatif terhadap kepercayaan masyarakat. Nepotisme dan konflik kepentingan juga menjadi masalah besar dalam birokrasi Indonesia. Banyak pejabat publik yang lebih memprioritaskan kerabat atau rekanan dalam proses rekrutmen, promosi jabatan, atau pengadaan barang dan jasa, tanpa mempertimbangkan kompetensi dan prosedur yang semestinya. Hal ini bertentangan dengan prinsip meritokrasi yang menjadi dasar birokrasi profesional. Konflik kepentingan sendiri muncul

ketika ASN mencampurkan urusan pribadi dengan tugas jabatan, misalnya menggunakan informasi jabatan untuk kepentingan usaha pribadi.

Pelanggaran lain yang kerap terjadi adalah ketidaknetralan dalam politik. ASN dilarang terlibat aktif dalam kegiatan politik praktis, karena tugasnya adalah melayani semua warga negara tanpa memandang afiliasi politik. Namun, dalam praktiknya, masih banyak ASN yang menunjukkan keberpihakan politik demi keuntungan pribadi atau kelompok tertentu. Penyalahgunaan informasi jabatan juga merupakan pelanggaran serius, di mana data atau informasi rahasia negara digunakan demi kepentingan pribadi atau pihak luar. Sementara itu, perilaku tidak profesional dalam pelayanan publik, seperti bersikap diskriminatif, lamban, atau tidak ramah, juga termasuk pelanggaran etika karena merugikan masyarakat sebagai penerima layanan.

2. Studi Kasus Pelanggaran Etika di Indonesia

Studi kasus pelanggaran etika di Indonesia menunjukkan bahwa pelanggaran etika bukan hanya terjadi pada level administrasi bawah, tetapi juga melibatkan pejabat tinggi negara. Salah satu contoh yang mencuat adalah kasus gratifikasi di Sekretariat Jenderal MPR tahun 2023. Dalam kasus ini, beberapa aparatur sipil negara (ASN) menerima gratifikasi berupa uang, fasilitas, dan pelayanan dari pihak penyedia barang dan jasa yang terkait dengan proyek pengadaan. Praktik ini jelas melanggar prinsip integritas, netralitas, dan akuntabilitas yang diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN serta PP No. 42 Tahun 2004 tentang Kode Etik PNS. Akar permasalahan dari kasus ini adalah budaya gratifikasi yang sudah dianggap wajar di lingkungan birokrasi, lemahnya pengawasan internal, dan rendahnya kesadaran ASN akan pentingnya menjaga integritas. Dampak dari peristiwa ini sangat besar, yaitu turunnya kepercayaan publik terhadap lembaga legislatif dan kerugian negara akibat pengadaan barang/jasa yang tidak akuntabel.

Kasus lain yang membahas lemahnya etika birokrasi adalah kasus Gubernur Maluku Utara tahun 2023, yang ditangkap oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) karena menerima suap sebesar Rp2,2 miliar terkait proyek infrastruktur. Kasus ini menggambarkan pelanggaran berat terhadap etika kepemimpinan publik, penyalahgunaan kekuasaan, dan perilaku koruptif. Pelajaran penting dari kasus ini adalah bahwa pejabat publik sangat rentan terjerumus dalam praktik korupsi

apabila sistem pengawasan lemah dan budaya birokrasi masih permisif terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

Contoh lain yang menarik perhatian publik adalah kasus Ketua Mahkamah Konstitusi (MK) Anwar Usman tahun 2023. Anwar Usman diberhentikan oleh Majelis Kehormatan Mahkamah Konstitusi (MKMK) karena terbukti melanggar etik berat, khususnya terkait konflik kepentingan dalam putusan perkara Pemilu 2024 yang melibatkan keponakannya sendiri. Kasus ini menunjukkan lemahnya pengelolaan konflik kepentingan, bahkan di lembaga tinggi negara yang seharusnya menjunjung tinggi prinsip imparzialitas. Dampak dari kasus ini sangat serius karena menurunkan kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap lembaga peradilan yang seharusnya menjadi benteng terakhir keadilan.

3. Analisis Penyebab Pelanggaran Etika

Pelanggaran etika dalam sektor publik sering kali bukan hanya disebabkan oleh faktor individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural, budaya organisasi, dan lingkungan politik yang membentuk perilaku birokrasi. Osborne (2020) menjelaskan bahwa salah satu penyebab utama berasal dari faktor individu, yaitu lemahnya karakter, integritas, dan moralitas aparatur sipil negara (ASN) maupun pejabat publik. ASN yang memiliki integritas rendah cenderung mudah tergoda untuk melakukan penyalahgunaan wewenang, gratifikasi, hingga korupsi demi kepentingan pribadi. Kurangnya pemahaman tentang etika profesi juga membuat ASN abai terhadap norma dan prinsip yang seharusnya dipegang teguh dalam menjalankan tugas.

Faktor struktural juga berperan penting. Pelanggaran etika kerap terjadi akibat lemahnya sistem pengawasan internal maupun eksternal yang tidak berjalan efektif. Banyak lembaga belum memiliki standar operasional prosedur (SOP) yang jelas terkait etika, konflik kepentingan, maupun tata kelola pemerintahan yang bersih. Di sisi lain, sistem reward and punishment yang tidak konsisten dan tegas membuat ASN tidak jera ketika melakukan pelanggaran. Kurangnya pengawasan yang ketat memberi ruang bagi praktik maladministrasi tumbuh subur di berbagai instansi.

Dari sisi budaya organisasi, birokrasi Indonesia sebagian besar masih terjebak dalam pola pikir lama yang paternalistik, di mana loyalitas kepada atasan lebih diutamakan daripada kepatuhan pada aturan. Budaya “asal atasan senang” sering kali mendorong ASN untuk

melanggar aturan demi mendapatkan pengakuan atau keuntungan pribadi. Selain itu, organisasi yang permisif terhadap pelanggaran etika akan membentuk lingkungan kerja yang abai terhadap prinsip integritas dan profesionalisme.

4. Dampak Pelanggaran Etika

Pelanggaran etika dalam administrasi publik membawa dampak yang sangat luas, tidak hanya merugikan individu pelaku, tetapi juga memengaruhi sistem pemerintahan secara keseluruhan. Salah satu dampak paling nyata adalah menurunnya kualitas layanan publik. Ketika ASN atau pejabat publik melanggar etika, layanan yang diberikan cenderung bersifat diskriminatif, tidak adil, dan tidak transparan. Masyarakat yang seharusnya mendapatkan pelayanan yang setara justru dihadapkan pada praktik pungutan liar, birokrasi yang berbelit, atau pelayanan yang lebih mengutamakan kedekatan relasi dibandingkan kepentingan umum. Hal ini tentu menghambat hak masyarakat atas layanan yang berkualitas dan memadai.

Pelanggaran etika berdampak serius pada tata kelola pemerintahan. Reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel menjadi sulit terealisasi jika praktik-praktik seperti korupsi, kolusi, nepotisme, serta penyalahgunaan wewenang terus dibiarkan. Pelanggaran etika yang berulang akan menghambat transformasi birokrasi menuju sistem yang modern, profesional, dan melayani. Upaya pemerintah dalam memperbaiki citra birokrasi akan sia-sia jika masih banyak ASN yang mengabaikan nilai integritas dan profesionalisme dalam bekerja.

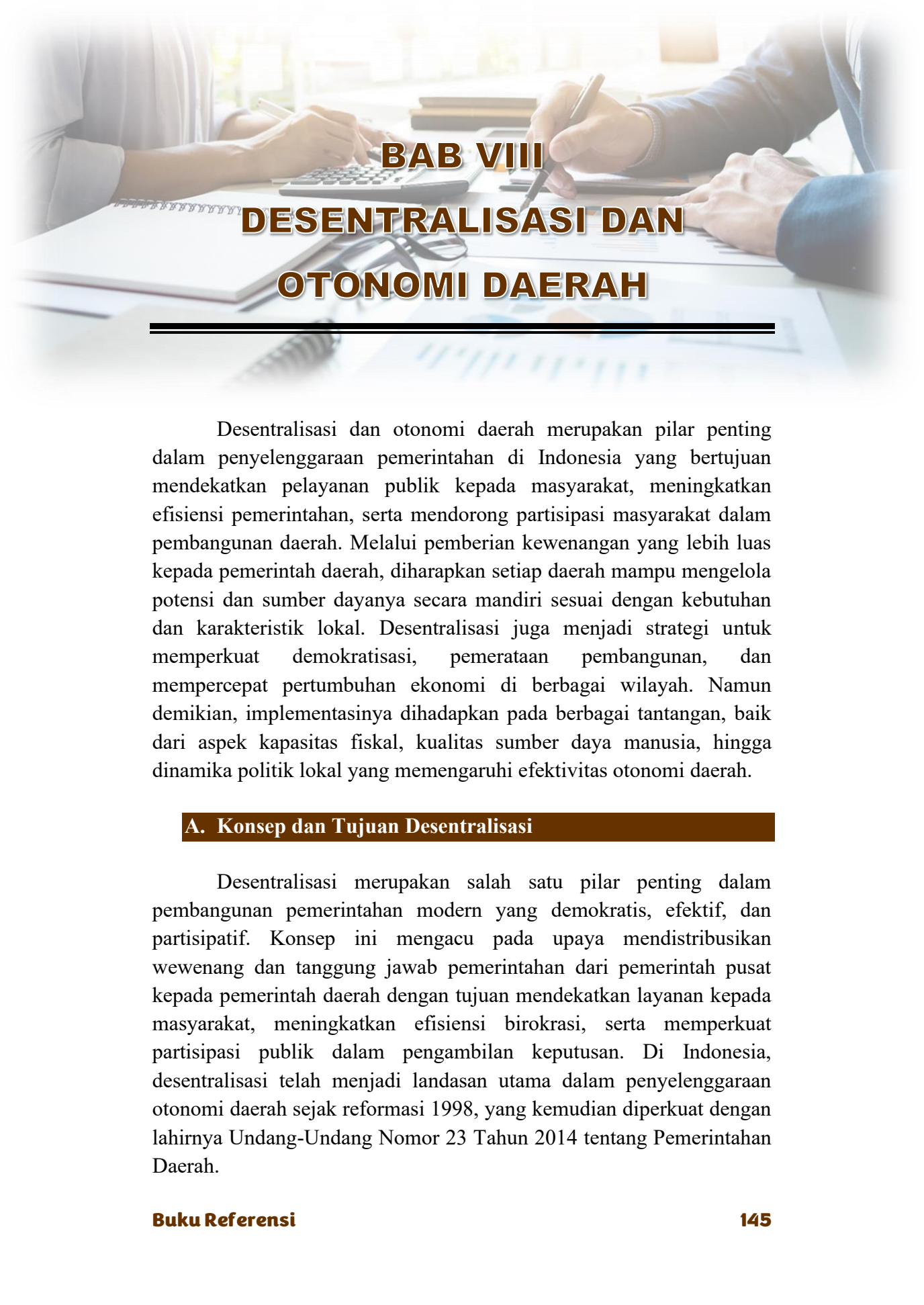
Dampak pelanggaran etika juga sangat memengaruhi kepercayaan masyarakat. Ketika publik menyaksikan berbagai kasus suap, gratifikasi, atau penyalahgunaan jabatan oleh aparatur negara, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah pun terkikis. Ketidakpercayaan ini memunculkan apatisme masyarakat terhadap kebijakan publik, rendahnya partisipasi sosial, dan bahkan memicu ketidakstabilan sosial-politik. Pemerintahan yang kehilangan kepercayaan masyarakat akan sulit mewujudkan program pembangunan karena dukungan publik yang melemah.

5. Upaya Pencegahan Pelanggaran Etika

Upaya pencegahan pelanggaran etika dalam administrasi publik terus menjadi fokus pemerintah guna membangun birokrasi yang bersih, transparan, dan akuntabel. Salah satu langkah konkret yang telah dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) kode etik dan anti-korupsi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman ASN tentang pentingnya integritas, kejujuran, dan etika dalam menjalankan tugas. Diklat ini juga membekali ASN dengan pemahaman praktis mengenai bentuk-bentuk pelanggaran etika yang harus dihindari, termasuk gratifikasi, penyalahgunaan jabatan, dan konflik kepentingan.

Pemerintah juga mendorong penerapan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di berbagai instansi. Program ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi. Melalui ZI, ASN didorong untuk lebih transparan dalam pengelolaan anggaran, pelayanan publik, serta pengambilan keputusan, sehingga dapat meminimalisasi ruang terjadinya penyimpangan.

Upaya lain yang tidak kalah penting adalah penguatan sistem pelaporan whistleblower yang aman dan rahasia. Pemerintah telah menyediakan berbagai kanal pelaporan bagi ASN atau masyarakat yang mengetahui adanya pelanggaran etika atau tindak korupsi. Dengan sistem ini, pelapor mendapatkan perlindungan hukum sehingga tidak perlu khawatir akan adanya tekanan atau ancaman dari pihak yang dilaporkan. Keberadaan sistem whistleblower mendorong partisipasi aktif dalam pengawasan birokrasi.



BAB VIII

DESENTRALISASI DAN OTONOMI DAERAH

Desentralisasi dan otonomi daerah merupakan pilar penting dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia yang bertujuan mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat, meningkatkan efisiensi pemerintahan, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan daerah. Melalui pemberian kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah daerah, diharapkan setiap daerah mampu mengelola potensi dan sumber dayanya secara mandiri sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lokal. Desentralisasi juga menjadi strategi untuk memperkuat demokratisasi, pemerataan pembangunan, dan mempercepat pertumbuhan ekonomi di berbagai wilayah. Namun demikian, implementasinya dihadapkan pada berbagai tantangan, baik dari aspek kapasitas fiskal, kualitas sumber daya manusia, hingga dinamika politik lokal yang memengaruhi efektivitas otonomi daerah.

A. Konsep dan Tujuan Desentralisasi

Desentralisasi merupakan salah satu pilar penting dalam pembangunan pemerintahan modern yang demokratis, efektif, dan partisipatif. Konsep ini mengacu pada upaya mendistribusikan wewenang dan tanggung jawab pemerintahan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dengan tujuan mendekatkan layanan kepada masyarakat, meningkatkan efisiensi birokrasi, serta memperkuat partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Di Indonesia, desentralisasi telah menjadi landasan utama dalam penyelenggaraan otonomi daerah sejak reformasi 1998, yang kemudian diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

1. Konsep Desentralisasi

Desentralisasi merupakan suatu konsep penting dalam tata kelola pemerintahan modern yang bertujuan untuk memperkuat kapasitas pemerintahan daerah dalam mengelola urusan publik secara lebih efektif dan responsif. Menurut Cheema dan Rondinelli (2019), desentralisasi didefinisikan sebagai pelimpahan kewenangan, tanggung jawab, dan sumber daya dari pemerintah pusat kepada unit-unit pemerintahan yang lebih rendah, baik secara politik, administratif, maupun fiskal. Konsep ini bukan sekadar berbicara tentang pembagian kekuasaan, melainkan juga sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, serta mendorong pemerintahan yang lebih dekat dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di tingkat lokal. Di Indonesia, dasar hukum desentralisasi tercantum dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menjelaskan bahwa desentralisasi adalah penyerahan sebagian kewenangan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Secara umum, desentralisasi terbagi dalam beberapa bentuk utama. Pertama, desentralisasi politik, yaitu memberikan kewenangan kepada masyarakat daerah untuk memilih kepala daerah dan anggota DPRD secara langsung. Mekanisme ini memperkuat demokrasi lokal karena masyarakat berperan aktif menentukan arah kebijakan pemerintahan daerah. Kedua, desentralisasi administratif, yang merupakan pelimpahan tanggung jawab pelaksanaan kebijakan publik, seperti pendidikan, kesehatan, dan pelayanan sosial, kepada pemerintah daerah. Ketiga, desentralisasi fiskal, yang memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengelola keuangan secara mandiri, termasuk melalui pendapatan asli daerah (PAD), dana transfer dari pusat seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK), serta sumber-sumber pendanaan lain. Keempat, desentralisasi ekonomi, yang mendorong partisipasi sektor swasta dan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik di daerah, seperti layanan air bersih, transportasi umum, dan penyediaan listrik.

Perbedaan antara desentralisasi dan dekonsentrasi. Desentralisasi memberikan kewenangan penuh kepada pemerintah daerah dalam mengatur dan mengurus urusan tertentu secara mandiri, sedangkan dekonsentrasi hanyalah pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pejabat pusat yang ditempatkan di daerah, bukan kepada

pemerintah daerah. Dengan demikian, desentralisasi bertujuan membangun pemerintahan yang lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel dalam melayani kepentingan masyarakat daerah.

2. Tujuan Desentralisasi

Desentralisasi bukan sekadar mekanisme teknis pembagian wewenang antara pemerintah pusat dan daerah, tetapi juga memiliki tujuan strategis yang sangat penting dalam mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih baik, efektif, dan demokratis. Salah satu tujuan utama desentralisasi adalah meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Dengan mendekatkan proses pengambilan keputusan kepada masyarakat, pemerintah daerah lebih memahami kebutuhan dan karakteristik wilayahnya sehingga pelayanan publik dapat dilakukan secara lebih cepat, murah, dan sesuai kebutuhan lokal. Osborne (2020) menegaskan bahwa desentralisasi merupakan cara untuk “menghasilkan layanan publik yang lebih responsif dan inovatif,” karena pemerintah daerah memiliki ruang untuk menyesuaikan layanan dengan kebutuhan nyata masyarakatnya.

Desentralisasi bertujuan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya melalui perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kebijakan publik di tingkat lokal. Dengan adanya ruang partisipasi ini, akuntabilitas dan transparansi birokrasi daerah semakin diperkuat karena masyarakat terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Pemerataan pembangunan juga menjadi tujuan penting desentralisasi. Dengan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah, pembangunan tidak lagi bersifat top-down dari pusat, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan, potensi, dan prioritas masing-masing daerah. Hal ini diharapkan mampu mengurangi kesenjangan antarwilayah yang selama ini menjadi salah satu tantangan pembangunan nasional.

Desentralisasi memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk mendorong inovasi pemerintahan, baik dalam kebijakan maupun pelayanan publik. Berbagai inovasi telah lahir dari daerah, seperti pengembangan e-government, *smart city*, hingga pelayanan kesehatan berbasis komunitas, sebagaimana didorong oleh Kementerian PAN-RB (2023). Fleksibilitas yang diberikan kepada daerah memungkinkan bereksperimen dan mencari solusi kreatif atas persoalan yang dihadapi.

3. Desentralisasi dalam Konteks Indonesia

Desentralisasi di Indonesia memiliki sejarah panjang yang mencerminkan dinamika perubahan politik dan pemerintahan dari masa ke masa. Pada era Orde Baru, model pemerintahan sangat sentralistik. Pemerintah pusat mengatur hampir seluruh aspek pemerintahan, sementara daerah hanya diberikan kewenangan terbatas yang diatur melalui Undang-Undang No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah. Pada masa ini, kewenangan daerah lebih bersifat administratif dan teknis, bukan substantif, sehingga ruang bagi pemerintah daerah untuk mengambil keputusan sendiri sangat sempit.

Perubahan besar terjadi pasca-Reformasi 1998, ketika desentralisasi menjadi salah satu agenda utama dalam upaya membangun pemerintahan yang lebih demokratis, akuntabel, dan dekat dengan masyarakat. Hal ini ditandai dengan lahirnya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan kewenangan lebih luas kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat. Desentralisasi ini bertujuan mempercepat pemerataan pembangunan, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat peran masyarakat dalam proses pemerintahan. Namun, dalam praktiknya, implementasi UU ini masih menghadapi berbagai tantangan sehingga kemudian disempurnakan dengan diterbitkannya UU No. 32 Tahun 2004 yang mempertegas pembagian kewenangan antara pusat dan daerah.

Perkembangan desentralisasi di Indonesia semakin diperkuat dengan lahirnya UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Undang-undang ini memperjelas pembagian urusan antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota, serta menegaskan prinsip “otonomi daerah seluas-luasnya”. Artinya, pemerintah daerah diberikan kebebasan untuk mengelola urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan yang secara eksplisit ditetapkan sebagai kewenangan pusat, seperti pertahanan, politik luar negeri, dan moneter. Prinsip ini memberikan ruang yang luas bagi daerah untuk berinovasi, mengembangkan potensi lokal, dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih responsif.

4. Tantangan Konseptual

Meskipun secara konseptual desentralisasi menawarkan banyak keuntungan bagi pemerintahan Indonesia, penerapannya di lapangan

masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup signifikan. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan kapasitas fiskal antar daerah. Tidak semua daerah memiliki potensi pendapatan asli daerah (PAD) yang memadai untuk membiayai kebutuhan pemerintahan dan pembangunan. Daerah-daerah yang kaya sumber daya cenderung memiliki keunggulan fiskal, sementara daerah tertinggal, khususnya di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar), sangat bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat. Kondisi ini menyebabkan ketimpangan pembangunan antarwilayah sulit diatasi, meskipun desentralisasi bertujuan mendorong pemerataan.

Terkait hal tersebut, ketergantungan daerah terhadap dana pusat seperti Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan Dana Insentif Daerah (DID) masih sangat tinggi. Hal ini bertolak belakang dengan semangat kemandirian fiskal yang menjadi salah satu tujuan desentralisasi. Banyak daerah belum mampu mengelola potensi lokal secara maksimal untuk meningkatkan PAD, baik karena keterbatasan sumber daya alam maupun keterbatasan kapasitas manajerial.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) di pemerintahan daerah juga menjadi tantangan serius. Tidak semua daerah memiliki aparatur yang kompeten dalam hal perencanaan, pengelolaan anggaran, dan pelaksanaan program pembangunan. Lemahnya kapasitas birokrasi ini berpotensi menurunkan kualitas layanan publik dan menghambat efektivitas desentralisasi itu sendiri. Potensi konflik kewenangan antar tingkatan pemerintahan juga sering kali muncul, terutama antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota. Ketidaksinkronan peraturan, tumpang tindih kewenangan, hingga tarik-menarik kepentingan sering menjadi hambatan dalam pelaksanaan program. Hal ini menyebabkan kebijakan tidak berjalan efektif dan memicu ketegangan antar instansi.

5. Rekomendasi dan Penguatan Konsep

Untuk memperkuat implementasi desentralisasi di Indonesia, berbagai rekomendasi telah disampaikan oleh para ahli dan lembaga kebijakan guna memastikan bahwa tujuan utama desentralisasi, yaitu peningkatan kualitas layanan publik, pemerataan pembangunan, dan penguatan demokrasi lokal dapat tercapai secara optimal. Evaluasi berkala terhadap dampak desentralisasi menjadi hal yang sangat penting.

Pemerintah pusat perlu melakukan penilaian secara sistematis dan konsisten terkait sejauh mana desentralisasi telah meningkatkan kualitas layanan publik, memperkuat partisipasi masyarakat, serta mendorong demokrasi lokal yang sehat dan akuntabel. Evaluasi ini harus berbasis data yang valid, mencakup aspek fiskal, administratif, dan pelayanan publik.

Peningkatan kapasitas fiskal dan kelembagaan daerah menjadi prioritas yang tidak bisa ditunda. Pemerintah daerah perlu didorong untuk menggali potensi pendapatan asli daerah (PAD) secara inovatif tanpa membebani masyarakat, misalnya melalui pengelolaan aset daerah yang lebih profesional, optimalisasi retribusi, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mempermudah layanan pajak daerah. Di sisi kelembagaan, peran birokrasi daerah harus diperkuat agar mampu menjalankan fungsi pelayanan secara efektif dan efisien.

Peningkatan pengawasan dan akuntabilitas di tingkat daerah juga menjadi kunci utama dalam memastikan bahwa otonomi daerah tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau golongan. Mekanisme pengawasan harus melibatkan peran aktif Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), BPKP, serta memperkuat keterlibatan masyarakat melalui sistem pelaporan publik seperti SP4N-LAPOR!. Selanjutnya, peningkatan kualitas SDM ASN di daerah harus dilakukan secara terstruktur melalui pelatihan yang relevan dengan tantangan otonomi daerah, seperti manajemen keuangan, inovasi pelayanan publik, hingga penguatan kapasitas kepemimpinan. Rekrutmen ASN daerah juga perlu lebih selektif dengan berbasis pada prinsip meritokrasi dan kompetensi yang jelas.

B. Struktur Pemerintahan Daerah dan Kewenangannya

Struktur pemerintahan daerah merupakan bagian penting dari pelaksanaan desentralisasi yang bertujuan memperkuat otonomi daerah dalam rangka mendekatkan layanan publik kepada masyarakat. Pemerintahan daerah di Indonesia dibentuk atas dasar prinsip demokrasi, transparansi, dan akuntabilitas yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Dengan kewenangan yang diberikan, pemerintah daerah memiliki tanggung jawab besar dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat di wilayahnya masing-masing.

1. Struktur Pemerintahan Daerah

Struktur pemerintahan daerah di Indonesia diatur secara jelas dalam kerangka otonomi daerah untuk mendukung pelaksanaan desentralisasi yang efektif. Pemerintah daerah terdiri atas kepala daerah, perangkat daerah, dan sekretaris daerah (Sekda). Kepala daerah berperan utama sebagai eksekutif di tingkat provinsi, kabupaten, atau kota, yang secara hierarkis terbagi menjadi gubernur untuk provinsi, bupati untuk kabupaten, dan wali kota untuk kota. Kepala daerah bertanggung jawab menjalankan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat di wilayahnya masing-masing. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari dinas, badan, dan sekretariat yang menangani berbagai urusan pemerintahan mulai dari pendidikan, kesehatan, hingga infrastruktur. Perangkat daerah ini memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelayanan publik langsung kepada masyarakat.

Sekretaris Daerah (Sekda) berperan strategis sebagai penghubung koordinasi antara kepala daerah dengan seluruh perangkat daerah. Sekda bertugas memastikan sinkronisasi program dan kegiatan di lingkungan pemerintah daerah agar berjalan sesuai ketentuan dan arah kebijakan yang ditetapkan. Berdasarkan ketentuan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri, 2023), struktur perangkat daerah ditetapkan dengan mempertimbangkan kapasitas fiskal, kebutuhan pelayanan, dan karakteristik wilayah, agar pemerintahan dapat berjalan efisien, efektif, dan profesional.

Struktur pemerintahan daerah juga mencakup lembaga legislatif yaitu Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). DPRD berperan dalam menjalankan fungsi legislasi (pembentukan peraturan daerah/Perda), anggaran (penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah/APBD bersama kepala daerah), serta pengawasan (terhadap pelaksanaan Perda, APBD, dan kebijakan kepala daerah). Anggota DPRD dipilih langsung oleh rakyat melalui pemilu legislatif daerah sehingga berkewajiban memperjuangkan aspirasi masyarakat daerah.

2. Kewenangan Pemerintah Daerah

Kewenangan pemerintah daerah di Indonesia diatur secara jelas melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pembagian kewenangan ini bertujuan menciptakan kejelasan peran antara pemerintah pusat dan daerah, sehingga tidak terjadi

tumpang tindih dalam pelaksanaan urusan pemerintahan. Berdasarkan regulasi tersebut, urusan pemerintahan dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu urusan absolut, urusan konkuren, dan urusan umum. Urusan absolut sepenuhnya menjadi kewenangan pusat, meliputi bidang-bidang strategis seperti pertahanan, keamanan, agama, politik luar negeri, yustisi, dan moneter. Pemerintah daerah tidak memiliki kewenangan dalam bidang ini karena menyangkut kepentingan nasional.

Urusan konkuren merupakan urusan yang dapat didelegasikan kepada provinsi maupun kabupaten/kota. Urusan ini terbagi lagi menjadi tiga, yaitu urusan wajib pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum, perumahan rakyat, ketentraman dan ketertiban umum, serta perlindungan sosial. Kedua, urusan wajib non-pelayanan dasar, seperti pemberdayaan perempuan, perhubungan, tenaga kerja, dan lainnya. Ketiga, urusan pilihan yang disesuaikan dengan potensi daerah seperti pertanian, kelautan, pariwisata, dan industri. Pembagian urusan ini memberikan ruang bagi daerah untuk mengembangkan potensi lokal yang spesifik.

Kewenangan antara provinsi dan kabupaten/kota juga dibedakan secara tegas. Provinsi memiliki kewenangan atas urusan yang bersifat lintas kabupaten/kota dalam satu wilayah provinsi atau yang memerlukan penanganan dalam skala provinsi, seperti pengelolaan sumber daya air lintas daerah. Sementara kabupaten/kota lebih fokus pada kewenangan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat, khususnya dalam pelayanan dasar.

3. Hubungan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah

Hubungan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah di Indonesia bersifat hierarkis administratif, namun dalam pelaksanaan urusan pemerintahan daerah diberikan otonomi yang luas sesuai prinsip desentralisasi. Hubungan ini diatur untuk memastikan keseimbangan antara kepentingan nasional yang dikelola oleh pusat dan kepentingan lokal yang dikelola oleh daerah. Lawson (2021) dan World Bank (2020) menjelaskan bahwa hubungan ini bertumpu pada pembagian fungsi yang jelas: pemerintah pusat bertugas menyusun Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) sebagai acuan baku bagi pemerintah daerah dalam menjalankan urusannya. NSPK ini bertujuan untuk memastikan adanya keseragaman mutu dan keterpaduan dalam pelayanan publik, meski pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi tiap daerah.

Peran pusat meliputi pembinaan dan pengawasan terhadap jalannya pemerintahan daerah. Pembinaan dilakukan dalam bentuk pemberian arahan, bimbingan teknis, penguatan kapasitas kelembagaan, hingga dukungan anggaran. Sementara pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kewenangan oleh daerah tetap sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan tidak menyimpang dari kepentingan nasional. Jika terjadi sengketa kewenangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, atau antar pemerintah daerah sendiri, maka pusat memiliki kewenangan untuk menyelesaikannya demi menjaga harmonisasi tata kelola pemerintahan.

Pemerintah daerah diberikan kewenangan otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, sesuai dengan potensi, karakteristik, dan kebutuhan masyarakat lokal. Daerah memiliki keleluasaan dalam menyusun program, kebijakan, dan anggaran untuk mendukung pembangunan dan pelayanan publik. Namun, dalam pelaksanaannya, daerah tetap wajib mengacu pada NSPK yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat sebagai pedoman umum.

4. Tantangan Struktur Pemerintahan Daerah

Struktur pemerintahan daerah di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks dalam pelaksanaannya. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan kapasitas fiskal antar daerah. Banyak daerah, terutama yang berada di wilayah terpencil dan tertinggal, belum memiliki kemandirian fiskal yang memadai. Masih sangat bergantung pada transfer dana dari pemerintah pusat, baik melalui Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus (DAK), maupun Dana Bagi Hasil (DBH). Ketergantungan ini membuat ruang gerak daerah terbatas dalam membiayai program-program prioritas yang sesuai dengan kebutuhan lokal.

Tantangan lainnya adalah overlapping regulasi atau tumpang tindih antara peraturan pusat dan daerah. Hal ini sering kali menimbulkan kebingungan dalam implementasi kebijakan, bahkan memicu konflik kewenangan antar level pemerintahan. Ketiadaan harmonisasi regulasi ini menghambat efektivitas tata kelola pemerintahan daerah, terutama dalam pelayanan publik dan perizinan usaha. Dari sisi sumber daya manusia, kualitas SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah juga masih menjadi persoalan. Tidak semua

daerah memiliki birokrasi yang profesional, kompeten, dan memiliki kapasitas manajerial yang baik. Banyak ASN yang belum mampu memanfaatkan teknologi digital, tidak memiliki inovasi dalam pelayanan, atau bahkan masih terjebak dalam pola pikir birokratis yang kaku dan lambat beradaptasi dengan perubahan.

Politik lokal yang tidak stabil turut memperparah kondisi birokrasi daerah. Dinamika politik, terutama pasca pemilihan kepala daerah, kerap kali berimbas pada netralitas ASN, rotasi jabatan yang tidak sehat, hingga intervensi politik dalam proses pengambilan keputusan birokrasi. Situasi ini menyebabkan kinerja pemerintahan daerah menjadi tidak optimal dan tidak fokus pada pelayanan publik.

5. Strategi Penguatan Struktur Pemerintahan Daerah

Untuk memperkuat struktur pemerintahan daerah, Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri, 2023) memberikan beberapa rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Strategi pertama adalah melakukan penyederhanaan struktur perangkat daerah. Penyederhanaan ini dilakukan dengan menyesuaikan jumlah dan jenis perangkat daerah sesuai dengan kebutuhan riil daerah, kapasitas fiskal, beban kerja, dan luas wilayah. Tujuannya agar struktur birokrasi lebih ramping, efisien, dan mampu bergerak cepat dalam memberikan pelayanan publik tanpa beban birokrasi yang gemuk dan berbelit.

Langkah kedua adalah peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pelatihan berbasis kompetensi. Pemerintah daerah didorong untuk menyusun program pengembangan SDM yang terukur dan relevan dengan tantangan saat ini, khususnya dalam bidang teknologi, kepemimpinan, pelayanan publik, dan inovasi. ASN yang kompeten akan memperkuat kualitas tata kelola pemerintahan dan mendorong terciptanya birokrasi yang profesional, akuntabel, serta mampu menghadapi dinamika lingkungan strategis.

Strategi berikutnya yaitu penguatan sistem pengawasan internal dan eksternal. Pemerintah daerah harus mengoptimalkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), Inspektorat Daerah, serta menjalin hubungan yang baik dengan lembaga eksternal seperti BPK, BPKP, dan Ombudsman untuk memastikan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Pengawasan yang kuat

akan meminimalisasi potensi penyimpangan, korupsi, dan maladministrasi dalam birokrasi daerah.

C. Tantangan Implementasi Otonomi Daerah

Meskipun otonomi daerah telah menjadi tonggak utama dalam reformasi pemerintahan di Indonesia, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan serius. Otonomi daerah yang bertujuan membawa pemerintahan lebih dekat kepada rakyat, meningkatkan efisiensi, mempercepat pembangunan, dan memperkuat demokrasi lokal ternyata tidak selalu berjalan sesuai harapan. Berbagai persoalan muncul, baik dalam aspek tata kelola, kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, hingga integritas aparatur. Tantangan-tantangan ini perlu diidentifikasi secara komprehensif agar arah kebijakan desentralisasi lebih tepat sasaran di masa mendatang.

1. Ketimpangan Kapasitas Fiskal dan Ekonomi Daerah

Ketimpangan kapasitas fiskal dan ekonomi daerah masih menjadi persoalan mendasar dalam pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Ketergantungan fiskal menjadi ciri utama banyak daerah, khususnya kabupaten dan kota, yang belum mampu mandiri secara keuangan. Berdasarkan data BPS (2023), lebih dari 80% pemerintah daerah di Indonesia masih menggantungkan sebagian besar pendapatannya dari transfer pusat, seperti Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Keterbatasan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang cenderung rendah membuat daerah tidak memiliki keleluasaan anggaran untuk mengembangkan program prioritas sesuai dengan kebutuhan lokal. Daerah yang memiliki sumber daya alam melimpah atau sektor ekonomi yang kuat, seperti kota-kota besar di Jawa dan beberapa wilayah Sumatera, lebih mudah meningkatkan PAD. Sementara itu, daerah-daerah di kawasan timur Indonesia atau wilayah pedalaman umumnya tertinggal jauh, sehingga menciptakan ketimpangan fiskal yang lebar antarwilayah.

Kesenjangan infrastruktur dan sumber daya juga memperparah ketimpangan tersebut. Daerah perkotaan memiliki akses yang lebih baik terhadap infrastruktur dasar seperti jalan, listrik, air bersih, transportasi, hingga jaringan internet. Ketersediaan infrastruktur ini mendukung tumbuhnya investasi, meningkatkan produktivitas ekonomi, dan

mempercepat akses layanan publik. Sebaliknya, banyak daerah tertinggal masih menghadapi keterbatasan serius dalam infrastruktur dasar. Jalan yang rusak atau belum memadai, jaringan listrik dan air bersih yang belum merata, hingga keterbatasan akses internet menjadi hambatan besar dalam pengelolaan pemerintahan maupun pelayanan publik. Hal ini membuat daerah-daerah tersebut kesulitan bersaing, baik dalam menarik investasi maupun dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal.

Ketimpangan kapasitas fiskal dan infrastruktur ini juga berdampak pada rendahnya kualitas SDM dan pelayanan publik di daerah-daerah yang tertinggal. Pemerintah daerah dengan keterbatasan fiskal cenderung tidak mampu menyediakan layanan pendidikan, kesehatan, dan sosial secara optimal. Akibatnya, disparitas pembangunan antarwilayah semakin sulit dijumpai. Masalah ini membutuhkan perhatian serius, karena tanpa penanganan yang tepat, ketimpangan fiskal dan ekonomi ini akan terus menjadi penghambat utama bagi keberhasilan desentralisasi dan pemerataan pembangunan nasional.

2. Kualitas SDM Aparatur Sipil Negara (ASN)

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, khususnya di tingkat daerah. Namun, hingga saat ini, kapasitas dan kompetensi ASN di banyak daerah di Indonesia masih tergolong rendah. Laporan Kementerian PANRB (2023) membahas bahwa banyak ASN belum memiliki kecakapan yang memadai, terutama dalam aspek manajerial, kepemimpinan, inovasi pelayanan, dan penguasaan teknologi digital. Hal ini membuat birokrasi di daerah sering kali tertinggal dalam menjawab tantangan zaman yang semakin dinamis, seperti tuntutan akan pelayanan publik berbasis digital, penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), maupun pengelolaan data berbasis *big data* dan AI. Minimnya pelatihan berbasis kompetensi yang berkelanjutan membuat sebagian besar ASN tidak memiliki kesiapan yang memadai untuk berinovasi atau melakukan terobosan pelayanan yang lebih efektif dan efisien.

Persoalan budaya kerja birokrasi juga menjadi tantangan serius. Di sejumlah daerah, birokrasi masih terjebak dalam budaya feodalisme,

di mana status jabatan lebih diutamakan daripada kinerja. Budaya kerja yang lambat, hierarkis, dan kurang inovatif masih kerap ditemui. Hal ini bertolak belakang dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan berbasis kebutuhan. Budaya birokrasi lama yang mengedepankan formalitas berlebihan sering kali menghambat proses pengambilan keputusan dan pelayanan yang responsif. ASN yang seharusnya menjadi pelayan publik malah kerap memposisikan diri sebagai penguasa kecil di wilayahnya, sehingga mengurangi kualitas interaksi dengan masyarakat.

Kombinasi antara rendahnya kapasitas kompetensi dan budaya birokrasi yang kaku ini menyebabkan pelayanan publik di daerah berjalan kurang optimal. Akibatnya, inisiatif-inisiatif reformasi birokrasi, seperti pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM), sering kali tidak berjalan sesuai harapan. Untuk itu, penguatan kapasitas ASN melalui rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, serta perubahan budaya organisasi menjadi agenda penting yang harus terus didorong agar ASN mampu beradaptasi dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

3. Korupsi dan Konflik Kepentingan Politik Lokal

Korupsi dan konflik kepentingan dalam politik lokal masih menjadi tantangan serius dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia. Berdasarkan data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2023, kasus korupsi yang melibatkan kepala daerah terus bermunculan, baik dalam bentuk suap perizinan usaha, manipulasi proyek infrastruktur, maupun pengaturan anggaran daerah. Modus yang paling sering terjadi adalah pemberian suap terkait pengurusan izin, pengadaan barang dan jasa, hingga penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Kondisi ini diperparah oleh lemahnya sistem pengawasan dan kontrol internal di tingkat daerah. Lembaga pengawasan internal seperti Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan Inspektorat kerap belum mampu menjalankan fungsi secara optimal karena keterbatasan sumber daya dan seringkali berada dalam lingkaran kekuasaan kepala daerah. Situasi ini membuka peluang bagi oknum pejabat daerah untuk menyalahgunakan kewenangan demi keuntungan pribadi atau kelompok tertentu.

Dinamika politik lokal juga memberikan kontribusi besar terhadap suburnya praktik maladministrasi dan penyalahgunaan kekuasaan. Politik di daerah sering kali diwarnai oleh transaksi kepentingan jangka pendek, kolusi, dan balas budi politik. Banyak kepala daerah yang setelah terpilih lebih mengutamakan balas jasa politik kepada para pendukung atau pihak yang membantunya memenangkan pemilu, daripada fokus pada kepentingan pelayanan publik dan pembangunan daerah. Fenomena ini menciptakan birokrasi yang tidak netral, karena aparatur seringkali terseret ke dalam konflik kepentingan politik kepala daerah. Bahkan, kebijakan yang seharusnya dirancang demi kepentingan masyarakat justru lebih sering diarahkan untuk memenuhi janji-janji politik atau kepentingan elite tertentu.

Dampak dari korupsi dan konflik kepentingan politik ini sangat besar, karena menghambat pembangunan, menurunkan kualitas pelayanan publik, dan merusak kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Banyak program pembangunan menjadi tidak tepat sasaran atau kualitasnya buruk karena lebih mengutamakan kepentingan pihak tertentu. Oleh karena itu, diperlukan penguatan integritas ASN, pengawasan yang lebih efektif, serta reformasi sistem politik lokal agar pemerintahan daerah dapat berjalan lebih bersih, profesional, dan benar-benar berorientasi pada kepentingan publik, bukan sekadar alat kekuasaan kelompok tertentu.

4. Fragmentasi dan Inkonsistensi Regulasi

Fragmentasi dan inkonsistensi regulasi menjadi salah satu tantangan krusial dalam tata kelola pemerintahan daerah di Indonesia. Permasalahan ini terutama tampak dalam tumpang tindih kewenangan antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten/kota, khususnya dalam urusan strategis seperti pengelolaan sumber daya alam, lingkungan hidup, dan tata ruang. Tidak jarang muncul konflik kewenangan yang menimbulkan ketidakpastian hukum dan menghambat jalannya pembangunan. Misalnya, pemerintah kabupaten/kota sering merasa memiliki kewenangan penuh atas wilayahnya, padahal dalam beberapa urusan, kewenangan tersebut berada di tingkat provinsi atau pusat. Sebaliknya, pusat seringkali masih mengatur secara rinci hal-hal yang seharusnya menjadi kewenangan daerah. Hal ini menciptakan kebingungan dalam implementasi regulasi, memperlambat proses perizinan, dan memicu sengketa antar lembaga pemerintahan.

Peraturan Daerah (Perda) yang dibuat oleh pemerintah daerah juga sering kali tidak sinkron dengan peraturan yang lebih tinggi, baik Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, maupun Peraturan Menteri. Banyak perda justru menimbulkan permasalahan baru karena isinya bertentangan dengan kepentingan nasional atau prinsip-prinsip pelayanan publik yang adil. Menurut Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) tahun 2023, ribuan perda telah dibatalkan karena dianggap menghambat investasi, bersifat diskriminatif, atau melampaui kewenangan yang dimiliki daerah. Contoh yang sering ditemukan adalah perda yang membebani pelaku usaha dengan berbagai pungutan tambahan atau izin yang tidak diatur dalam peraturan nasional, sehingga merusak iklim investasi di daerah tersebut.

Fragmentasi regulasi ini juga menunjukkan lemahnya koordinasi antara pusat dan daerah dalam proses penyusunan kebijakan, serta kurangnya pemahaman daerah terhadap batas kewenangannya. Di sisi lain, pusat juga dinilai belum maksimal dalam memberikan panduan yang jelas terkait norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) yang harus dipatuhi daerah. Akibatnya, terjadi inkonsistensi antar daerah dalam menerapkan aturan, yang berdampak negatif terhadap efektivitas pelayanan publik, kepastian hukum, dan stabilitas investasi. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan harmonisasi regulasi secara sistematis, penguatan peran pengawasan Kemendagri, serta peningkatan kapasitas pemerintah daerah dalam penyusunan regulasi yang selaras dengan peraturan nasional.

5. Ketidaksiapan Teknologi dan Inovasi

Ketidaksiapan teknologi dan inovasi menjadi tantangan nyata dalam mendorong kualitas pemerintahan daerah di Indonesia, terutama dalam era digitalisasi yang semakin berkembang pesat. Salah satu persoalan utama adalah implementasi e-government yang belum optimal di banyak daerah. Pemerintah daerah seringkali masih terpaku pada pola kerja manual, birokratis, dan lambat dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Padahal, pemanfaatan teknologi digital dalam bentuk layanan daring, aplikasi terpadu, dan sistem manajemen berbasis elektronik terbukti mampu meningkatkan transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan kecepatan pelayanan publik. Sayangnya, inovasi ini baru berjalan baik di sebagian kecil daerah maju, sementara sebagian besar daerah lainnya masih belum memiliki

infrastruktur dan sumber daya yang memadai untuk menerapkannya secara efektif.

Kesenjangan digital antarwilayah juga memperparah situasi. Daerah-daerah terpencil, perbatasan, dan tertinggal kerap mengalami keterbatasan akses terhadap jaringan internet yang stabil, perangkat teknologi yang memadai, serta sumber daya manusia yang kompeten dalam teknologi digital. Akibatnya, pelayanan berbasis teknologi sulit diimplementasikan secara merata, menciptakan jurang layanan antara daerah maju dan daerah tertinggal. Daerah maju dapat dengan mudah mengembangkan layanan berbasis aplikasi digital untuk perizinan, administrasi kependudukan, hingga pengaduan masyarakat. Sebaliknya, daerah tertinggal masih berkuat pada pelayanan manual yang rentan terhadap praktik korupsi, keterlambatan, dan ketidakpastian.

Minimnya kreativitas dan inovasi teknologi di tingkat daerah juga diperparah oleh rendahnya literasi digital di kalangan ASN. Banyak aparatur sipil negara yang belum siap memanfaatkan teknologi secara optimal, baik karena keterbatasan kemampuan teknis maupun karena budaya birokrasi lama yang menolak perubahan. Akibatnya, potensi inovasi digital yang seharusnya dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik justru terhambat.

D. Inovasi Daerah dalam Pelayanan Publik

Inovasi daerah dalam pelayanan publik merupakan strategi penting dalam mendukung keberhasilan implementasi otonomi daerah. Melalui inovasi, pemerintah daerah berupaya memberikan pelayanan yang lebih cepat, mudah, transparan, dan akuntabel. Inovasi bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan tata kelola, pola kerja, pola pikir birokrasi, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan. Pemerintah pusat melalui Kementerian PAN-RB mendorong daerah untuk terus melakukan inovasi melalui program Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) setiap tahunnya.

1. Konsep Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi pelayanan publik merupakan suatu konsep yang menekankan pentingnya pembaruan ide, metode, proses, atau teknologi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Menurut Mulgan (2018), inovasi pelayanan publik dapat dipahami

sebagai penciptaan atau penerapan ide, proses, produk, atau metode baru yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat maupun bagi pemerintahan itu sendiri. Tujuan utama dari inovasi pelayanan publik bukan hanya sekadar menghadirkan sesuatu yang baru, tetapi juga menjawab tantangan birokrasi yang selama ini dikenal lambat, kaku, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pada konteks pemerintahan daerah, inovasi pelayanan publik diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan, baik dari segi waktu, biaya, maupun sumber daya yang digunakan. Inovasi ini juga hadir sebagai solusi atas berbagai keterbatasan birokrasi, seperti keterbatasan anggaran, sumber daya manusia, dan infrastruktur. Melalui berbagai terobosan, pemerintah daerah diharapkan mampu menghadirkan layanan publik yang lebih cepat, mudah diakses, dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Inovasi pelayanan publik juga bertujuan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan menghadirkan layanan yang transparan, akuntabel, dan berbasis kebutuhan warga, pemerintah dapat membangun citra positif di mata publik. Kepuasan masyarakat atas layanan yang diberikan akan memperkuat legitimasi pemerintah dan mendorong partisipasi aktif dalam proses pembangunan.

2. Prinsip Inovasi Pelayanan Publik

Prinsip inovasi pelayanan publik sebagaimana dirumuskan oleh Kementerian PAN-RB (2023) menekankan bahwa setiap inovasi yang dikembangkan oleh pemerintah, khususnya di tingkat daerah, harus berlandaskan pada tujuan utama yaitu peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat. Prinsip pertama yang ditekankan adalah berorientasi pada kepuasan masyarakat. Artinya, inovasi bukan semata-mata bertujuan menciptakan sesuatu yang baru, melainkan harus menjawab kebutuhan, harapan, dan keluhan masyarakat agar tercipta pelayanan yang lebih cepat, mudah, terjangkau, dan adil.

Inovasi juga harus mengedepankan efisiensi dan efektivitas proses. Setiap pembaruan layanan diharapkan mampu memangkas birokrasi yang berbelit, meminimalisasi biaya, serta mempercepat proses administrasi. Proses yang efisien akan memberikan manfaat tidak hanya bagi masyarakat sebagai pengguna layanan, tetapi juga bagi pemerintah

sebagai penyedia layanan karena sumber daya dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.

Prinsip berikutnya adalah penerapan teknologi tepat guna. Teknologi yang digunakan dalam pelayanan publik harus relevan, sesuai dengan kebutuhan, dan mampu menjangkau masyarakat secara luas, termasuk yang tinggal di daerah terpencil. Teknologi tidak boleh menjadi hambatan baru, tetapi harus menjadi alat yang mempermudah akses layanan publik. Oleh karena itu, penerapan teknologi dalam inovasi pelayanan harus memperhatikan kondisi sosial dan kemampuan masyarakat. Inovasi pelayanan publik juga harus bersifat kolaboratif dan partisipatif. Prinsip ini menekankan pentingnya keterlibatan berbagai pihak, baik pemerintah, masyarakat, sektor swasta, maupun lembaga non-pemerintah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi inovasi layanan. Pendekatan kolaboratif ini akan memperkuat rasa memiliki dari seluruh pemangku kepentingan dan meningkatkan akuntabilitas.

3. Contoh Inovasi Daerah dalam Pelayanan Publik

Inovasi pelayanan publik di berbagai daerah di Indonesia terus berkembang seiring tuntutan masyarakat akan layanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Inovasi berbasis teknologi digital menjadi salah satu yang paling menonjol. Contohnya adalah *Surabaya Single Window* (SSW), sebuah platform layanan perizinan satu pintu secara digital yang mempermudah proses pengajuan izin usaha dan investasi di Kota Surabaya. Inovasi ini mengintegrasikan berbagai jenis perizinan dalam satu sistem, sehingga memangkas birokrasi yang rumit. Demikian pula Lapor Banyuwangi, sebuah aplikasi pengaduan masyarakat berbasis daring yang dirancang untuk memastikan pengaduan masyarakat ditindaklanjuti secara cepat, transparan, dan akuntabel oleh pemerintah daerah.

Banyak daerah juga mengembangkan inovasi prosedural dan tata kelola. Mal Pelayanan Publik (MPP) menjadi contoh yang populer di berbagai daerah. Melalui MPP, masyarakat dapat mengakses berbagai layanan pemerintah seperti perizinan, administrasi kependudukan, hingga layanan perpajakan dalam satu tempat terintegrasi. Selain itu, inovasi pelayanan keliling juga banyak diterapkan, seperti layanan jemput bola untuk pembuatan KTP, akta kelahiran, BPJS, yang menysasar desa-desa terpencil agar warga yang memiliki keterbatasan akses tetap dapat terpenuhi hak administratifnya.

Inovasi sosial dan kelembagaan juga muncul sebagai solusi mempermudah masyarakat. Program “Lahir di Rumah Sakit Pulang Bawa Akta” di Kota Semarang memudahkan orang tua memperoleh akta kelahiran bayi baru lahir tanpa harus mengurus secara terpisah ke dinas terkait. Program SAKTI (Sistem Administrasi Kependudukan Terintegrasi) di Kabupaten Wajo juga menjadi terobosan penting, karena mengintegrasikan data kependudukan lintas instansi untuk menghindari duplikasi data dan mempercepat pelayanan.

4. Faktor Pendukung Inovasi Pelayanan Publik Daerah

Keberhasilan inovasi pelayanan publik di daerah sangat ditentukan oleh sejumlah faktor pendukung yang saling terkait. Komitmen kepala daerah menjadi kunci utama. Kepala daerah yang visioner dan memiliki semangat reformasi birokrasi akan lebih mendorong terciptanya berbagai inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat. Kepemimpinan yang kuat tidak hanya memberikan arah yang jelas, tetapi juga mampu menggerakkan seluruh perangkat daerah untuk berani mencoba hal-hal baru demi peningkatan kualitas layanan. Kepala daerah yang mendukung inovasi biasanya mendorong ASN untuk keluar dari zona nyaman birokrasi yang kaku dan memberikan ruang bagi ide-ide kreatif berkembang.

Kolaborasi multistakeholder juga berperan penting. Inovasi pelayanan publik yang sukses umumnya melibatkan berbagai pihak, seperti sektor swasta, perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat, hingga komunitas masyarakat itu sendiri. Kolaborasi ini menciptakan sinergi yang kuat karena masing-masing pihak membawa keahlian, sumber daya, dan perspektif yang berbeda dalam mengatasi permasalahan pelayanan publik. Pendekatan kolaboratif ini memastikan bahwa inovasi yang lahir benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Faktor lain yang tak kalah penting adalah pemanfaatan teknologi. Teknologi informasi memungkinkan integrasi berbagai layanan, mempercepat proses administrasi, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Daerah yang mampu memanfaatkan teknologi digital dengan baik biasanya lebih mudah dalam menciptakan layanan publik yang efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, budaya kerja inovatif di lingkungan ASN juga sangat berpengaruh. ASN yang memiliki pola pikir solutif, kreatif, dan

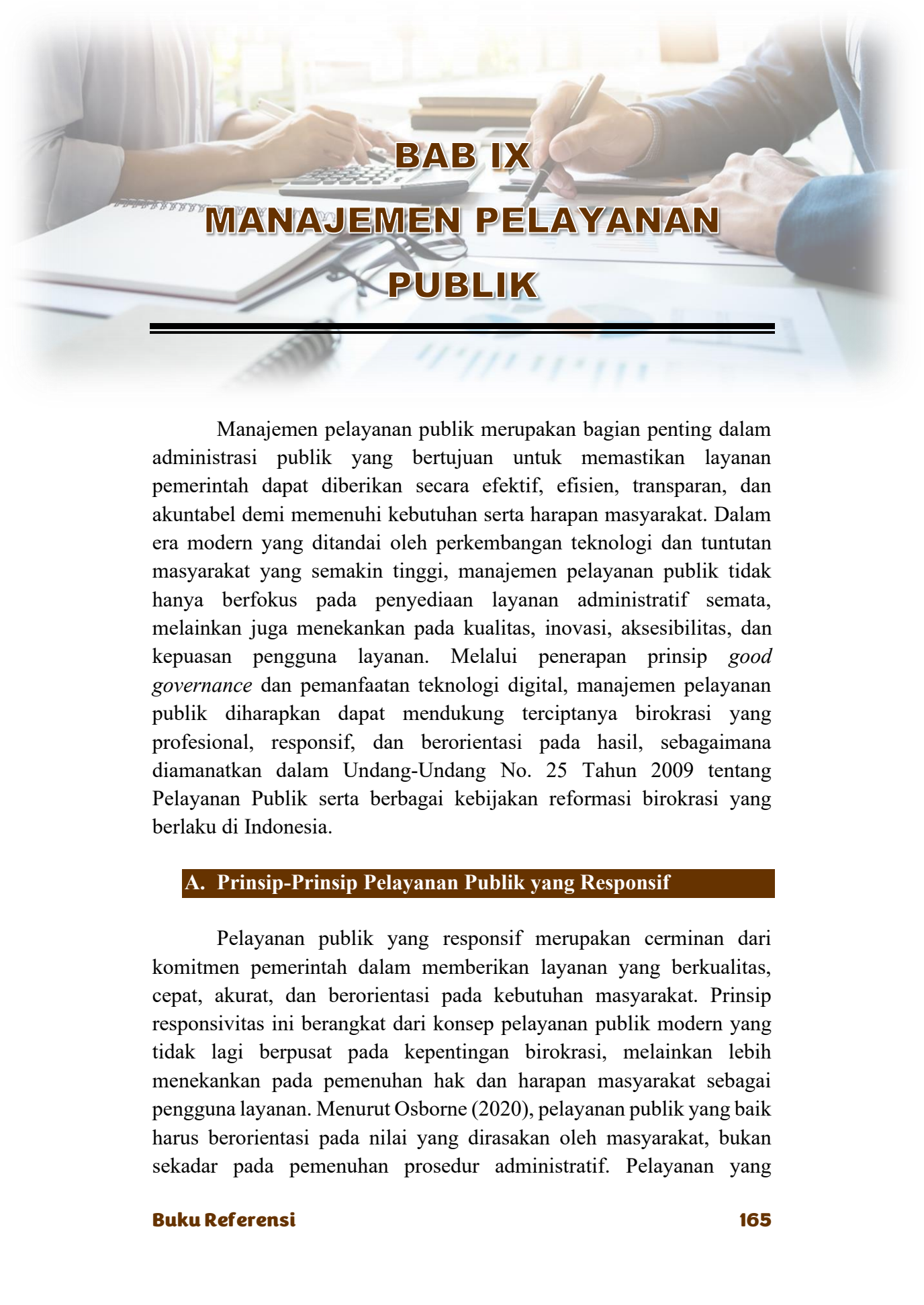
berorientasi pada pelayanan publik akan lebih mudah menciptakan terobosan baru. Budaya kerja ini harus dibangun melalui pelatihan, pendampingan, serta insentif bagi ASN yang berprestasi dalam inovasi.

5. Tantangan Inovasi Pelayanan Publik Daerah

Inovasi pelayanan publik di daerah menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks dan saling terkait. Salah satu tantangan utama adalah kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terbatas. Tidak semua ASN memiliki pemahaman yang memadai tentang teknologi, apalagi keterampilan untuk mengembangkan inovasi pelayanan. Banyak ASN yang belum terbiasa dengan budaya kerja kreatif, adaptif, dan solutif. Padahal, inovasi membutuhkan SDM yang mau belajar, memiliki semangat perubahan, serta mampu berpikir di luar pola birokrasi konvensional.

Keterbatasan infrastruktur menjadi hambatan serius, terutama di daerah terpencil. Akses internet yang belum merata, keterbatasan perangkat teknologi, hingga belum tersedianya sistem digital yang memadai menyebabkan inovasi berbasis teknologi sulit diterapkan secara optimal. Kondisi ini memperbesar kesenjangan antara pelayanan publik di daerah maju dan tertinggal, yang akhirnya berdampak pada ketidakmerataan kualitas layanan.

Tantangan berikutnya adalah resistensi terhadap perubahan. Birokrasi seringkali cenderung nyaman dengan pola kerja lama yang dianggap aman dan tidak menimbulkan risiko. Perubahan dianggap sebagai ancaman, bukan peluang. Hal ini membuat proses inovasi kerap terhambat oleh sikap defensif ASN yang enggan keluar dari zona nyaman dan lebih memilih mengikuti prosedur lama, meskipun sudah tidak relevan.



BAB IX

MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

Manajemen pelayanan publik merupakan bagian penting dalam administrasi publik yang bertujuan untuk memastikan layanan pemerintah dapat diberikan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel demi memenuhi kebutuhan serta harapan masyarakat. Dalam era modern yang ditandai oleh perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, manajemen pelayanan publik tidak hanya berfokus pada penyediaan layanan administratif semata, melainkan juga menekankan pada kualitas, inovasi, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna layanan. Melalui penerapan prinsip *good governance* dan pemanfaatan teknologi digital, manajemen pelayanan publik diharapkan dapat mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, responsif, dan berorientasi pada hasil, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik serta berbagai kebijakan reformasi birokrasi yang berlaku di Indonesia.

A. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik yang Responsif

Pelayanan publik yang responsif merupakan cerminan dari komitmen pemerintah dalam memberikan layanan yang berkualitas, cepat, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Prinsip responsivitas ini berangkat dari konsep pelayanan publik modern yang tidak lagi berpusat pada kepentingan birokrasi, melainkan lebih menekankan pada pemenuhan hak dan harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Menurut Osborne (2020), pelayanan publik yang baik harus berorientasi pada nilai yang dirasakan oleh masyarakat, bukan sekadar pada pemenuhan prosedur administratif. Pelayanan yang

responsif tidak hanya cepat dalam menanggapi permintaan masyarakat, tetapi juga adaptif terhadap perubahan kebutuhan dan dinamika lingkungan sosial.

1. Berorientasi kepada Kepuasan Masyarakat

Prinsip berorientasi kepada kepuasan masyarakat menempatkan masyarakat sebagai inti dari seluruh proses pelayanan publik. Artinya, setiap kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah harus selalu berfokus pada upaya memenuhi kebutuhan, harapan, dan hak-hak masyarakat secara optimal. Pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik tidak hanya menjalankan kewajibannya semata, tetapi juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, ramah, transparan, cepat, dan mudah diakses oleh semua lapisan masyarakat. Kepuasan masyarakat menjadi indikator utama keberhasilan pelayanan, karena pelayanan yang baik akan menumbuhkan kepercayaan, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan mendorong citra positif birokrasi.

Pada praktiknya, kepuasan masyarakat diukur melalui berbagai instrumen evaluasi, salah satunya Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang diatur dalam Permen PAN-RB No. 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat. IKM bertujuan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diterima. Hasil survei ini menjadi bahan evaluasi bagi instansi pemerintah dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas layanannya, baik dari segi prosedur, waktu, biaya, maupun sikap dan kompetensi aparatur. Melalui IKM, masyarakat memiliki ruang untuk menyampaikan penilaian yang objektif terkait pelayanan yang dialami.

Prinsip ini menuntut instansi pemerintah untuk memiliki komitmen yang kuat dalam membangun budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Aparatur sipil negara (ASN) dituntut untuk bersikap profesional, ramah, komunikatif, serta memiliki empati dalam menghadapi setiap keluhan atau kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik yang baik tidak cukup hanya memenuhi standar administratif, tetapi juga harus menciptakan pengalaman pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

2. Cepat Tanggap dan Proaktif

Prinsip cepat tanggap dan proaktif dalam pelayanan publik merupakan salah satu ciri utama birokrasi yang modern, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pelayanan yang responsif berarti birokrasi mampu memberikan tanggapan secara cepat, tepat, dan solutif atas setiap permintaan, keluhan, ataupun pengaduan yang disampaikan masyarakat. Masyarakat sebagai pengguna layanan berharap segala bentuk kebutuhan administrasi maupun pengaduannya dapat segera ditangani tanpa harus menunggu terlalu lama atau terjebak dalam proses birokrasi yang berbelit-belit. Oleh karena itu, kecepatan respons menjadi indikator penting dalam menilai kualitas suatu layanan publik.

Prinsip ini juga menekankan pentingnya sikap proaktif dari aparat pemerintah. Proaktif berarti tidak hanya menunggu masyarakat datang dengan keluhan atau permintaan, tetapi secara aktif melakukan antisipasi terhadap potensi permasalahan pelayanan publik di masa mendatang. Birokrasi yang proaktif akan secara berkala mengevaluasi dan memperbaiki sistem layanannya, memantau tren kebutuhan masyarakat, serta menyusun inovasi layanan yang relevan. Misalnya, dengan menyediakan layanan jemput bola ke desa terpencil, memberikan edukasi publik secara rutin terkait prosedur layanan, atau mengembangkan aplikasi layanan digital yang mempermudah akses masyarakat.

Responsivitas dan proaktivitas ini sangat erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) aparat sipil negara (ASN). ASN dituntut memiliki kepekaan sosial, kecakapan komunikasi, dan keterampilan manajerial yang baik agar dapat dengan sigap menyelesaikan permasalahan masyarakat. Selain itu, penggunaan teknologi informasi seperti aplikasi pengaduan online, chatbot layanan publik, atau sistem tracking layanan menjadi alat bantu penting dalam meningkatkan kecepatan dan keakuratan respons birokrasi.

3. Aksesibilitas Layanan

Aksesibilitas layanan merupakan salah satu prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Layanan publik yang baik harus menjamin bahwa seluruh lapisan masyarakat, tanpa terkecuali, memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses dan memanfaatkan layanan yang disediakan oleh pemerintah. Aksesibilitas

ini bukan hanya sekadar soal fisik atau jarak, tetapi mencakup aspek kemudahan lokasi, waktu layanan, biaya, serta keterjangkauan informasi bagi masyarakat luas, termasuk kelompok rentan seperti penyandang disabilitas, lansia, masyarakat miskin, serta yang tinggal di wilayah terpencil.

Kemudahan akses lokasi berarti penyediaan layanan yang dekat dengan masyarakat, baik melalui pembukaan kantor layanan baru di daerah-daerah yang selama ini sulit dijangkau, maupun dengan inovasi seperti mobil layanan keliling atau layanan digital berbasis aplikasi. Pelayanan ini memungkinkan masyarakat tidak perlu menempuh jarak jauh atau mengeluarkan biaya besar hanya untuk mengurus dokumen administrasi atau mengakses layanan kesehatan, pendidikan, dan sosial.

Aksesibilitas waktu layanan juga menjadi pertimbangan penting. Layanan yang fleksibel dalam hal jam operasional atau yang menyediakan opsi daring (online) memberikan kemudahan bagi masyarakat yang memiliki keterbatasan waktu karena pekerjaan atau kondisi tertentu. Prinsip ini memastikan bahwa layanan publik tidak hanya tersedia bagi yang memiliki waktu luang di jam kerja, tetapi juga bagi masyarakat umum dengan berbagai latar belakang aktivitas.

4. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip esensial dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan membangun dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Transparansi menuntut agar seluruh proses pelayanan dilakukan secara terbuka, jelas, dan mudah dipahami oleh masyarakat. Masyarakat berhak mengetahui prosedur, biaya, waktu penyelesaian, serta mekanisme pengaduan atas layanan yang diterima. Dengan adanya transparansi, masyarakat dapat memahami hak dan kewajiban secara proporsional sehingga dapat terhindar dari ketidakpastian atau penyalahgunaan kewenangan oleh aparat pelayanan.

Pada praktiknya, transparansi layanan publik mencakup beberapa aspek penting. Pertama, informasi terkait proses pelayanan harus dipublikasikan secara terbuka, baik melalui papan pengumuman di kantor layanan, website resmi, media sosial, hingga aplikasi layanan digital. Informasi ini mencakup persyaratan administrasi, alur pelayanan, estimasi waktu penyelesaian, dan biaya yang dikenakan sesuai ketentuan hukum. Dengan demikian, masyarakat dapat mempersiapkan diri sejak awal dan tidak merasa dipersulit oleh prosedur yang berbelit.

Kedua, kejelasan biaya layanan menjadi poin utama dalam mencegah praktik pungutan liar (pungli). Pemerintah wajib menyampaikan secara rinci seluruh komponen biaya yang sah, serta menegaskan bahwa tidak ada pungutan tambahan di luar ketentuan. Transparansi biaya ini sangat efektif dalam menutup celah terjadinya praktik KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme) yang kerap bersembunyi di balik lemahnya pengawasan biaya layanan.

Ketiga, transparansi waktu penyelesaian layanan juga sangat penting. Masyarakat perlu mengetahui estimasi waktu yang dibutuhkan untuk setiap layanan, sehingga tidak ada manipulasi atau permainan waktu oleh oknum birokrasi. Informasi ini akan menumbuhkan persepsi positif bahwa pemerintah bekerja secara profesional dan akuntabel. Selain itu, pemerintah harus menyediakan mekanisme pengaduan yang jelas dan mudah diakses, seperti layanan pengaduan online, kotak saran, atau aplikasi seperti SP4N-LAPOR!. Mekanisme ini menjadi wadah bagi masyarakat menyampaikan keluhan, kritik, atau laporan apabila terdapat penyimpangan dalam proses layanan. Dengan adanya pengaduan yang transparan, pemerintah dapat segera melakukan perbaikan.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang bertujuan memastikan setiap tindakan, proses, dan hasil layanan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, dan moral. Dalam konteks pelayanan publik, akuntabilitas menuntut agar aparatur pemerintahan bertindak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP), peraturan perundang-undangan, serta norma etika yang berlaku. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat harus memenuhi unsur keterbukaan, kejelasan, dan kejujuran agar masyarakat dapat menilai sejauh mana kualitas dan integritas layanan tersebut.

Akuntabilitas tidak hanya berhenti pada penyampaian layanan semata, tetapi juga mencakup pertanggungjawaban atas hasil layanan yang diberikan. Setiap output layanan, baik berupa dokumen, perizinan, maupun bentuk pelayanan lainnya, harus sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, keterlambatan, atau ketidaksesuaian hasil, penyelenggara layanan wajib memberikan penjelasan dan solusi kepada masyarakat secara transparan. Hal ini

penting untuk menjaga kepercayaan publik dan mencegah munculnya persepsi negatif terhadap birokrasi.

Akuntabilitas administratif menuntut adanya dokumentasi yang jelas terkait proses layanan, mulai dari pencatatan berkas masuk, proses verifikasi, hingga hasil layanan. Semua proses tersebut harus terdokumentasi dengan baik guna memudahkan evaluasi, audit, serta sebagai bukti pertanggungjawaban apabila muncul permasalahan di kemudian hari. Melalui sistem administrasi yang akuntabel, potensi manipulasi, penyalahgunaan wewenang, dan tindakan koruptif dapat diminimalisasi.

B. Strategi Peningkatan Kualitas Layanan Publik

Peningkatan kualitas layanan publik merupakan prioritas utama dalam reformasi birokrasi modern guna mewujudkan pelayanan yang profesional, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Osborne (2020), pelayanan publik yang berkualitas bukan hanya memenuhi standar prosedur, tetapi juga mampu menciptakan nilai bagi masyarakat sebagai pengguna layanan. Di Indonesia, komitmen ini dikuatkan melalui Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan berbagai kebijakan reformasi birokrasi yang menuntut pelayanan publik adaptif, inovatif, serta berbasis teknologi digital.

1. Penguatan Standar Pelayanan

Penguatan standar pelayanan merupakan salah satu pilar penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Standar pelayanan publik berfungsi sebagai acuan baku bagi setiap instansi pemerintah dalam memberikan layanan kepada masyarakat, guna menjamin kepastian, kejelasan, dan konsistensi kualitas layanan. Standar ini mencakup berbagai komponen utama, seperti persyaratan layanan, prosedur pelayanan, jangka waktu penyelesaian, biaya yang diperlukan, serta mekanisme pengaduan yang dapat diakses oleh masyarakat. Dengan adanya standar ini, masyarakat memiliki pegangan yang jelas mengenai hak-haknya sebagai penerima layanan, sedangkan penyelenggara layanan memiliki pedoman operasional yang terukur dan terarah.

Berdasarkan Permen PAN-RB No. 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan, penyusunan standar pelayanan harus

dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan masyarakat sebagai pengguna layanan, organisasi profesi, dunia usaha, serta pihak-pihak yang berkepentingan. Keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan standar ini bertujuan agar standar yang ditetapkan benar-benar mencerminkan kebutuhan, harapan, dan kepentingan masyarakat, bukan semata-mata berdasarkan perspektif birokrasi. Hal ini juga mendorong terbangunnya komitmen bersama antara penyedia dan pengguna layanan dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.

Penguatan standar pelayanan tidak hanya berhenti pada tahap penyusunan, tetapi juga menuntut adanya implementasi yang konsisten dan pengawasan yang berkelanjutan. Setiap penyelenggara layanan wajib mensosialisasikan standar pelayanan kepada masyarakat secara terbuka, misalnya melalui media cetak, papan pengumuman, atau website resmi, sehingga masyarakat mengetahui secara jelas hak dan kewajibannya. Selain itu, penguatan standar juga harus diikuti dengan peningkatan kapasitas SDM aparatur, penyediaan sarana prasarana yang memadai, serta penggunaan teknologi informasi untuk mempercepat proses layanan.

2. Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Penguatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor krusial dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik. SDM, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), berperan kunci sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan layanan publik sangat bergantung pada kompetensi, profesionalisme, integritas, dan etika pelayanan dari para ASN. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM harus menjadi prioritas dalam reformasi birokrasi. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis administratif, tetapi juga memiliki keterampilan interpersonal, sikap proaktif, serta pemahaman mendalam tentang nilai-nilai pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Menurut Dwiyanto (2018), birokrasi yang efektif ditentukan oleh kualitas SDM yang mampu memberikan pelayanan secara cepat, ramah, tepat, dan solutif. Untuk itu, berbagai program pengembangan kapasitas perlu terus digencarkan, salah satunya melalui pelatihan Service Excellent yang bertujuan membangun pola pikir dan perilaku aparatur agar lebih peka terhadap kebutuhan masyarakat serta mampu memberikan solusi dengan sikap yang humanis dan profesional.

Pelatihan semacam ini sangat penting untuk mengubah paradigma ASN dari birokrat yang kaku menjadi pelayan publik yang adaptif dan komunikatif.

Di era digital seperti saat ini, penguatan kompetensi digital bagi ASN menjadi keharusan. ASN harus dibekali kemampuan dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas kerja dan memberikan pelayanan berbasis digital yang cepat, akurat, dan transparan. Penguasaan teknologi ini juga akan mempermudah ASN dalam menghadirkan inovasi layanan, seperti sistem antrian digital, aplikasi pengaduan online, serta integrasi data pelayanan yang efisien.

3. Digitalisasi dan Inovasi Teknologi Layanan

Digitalisasi dan inovasi teknologi dalam pelayanan publik menjadi salah satu strategi utama dalam mendorong transformasi birokrasi yang lebih modern, efektif, dan efisien. Pemanfaatan teknologi digital melalui berbagai platform e-government, layanan terpadu satu pintu (*one stop service*), serta aplikasi berbasis daring, memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan tanpa perlu hadir secara fisik. Inovasi ini memberikan solusi konkret atas berbagai tantangan layanan konvensional yang selama ini dinilai lambat, tidak transparan, dan kurang akuntabel. Teknologi memungkinkan proses pelayanan berlangsung lebih cepat, akurat, dan dapat dipantau oleh masyarakat secara langsung, sehingga meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dan kepuasan masyarakat.

Seiring dengan perkembangan teknologi, sistem berbasis *Artificial Intelligence* (AI), chatbot, dan *big data* semakin relevan untuk diterapkan dalam pelayanan publik. AI dan chatbot, misalnya, sangat membantu dalam memberikan respons cepat atas pertanyaan atau keluhan masyarakat, terutama terkait layanan yang bersifat rutin. Sementara itu, pemanfaatan *big data* memungkinkan pemerintah menganalisis pola kebutuhan masyarakat secara lebih akurat, sehingga perumusan kebijakan pelayanan dapat lebih tepat sasaran dan responsif. Menurut UNDP (2023), penerapan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi.

Di Indonesia, sejumlah inovasi digital telah diterapkan sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi berbasis teknologi. Salah satu contoh yang menonjol adalah SP4N-LAPOR!, sebuah kanal pengaduan

nasional berbasis digital yang memungkinkan masyarakat menyampaikan laporan terkait pelayanan publik secara mudah dan transparan. Selain itu, program Dukcapil Digital juga mempermudah akses masyarakat terhadap layanan administrasi kependudukan, seperti pembuatan KTP, KK, dan akta kelahiran secara daring, tanpa perlu datang langsung ke kantor dinas.

4. Penguatan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kualitas

Penguatan sistem pengawasan dan pengendalian kualitas merupakan elemen penting dalam menjaga mutu layanan publik agar tetap sesuai dengan harapan masyarakat dan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi berkala menjadi instrumen utama yang harus dilaksanakan oleh setiap unit pelayanan publik sebagai bagian dari komitmen peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Salah satu mekanisme yang paling umum digunakan adalah Survei Kepuasan Masyarakat (IKM), sebagaimana diatur dalam Permen PAN-RB No. 14 Tahun 2017. Survei ini bertujuan untuk mengukur persepsi dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diterima, sekaligus sebagai bahan evaluasi bagi penyelenggara layanan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan area perbaikan.

Pelaksanaan IKM secara berkala memberikan data obyektif yang menggambarkan kualitas layanan dari sudut pandang penerima manfaat langsung. Aspek-aspek yang diukur meliputi kejelasan prosedur, kecepatan layanan, keterbukaan informasi, kompetensi petugas, hingga kenyamanan sarana prasarana pelayanan. Hasil survei ini kemudian dijadikan dasar dalam menyusun strategi perbaikan layanan, termasuk penguatan standar operasional prosedur (SOP), peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pengembangan inovasi layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Pengawasan juga dilakukan melalui pengendalian internal, baik oleh atasan langsung, unit pengawas internal seperti Inspektorat, maupun lembaga eksternal seperti Ombudsman RI yang memiliki kewenangan menilai kualitas layanan publik. Penguatan sistem pengawasan ini bertujuan meminimalisir potensi penyimpangan, maladministrasi, serta memastikan pelayanan berjalan sesuai prinsip transparansi, akuntabilitas, dan orientasi kepentingan masyarakat.

5. Peningkatan Inovasi Pelayanan Publik

Peningkatan inovasi pelayanan publik merupakan salah satu strategi kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Inovasi tidak hanya sekadar menciptakan layanan baru, tetapi juga mencakup upaya perbaikan sistem, penyederhanaan prosedur, pemanfaatan teknologi, hingga pengembangan model pelayanan yang lebih ramah dan mudah diakses oleh masyarakat. Pemerintah melalui Kementerian PAN-RB secara konsisten mendorong lahirnya berbagai inovasi di bidang layanan publik, salah satunya melalui penyelenggaraan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diadakan setiap tahun sebagai ajang apresiasi atas kreativitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan terbaik.

Inovasi pelayanan publik bertujuan utama untuk memecahkan berbagai persoalan birokrasi yang selama ini dianggap lamban, berbelit, dan tidak efisien. Dengan adanya inovasi, proses pelayanan yang sebelumnya panjang dan kompleks dapat disederhanakan menjadi lebih cepat, mudah dipahami, dan minim biaya. Misalnya, penerapan layanan berbasis digital seperti Mal Pelayanan Publik (MPP), layanan terpadu berbasis aplikasi, atau e-government yang memudahkan masyarakat dalam mengurus dokumen tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan. Selain memanfaatkan teknologi, inovasi juga bisa berbentuk prosedural, seperti program pelayanan keliling, layanan jemput bola untuk masyarakat terpencil, atau integrasi berbagai jenis layanan dalam satu sistem.

Menurut Kementerian PAN-RB (2023), inovasi yang dikembangkan harus memenuhi prinsip efektivitas, efisiensi, kemudahan akses, dan keberlanjutan. Inovasi juga dituntut mendukung penerapan *good governance* dengan mendorong transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik. Oleh karena itu, inovasi yang dihasilkan tidak boleh bersifat parsial atau hanya sekadar proyek jangka pendek, tetapi harus dirancang agar dapat direplikasi dan memberi manfaat luas bagi masyarakat.

C. Peran Unit Pelayanan dan *One Stop Service*

Unit pelayanan publik dan *One Stop Service* (OSS) atau Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan bagian penting dari

reformasi birokrasi modern dalam upaya meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi layanan kepada masyarakat. Keberadaan unit pelayanan dan OSS bertujuan untuk menyederhanakan birokrasi, mempercepat proses perizinan, meningkatkan transparansi, dan memberikan kepastian layanan bagi masyarakat dan dunia usaha. Prinsip yang mendasari OSS ini sejalan dengan semangat *good governance*, yakni mempermudah akses masyarakat terhadap layanan pemerintah secara transparan, akuntabel, dan profesional (Osborne, 2020; Dwiyanto, 2018).

1. Fungsi dan Peran Unit Pelayanan Publik

Unit pelayanan publik memiliki fungsi dan peran yang sangat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam memberikan layanan yang langsung dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Unit ini merupakan bagian dari instansi pemerintah yang bertugas secara langsung untuk melayani kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk layanan administratif maupun non-administratif. Layanan administratif meliputi berbagai urusan kependudukan, seperti pembuatan KTP, akta kelahiran, kartu keluarga, serta layanan perizinan usaha, pendidikan, kesehatan, hukum, dan berbagai layanan publik lainnya. Sementara layanan non-administratif mencakup penyediaan informasi, konsultasi, maupun bantuan sosial yang dibutuhkan masyarakat.

Salah satu peran penting unit pelayanan publik adalah meningkatkan aksesibilitas layanan bagi masyarakat. Dengan adanya unit pelayanan yang tersebar di berbagai wilayah, masyarakat dapat lebih mudah menjangkau layanan pemerintah, baik secara langsung (tatap muka) maupun secara daring (online). Pemanfaatan teknologi informasi saat ini juga mendorong unit pelayanan untuk menyediakan berbagai kanal layanan digital, seperti aplikasi, website, maupun layanan berbasis WhatsApp yang semakin memudahkan masyarakat.

Unit pelayanan publik bertanggung jawab dalam menjaga kualitas layanan. Kualitas ini mencakup ketepatan waktu penyelesaian layanan, kepastian biaya yang transparan, kejelasan prosedur yang mudah dipahami, serta keramahan dan profesionalisme petugas. Dengan demikian, unit pelayanan publik berkontribusi langsung dalam meningkatkan kepuasan masyarakat atas kinerja birokrasi. Standar layanan yang baik juga menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi, yang saat ini tengah digalakkan oleh pemerintah.

2. *One Stop Service* (OSS) / Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)

One Stop Service (OSS) atau Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan sebuah terobosan dalam penyelenggaraan layanan publik yang bertujuan untuk menyederhanakan proses perizinan dan layanan non-perizinan. Konsep OSS/PTSP mengintegrasikan berbagai jenis layanan dari sejumlah instansi pemerintah ke dalam satu tempat atau sistem yang terpadu, baik secara fisik maupun digital. Dengan adanya OSS, masyarakat maupun pelaku usaha tidak lagi perlu mendatangi berbagai kantor atau lembaga yang berbeda untuk mengurus berbagai keperluan administrasi. Semua proses dapat dilakukan secara terpusat, baik untuk keperluan perizinan usaha, layanan administrasi kependudukan, hingga layanan jasa publik lainnya.

Manfaat dari penerapan OSS/PTSP sangat signifikan dalam mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik. Salah satu manfaat utamanya adalah meningkatkan efisiensi layanan. Dengan pelayanan yang terintegrasi, masyarakat tidak perlu berpindah-pindah antar instansi yang selama ini kerap memakan waktu, tenaga, dan biaya tambahan. Semua proses perizinan dapat diselesaikan dalam satu tempat, sehingga menghemat waktu dan mempercepat proses layanan. Selain itu, OSS juga memberikan kepastian mengenai waktu, biaya, dan prosedur pelayanan melalui penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas dan transparan. Hal ini membuat masyarakat memiliki pemahaman yang pasti terkait syarat, alur, dan durasi proses pelayanan yang dibutuhkan.

OSS juga berperan penting dalam mengurangi potensi praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Dengan sistem yang lebih transparan, terintegrasi, dan berbasis digital, interaksi langsung antara pemohon layanan dengan petugas menjadi minimal. Hal ini secara signifikan mengurangi celah terjadinya pungutan liar atau penyalahgunaan wewenang oleh oknum birokrasi. OSS juga mendukung pemanfaatan teknologi digital melalui sistem daring yang memungkinkan masyarakat mengakses layanan kapan saja tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan.

3. Contoh Penerapan OSS di Indonesia

Penerapan *One Stop Service* (OSS) di Indonesia telah berkembang dalam berbagai bentuk guna meningkatkan kualitas dan

efisiensi layanan publik, baik di bidang administrasi kependudukan maupun perizinan usaha. Salah satu contoh implementasi yang paling nyata adalah Mal Pelayanan Publik (MPP). MPP merupakan inovasi yang menghadirkan layanan terpadu dari berbagai instansi pemerintah pusat, daerah, BUMN/BUMD, hingga lembaga swasta dalam satu gedung. Keberadaan MPP memberikan kemudahan bagi masyarakat karena berbagai urusan administrasi, seperti perizinan usaha, pengurusan dokumen kependudukan, layanan perbankan, hingga asuransi, dapat diselesaikan dalam satu tempat. Hingga saat ini, lebih dari 100 kabupaten/kota di Indonesia telah mengimplementasikan MPP sebagai bentuk konkret dari pelayanan publik yang terintegrasi, cepat, dan transparan.

Penerapan OSS juga terlihat melalui OSS Berbasis Risiko (OSS-RBA) yang dikelola oleh Kementerian Investasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). OSS-RBA merupakan sistem perizinan berusaha berbasis digital yang mempermudah pelaku usaha dalam mengajukan perizinan secara daring. Sistem ini mengklasifikasikan usaha berdasarkan tingkat risikonya (rendah, menengah, tinggi), sehingga proses pengurusan izin lebih sederhana bagi usaha berisiko rendah, sementara yang berisiko tinggi tetap memerlukan pemenuhan persyaratan ketat. Dengan adanya integrasi data antar kementerian dan lembaga, OSS-RBA memotong jalur birokrasi yang panjang dan memberikan kepastian hukum bagi dunia usaha. Hal ini sejalan dengan komitmen pemerintah dalam mendorong kemudahan berusaha dan menciptakan iklim investasi yang kondusif.

Di bidang administrasi kependudukan, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) di berbagai daerah juga telah menerapkan pelayanan terpadu, baik secara daring maupun luring. Layanan ini mempermudah masyarakat dalam mengakses kebutuhan dokumen kependudukan seperti KTP, KK, akta kelahiran, dan lainnya, tanpa harus mendatangi kantor pelayanan secara berulang-ulang. Melalui integrasi sistem informasi administrasi kependudukan, pelayanan dapat dilakukan lebih cepat, transparan, dan efisien. Bahkan, beberapa daerah telah mengembangkan layanan jemput bola ke desa-desa terpencil untuk memastikan seluruh lapisan masyarakat dapat menikmati hak administratifnya secara setara. Ketiga contoh ini mencerminkan bagaimana OSS di Indonesia telah berkembang sebagai bagian penting dari reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik.

4. Tantangan Implementasi OSS dan Unit Pelayanan

Implementasi *One Stop Service* (OSS) dan unit pelayanan publik di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas dan kualitas layanan yang diberikan. Salah satu tantangan utama adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang belum merata. Tidak semua petugas di unit pelayanan memiliki kompetensi yang memadai, terutama dalam hal keterampilan komunikasi, pemanfaatan teknologi digital, dan pemahaman standar layanan prima. Kondisi ini berdampak pada kualitas layanan yang diterima masyarakat, yang sering kali belum optimal dan tidak konsisten antar wilayah.

Infrastruktur digital yang belum merata juga menjadi hambatan signifikan, khususnya di daerah 3T (terdepan, terpencil, tertinggal). Ketersediaan jaringan internet yang stabil dan perangkat teknologi pendukung masih sangat terbatas, sehingga pelayanan berbasis daring sulit diakses oleh masyarakat di wilayah tersebut. Padahal, layanan digital merupakan salah satu pilar utama dalam pengembangan OSS untuk mempercepat, mempermudah, dan memperluas akses pelayanan publik secara merata.

Integrasi data antarinstansi pun masih menjadi persoalan krusial. Banyak lembaga pemerintah yang belum memiliki sistem informasi yang terhubung secara optimal. Akibatnya, masyarakat sering kali diharuskan menyerahkan dokumen atau data yang sama berulang kali ke berbagai instansi karena belum adanya sistem yang saling berbagi data secara otomatis. Kondisi ini membuat proses pelayanan publik menjadi tidak efisien, berpotensi membingungkan masyarakat, dan membuka peluang terjadinya maladministrasi.

5. Upaya Peningkatan Peran OSS dan Unit Pelayanan

Upaya peningkatan peran *One Stop Service* (OSS) dan unit pelayanan publik menjadi bagian penting dari reformasi birokrasi untuk mewujudkan layanan yang profesional, transparan, dan berkualitas. Salah satu langkah strategis yang harus terus diperkuat adalah pelatihan SDM secara berkala. Peningkatan kapasitas aparatur atau petugas pelayanan menjadi prioritas agar memiliki kompetensi yang memadai, baik dari sisi pengetahuan teknis, keterampilan komunikasi, pemanfaatan teknologi informasi, hingga etika pelayanan publik. Dengan demikian, layanan yang diberikan kepada masyarakat akan lebih cepat, tepat, ramah, dan solutif.

Penguatan infrastruktur teknologi juga menjadi keharusan. Pemerintah pusat maupun daerah perlu memastikan ketersediaan jaringan internet yang memadai, perangkat keras yang mendukung, serta sistem informasi yang terintegrasi antarinstansi. Infrastruktur yang kuat akan mendukung optimalisasi sistem OSS berbasis daring, sehingga pelayanan dapat diakses masyarakat secara lebih mudah, cepat, dan transparan, kapan saja dan di mana saja, termasuk di daerah 3T (terdepan, terpencil, tertinggal).

Standarisasi prosedur layanan menjadi langkah selanjutnya yang tak kalah penting. Prosedur operasional baku (SOP) harus disusun secara seragam, jelas, dan transparan di seluruh unit pelayanan, baik pusat maupun daerah. Standarisasi ini bertujuan untuk meminimalisir perbedaan interpretasi, menghindari praktik maladministrasi, serta memberikan kepastian hukum bagi masyarakat pengguna layanan. Standar yang jelas juga akan memperkuat akuntabilitas dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara layanan publik.

D. Kepuasan dan Persepsi Masyarakat terhadap Layanan Pemerintah

Kepuasan dan persepsi masyarakat terhadap layanan pemerintah merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Kepuasan masyarakat mencerminkan seberapa baik pelayanan publik memenuhi kebutuhan, harapan, dan hak-hak warga negara. Sementara persepsi masyarakat lebih luas, mencakup penilaian subjektif atas aspek transparansi, akuntabilitas, aksesibilitas, keadilan, dan profesionalisme penyelenggara layanan (Osborne, 2020). Pemerintah Indonesia telah mengatur pentingnya pengukuran kepuasan masyarakat melalui Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Permen PAN-RB No. 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat (SKM).

1. Dimensi Kepuasan Layanan Publik

Dimensi kepuasan layanan publik menjadi indikator penting dalam menilai kualitas penyelenggaraan pelayanan oleh instansi pemerintah. Menurut Dwiyanto (2018), terdapat beberapa dimensi utama yang perlu diperhatikan agar layanan publik mampu memenuhi

ekspektasi dan kebutuhan masyarakat secara optimal. Kesesuaian prosedur merupakan aspek pertama yang sangat memengaruhi kepuasan. Prosedur pelayanan yang jelas, mudah dipahami, tidak berbelit-belit, serta tersosialisasikan dengan baik akan memberikan kenyamanan dan kepastian bagi masyarakat dalam mengakses layanan. Ketika prosedur dibuat sederhana dan efektif, masyarakat tidak akan merasa terbebani oleh birokrasi yang rumit.

Dimensi kedua adalah kecepatan dan ketepatan layanan. Pelayanan publik yang dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, dan sesuai standar operasional prosedur (SOP) akan memberikan dampak positif terhadap persepsi masyarakat. Masyarakat menilai kualitas layanan dari seberapa cepat dan akurat layanan tersebut diberikan tanpa harus menunggu lama atau menghadapi proses yang berulang. Selanjutnya, kualitas hasil layanan juga menjadi tolak ukur penting. Hasil layanan yang diberikan harus sesuai kebutuhan masyarakat, seperti dokumen yang valid, informasi yang akurat, hingga keputusan yang adil, sehingga mampu memenuhi ekspektasi penerima layanan.

Aspek berikutnya adalah kemudahan akses layanan, baik dari sisi fisik, geografis, maupun digital. Layanan yang mudah dijangkau, termasuk bagi kelompok rentan seperti penyandang disabilitas dan masyarakat di daerah terpencil, menunjukkan adanya komitmen pemerataan pelayanan publik. Selain itu, kompetensi dan keramahan petugas juga memengaruhi kepuasan. Aparatur yang profesional, memiliki pengetahuan yang memadai, cepat tanggap, serta bersikap ramah akan memberikan pengalaman positif bagi masyarakat.

Dimensi lain yang sangat krusial adalah transparansi biaya. Kejelasan mengenai biaya layanan serta keterbukaan informasi terkait tarif resmi sangat penting untuk meminimalisasi praktik pungutan liar (pungli) dan membangun kepercayaan masyarakat. Terakhir, pengelolaan pengaduan menjadi aspek yang tak boleh diabaikan. Mekanisme pengaduan yang jelas, mudah diakses, dan responsif dalam menindaklanjuti keluhan masyarakat akan meningkatkan rasa kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah. Dengan memperhatikan seluruh dimensi ini, instansi pemerintah diharapkan mampu mewujudkan layanan publik yang berkualitas, memuaskan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Masyarakat

Kepuasan masyarakat terhadap layanan publik sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Salah satu faktor utama adalah budaya pelayanan di instansi pemerintah. Budaya birokrasi yang menempatkan masyarakat sebagai pihak yang dilayani, bukan sebaliknya, sangat menentukan bagaimana masyarakat memandang kualitas layanan yang diberikan. Budaya pelayanan yang ramah, profesional, dan responsif membentuk persepsi positif masyarakat, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Perubahan paradigma dari birokrasi yang kaku menuju birokrasi yang melayani menjadi fondasi penting bagi peningkatan kepuasan masyarakat.

Pemanfaatan teknologi digital juga memberikan pengaruh besar dalam membentuk kepuasan layanan publik. Digitalisasi layanan melalui e-government, aplikasi layanan online, chatbot, hingga sistem berbasis *artificial intelligence* (AI) memberikan kemudahan, kecepatan, dan efisiensi layanan. Dengan layanan berbasis digital, masyarakat dapat mengakses layanan kapan saja dan di mana saja tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan. Inovasi ini tidak hanya mempercepat proses layanan, tetapi juga memberikan transparansi yang lebih baik sehingga masyarakat merasa lebih dihargai dan dilayani secara adil.

Kualitas infrastruktur layanan turut mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan masyarakat. Fasilitas fisik yang representatif, ruang pelayanan yang nyaman, serta teknologi pendukung yang memadai menciptakan pengalaman positif bagi pengguna layanan. Infrastruktur yang baik menunjukkan keseriusan pemerintah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga masyarakat lebih percaya dan puas dengan layanan yang diterima.

3. Pengukuran Kepuasan Masyarakat

Pengukuran kepuasan masyarakat merupakan langkah penting dalam memastikan kualitas layanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) mewajibkan setiap unit layanan publik untuk secara berkala melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM). Tujuan utama dari SKM adalah untuk mengetahui sejauh mana layanan yang diberikan telah memenuhi harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Selain itu, survei ini juga berfungsi sebagai instrumen

untuk menilai kualitas layanan secara objektif, sehingga pemerintah memiliki data yang valid sebagai dasar pengambilan keputusan dalam perbaikan dan pengembangan layanan ke depan.

Survei Kepuasan Masyarakat menghasilkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dihitung berdasarkan sejumlah dimensi penting layanan. Dimensi tersebut meliputi persyaratan layanan, prosedur layanan, waktu layanan, biaya atau tarif layanan, kualitas produk layanan, kompetensi petugas, perilaku petugas, penanganan pengaduan, serta ketersediaan dan kualitas sarana prasarana layanan. Masing-masing dimensi ini diukur melalui instrumen survei yang diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan, sehingga hasilnya benar-benar mencerminkan persepsi dan pengalaman masyarakat.

IKM ini disajikan dalam bentuk angka yang kemudian dikategorikan ke dalam empat tingkatan mutu pelayanan. Kategori Sangat Baik diberikan untuk nilai IKM antara 88 hingga 100, Baik untuk rentang 76 hingga 87,99, Cukup Baik untuk nilai 65 hingga 75,99, dan Kurang Baik bagi layanan yang memperoleh nilai di bawah 65. Kategori ini membantu instansi dalam membaca secara jelas di mana posisi kualitas layanan saat ini dan aspek mana saja yang perlu ditingkatkan.

4. Persepsi Masyarakat Terhadap Layanan Pemerintah

Persepsi masyarakat terhadap layanan pemerintah sering kali tidak sepenuhnya sejalan dengan indikator teknis yang digunakan oleh birokrasi dalam menilai kualitas layanan. Penelitian terbaru, seperti yang dilakukan oleh UNDP (2023) dan Kementerian PAN-RB (2023), menunjukkan bahwa persepsi masyarakat lebih banyak dibentuk oleh pengalaman subjektif dan faktor sosial daripada semata-mata indikator prosedural atau standar operasional. Pengalaman langsung masyarakat ketika berinteraksi dengan layanan publik menjadi faktor paling dominan. Jika masyarakat merasa dipersulit, dilayani dengan lambat, atau menghadapi birokrasi yang tidak ramah, maka persepsinya cenderung negatif meskipun secara teknis layanan tersebut telah memenuhi standar.

Opini masyarakat secara luas atau *word of mouth* turut memengaruhi persepsi. Cerita dari kerabat, tetangga, hingga komunitas di media sosial mengenai buruknya layanan atau sebaliknya, pengalaman positif, akan membentuk citra layanan pemerintah di benak masyarakat. Bahkan bagi yang belum pernah mengakses layanan secara langsung,

opini yang berkembang ini dapat lebih kuat memengaruhi persepsi dibanding data formal atau hasil survei kepuasan.

Paparan media massa, terutama yang berkaitan dengan isu negatif seperti pungutan liar (pungli), korupsi, dan maladministrasi dalam layanan publik, juga sangat memengaruhi persepsi masyarakat. Berita tentang oknum ASN yang melakukan pungli atau keterlibatan pejabat dalam korupsi birokrasi bisa merusak citra layanan secara keseluruhan, meskipun tidak semua unit layanan melakukan hal serupa. Media memiliki kekuatan membentuk persepsi publik yang lebih luas dan kadang sulit dipulihkan hanya melalui perbaikan internal birokrasi.

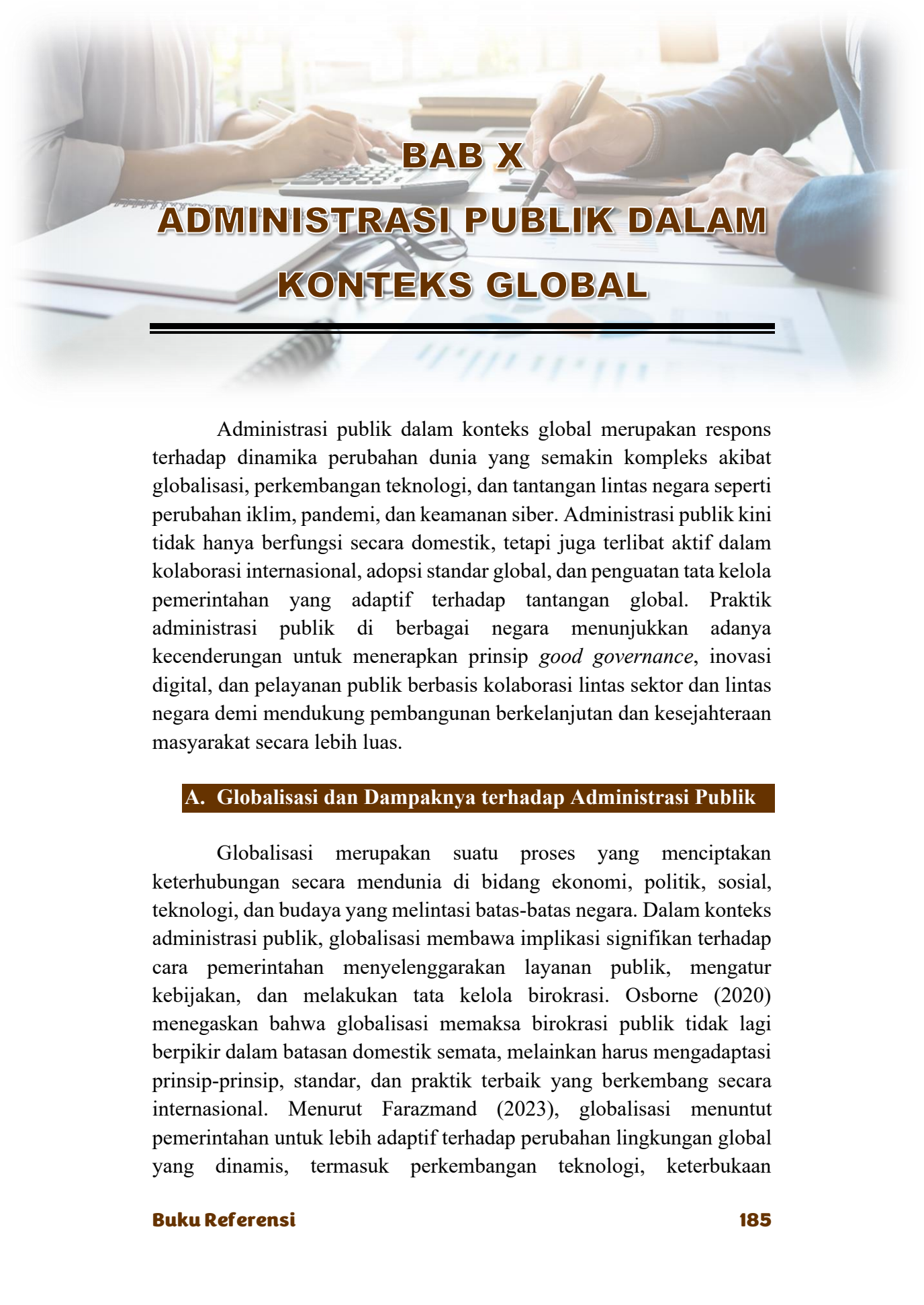
5. Studi Kasus: Persepsi Masyarakat di Indonesia

Studi kasus di Indonesia menunjukkan bahwa persepsi masyarakat terhadap layanan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas inovasi, kemudahan akses, dan pengalaman langsung yang dirasakan. Salah satu contoh positif adalah Dukcapil Go Digital. Transformasi layanan administrasi kependudukan melalui aplikasi Dukcapil Digital mendapatkan sambutan baik dari masyarakat karena mempermudah proses pembuatan dokumen penting seperti KTP, Kartu Keluarga (KK), dan Akta Kelahiran tanpa harus datang langsung ke kantor layanan. Inovasi ini dinilai mempercepat proses, menghemat waktu dan biaya masyarakat, serta meminimalisir tatap muka yang rawan pungutan liar.

Contoh lain yang juga meningkatkan persepsi positif masyarakat adalah Mal Pelayanan Publik (MPP). Layanan ini berhasil mengintegrasikan berbagai layanan dari instansi pusat, daerah, BUMN, hingga swasta dalam satu lokasi. Persepsi masyarakat terhadap MPP umumnya sangat baik karena masyarakat merasa lebih mudah mengakses layanan yang dibutuhkan dalam satu tempat, didukung fasilitas yang lebih memadai, petugas yang ramah, serta prosedur yang jelas. MPP dianggap sebagai wujud nyata birokrasi modern yang lebih profesional, efisien, dan akuntabel.

Layanan imigrasi juga mengalami perbaikan persepsi berkat digitalisasi. Aplikasi M-Paspor mempermudah masyarakat dalam proses pendaftaran, pembayaran, hingga penjadwalan pembuatan paspor secara online. Masyarakat tidak perlu lagi antre berjam-jam atau berurusan dengan birokrasi yang rumit. Inovasi ini memberikan dampak signifikan dalam meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan keimigrasian.

Tidak semua daerah mengalami hal serupa. Persepsi negatif terhadap layanan publik masih muncul, terutama di daerah dengan infrastruktur layanan yang belum memadai. Beberapa daerah terpencil atau 3T (terdepan, terpencil, tertinggal) masih menghadapi keterbatasan teknologi dan sarana pelayanan. Selain itu, petugas yang kurang responsif dan lambat dalam memberikan layanan turut memperburuk citra birokrasi. Praktik pungutan liar (pungli) juga masih ditemui di lapangan, yang mencederai kepercayaan masyarakat meski secara sistem layanan sudah diperbaiki.



BAB X

ADMINISTRASI PUBLIK DALAM KONTEKS GLOBAL

Administrasi publik dalam konteks global merupakan respons terhadap dinamika perubahan dunia yang semakin kompleks akibat globalisasi, perkembangan teknologi, dan tantangan lintas negara seperti perubahan iklim, pandemi, dan keamanan siber. Administrasi publik kini tidak hanya berfungsi secara domestik, tetapi juga terlibat aktif dalam kolaborasi internasional, adopsi standar global, dan penguatan tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap tantangan global. Praktik administrasi publik di berbagai negara menunjukkan adanya kecenderungan untuk menerapkan prinsip *good governance*, inovasi digital, dan pelayanan publik berbasis kolaborasi lintas sektor dan lintas negara demi mendukung pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat secara lebih luas.

A. Globalisasi dan Dampaknya terhadap Administrasi Publik

Globalisasi merupakan suatu proses yang menciptakan keterhubungan secara mendunia di bidang ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan budaya yang melintasi batas-batas negara. Dalam konteks administrasi publik, globalisasi membawa implikasi signifikan terhadap cara pemerintahan menyelenggarakan layanan publik, mengatur kebijakan, dan melakukan tata kelola birokrasi. Osborne (2020) menegaskan bahwa globalisasi memaksa birokrasi publik tidak lagi berpikir dalam batasan domestik semata, melainkan harus mengadaptasi prinsip-prinsip, standar, dan praktik terbaik yang berkembang secara internasional. Menurut Farazmand (2023), globalisasi menuntut pemerintahan untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan global yang dinamis, termasuk perkembangan teknologi, keterbukaan

informasi, mobilitas tenaga kerja lintas negara, dan tantangan global seperti perubahan iklim, pandemi, hingga ketahanan ekonomi.

1. Perubahan Pola Tata Kelola Pemerintahan (*Governance*)

Perubahan pola tata kelola pemerintahan (*Governance*) merupakan respons atas dinamika globalisasi yang menuntut efisiensi, transparansi, dan partisipasi lebih luas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Jika sebelumnya pemerintahan cenderung menggunakan model birokrasi tradisional yang kaku, hirarkis, dan berorientasi pada prosedur, maka saat ini terjadi pergeseran menuju tata kelola yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif. Paradigma baru ini dikenal dengan konsep *network Governance* atau tata kelola berbasis jejaring. Pemerintah tidak lagi memposisikan diri sebagai satu-satunya aktor dominan dalam pelayanan publik, melainkan sebagai salah satu bagian dari jaringan aktor yang saling terhubung dan bekerjasama demi pencapaian tujuan bersama (Ansell & Gash, 2018).

Pada tata kelola modern, pemerintah harus mampu membangun sinergi dengan berbagai pihak, termasuk sektor swasta, lembaga swadaya masyarakat (LSM), komunitas internasional, dan warga negara. Kerjasama lintas sektor ini diperlukan untuk menjawab kompleksitas permasalahan publik yang semakin beragam dan tidak dapat diselesaikan secara unilateral. Keterlibatan masyarakat sipil dan pihak non-pemerintah dianggap mampu memperkuat legitimasi kebijakan, meningkatkan akuntabilitas, serta memperluas akses terhadap sumber daya dan inovasi. Contoh konkret dari kolaborasi ini dapat ditemukan pada pengelolaan lingkungan hidup, pengurangan kemiskinan, penanggulangan bencana, serta pelayanan kesehatan berbasis komunitas yang memerlukan keterlibatan multi-aktor.

Digitalisasi dan kemajuan teknologi informasi semakin mempercepat transformasi pola *Governance* ini. Pemerintah didorong untuk mengembangkan platform digital yang memungkinkan partisipasi publik secara langsung, memperluas akses informasi, dan membangun kepercayaan melalui keterbukaan data. Dengan model ini, proses pengambilan keputusan tidak lagi bersifat top-down, melainkan terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak melalui forum dialog, konsultasi publik, atau mekanisme daring lainnya.

2. Tuntutan Transparansi, Akuntabilitas, dan Pelayanan Prima

Di era keterbukaan informasi dan globalisasi, tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan prima dalam penyelenggaraan pemerintahan semakin tinggi. Kemudahan akses informasi melalui teknologi digital membuat masyarakat lebih kritis dalam menilai kualitas layanan publik. Standar pelayanan pemerintah tidak lagi dapat dipertahankan dengan cara-cara lama yang birokratis, lambat, dan tertutup. Masyarakat kini dapat dengan mudah membandingkan kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah daerah atau pusat di Indonesia dengan layanan publik di negara-negara maju yang lebih transparan, cepat, dan profesional. Hal ini menuntut pemerintah untuk segera melakukan reformasi birokrasi agar lebih adaptif, responsif, dan kompetitif (Hood, 2020).

Transparansi dalam pelayanan publik mencakup keterbukaan informasi mengenai prosedur, biaya, waktu layanan, dan mekanisme pengaduan. Dengan transparansi yang baik, masyarakat dapat memantau dan menilai sendiri apakah pelayanan yang diterima sudah sesuai standar atau belum. Transparansi ini juga berfungsi sebagai alat pencegahan terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang selama ini masih menjadi persoalan dalam birokrasi Indonesia. Di sisi lain, akuntabilitas menuntut setiap aparatur pemerintah untuk dapat mempertanggungjawabkan segala keputusan, tindakan, dan hasil layanan yang diberikan. Akuntabilitas bukan hanya soal pertanggungjawaban administratif, tetapi juga mencakup aspek moral dan hukum, yang bertujuan menjaga integritas dan kepercayaan publik.

Pelayanan prima menjadi orientasi utama dalam reformasi birokrasi. Pelayanan publik harus mampu memberikan pengalaman layanan yang cepat, tepat, ramah, dan memberikan solusi yang nyata bagi masyarakat. Tidak hanya soal prosedur yang lebih sederhana, pelayanan prima juga menuntut perubahan sikap dan budaya kerja aparatur pemerintah yang lebih profesional, berorientasi pada kepuasan masyarakat, dan tidak diskriminatif.

3. Adopsi Teknologi Digital dan E-Government

Perkembangan teknologi digital sebagai bagian dari dinamika globalisasi telah mendorong perubahan signifikan dalam tata kelola administrasi publik, khususnya melalui adopsi sistem e-government. E-government merupakan pemanfaatan teknologi informasi dan

komunikasi (TIK) oleh pemerintah guna meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik. Sistem ini memungkinkan pelayanan publik dilakukan secara daring, sehingga masyarakat dapat mengakses berbagai layanan pemerintah tanpa harus hadir secara fisik. Hal ini tentu sangat relevan dalam konteks pelayanan yang cepat, mudah, dan transparan sebagaimana dituntut oleh masyarakat modern saat ini (UNDP, 2023).

Adopsi teknologi digital membawa dampak positif dalam mempercepat proses birokrasi yang selama ini dikenal lambat dan berbelit. Berbagai layanan yang sebelumnya memerlukan tatap muka dan proses administrasi manual kini dapat diakses secara online, seperti pengurusan administrasi kependudukan, perizinan usaha, perpajakan, hingga layanan kesehatan dan pendidikan. Dengan sistem digital, pemerintah dapat memangkas prosedur yang tidak perlu, mengurangi potensi pungutan liar, serta meningkatkan kecepatan layanan secara signifikan. Teknologi juga memudahkan pemerintah dalam membangun sistem informasi publik yang terbuka dan akurat, sehingga masyarakat dapat memantau kinerja pemerintah secara langsung.

Perkembangan teknologi juga melahirkan konsep *smart Governance*, yaitu tata kelola pemerintahan yang berbasis data dan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat, dan terukur. *Smart Governance* tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga memperkuat peran masyarakat dalam proses pemerintahan melalui sistem pengaduan digital, e-participation, dan keterbukaan informasi. Selain itu, teknologi *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan blockchain mulai diterapkan untuk meningkatkan integritas dan efisiensi layanan publik.

4. Penyesuaian Regulasi dan Standar Internasional

Di era globalisasi, administrasi publik dituntut untuk menyesuaikan regulasi domestik dengan standar internasional agar dapat bersaing secara global dan menjaga kredibilitas di mata dunia. Penyesuaian ini tidak hanya terkait aspek teknis, tetapi juga menyangkut prinsip-prinsip fundamental seperti tata kelola pemerintahan yang baik, transparansi, akuntabilitas, perlindungan hak asasi manusia (HAM), lingkungan hidup, serta pemberantasan korupsi. Standar internasional seperti *Sustainable Development Goals* (SDGs), ISO (*International Organization for Standardization*), UNCAC (*United Nations*

Convention Against Corruption), dan berbagai konvensi HAM menjadi acuan bagi negara-negara dalam membangun sistem regulasi dan birokrasi yang modern, akuntabel, serta ramah investasi (Osborne, 2020).

Penyesuaian regulasi ini menjadi krusial karena ketidakselarasan dengan standar internasional dapat menghambat berbagai peluang kerjasama internasional, baik dalam bentuk investasi, perdagangan, maupun kemitraan pembangunan. Investor dan lembaga internasional cenderung menaruh kepercayaan lebih kepada negara yang memiliki regulasi yang jelas, terstandarisasi, dan ramah terhadap prinsip keberlanjutan. Misalnya, regulasi yang mengadopsi prinsip-prinsip anti-korupsi dan perlindungan lingkungan akan memberikan jaminan hukum yang lebih kuat bagi investor sekaligus mendukung agenda pembangunan berkelanjutan.

Pada konteks pelayanan publik, penerapan standar internasional seperti ISO 9001 tentang manajemen mutu menjadi landasan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan secara sistematis dan terukur. Selain itu, penyesuaian terhadap standar SDGs mendorong pemerintah mengintegrasikan isu-isu pembangunan berkelanjutan ke dalam perencanaan dan penganggaran daerah maupun nasional, termasuk dalam aspek pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, dan lingkungan hidup.

5. Munculnya Isu Global yang Butuh Penanganan Bersama

Di era globalisasi, administrasi publik tidak lagi hanya berfokus pada isu-isu domestik, melainkan juga harus merespons berbagai permasalahan global yang bersifat lintas batas. Isu-isu seperti perubahan iklim, krisis energi, ketahanan pangan, migrasi internasional, hingga pandemi, memerlukan perhatian dan penanganan bersama antarnegara. Isu-isu ini memiliki karakteristik yang kompleks, saling terkait, dan tidak bisa diselesaikan secara sepihak oleh satu negara saja. Oleh karena itu, administrasi publik dituntut untuk berperan aktif dalam menjalin kolaborasi internasional, baik melalui forum bilateral, regional, maupun multilateral, guna merumuskan kebijakan yang terintegrasi dan terkoordinasi secara global (Farazmand, 2023).

Perubahan iklim, misalnya, memerlukan komitmen bersama dalam bentuk kesepakatan internasional seperti Paris Agreement yang menuntut pemerintah nasional hingga lokal mengintegrasikan agenda

keberlanjutan ke dalam kebijakan publiknya. Demikian juga isu ketahanan pangan yang erat kaitannya dengan perubahan iklim, perdagangan internasional, serta geopolitik, memerlukan diplomasi aktif dan koordinasi antarnegara agar rantai pasok pangan global tetap terjaga dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dunia.

Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana krisis kesehatan global memaksa negara-negara berkolaborasi dalam berbagi informasi, teknologi, vaksin, dan strategi penanggulangan. Administrasi publik dituntut lebih responsif, adaptif, dan terbuka terhadap kerjasama lintas batas demi melindungi kesehatan warganya. Demikian pula migrasi internasional yang semakin meningkat akibat konflik, kemiskinan, atau perubahan iklim memerlukan kesepakatan lintas negara untuk mengatur arus manusia, melindungi hak asasi, dan menjaga stabilitas sosial.

B. Praktik Administrasi Publik di Berbagai Negara

Administrasi publik di seluruh dunia berkembang berdasarkan kondisi sosial, budaya, politik, dan ekonomi masing-masing negara. Meski begitu, era globalisasi, revolusi digital, dan tekanan terhadap efisiensi birokrasi mendorong banyak negara untuk mengadopsi prinsip-prinsip yang serupa dalam reformasi administrasi publik, seperti akuntabilitas, efisiensi, transparansi, dan pelayanan berbasis warga (*citizen-centered services*). Dalam bagian ini, akan diuraikan perbandingan praktik administrasi publik di berbagai negara berdasarkan sistem dan pendekatan yang diterapkan.

1. Amerika Serikat: Administrasi Publik Berbasis Pasar dan Akuntabilitas

Amerika Serikat dikenal sebagai pelopor dalam penerapan konsep *New Public Management* (NPM) sejak era 1980-an, yang mengubah paradigma administrasi publik dari birokrasi tradisional menjadi lebih berorientasi pada hasil, efisiensi, dan akuntabilitas. Pendekatan ini dipengaruhi oleh prinsip-prinsip manajemen sektor swasta yang menekankan pada kinerja, kompetisi, dan orientasi pada kepuasan publik (Rosenbloom *et al.*, 2022). Salah satu ciri utama administrasi publik di Amerika Serikat adalah desentralisasi kekuasaan yang kuat, di mana kewenangan tidak terpusat di pemerintah federal

semata, melainkan tersebar luas ke pemerintah negara bagian dan lokal. Hal ini memberikan ruang bagi inovasi layanan publik yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di setiap wilayah.

Administrasi publik di Amerika Serikat menekankan pada manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*), di mana setiap lembaga pemerintahan diwajibkan menetapkan target, mengukur hasil, dan melakukan evaluasi kinerja secara periodik. Sistem ini didukung oleh instrumen evaluasi yang ketat, seperti audit, penilaian efektivitas program, dan laporan pertanggungjawaban publik yang transparan. Selain itu, praktik kontrak dan outsourcing layanan publik ke pihak swasta juga marak diterapkan. Pemerintah bekerja sama dengan perusahaan swasta maupun organisasi non-profit dalam menyediakan layanan publik, mulai dari pengelolaan taman kota, pelayanan kesehatan, hingga sistem transportasi, demi mencapai efisiensi biaya dan kualitas layanan yang lebih baik.

Amerika Serikat juga dikenal dengan pemanfaatan teknologi informasi (IT) yang sangat kuat dalam mendukung pelayanan publik. Berbagai layanan telah didigitalisasi, mulai dari pembayaran pajak, pengajuan izin, pengelolaan data kependudukan, hingga layanan sosial, yang memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan pemerintahan secara daring. Selain itu, penggunaan *big data* dan data analitik menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan kebijakan publik.

2. Inggris: Model Hybrid antara NPM dan New Public Governance

Inggris merupakan salah satu negara yang menjadi pelopor reformasi birokrasi berbasis *New Public Management* (NPM), khususnya sejak masa pemerintahan Margaret Thatcher pada tahun 1980-an. Reformasi ini menekankan pada efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajerial dari sektor swasta ke dalam pengelolaan sektor publik. Namun, seiring perkembangan zaman, Inggris mulai bertransformasi ke arah *New Public Governance* (NPG), sebuah pendekatan yang lebih menitikberatkan pada kolaborasi, partisipasi masyarakat, dan sinergi antara sektor publik, swasta, dan komunitas sipil (Pollitt & Bouckaert, 2021).

Salah satu ciri khas dari administrasi publik di Inggris adalah pemisahan yang tegas antara fungsi regulasi dan fungsi pelayanan. Hal ini bertujuan untuk mencegah konflik kepentingan dan meningkatkan

akuntabilitas. Misalnya, dalam sektor kesehatan, pemerintah memisahkan lembaga yang bertugas mengatur standar layanan dengan institusi yang memberikan pelayanan secara langsung. Reformasi ini menciptakan iklim kompetisi yang sehat antarpenyedia layanan guna meningkatkan kualitas.

Inggris juga menerapkan benchmarking dan indikator kinerja secara nasional sebagai alat pengukuran keberhasilan layanan publik. Contoh paling nyata dapat dilihat dalam sistem *National Health Service* (NHS), yang secara berkala dievaluasi berdasarkan indikator kinerja pelayanan kesehatan, mulai dari waktu tunggu pasien hingga kepuasan masyarakat. Pengukuran ini menjadi dasar perbaikan layanan secara berkelanjutan dan transparan.

3. Jepang: Administrasi Publik Berbasis Nilai Sosial dan Kualitas

Jepang dikenal sebagai negara dengan model administrasi publik yang sangat kental dengan nilai-nilai sosial, budaya hierarkis, dan stabilitas kelembagaan. Berbeda dengan negara Barat yang secara agresif mengadopsi prinsip *New Public Management* (NPM), Jepang melakukan adopsi NPM secara terbatas dan selektif. Fokus utama administrasi publik di Jepang bukan sekadar pada efisiensi anggaran, tetapi lebih menekankan pada kualitas layanan, stabilitas sistem pemerintahan, serta menjaga kepercayaan publik melalui profesionalisme birokrasi (Nakano, 2020). Model ini sangat dipengaruhi oleh budaya kerja masyarakat Jepang yang menjunjung tinggi kehormatan, tanggung jawab moral, dan dedikasi terhadap tugas.

Salah satu ciri khas administrasi publik di Jepang adalah tingginya profesionalisme dalam korps birokrasi. Para pegawai negeri (birokrat) umumnya direkrut melalui sistem merit yang sangat ketat dan kompetitif, sehingga hanya individu dengan kapasitas intelektual dan integritas tinggi yang dapat bergabung. Pegawai yang diterima dididik secara berjenjang dalam budaya organisasi yang menekankan loyalitas, kerja keras, dan dedikasi terhadap institusi. Budaya ini menghasilkan birokrasi yang stabil, minim pergantian, dan memiliki keterampilan teknokratis yang mumpuni.

Pada proses pengambilan keputusan, Jepang menerapkan prinsip konsensus dan pengambilan keputusan yang berjenjang (*ringi system*). Setiap keputusan penting melalui proses bertingkat, mulai dari staf bawah hingga pimpinan tertinggi, dengan tujuan menciptakan keputusan

yang matang, minim resistensi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini memang memerlukan waktu lebih lama, tetapi diyakini mampu meminimalisir kesalahan dan meningkatkan kualitas kebijakan publik.

4. Korea Selatan: Transformasi Digital dan Inovasi Pelayanan Publik

Korea Selatan merupakan salah satu negara yang paling menonjol dalam hal transformasi digital dan inovasi pelayanan publik. Sejak reformasi birokrasi yang dimulai pada 1990-an, Korea Selatan telah melakukan berbagai pembenahan yang bertujuan meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam administrasi publik. Salah satu keberhasilan paling mencolok adalah implementasi sistem e-government yang terintegrasi secara menyeluruh dan berbasis teknologi canggih (Kim, 2023). Transformasi ini menjadikan Korea Selatan sebagai role model global dalam penerapan digitalisasi pemerintahan.

Salah satu inovasi andalan Korea Selatan adalah portal pelayanan publik terpadu G4C (*Government for Citizens*). Portal ini memungkinkan warga mengakses berbagai layanan pemerintahan, mulai dari perizinan usaha, layanan kependudukan, perpajakan, hingga pengajuan administrasi sosial secara online dalam satu pintu. Layanan ini sangat memudahkan masyarakat karena memangkas birokrasi yang sebelumnya panjang dan rumit. Melalui G4C, masyarakat tidak perlu lagi datang ke banyak kantor untuk berbagai keperluan administrasi, cukup melalui satu portal daring yang terintegrasi antarinstansi.

Transformasi digital di Korea Selatan juga mendorong peningkatan transparansi dan efisiensi birokrasi melalui smart administration. Pemerintah memanfaatkan sistem digital untuk mengurangi praktik korupsi, mempercepat proses layanan, dan meminimalisasi kesalahan administrasi. Penggunaan teknologi seperti *big data*, blockchain, dan AI telah dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data, baik dalam perencanaan pembangunan, penanggulangan bencana, hingga pelayanan kesehatan.

5. Negara-Negara Skandinavia (Swedia, Norwegia, Denmark): Model Administrasi Sosial-Demokratis

Negara-negara Skandinavia seperti Swedia, Norwegia, dan Denmark dikenal luas sebagai contoh utama penerapan model

administrasi publik sosial-demokratis. Model ini menempatkan hak-hak sosial, kesetaraan akses, dan partisipasi warga sebagai fondasi utama dalam tata kelola pemerintahan. Administrasi publik di kawasan ini dibangun di atas kepercayaan tinggi masyarakat terhadap pemerintah dan sebaliknya, pemerintah juga menempatkan kepercayaan besar pada masyarakat sebagai mitra dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Christensen & Lægreid, 2022). Hubungan timbal balik ini menjadikan layanan publik di Skandinavia sangat inklusif, transparan, dan akuntabel.

Ciri utama dari administrasi publik di negara-negara Skandinavia adalah penyediaan layanan publik yang bersifat gratis dan universal, terutama dalam sektor-sektor strategis seperti kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan sosial. Sistem ini memastikan seluruh lapisan masyarakat, tanpa kecuali, mendapatkan akses layanan yang setara dan berkualitas, sehingga memperkecil kesenjangan sosial dan ekonomi. Pemerintah memandang layanan dasar sebagai hak warga negara, bukan sekadar bantuan atau kebaikan negara.

Desentralisasi kewenangan ke pemerintah lokal menjadi salah satu pilar penting. Pemerintah daerah di Skandinavia memiliki keleluasaan yang sangat besar dalam mengatur dan menyediakan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat. Kewenangan ini mencakup pengelolaan anggaran, pendidikan, kesehatan, transportasi, hingga kesejahteraan sosial. Dengan demikian, keputusan lebih dekat dengan warga, memungkinkan pelayanan yang lebih relevan, responsif, dan efisien.

Dari sisi akuntabilitas, negara-negara ini menerapkan sistem akuntabilitas horizontal yang kuat. Mekanisme seperti ombudsman, keterlibatan aktif parlemen, dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan layanan publik menjadi norma dalam pengelolaan pemerintahan. Sistem ini menjamin keterbukaan informasi, mencegah penyalahgunaan wewenang, serta memperkuat kepercayaan publik.

6. Indonesia: Menuju Birokrasi yang Profesional dan Adaptif

Indonesia terus melakukan berbagai langkah strategis untuk menuju birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Reformasi birokrasi ini dilakukan secara bertahap melalui penguatan regulasi, tata kelola pemerintahan, dan penerapan teknologi informasi. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Undang-Undang Nomor 25

Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjadi landasan hukum yang kuat dalam mendorong perubahan birokrasi ke arah yang lebih modern, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Salah satu inovasi penting yang terus dikembangkan adalah Mal Pelayanan Publik (MPP), yaitu integrasi berbagai jenis layanan dari instansi pemerintah pusat, daerah, BUMN, BUMD, hingga swasta dalam satu lokasi. Konsep ini bertujuan memberikan kemudahan akses, efisiensi waktu, serta kepastian prosedur dan biaya layanan bagi masyarakat dan pelaku usaha. Melalui MPP, masyarakat tidak lagi harus berpindah-pindah kantor untuk mengurus berbagai keperluan administratif, sehingga meminimalkan potensi praktik birokrasi yang lambat dan berbelit.

Indonesia juga terus mendorong reformasi pengadaan barang dan jasa pemerintah melalui sistem e-procurement guna menciptakan proses yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien. Langkah ini bertujuan mengurangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang kerap terjadi dalam pengadaan barang/jasa secara konvensional. Sistem ini juga memberikan peluang yang lebih adil bagi pelaku usaha di seluruh Indonesia.

Penguatan akuntabilitas kinerja pemerintah juga menjadi perhatian utama. Pemerintah menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan mewajibkan seluruh instansi untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) sebagai bentuk pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran dan pencapaian target kinerja. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan pemerintah benar-benar memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

C. Kolaborasi Internasional dan Organisasi Global

Kolaborasi internasional dan keterlibatan dalam organisasi global telah menjadi aspek penting dalam pengembangan administrasi publik di era globalisasi. Tantangan-tantangan global seperti perubahan iklim, pandemi, keamanan siber, dan krisis pangan tidak bisa diatasi secara unilateral oleh suatu negara. Oleh karena itu, kerja sama lintas negara dan antar-organisasi menjadi landasan dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan inklusif. Kolaborasi ini melibatkan

pertukaran pengetahuan, bantuan teknis, harmonisasi kebijakan, serta penguatan kapasitas birokrasi di negara berkembang.

1. Arti Penting Kolaborasi Internasional

Kolaborasi internasional dalam administrasi publik berperan yang semakin penting di tengah kompleksitas isu-isu global saat ini. Menurut Farazmand (2023), kolaborasi ini melibatkan proses koordinasi antar lembaga pemerintahan dari berbagai negara, termasuk dengan aktor-aktor global seperti organisasi internasional (PBB, OECD, WHO), NGO internasional, hingga lembaga multilateral seperti Bank Dunia dan IMF. Melalui kolaborasi ini, negara-negara dapat saling bertukar pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik guna meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan masing-masing.

Salah satu manfaat utama kolaborasi internasional adalah meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Negara-negara dapat mengadopsi *best practices* dari negara lain yang lebih maju dalam bidang administrasi publik, seperti sistem *e-government*, transparansi pengadaan, dan manajemen birokrasi berbasis kinerja. Dengan demikian, reformasi birokrasi dalam negeri menjadi lebih cepat dan terarah, karena belajar dari pengalaman negara lain yang telah lebih dahulu berhasil melaksanakan inovasi tersebut.

Kolaborasi internasional juga berperan dalam memperkuat kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia (SDM) birokrasi nasional. Berbagai program pelatihan, studi banding, beasiswa, hingga transfer teknologi diselenggarakan melalui kerjasama lintas negara, yang bertujuan meningkatkan kompetensi ASN dalam menghadapi tantangan administrasi modern. Melalui kolaborasi ini pula, birokrasi nasional diperkenalkan dengan standar kerja internasional, sehingga meningkatkan daya saing global.

2. Peran Organisasi Global dalam Administrasi Publik

Peran organisasi global dalam administrasi publik sangat penting dalam mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang modern, transparan, dan akuntabel di berbagai negara. Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) melalui lembaga seperti UNDP dan UNDESA aktif mendorong penerapan prinsip *good governance*, inklusivitas, dan pembangunan berkelanjutan dalam administrasi publik. Salah satu kontribusi konkret PBB adalah mempublikasikan laporan tahunan *E-*

Government Development Index (EGDI) yang menjadi acuan bagi banyak negara dalam mengembangkan sistem e-government dan pelayanan publik berbasis digital (UNDESA, 2022). PBB juga mendorong negara-negara anggotanya agar lebih adaptif terhadap tantangan global melalui berbagai program pembangunan kapasitas birokrasi.

OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) berperan penting dalam mengembangkan standar tata kelola publik yang modern. OECD mempromosikan praktik penganggaran berbasis kinerja, transparansi fiskal, manajemen risiko, serta kebijakan anti-korupsi. Laporan *Government at a Glance* yang diterbitkan secara berkala oleh OECD banyak dijadikan rujukan oleh negara-negara, termasuk Indonesia, dalam merumuskan kebijakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik (OECD, 2023).

Bank Dunia (*World Bank*) juga memiliki kontribusi besar melalui pembiayaan dan asistensi teknis bagi reformasi birokrasi, pengembangan e-procurement, serta peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya di negara-negara berkembang. Indikator yang dikeluarkan oleh Bank Dunia, seperti *Worldwide Governance Indicators* (WGI), banyak digunakan untuk mengukur kualitas tata kelola pemerintahan secara global (World Bank, 2023).

Di kawasan Asia Pasifik, ASEAN dan *Eastern Regional Organization for Public Administration* (EROPA) berperan aktif dalam memperkuat administrasi publik melalui program pertukaran pengetahuan, pelatihan aparatur, dan harmonisasi kebijakan antarnegara. EROPA juga rutin menyelenggarakan konferensi dan menerbitkan jurnal ilmiah yang mendorong inovasi dan peningkatan kapasitas birokrasi di kawasan ini.

3. Bentuk-Bentuk Kolaborasi Internasional

Bentuk-bentuk kolaborasi internasional dalam bidang administrasi publik sangat beragam dan memberikan kontribusi signifikan bagi penguatan kapasitas pemerintahan di berbagai negara. Kerja sama teknis dan bantuan kapasitas menjadi salah satu bentuk paling umum, terutama melalui dukungan dari negara-negara maju atau lembaga multilateral. Bentuk bantuan ini biasanya berupa pelatihan teknis, beasiswa, pertukaran tenaga ahli, serta proyek percontohan yang bertujuan mempercepat reformasi administrasi di negara-negara

berkembang atau pasca-konflik. Salah satu contohnya adalah program *Strengthening Core Government Functions* yang digagas UNDP dan dilaksanakan di berbagai negara yang sedang membangun kembali kapasitas pemerintahannya setelah mengalami krisis politik atau bencana (UNDP, 2023). Program ini menitikberatkan pada penguatan kelembagaan, tata kelola, dan kapasitas sumber daya manusia di sektor publik.

Forum dan konferensi internasional menjadi wadah penting bagi pertukaran gagasan, inovasi, dan praktik terbaik di bidang administrasi publik. Forum-forum ini tidak hanya mempertemukan para pejabat pemerintahan, akademisi, dan praktisi dari berbagai negara, tetapi juga mendorong terjadinya kolaborasi lintas negara dalam menjawab tantangan global. Beberapa contoh forum bergengsi di antaranya *World Government Summit* (Dubai) yang membahas masa depan pemerintahan berbasis inovasi, *International Public Management Network* (IPMN) yang fokus pada riset dan praktik manajemen publik, serta *United Nations Public Service Forum* yang mempromosikan inovasi layanan publik di seluruh dunia. Melalui forum-forum ini, negara-negara dapat mengadopsi model atau sistem administrasi yang relevan dengan kebutuhannya.

Di tingkat kawasan, aliansi regional juga berperan penting. Uni Eropa merupakan contoh sukses dalam menciptakan kerangka kerja sama administratif yang harmonis antarnegara anggotanya, mencakup regulasi pelayanan publik, pengadaan barang dan jasa, hingga perlindungan data pribadi. Model kolaborasi ini mendorong penyatuan standar administratif yang memudahkan mobilitas layanan lintas negara. Di kawasan Asia Tenggara, ASEAN melalui *ASEAN Public Service Innovation Network* mulai menginisiasi kerja sama serupa, dengan tujuan menyelaraskan kebijakan pelayanan publik antarnegara anggota. Inisiatif ini bertujuan memperkuat kapasitas birokrasi, mendorong inovasi, serta meningkatkan kualitas layanan publik secara kolektif di kawasan Asia Tenggara.

4. Manfaat Kolaborasi Internasional

Kolaborasi internasional dalam administrasi publik memberikan banyak manfaat strategis bagi negara-negara yang terlibat, khususnya dalam meningkatkan kapasitas tata kelola pemerintahan. Salah satu manfaat utama adalah transfer pengetahuan dan inovasi. Melalui kerja

sama internasional, negara-negara berkembang dapat mempelajari praktik-praktik terbaik dari negara maju, termasuk sistem manajemen pemerintahan yang lebih efisien, teknologi digital terbaru, hingga metode inovatif dalam pelayanan publik. Pengetahuan ini kemudian dapat diadaptasi sesuai konteks lokal, sehingga mendorong percepatan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan di negara berkembang.

Kolaborasi internasional juga berkontribusi pada penguatan standar tata kelola pemerintahan. Adanya standar global yang diterapkan melalui kerja sama internasional, seperti prinsip *good governance*, transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi, memudahkan negara-negara dalam melakukan evaluasi kinerja birokrasi secara lebih obyektif. Standar ini juga menjadi acuan penting bagi pemerintah untuk terus melakukan pembenahan sistem administrasi publik agar lebih relevan dengan tuntutan global. Dengan mengacu pada standar internasional, tata kelola pemerintahan menjadi lebih terukur dan kredibel di mata dunia.

Kolaborasi internasional diperlukan untuk mencari solusi terhadap isu-isu global yang tidak dapat diselesaikan oleh satu negara secara sendiri-sendiri. Permasalahan seperti pandemi, perubahan iklim, migrasi internasional, hingga kejahatan siber menuntut adanya sinergi kebijakan dan tindakan antarnegara. Melalui forum internasional, negara-negara dapat menyelaraskan strategi, berbagi sumber daya, dan mengoptimalkan peran lembaga-lembaga internasional guna mempercepat penanganan isu-isu tersebut secara lebih terkoordinasi dan efektif.

5. Tantangan dalam Kolaborasi Internasional

Kolaborasi internasional dalam bidang administrasi publik memang memberikan banyak manfaat, namun juga menghadapi berbagai tantangan yang tidak dapat diabaikan. Salah satu tantangan utama adalah perbedaan sistem hukum dan politik antarnegara. Setiap negara memiliki karakteristik hukum, politik, dan budaya birokrasi yang berbeda, sehingga upaya harmonisasi kebijakan di tingkat internasional seringkali menghadapi kendala. Perbedaan ini mempersulit penerapan standar atau praktik yang seragam, karena apa yang dianggap efektif di satu negara belum tentu relevan atau dapat diterapkan di negara lain. Misalnya, negara dengan sistem pemerintahan demokratis akan berbeda

pendekatan dibanding negara yang masih otoriter dalam hal transparansi dan partisipasi publik.

Terdapat kesenjangan kapasitas antarnegara, terutama terkait dengan infrastruktur digital dan kualitas sumber daya manusia. Negara maju umumnya sudah memiliki sistem digital yang canggih, SDM yang terlatih, serta regulasi yang matang, sedangkan negara berkembang seringkali tertinggal dalam aspek ini. Akibatnya, saat program kerja sama dilakukan, negara berkembang lebih sering berperan sebagai penerima manfaat teknologi dan pengetahuan, bukan sebagai mitra yang setara dalam proses perumusan kebijakan. Kesenjangan ini memperlambat proses penyelarasan standar dan mempersulit pencapaian tujuan bersama dalam kolaborasi internasional.

Tantangan lainnya adalah ketimpangan dalam pengaruh politik dan kepentingan nasional. Negara maju dan lembaga internasional kerap mendominasi proses pengambilan keputusan, sementara negara berkembang hanya menjadi pihak penerima kebijakan tanpa banyak ruang untuk mempengaruhi arah kebijakan global. Hal ini sering menimbulkan ketidakseimbangan dalam kerja sama, di mana prioritas negara maju lebih diutamakan dibanding kebutuhan riil negara berkembang. Akibatnya, kebijakan yang dihasilkan tidak selalu relevan atau efektif bagi semua pihak.

6. Studi Kasus: Peran Indonesia dalam Kolaborasi Global

Indonesia telah menunjukkan peran aktifnya dalam berbagai kolaborasi internasional guna memperkuat kapasitas administrasi publik dan mendorong reformasi birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan modern. Salah satu langkah konkret yang diambil Indonesia adalah keterlibatannya sebagai anggota aktif *Open Government Partnership* (OGP). Melalui keanggotaan ini, Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan transparansi pemerintahan dan keterlibatan masyarakat dalam penyusunan kebijakan publik. Implementasi dari komitmen tersebut antara lain diwujudkan melalui peluncuran portal data.go.id yang menyediakan data terbuka bagi publik guna mendorong akuntabilitas, inovasi, dan pengawasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Di tingkat kawasan, Indonesia juga berperan aktif dalam *ASEAN Civil Service Conference* (ACSC) yang menjadi forum bagi negara-negara ASEAN untuk berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi terkait

reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas aparatur sipil negara (ASN). Melalui forum ini, Indonesia turut mempromosikan berbagai inovasi layanan publik yang telah diterapkan, seperti Mal Pelayanan Publik (MPP) dan program digitalisasi administrasi kependudukan, yang dinilai mampu meningkatkan efisiensi serta kepuasan masyarakat.

Indonesia juga menjalin kerjasama strategis dengan UNDP, terutama dalam memperkuat layanan publik yang inklusif dan berbasis digital, khususnya di daerah tertinggal. Program kerja sama ini tidak hanya fokus pada pengembangan infrastruktur digital, tetapi juga pada penguatan kapasitas ASN di daerah agar lebih adaptif terhadap tantangan teknologi dan tuntutan masyarakat. Kerjasama ini sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) yang menekankan pemerintahan yang inklusif dan akses layanan yang merata bagi seluruh lapisan masyarakat.

D. Peran Administrasi Publik dalam Pembangunan Berkelanjutan

Administrasi publik memiliki peran strategis dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan keadilan sosial (United Nations, 2023). Pemerintah sebagai pengelola sumber daya publik berperan kunci dalam menyusun kebijakan, menyediakan layanan publik, serta memastikan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan guna mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs). Administrasi publik yang adaptif, inovatif, dan berbasis *good governance* akan mampu menjadi motor penggerak bagi pencapaian agenda keberlanjutan. Sebaliknya, birokrasi yang koruptif, inefisien, dan eksklusif justru menjadi hambatan bagi keberhasilan pembangunan tersebut.

1. Integrasi Administrasi Publik dengan Agenda Pembangunan Berkelanjutan

Integrasi administrasi publik dengan agenda pembangunan berkelanjutan merupakan langkah strategis yang telah dilakukan banyak negara sejak disepakatinya Agenda 2030 oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Agenda ini memuat 17 tujuan *Sustainable Development*

Goals (SDGs) yang menjadi acuan global dalam pembangunan yang inklusif, adil, dan berkelanjutan. Pemerintah, sebagai penggerak utama administrasi publik, memiliki peran penting dalam memastikan bahwa prinsip-prinsip keberlanjutan tersebut terintegrasi secara menyeluruh ke dalam setiap tahapan penyelenggaraan pemerintahan. Integrasi ini mencakup aspek perencanaan pembangunan nasional, penyusunan regulasi, alokasi anggaran, hingga mekanisme pengawasan pelaksanaan program pembangunan. Melalui langkah ini, pemerintah diharapkan dapat memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil tidak hanya berorientasi pada kepentingan ekonomi jangka pendek, tetapi juga memperhatikan dampak sosial, lingkungan, dan kesejahteraan generasi mendatang.

Menurut UNDESA (2022), banyak negara telah melakukan reformasi birokrasi dengan menyesuaikan tata kelola pemerintahan agar lebih selaras dengan prinsip keberlanjutan. Hal ini tidak hanya terlihat dari kebijakan-kebijakan makro, tetapi juga pada level teknis, seperti penetapan indikator kinerja instansi pemerintah yang relevan dengan capaian SDGs, serta penyusunan laporan kinerja yang terintegrasi dengan capaian pembangunan berkelanjutan. Integrasi ini juga mendorong sinergi lintas sektor, di mana administrasi publik bekerja sama dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan lembaga internasional untuk mencapai target-target SDGs.

Farazmand (2023) menekankan bahwa administrasi publik modern tidak lagi sekadar bertugas menyediakan layanan administratif, melainkan juga harus bertransformasi menjadi fasilitator inovasi sosial, pelindung lingkungan hidup, serta penggerak pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan. Dalam konteks ini, birokrasi harus mampu menciptakan ekosistem yang mendukung partisipasi masyarakat, inovasi lokal, serta mendorong praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Dengan demikian, keberhasilan integrasi administrasi publik dengan agenda pembangunan berkelanjutan tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari dampaknya dalam menciptakan masyarakat yang sejahtera, lingkungan yang lestari, serta ekonomi yang tangguh dan berdaya saing.

2. Peran Strategis Administrasi Publik dalam Pilar Pembangunan Berkelanjutan

Administrasi publik berperan strategis dalam mendukung tiga pilar utama pembangunan berkelanjutan, yaitu pilar sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pada pilar sosial, administrasi publik bertugas memastikan keadilan sosial dan peningkatan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat. Hal ini diwujudkan melalui perluasan akses layanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, air bersih, perumahan layak, dan perlindungan sosial. Selain itu, administrasi publik berperan penting dalam menjamin hak-hak kelompok rentan, termasuk penyandang disabilitas, lansia, masyarakat adat, dan kelompok miskin, melalui kebijakan-kebijakan yang bersifat inklusif. Peningkatan partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan publik juga menjadi prioritas guna memastikan suara masyarakat didengar dan kebutuhannya terpenuhi secara adil. Contoh konkret dari peran ini dapat dilihat dalam berbagai program nasional seperti Indonesia Sehat, Indonesia Pintar, serta program perlindungan sosial berbasis data terpadu yang semakin akurat dalam menjangkau masyarakat miskin.

Pada pilar ekonomi, administrasi publik memiliki tanggung jawab mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Pemerintah harus menciptakan iklim usaha yang kondusif, transparan, dan akuntabel, yang memudahkan pelaku usaha, baik besar maupun kecil, untuk berkontribusi pada pembangunan. Penyediaan infrastruktur berkualitas yang ramah lingkungan dan mendukung produktivitas, seperti transportasi hijau, energi terbarukan, dan sistem logistik cerdas, juga menjadi fokus utama. Selain itu, administrasi publik mendorong inovasi berbasis teknologi ramah lingkungan untuk meningkatkan daya saing nasional dan menjaga keberlanjutan sumber daya. Contohnya adalah implementasi OSS berbasis risiko untuk perizinan usaha, program pengembangan UMKM hijau, dan berbagai proyek infrastruktur hijau yang mendukung keberlanjutan ekonomi.

Sementara pada pilar lingkungan, administrasi publik berperan sebagai penjaga utama kelestarian lingkungan hidup. Pemerintah bertugas melakukan pengawasan terhadap pencemaran, mengatur konservasi sumber daya alam, dan menegakkan regulasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Administrasi publik juga mendorong sektor industri dan pertanian agar menerapkan prinsip

ekonomi hijau, serta menyusun kebijakan mitigasi dan adaptasi perubahan iklim. Beberapa implementasi nyata dalam konteks ini antara lain AMDAL, Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup, serta program seperti Kampung Iklim yang melibatkan masyarakat dalam upaya konservasi dan pengurangan emisi karbon.

3. Inovasi Administrasi Publik dalam Mewujudkan SDGs

Inovasi dalam administrasi publik berperan kunci dalam mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Administrasi publik yang inovatif memanfaatkan berbagai teknologi digital seperti *big data*, sistem informasi geospasial, dan *artificial intelligence* (AI) untuk memperkuat proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan kebijakan. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah menyusun kebijakan yang lebih akurat, adaptif, dan berbasis bukti guna memastikan pembangunan yang inklusif, adil, dan berkelanjutan. Salah satu inovasi yang banyak diadopsi di berbagai negara, termasuk Indonesia, adalah penerapan E-Planning dan E-Budgeting. Sistem ini memastikan proses perencanaan pembangunan dan penganggaran lebih transparan, partisipatif, dan akuntabel, serta meminimalisir potensi praktik korupsi karena semua proses terdokumentasi secara digital dan dapat diakses publik.

Administrasi publik juga mengembangkan sistem informasi monitoring SDGs berbasis dashboard real-time. Inovasi ini memudahkan pemerintah dalam memantau perkembangan capaian indikator SDGs secara lebih terukur, cepat, dan akurat. Dengan adanya dashboard ini, pengambil kebijakan dapat melakukan evaluasi berkala dan menyesuaikan program yang dianggap belum optimal. Data yang dihasilkan dapat bersumber dari berbagai lembaga pemerintah, organisasi masyarakat sipil, hingga sektor swasta, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kemajuan pembangunan berkelanjutan.

Digitalisasi layanan publik menjadi bagian tak terpisahkan dari inovasi administrasi publik dalam mendukung SDGs. Digitalisasi ini tidak hanya meningkatkan akses layanan bagi masyarakat, termasuk kelompok rentan seperti difabel dan masyarakat terpencil, tetapi juga berkontribusi langsung dalam mengurangi jejak karbon melalui pengurangan penggunaan kertas, perjalanan fisik, dan efisiensi energi. Contohnya, layanan administrasi kependudukan, kesehatan, pendidikan,

dan perizinan kini banyak tersedia dalam format daring yang lebih mudah, cepat, dan hemat biaya.

4. Administrasi Publik sebagai Penghubung Multi-Stakeholders

Administrasi publik berperan strategis sebagai penghubung antar pemangku kepentingan (*multi-stakeholders*) dalam upaya mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Pemerintah tidak dapat berjalan sendiri dalam menghadapi tantangan kompleks pembangunan, seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan transformasi digital. Oleh karena itu, administrasi publik berfungsi sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi antara sektor swasta, akademisi, masyarakat sipil, hingga komunitas internasional. Fungsi ini diwujudkan melalui penyusunan platform kolaboratif lintas sektor yang mempertemukan berbagai pihak dalam satu forum guna menyelaraskan visi, kepentingan, dan sumber daya yang dimiliki masing-masing aktor.

Administrasi publik juga bertanggung jawab untuk mengkomodasi aspirasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan, baik melalui mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) di tingkat lokal hingga nasional, maupun melalui kanal digital seperti SP4N-LAPOR!. Dengan demikian, kebutuhan dan harapan masyarakat dapat terserap secara lebih luas, menciptakan kebijakan yang lebih inklusif, relevan, dan tepat sasaran. Di samping itu, administrasi publik berperan penting dalam menjembatani kebutuhan lokal dengan kebijakan nasional dan global. Contohnya, program pembangunan di desa harus tetap terhubung dengan prioritas nasional seperti pengentasan kemiskinan, pendidikan berkualitas, atau pelestarian lingkungan, sekaligus menyesuaikan dengan target global seperti *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Salah satu model kolaborasi yang saat ini banyak diadopsi adalah *public-private-people partnership* (4P), yaitu kerja sama antara pemerintah (*public*), sektor swasta (*private*), masyarakat (*people*), dan pihak-pihak lain seperti akademisi dan LSM. Model ini dinilai efektif karena mampu mengintegrasikan sumber daya, keahlian, dan inovasi dari berbagai pihak, sehingga mempercepat pencapaian tujuan pembangunan. Di Indonesia, model 4P ini mulai diterapkan dalam berbagai program, misalnya pada pengembangan *smart city*, pengelolaan lingkungan, serta peningkatan layanan publik berbasis digital.

5. Praktik Baik di Berbagai Negara

Berbagai negara di dunia telah menerapkan praktik baik dalam integrasi administrasi publik dengan agenda pembangunan berkelanjutan (SDGs), yang dapat menjadi contoh bagi negara lain. Korea Selatan merupakan salah satu negara yang menonjol dengan pengembangan K-SDGs Roadmap, sebuah peta jalan yang mengintegrasikan target-target SDGs ke dalam sistem e-government. Dengan dukungan teknologi digital yang canggih, Korea Selatan mampu memantau pencapaian SDGs secara real-time, termasuk keterkaitannya dengan kebijakan nasional dan program kerja di berbagai kementerian. Integrasi ini memudahkan proses evaluasi, transparansi, serta mempercepat pengambilan keputusan berbasis data akurat.

Swedia dikenal sebagai negara yang konsisten menerapkan prinsip *whole-of-government approach* dalam pembangunan berkelanjutan. Pendekatan ini menuntut setiap kementerian dan lembaga di bawah pemerintahan pusat untuk memasukkan perspektif dan indikator SDGs ke dalam perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program kerja. Tidak ada satu kementerian pun yang bekerja terpisah; semua diarahkan agar selaras mendukung pencapaian 17 tujuan SDGs. Hal ini menjadikan Swedia sebagai negara dengan tata kelola pemerintahan yang terkoordinasi dan akuntabel dalam aspek keberlanjutan.

Di Indonesia, komitmen terhadap SDGs diimplementasikan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 yang secara eksplisit selaras dengan kerangka SDGs. Pemerintah, melalui Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), juga mengembangkan SDGs Dashboard, yaitu sistem pemantauan berbasis digital yang memetakan progres pencapaian SDGs secara nasional hingga tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Dashboard ini memuat data indikator yang terstruktur dan dapat diakses publik sebagai bentuk transparansi serta bahan evaluasi bersama antara pemerintah pusat, daerah, dan mitra pembangunan.



BAB XI

ISU KONTEMPORER DAN MASA DEPAN ADMINISTRASI PUBLIK

Isu kontemporer dan masa depan administrasi publik mencerminkan perubahan signifikan yang dipicu oleh perkembangan teknologi, dinamika sosial-politik, serta tuntutan masyarakat akan transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang lebih responsif. Administrasi publik kini dihadapkan pada tantangan besar, seperti revolusi industri 4.0 dan 5.0, digitalisasi birokrasi, penggunaan *artificial intelligence* (AI), hingga tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif dan berbasis kolaborasi. Di masa depan, praktik administrasi publik tidak hanya dituntut efisiensi, tetapi juga inovatif, adaptif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik yang berkelanjutan untuk menjawab kompleksitas tantangan global.

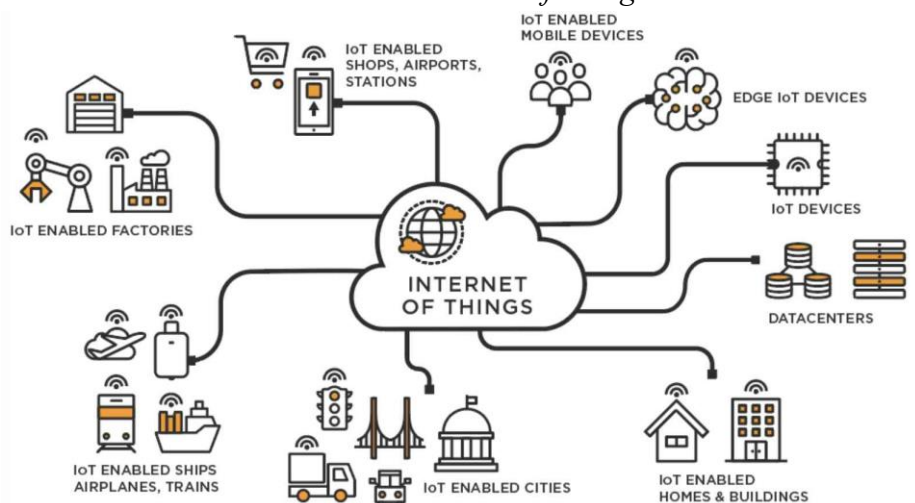
A. Administrasi Publik di Era Revolusi Industri 4.0 dan 5.0

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 dan 5.0 telah membawa dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang administrasi publik. Administrasi publik sebagai sistem penyelenggaraan pemerintahan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan transformasi digital, integrasi teknologi cerdas, serta paradigma baru dalam pelayanan publik yang lebih berorientasi pada manusia. Perubahan ini menuntut birokrasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengubah pola pikir, cara kerja, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya agar selaras dengan kebutuhan masyarakat modern yang serba cepat, transparan, dan berbasis data.

1. Administrasi Publik di Era Revolusi Industri 4.0

Administrasi publik di era Revolusi Industri 4.0 mengalami transformasi signifikan seiring dengan berkembangnya teknologi digital seperti *Internet of Things* (IoT), *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI), Blockchain, dan *Cloud Computing*. Perkembangan ini mendorong birokrasi di seluruh dunia, termasuk Indonesia, untuk bergerak menuju konsep digital *Governance*, yaitu tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta percepatan layanan publik (Mergel *et al.*, 2022). Birokrasi tidak lagi hanya mengandalkan sistem manual atau konvensional, tetapi beradaptasi dengan ekosistem digital yang semakin canggih dan dinamis.

Gambar 3. *Internet of Things*



Sumber: *Visiniaga System Integrator*

Menurut OECD (2023), penerapan teknologi digital dalam administrasi publik era 4.0 memberikan berbagai peluang positif, terutama dalam memperkuat pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based policy*), mengembangkan layanan publik yang lebih inovatif dan berbasis digital, serta mengelola informasi pemerintahan secara lebih akurat dan transparan. Teknologi *Big Data*, misalnya, memungkinkan pemerintah untuk menganalisis berbagai persoalan sosial secara lebih komprehensif, seperti kemiskinan, ketimpangan, atau kebutuhan layanan dasar, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih tepat sasaran.

Di Indonesia, pemerintah telah merespons tantangan dan peluang era Revolusi Industri 4.0 melalui penerapan Sistem Pemerintahan

Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan menciptakan birokrasi yang terintegrasi, efisien, transparan, dan dapat diakses oleh masyarakat secara daring. SPBE menjadi payung besar dalam mendorong transformasi layanan publik berbasis teknologi yang mendukung reformasi birokrasi. Layanan pemerintahan secara bertahap didorong untuk lebih mudah diakses melalui platform digital, baik oleh individu maupun dunia usaha.

2. Administrasi Publik di Era Revolusi Industri 5.0

Administrasi publik di era Revolusi Industri 5.0 mengalami pergeseran paradigma dari sekadar efisiensi berbasis teknologi, sebagaimana ditekankan pada era 4.0, menuju penyeimbangan antara teknologi canggih dan nilai-nilai kemanusiaan. Revolusi Industri 5.0 mengedepankan konsep *human-centered government*, yaitu pemerintahan yang memanfaatkan kecanggihan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI) bukan hanya untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga untuk memperkuat aspek sosial, inklusivitas, dan keberlanjutan guna mendorong kualitas hidup masyarakat yang lebih baik (Schwab, 2023). Pemerintah dituntut tidak hanya menjadi penyedia layanan administratif yang cepat, tetapi juga sebagai fasilitator inovasi sosial yang berorientasi pada kesejahteraan dan kemanusiaan.

Menurut European Commission (2023), terdapat tiga pilar penting yang menjadi ciri khas administrasi publik di era 5.0, yaitu *personalized services*, *inclusivity*, dan *sustainability*. *Personalized services* menuntut birokrasi memberikan layanan yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan masing-masing individu, bukan lagi berbasis layanan massal yang seragam. Layanan ini didukung oleh pemanfaatan teknologi *big data* dan AI untuk memetakan kebutuhan masyarakat secara spesifik. *Inclusivity* menekankan pentingnya pemerataan akses layanan bagi semua lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan seperti penyandang disabilitas, masyarakat pedesaan, dan yang terdampak kesenjangan digital. Teknologi harus menjadi alat pemberdaya, bukan pembatas akses.

Sustainability menjadi prinsip utama di era ini, di mana birokrasi harus berperan sentral dalam mendukung pembangunan berkelanjutan melalui kebijakan berbasis data, kolaborasi lintas sektor, dan inovasi ramah lingkungan. Administrasi publik tidak hanya bertugas menjalankan prosedur layanan, tetapi juga aktif mendorong perubahan

sosial yang positif melalui program-program yang mendukung ekonomi hijau, perlindungan lingkungan, dan kesejahteraan sosial secara berkelanjutan.

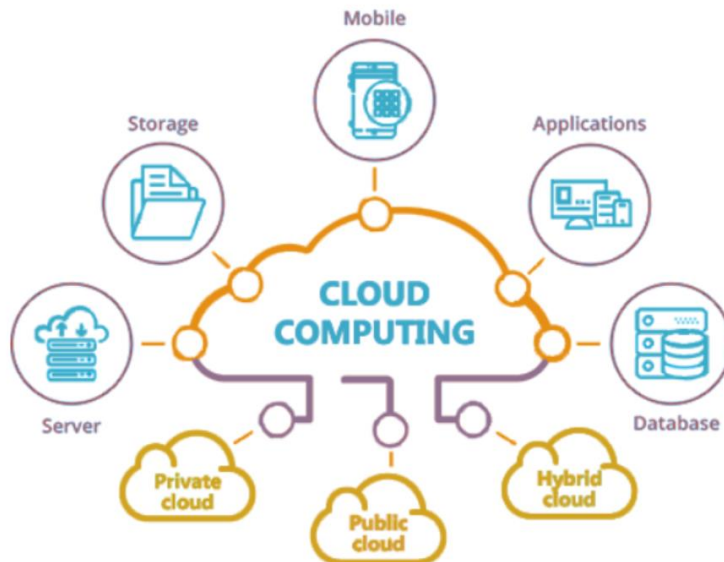
3. Perubahan Paradigma Administrasi Publik di Era 4.0 dan 5.0

Perubahan paradigma administrasi publik di era 4.0 dan 5.0 mencerminkan transformasi mendasar dalam cara birokrasi berfungsi, seiring perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Jika dibandingkan dengan administrasi tradisional, pergeseran ini tidak hanya soal penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut filosofi pelayanan, hubungan dengan publik, dan peran aparatur sipil negara (ASN).

Pada era administrasi tradisional, fokus utama birokrasi adalah kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi. Pemerintah berperan sebagai otoritas tunggal yang menjalankan peraturan secara kaku, dengan proses yang bersifat manual, lambat, dan birokratis. Pelayanan bersifat seragam, tidak responsif, dan berorientasi pada dokumen semata. Aparatur negara diposisikan sebagai pelaksana aturan yang menekankan kekuasaan, bukan pelayanan. Hubungan antara pemerintah dan masyarakat bersifat top-down, di mana masyarakat hanya menjadi objek, bukan subjek dalam pengambilan keputusan.

Masuk ke era Revolusi Industri 4.0, paradigma mulai bergeser. Fokus utama administrasi publik adalah digitalisasi dan efisiensi. Berbagai teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), *Big Data*, dan *Cloud Computing* mulai diintegrasikan dalam sistem birokrasi untuk meningkatkan kecepatan, akurasi, dan efisiensi layanan. Layanan publik menjadi lebih cepat, terintegrasi, dan berbasis daring. Aparatur sipil negara bertransformasi menjadi pelaku digitalisasi yang dituntut menguasai teknologi. Hubungan dengan publik mulai lebih interaktif, didukung platform digital yang membuka ruang dialog daring, meskipun belum sepenuhnya partisipatif.

Gambar 4. *Cloud Computing*



Sumber: *Klikdata*

Memasuki era Revolusi Industri 5.0, paradigma kembali bergeser. Fokus birokrasi bukan lagi semata-mata efisiensi, melainkan kemanusiaan, inklusi, dan keberlanjutan. Teknologi tetap penting, namun kini difokuskan pada AI kolaboratif, teknologi hijau (*green technology*), dan sistem yang mendukung kesejahteraan sosial serta lingkungan. Layanan publik bergerak ke arah personalisasi, inklusif, dan responsif, menyesuaikan kebutuhan spesifik masyarakat. ASN diposisikan bukan hanya sebagai pelaksana atau pengelola teknologi, tetapi sebagai pelayan masyarakat berbasis nilai-nilai sosial. Hubungan dengan publik bersifat partisipatif dan kolaboratif, di mana masyarakat dilibatkan dalam perencanaan, pengawasan, hingga evaluasi layanan.

4. Dampak Revolusi 4.0 dan 5.0 Terhadap Administrasi Publik

Revolusi Industri 4.0 dan 5.0 membawa dampak signifikan terhadap transformasi administrasi publik, khususnya dalam hal digitalisasi, transparansi, pengelolaan data, serta tantangan baru yang muncul. Salah satu dampak paling nyata adalah digitalisasi layanan publik. Layanan yang sebelumnya bergantung pada proses manual, tatap muka, dan waktu yang lama, kini telah bergeser menjadi lebih cepat, mudah diakses, dan berbasis daring. Berbagai inovasi seperti e-KTP, e-Samsat, dan layanan administrasi kependudukan berbasis online

memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan kapan saja tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Transformasi ini mendorong birokrasi lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Penerapan teknologi juga berdampak pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Sistem digital memungkinkan proses layanan dapat diawasi secara real-time, baik oleh pemerintah maupun masyarakat. Hal ini meminimalisir potensi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) karena seluruh proses terekam secara digital dan terbuka. Kepercayaan publik terhadap pemerintah pun meningkat seiring dengan keterbukaan informasi dan kemudahan akses data (World Bank, 2023).

Era 4.0 dan 5.0 memperkuat arah pemerintahan menuju data-driven government. Pemerintah semakin bergantung pada *Big Data*, *Artificial Intelligence* (AI) *Analytics*, dan teknologi informasi lainnya dalam pengambilan keputusan. Data yang akurat dan terintegrasi memberikan gambaran nyata atas kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga kebijakan yang diambil lebih tepat sasaran, efisien, dan cepat merespons dinamika kebutuhan masyarakat.

5. Studi Kasus: Indonesia Menuju Birokrasi 5.0

Indonesia saat ini tengah bertransformasi menuju Birokrasi 5.0 yang berfokus pada integrasi teknologi digital dengan nilai-nilai kemanusiaan, inklusivitas, dan keberlanjutan. Melalui Kementerian PANRB, pemerintah telah menetapkan Roadmap Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) 2020-2025 sebagai strategi utama dalam membangun birokrasi modern yang lebih adaptif dan berbasis teknologi. Roadmap ini bertujuan menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta mempermudah akses layanan bagi masyarakat. Salah satu implementasi konkret dari strategi ini adalah penguatan e-government yang terwujud melalui berbagai platform digital yang mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan publik secara daring.

Salah satu inovasi penting yang menjadi tonggak menuju Birokrasi 5.0 adalah pengembangan Mal Pelayanan Publik (MPP) Digital, yang mengintegrasikan layanan lintas instansi secara daring dalam satu pintu. MPP Digital mempermudah masyarakat mengakses berbagai layanan pemerintah tanpa harus berpindah-pindah instansi atau

lokasi fisik. Layanan ini didukung dengan sistem integrasi data antarinstansi, sehingga proses administrasi lebih efisien, transparan, dan akurat. Selain memudahkan masyarakat, langkah ini juga mendorong terwujudnya pemerintahan yang berbasis data dan terintegrasi.

Indonesia juga mulai menerapkan pendekatan inovasi berbasis masyarakat (*co-creation*) dalam penyelenggaraan layanan publik. Pendekatan ini mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pelayanan pemerintahan, baik dalam pengawasan, pengaduan, maupun perencanaan pembangunan. Contoh konkret penerapan *co-creation* adalah aplikasi LAPOR!, sebuah kanal aduan masyarakat berbasis digital yang memudahkan warga melaporkan keluhan terkait pelayanan publik secara langsung, cepat, dan transparan. Selain itu, Indonesia juga mulai mengembangkan perencanaan pembangunan berbasis musyawarah digital, yang melibatkan masyarakat dalam penyusunan program pemerintah melalui platform daring, sehingga aspirasi warga lebih mudah diakomodasi.

B. Smart Government dan Artificial Intelligence

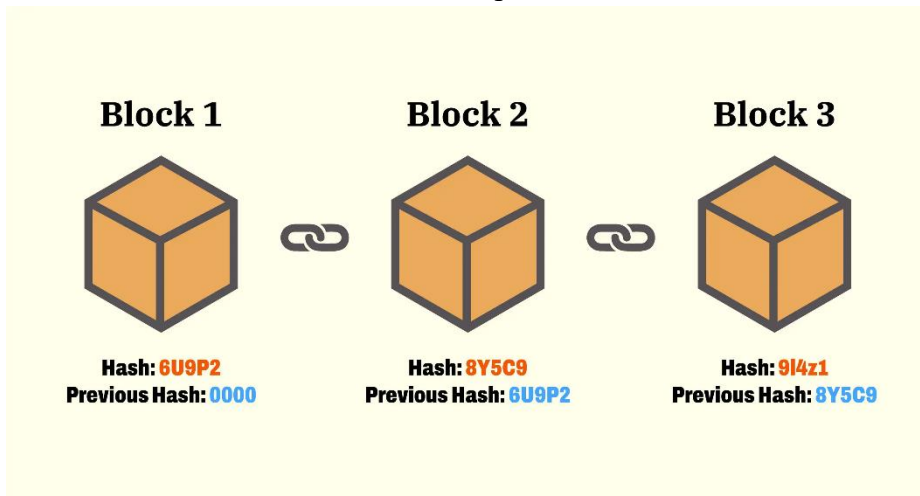
Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, khususnya di era Revolusi Industri 4.0 dan 5.0, telah mendorong perubahan mendasar dalam administrasi publik melalui konsep *Smart Government* dan pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI). Pemerintah tidak lagi sekadar bertugas memberikan layanan secara manual, melainkan harus memanfaatkan kecanggihan teknologi digital untuk menciptakan layanan publik yang lebih cepat, akurat, transparan, dan berbasis data. *Smart Government* berbasis AI menjadi solusi inovatif bagi pemerintahan modern dalam meningkatkan kualitas tata kelola, efisiensi birokrasi, dan kepuasan masyarakat.

1. Konsep *Smart Government*

Konsep *Smart Government* merupakan perkembangan lanjutan dari *e-government* yang mengintegrasikan berbagai teknologi canggih seperti digitalisasi, analisis data (*data analytics*), *Internet of Things* (IoT), blockchain, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) ke dalam sistem tata kelola pemerintahan. Tujuan utama *Smart Government* adalah menciptakan birokrasi yang tidak hanya efisien dan transparan, tetapi juga adaptif terhadap perubahan serta berorientasi pada kebutuhan

masyarakat secara partisipatif. Dengan demikian, *Smart Government* mengedepankan penggunaan teknologi bukan hanya untuk mempermudah layanan publik, melainkan juga untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*), yang menjadi landasan pengelolaan pemerintahan modern (OECD, 2023; Mergel *et al.*, 2022).

Gambar 5. Konsep Blockchain



Sumber: *Money*

Salah satu ciri khas dari *Smart Government* adalah pendekatan yang data-driven, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis data yang akurat dan real-time. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan tepat. Selain itu, *Smart Government* bersifat citizen-centric atau berfokus pada kepentingan dan kebutuhan warga negara, sehingga pelayanan publik dapat dirancang agar lebih responsif dan inklusif. *Smart Government* juga menonjolkan aspek interconnected, di mana berbagai data dan layanan antarinstansi pemerintah terintegrasi dalam satu sistem, menghilangkan duplikasi, dan meningkatkan efisiensi. Tak kalah penting, *Smart Government* memiliki kemampuan predictive yang memungkinkan prediksi kebutuhan dan risiko di masa depan berdasarkan data yang dianalisis secara komprehensif. Terakhir, *Smart Government* bertujuan untuk menjadi sistem yang sangat efficient, yakni mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk menghasilkan manfaat maksimal bagi masyarakat (UNESCO, 2023).

2. *Artificial Intelligence* (AI) dalam Administrasi Publik

Artificial Intelligence (AI) semakin berperan penting dalam administrasi publik dengan kemampuannya memproses data secara cepat dan menganalisis pola yang kompleks. AI membantu birokrasi menjadi lebih efisien, responsif, dan akurat dalam memberikan layanan kepada masyarakat, sekaligus mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran. Dengan menggunakan AI, administrasi publik dapat mengotomatisasi berbagai proses yang sebelumnya memakan waktu dan tenaga manusia, sehingga mempercepat pelayanan dan mengurangi beban administratif (Wirtz *et al.*, 2023).

Salah satu manfaat utama AI dalam administrasi publik adalah otomatisasi proses yang memungkinkan berbagai layanan dijalankan secara otomatis tanpa harus selalu melibatkan petugas secara langsung. Contohnya adalah pengolahan dokumen, pengelolaan data warga, dan layanan berbasis aplikasi yang dapat berjalan tanpa gangguan. Selain itu, AI berperan penting dalam analisis *big data*, yang membantu pemerintah untuk mengolah dan menginterpretasikan data dalam jumlah besar, guna menghasilkan kebijakan berbasis bukti yang lebih akurat dan efektif. Analisis ini memungkinkan pemerintah memprediksi tren sosial, ekonomi, hingga potensi risiko, sehingga bisa melakukan tindakan preventif.

Pada pelayanan publik, AI juga hadir dalam bentuk chatbot pemerintah yang memberikan layanan masyarakat secara nonstop selama 24 jam sehari, 7 hari seminggu. Chatbot ini memudahkan warga untuk mendapatkan informasi, mengajukan pertanyaan, dan melakukan berbagai interaksi tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan, sehingga meningkatkan aksesibilitas dan kenyamanan layanan. AI juga berfungsi dalam deteksi kecurangan (*fraud detection*), di mana sistem dapat mengidentifikasi indikasi potensi korupsi, penyalahgunaan anggaran, dan anomali data secara otomatis. Hal ini membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas birokrasi, sekaligus meminimalkan penyimpangan yang merugikan negara dan masyarakat.

3. Penerapan *Smart Government* dan AI di Berbagai Negara

Penerapan *Smart Government* dan *Artificial Intelligence* (AI) di berbagai negara menunjukkan bagaimana teknologi canggih dapat mengubah cara pemerintah memberikan layanan publik secara lebih efisien, transparan, dan responsif. Di Korea Selatan, AI telah

diintegrasikan secara luas dalam pengelolaan *smart city*. Teknologi ini digunakan untuk memantau kondisi lalu lintas secara real-time, mengawasi polusi udara, serta mengelola sampah secara otomatis, sehingga meningkatkan kualitas lingkungan dan kenyamanan warga. Selain itu, Korea Selatan juga mengimplementasikan chatbot berbasis AI untuk melayani masyarakat secara cepat dan efektif, mempermudah akses informasi dan pengaduan tanpa harus bertatap muka langsung.

Singapura melalui badan GovTech memanfaatkan AI secara komprehensif untuk mendukung berbagai layanan publik, mulai dari sektor kesehatan, kependudukan, hingga keamanan publik. Salah satu inovasi unggulannya adalah program “*Moments of Life*,” sebuah aplikasi berbasis AI yang mengintegrasikan berbagai layanan publik dalam satu platform terpadu. Program ini memudahkan warga mengakses layanan administratif di berbagai tahap kehidupan, seperti kelahiran, pendidikan, dan kesehatan, dengan cara yang sangat personal dan efisien. Pendekatan ini menunjukkan bagaimana AI bisa meningkatkan pengalaman pengguna dengan layanan publik yang holistik dan terintegrasi.

Indonesia juga sedang melakukan transformasi menuju *Smart Government* melalui implementasi Roadmap Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) 2020-2025 yang mendorong digitalisasi layanan pemerintah. Salah satu wujud nyata pemanfaatan AI adalah pada Sistem Informasi Pembangunan Daerah (SIPD), yang menggunakan data dan teknologi AI untuk perencanaan pembangunan daerah secara lebih akurat dan berbasis bukti. Selain itu, Indonesia mengembangkan Digital Mall Pelayanan Publik (MPP) berbasis AI sebagai layanan terpadu yang memudahkan masyarakat mengakses berbagai layanan pemerintahan secara daring, meningkatkan kemudahan, kecepatan, dan transparansi pelayanan.

4. Tantangan Penerapan *Smart Government* dan AI

Penerapan *Smart Government* dan *Artificial Intelligence* (AI) di sektor publik memang membawa banyak manfaat, seperti peningkatan efisiensi layanan, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Namun, implementasi teknologi canggih ini juga menghadirkan sejumlah tantangan yang tidak bisa diabaikan. Salah satu isu paling krusial adalah keamanan data dan privasi. Dalam era digital, pemerintah mengelola sejumlah besar data pribadi warga yang sangat sensitif. Risiko kebocoran data dan penyalahgunaan informasi menjadi perhatian utama

yang dapat menurunkan kepercayaan publik terhadap sistem digital. Oleh karena itu, perlindungan data harus menjadi prioritas dengan penerapan standar keamanan siber yang ketat dan kebijakan perlindungan privasi yang jelas.

Tantangan berikutnya adalah kesenjangan digital yang masih melekat, terutama di negara berkembang seperti Indonesia. Tidak semua wilayah memiliki infrastruktur teknologi yang memadai, dan tidak semua masyarakat memiliki kemampuan atau akses untuk menggunakan teknologi digital secara optimal. Hal ini menimbulkan risiko ketidakmerataan dalam layanan publik, di mana kelompok masyarakat tertentu, khususnya di daerah terpencil dan masyarakat rentan, bisa tertinggal dari kemajuan teknologi. Oleh sebab itu, pemerintah perlu melakukan upaya serius dalam memperluas akses internet dan meningkatkan literasi digital agar manfaat *Smart Government* dan AI dapat dirasakan secara merata.

Penggunaan AI dalam administrasi publik juga menimbulkan tantangan etika dan transparansi. Algoritma AI yang tidak dirancang secara hati-hati bisa menghasilkan bias yang menyebabkan diskriminasi terhadap kelompok tertentu. Misalnya, keputusan otomatis yang dihasilkan AI bisa tidak adil jika data yang digunakan kurang representatif atau mengandung prasangka tertentu. Oleh karena itu, pemerintah harus memastikan bahwa penggunaan AI dilakukan dengan prinsip etika yang kuat, transparansi, dan akuntabilitas yang jelas agar kepercayaan masyarakat tetap terjaga.

5. Arah Pengembangan Masa Depan

Masa depan *Smart Government* diprediksi akan mengalami perkembangan signifikan dengan penekanan pada penguatan regulasi dan tata kelola (*Governance*) kecerdasan buatan (AI). Menurut Osborne (2020), regulasi yang jelas dan ketat sangat penting untuk memastikan penggunaan AI dalam administrasi publik berjalan secara etis, transparan, dan akuntabel. Regulasi ini akan mengatur bagaimana data dikumpulkan, diproses, serta bagaimana keputusan otomatis yang dihasilkan AI dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mengurangi risiko bias dan penyalahgunaan teknologi. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam pengembangan teknologi pemerintahan juga menjadi aspek krusial. Keterlibatan publik tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga membantu pemerintah memahami kebutuhan

dan harapan masyarakat secara langsung, sehingga layanan yang disediakan dapat lebih tepat guna dan diterima oleh semua kalangan.

Integrasi AI secara menyeluruh ke dalam berbagai lini layanan publik juga menjadi arah utama perkembangan *Smart Government* di masa depan. AI akan digunakan tidak hanya untuk mempercepat proses administratif, tetapi juga untuk memprediksi kebutuhan masyarakat, mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, dan memberikan layanan yang lebih personal dan responsif. Hal ini akan membawa transformasi dalam kualitas layanan publik yang lebih efisien dan inovatif.

Pengembangan sistem *smart city* yang ramah lingkungan, inklusif, dan berkelanjutan menjadi fokus penting dalam implementasi *Smart Government*. *Smart city* masa depan tidak hanya mengandalkan teknologi untuk efisiensi operasional, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Sistem ini akan dirancang agar mampu melibatkan seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali, serta mengintegrasikan solusi teknologi hijau untuk mendukung pembangunan berkelanjutan dan mitigasi perubahan iklim.

C. Administrasi Publik di Masa Krisis: Pandemi dan Bencana

Administrasi publik berperan sentral dalam menghadapi situasi krisis, baik berupa pandemi, bencana alam, maupun krisis sosial dan ekonomi lainnya. Krisis berskala besar seperti pandemi COVID-19 telah menguji ketangguhan, responsivitas, dan kapasitas tata kelola pemerintahan di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Dalam konteks ini, birokrasi dituntut untuk mampu melakukan penyesuaian yang cepat, efektif, serta kolaboratif dengan berbagai pihak guna melindungi keselamatan publik, memulihkan stabilitas sosial-ekonomi, dan membangun ketahanan jangka panjang. Administrasi publik pada masa krisis memerlukan kepemimpinan yang kuat, kebijakan yang adaptif, keterbukaan informasi, serta dukungan teknologi yang memadai.

1. Peran Administrasi Publik dalam Menghadapi Krisis

Peran administrasi publik dalam menghadapi krisis sangat krusial dan mencakup berbagai fungsi yang harus dijalankan secara simultan agar respons pemerintah efektif dan tepat sasaran. Menurut Peters *et al.* (2023), salah satu fungsi utama adalah koordinasi multi-level dan multi-aktor. Dalam situasi krisis, administrasi publik harus memastikan

terjalinnya koordinasi yang solid antara pemerintah pusat dan daerah, antarinstansi terkait, serta membangun kolaborasi dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan organisasi internasional. Koordinasi ini penting agar sumber daya dan informasi dapat terintegrasi dengan baik, sehingga penanganan krisis dapat berjalan secara terpadu dan menyeluruh.

Pengambilan keputusan yang cepat dan fleksibel menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi krisis. Birokrasi harus mampu menyederhanakan prosedur, mengurangi hambatan birokratis yang biasanya memperlambat proses, serta mengambil keputusan secara tepat berdasarkan data terbaru dan kondisi lapangan yang terus berubah. Kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan ini sangat penting untuk mengantisipasi dampak krisis secara efektif.

Komunikasi krisis yang transparan dan terbuka juga menjadi fungsi penting administrasi publik. Pemerintah wajib memberikan informasi yang jelas, akurat, dan transparan kepada masyarakat untuk menghindari kepanikan dan misinformasi yang dapat memperparah situasi. Komunikasi yang baik juga membantu menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah, yang sangat dibutuhkan agar masyarakat mau berpartisipasi aktif dalam penanganan krisis.

2. Studi Kasus: Pandemi COVID-19

Pandemi COVID-19 memberikan dampak besar terhadap administrasi publik di seluruh dunia, memaksa birokrasi melakukan penyesuaian yang cepat dan signifikan dalam sistem kerja, layanan publik, serta pengelolaan sumber daya. Sistem pelayanan publik yang sebelumnya sangat bergantung pada interaksi tatap muka harus bertransformasi secara drastis menjadi layanan daring atau *online service delivery* agar tetap dapat melayani masyarakat dengan aman dan efektif selama masa pembatasan sosial. OECD (2023) mencatat sejumlah tantangan utama yang dihadapi administrasi publik selama pandemi, di antaranya adalah kelemahan koordinasi antarinstansi yang menghambat respons terpadu, keterbatasan infrastruktur digital khususnya di wilayah daerah yang belum merata, masalah dalam kecepatan dan efektivitas distribusi bantuan sosial kepada masyarakat yang terdampak, serta ketidakmerataan akses teknologi di kalangan masyarakat yang memicu kesenjangan layanan. Kondisi ini menuntut birokrasi untuk berinovasi dan memperkuat kapabilitas digital agar pelayanan tetap berjalan optimal di tengah situasi darurat.

Respons pemerintah Indonesia dalam menghadapi pandemi COVID-19 memperlihatkan adaptasi birokrasi yang cepat dan terarah. Melalui kebijakan-kebijakan seperti Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM), pemerintah berusaha menekan penyebaran virus sambil tetap menjaga layanan publik berjalan. Pembentukan Satgas COVID-19 sebagai badan koordinasi pusat dan daerah juga menjadi langkah strategis untuk memastikan sinergi dan respons yang efektif di berbagai tingkat pemerintahan. Selain itu, pemerintah Indonesia mengembangkan berbagai inovasi digital untuk mendukung upaya penanganan pandemi dan menjaga kelancaran layanan publik. Salah satu inovasi penting adalah aplikasi PeduliLindungi yang berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk melakukan tracing, tracking, dan surveilans kesehatan secara real-time, sehingga memudahkan pengendalian penyebaran virus. Penyaluran bantuan sosial (bansos) juga ditingkatkan melalui sistem digital yang menggunakan data terpadu untuk memastikan bantuan tepat sasaran dan efisien. Selain itu, penguatan sistem Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) memperlancar layanan daring pemerintah yang menjadi tulang punggung pelayanan publik selama pembatasan fisik berlangsung. Dengan upaya ini, administrasi publik di Indonesia mampu mengelola tantangan pandemi secara adaptif, menjaga kontinuitas layanan, dan mendukung kesehatan serta kesejahteraan masyarakat di tengah situasi yang penuh ketidakpastian.

3. Peran Teknologi Digital dalam Masa Krisis

Pemanfaatan teknologi digital memiliki peranan yang sangat vital dalam meningkatkan efektivitas administrasi publik selama masa krisis. Teknologi ini memungkinkan pemerintah dan lembaga terkait untuk merespons situasi darurat dengan lebih cepat, tepat, dan terkoordinasi. Salah satu teknologi utama yang digunakan adalah *Big Data Analytics*, yang berfungsi untuk memetakan penyebaran pandemi atau krisis lainnya, mengidentifikasi wilayah yang paling rentan, serta merancang kebijakan yang berbasis data konkret dan akurat. Dengan kemampuan mengolah data dalam jumlah besar secara cepat, *Big Data* membantu pengambil keputusan untuk memahami pola dan tren yang berkembang sehingga dapat merespons dengan strategi yang lebih efektif dan terarah.

Artificial Intelligence (AI) menjadi alat penting dalam memproses data kesehatan dan pelayanan publik. AI tidak hanya mempercepat pengolahan data yang kompleks, tetapi juga menyediakan layanan berbasis chatbot yang dapat melayani masyarakat secara otomatis dan terus-menerus tanpa harus menunggu lama. Layanan berbasis AI ini sangat membantu dalam memberikan informasi yang cepat, akurat, dan personal kepada masyarakat selama krisis, sehingga memperbaiki komunikasi publik dan mengurangi kepanikan. Misalnya, chatbot dapat menjawab pertanyaan umum tentang protokol kesehatan, jadwal vaksinasi, atau layanan sosial, yang sekaligus meringankan beban staf administrasi.

Teknologi lain yang juga sangat berperan adalah Sistem Informasi Geospasial (SIG), yang digunakan untuk monitoring bencana alam, pengelolaan sumber daya, serta penyusunan rencana evakuasi yang efektif dan tepat sasaran. SIG memungkinkan visualisasi data spasial sehingga pengambil kebijakan dapat melihat kondisi geografis dan kerawanan daerah terdampak secara real-time, mempercepat respons darurat, dan memastikan alokasi bantuan yang efisien.

4. Administrasi Publik dalam Penanganan Bencana Alam

Administrasi publik berperan krusial dalam penanganan bencana alam, seperti banjir, gempa bumi, dan letusan gunung berapi. Kerangka kerja utama yang digunakan dalam konteks ini adalah *Disaster Risk Governance* (DRG), yang menekankan pada empat pilar penting: kesiapsiagaan, mitigasi risiko, respons cepat, serta pemulihan pasca-bencana. Pendekatan ini mengintegrasikan berbagai aspek mulai dari perencanaan, koordinasi, hingga implementasi tindakan yang bertujuan untuk mengurangi dampak bencana dan mempercepat proses pemulihan masyarakat terdampak (UNDRR, 2022). Administrasi publik berperan sebagai pengelola dan fasilitator dalam seluruh proses ini, memastikan bahwa kebijakan dan tindakan yang diambil efektif dan terkoordinasi.

Di Indonesia, peran tersebut diemban oleh Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) yang berfungsi sebagai pusat koordinasi nasional dalam pengelolaan bencana. BNPB tidak hanya mengoordinasikan instansi pemerintah pusat dan daerah, tetapi juga menjalin sinergi dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan organisasi internasional. Teknologi menjadi salah satu alat utama yang mendukung efektivitas penanganan bencana. Misalnya, pemanfaatan teknologi

peringatan dini berbasis *Internet of Things* (IoT) dan *Artificial Intelligence* (AI) memungkinkan deteksi lebih cepat terhadap potensi bencana sehingga masyarakat dan pihak berwenang dapat melakukan antisipasi dengan segera.

Salah satu inovasi penting yang digunakan di Indonesia adalah sistem InaRisk, yang merupakan peta risiko bencana berbasis sistem informasi geospasial. Sistem ini memberikan gambaran visual tentang potensi risiko bencana di berbagai wilayah secara detail dan real-time, sehingga membantu pemerintah daerah dan nasional dalam membuat keputusan mitigasi dan respon yang tepat sasaran. Selain itu, konsep Desa Tangguh Bencana (Destana) juga diterapkan untuk memberdayakan masyarakat lokal dalam kesiapsiagaan menghadapi bencana. Program ini melatih komunitas untuk mengenali risiko di lingkungan, mengembangkan rencana darurat, dan membangun kapasitas lokal agar lebih mandiri dalam menghadapi situasi bencana.

5. Tantangan Administrasi Publik di Masa Krisis

Administrasi publik menghadapi berbagai tantangan signifikan saat menghadapi masa krisis, yang jika tidak diatasi dengan baik dapat menghambat efektivitas penanganan dan pemulihan. Salah satu tantangan utama adalah lemahnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah. Kurangnya sinergi ini seringkali disebabkan oleh tumpang tindih kewenangan serta komunikasi yang tidak efektif antarinstansi terkait. Akibatnya, penanganan krisis menjadi terfragmentasi, menyebabkan keterlambatan respons dan sumber daya tidak digunakan secara optimal. Kondisi ini memperlihatkan pentingnya sistem koordinasi yang terintegrasi dan kolaboratif dalam setiap tingkat pemerintahan agar krisis dapat ditangani secara cepat dan tepat.

Kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi hambatan yang serius. Banyak aparatur sipil negara (ASN), khususnya di wilayah terpencil atau daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar), masih belum memiliki kemampuan manajerial dan teknis yang memadai untuk mengelola krisis secara efektif. Keterbatasan ini mengakibatkan lambatnya adaptasi terhadap situasi darurat dan mengurangi kualitas pelayanan kepada masyarakat terdampak. Penguatan kapasitas melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan menjadi langkah penting yang harus diutamakan agar birokrasi mampu menghadapi dinamika krisis dengan lebih baik.

Kesenjangan infrastruktur digital juga menjadi tantangan besar dalam penanganan krisis, terutama di daerah-daerah yang belum sepenuhnya terjangkau layanan internet dan teknologi digital. Hal ini menghambat implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang sangat dibutuhkan dalam kondisi darurat untuk mempercepat komunikasi, distribusi bantuan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Tanpa akses teknologi yang merata, daerah-daerah tersebut berisiko tertinggal dalam mendapatkan layanan publik yang cepat dan efektif selama krisis.

D. Arah Baru Penelitian dan Praktik Administrasi Publik

Administrasi publik sebagai disiplin ilmu terus berkembang seiring dinamika sosial, politik, ekonomi, dan teknologi global. Perubahan lingkungan eksternal, seperti revolusi digital, krisis lingkungan, pandemi global, dan tuntutan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas, mendorong munculnya arah baru dalam penelitian dan praktik administrasi publik. Para akademisi dan praktisi kini membahas pentingnya inovasi birokrasi, pemanfaatan teknologi digital, kolaborasi lintas sektor, serta integrasi aspek keberlanjutan dan etika dalam pengelolaan administrasi pemerintahan.

1. Perkembangan Isu Terkini dalam Penelitian Administrasi Publik

Penelitian administrasi publik saat ini menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan dari teori birokrasi tradisional menuju pendekatan yang lebih dinamis dan interdisipliner, seiring dengan perkembangan tantangan zaman modern. Fokus utama penelitian kini tidak hanya sebatas mekanisme dan struktur birokrasi klasik, tetapi lebih menitikberatkan pada adaptasi birokrasi terhadap isu-isu kontemporer seperti perubahan iklim, inklusi sosial, keberlanjutan, serta transformasi digital yang cepat dan kompleks (Osborne & Brown, 2022). Pergeseran ini mendorong kajian yang lebih kontekstual dan solutif dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Salah satu isu terkini yang menjadi pusat perhatian adalah digital *Governance*, yang mengkaji pemanfaatan teknologi canggih seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan blockchain dalam penyelenggaraan birokrasi publik. Teknologi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi,

transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik. Selain itu, konsep *co-creation* dan *co-production* semakin mendapat tempat dalam penelitian administrasi publik, di mana partisipasi masyarakat dan kolaborasi lintas sektor dipandang sebagai kunci keberhasilan penyediaan layanan publik yang responsif dan inklusif (Bovaird & Loeffler, 2023).

Penelitian juga membahas *Governance resilience* atau ketahanan birokrasi dalam menghadapi berbagai krisis, baik bencana alam, pandemi, maupun guncangan ekonomi. Ketahanan ini penting agar administrasi publik tetap efektif dan adaptif dalam situasi yang tidak pasti. Di sisi lain, green public administration muncul sebagai tema yang menekankan integrasi keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik pemerintahan, mencerminkan komitmen terhadap agenda pembangunan berkelanjutan (SDGs). Pendekatan *behavioral public administration* juga semakin berkembang, dengan menggunakan teori dan metode psikologi perilaku untuk memahami dinamika perilaku aparatur sipil negara (ASN) dan masyarakat dalam konteks pelayanan publik. Pendekatan ini membuka wawasan baru dalam memperbaiki kinerja birokrasi melalui pemahaman motivasi dan pola perilaku.

2. Inovasi Praktik Administrasi Publik

Perkembangan teknologi yang pesat telah menjadi pemicu utama bagi birokrasi untuk mengadopsi berbagai inovasi dalam praktik administrasi publik guna mempercepat layanan, meningkatkan transparansi, dan menekan biaya operasional. Inovasi ini tidak hanya sebatas digitalisasi prosedur administratif, tetapi lebih pada transformasi menyeluruh dalam cara birokrasi berinteraksi dan melayani masyarakat. Dengan demikian, birokrasi modern dituntut untuk tidak hanya efisien, tetapi juga responsif dan akuntabel dalam menghadapi tuntutan publik yang semakin kompleks dan dinamis.

Salah satu contoh inovasi praktis yang signifikan adalah penerapan konsep *Smart Government*. Konsep ini mengintegrasikan layanan publik berbasis teknologi digital yang cerdas dan prediktif, yang memanfaatkan data besar (*big data*), kecerdasan buatan (AI), dan sistem informasi geografis untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat dan tepat sasaran. *Smart Government* memungkinkan pemerintah memproyeksikan kebutuhan masyarakat dan mengambil tindakan preventif, sehingga pelayanan publik menjadi lebih efektif dan efisien.

Model *One-Stop Service* atau layanan terpadu juga menjadi inovasi yang sangat membantu dalam memangkas birokrasi yang panjang dan rumit. Melalui layanan ini, masyarakat dapat mengakses berbagai jenis layanan administrasi di satu tempat atau platform secara terpadu, sehingga mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan serta meningkatkan kenyamanan pengguna layanan. Pengembangan e-Government juga menjadi salah satu tonggak inovasi dalam administrasi publik. Contohnya, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta layanan elektronik seperti e-KTP dan e-Samsat, merupakan wujud nyata dari pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat dan mempermudah proses administrasi kependudukan dan perizinan kendaraan bermotor. Selain itu, kebijakan Open Data yang mengharuskan pemerintah membuka akses data publik secara transparan juga turut meningkatkan akuntabilitas dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengawasan penyelenggaraan pemerintahan.

3. Kolaborasi Lintas Sektor dan *Governance* Hybrid

Administrasi publik modern mengalami pergeseran paradigma yang signifikan dengan menempatkan kolaborasi lintas sektor sebagai kunci dalam penyelesaian berbagai isu publik yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, konsep *Governance* hybrid menjadi norma baru yang mengintegrasikan peran pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan komunitas internasional untuk bekerja sama secara sinergis. Pendekatan ini dianggap lebih efektif dalam menghadapi tantangan global dan lokal seperti perubahan iklim, ketahanan pangan, kesehatan masyarakat, serta transformasi digital yang menuntut respons yang cepat dan adaptif.

Menurut Kooiman (2022), *Governance* masa kini terdiri dari beberapa dimensi yang saling melengkapi. Pertama adalah *network Governance*, yang menekankan pentingnya kerja sama antarorganisasi baik formal maupun informal untuk mencapai tujuan bersama. Melalui jaringan ini, berbagai aktor dapat berbagi sumber daya, pengetahuan, dan kapasitas untuk menciptakan solusi inovatif terhadap permasalahan publik. *Network Governance* menuntut adanya komunikasi yang efektif dan kepercayaan antar peserta jaringan agar kolaborasi dapat berjalan lancar.

Collaborative Governance, yakni proses sinergi yang melibatkan berbagai aktor dalam pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif dan inklusif. Dalam model ini, pemerintah tidak lagi menjadi satu-

satunya pihak yang mengambil keputusan, melainkan berbagi ruang dan tanggung jawab dengan sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan bahkan warga negara. Pendekatan ini mampu meningkatkan legitimasi kebijakan serta menghasilkan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat luas.

Meta-Governance menjadi dimensi ketiga yang menggarisbawahi peran pemerintah sebagai fasilitator dan pengatur ekosistem kolaboratif tersebut. Dalam posisi ini, pemerintah bertugas mengatur kerangka regulasi, memfasilitasi dialog antaraktor, serta memastikan keberlangsungan dan efektivitas kolaborasi lintas sektor. *Meta-Governance* membantu menjaga keseimbangan antara berbagai kepentingan sekaligus mengarahkan kolaborasi menuju pencapaian tujuan bersama yang berkelanjutan.

4. Administrasi Publik Berbasis Nilai (*Public Value Governance*)

Administrasi publik saat ini bergerak ke arah yang lebih progresif dengan menitikberatkan pada konsep *Public Value Governance*, yaitu pendekatan yang menekankan penciptaan nilai publik sebagai tujuan utama pemerintahan. Berbeda dengan paradigma lama yang lebih fokus pada efisiensi administratif dan pengurangan biaya, administrasi publik berbasis nilai mengutamakan manfaat sosial yang adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi seluruh lapisan masyarakat. Hal ini berarti pemerintah tidak hanya menjadi penyedia layanan, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial yang mampu menghadirkan dampak positif yang luas dan bermakna.

Menurut Bryson *et al.* (2023), praktik administrasi publik berbasis nilai memerlukan kepemimpinan transformasional yang kuat dan visioner. Pemimpin publik tidak hanya menjalankan rutinitas birokrasi, tetapi juga menginspirasi perubahan, mendorong inovasi, dan membangun komitmen kolektif untuk mencapai tujuan sosial yang lebih tinggi. Kepemimpinan seperti ini menjadi pendorong utama agar birokrasi dapat beradaptasi dengan dinamika masyarakat yang terus berkembang serta menanggapi kebutuhan publik secara responsif dan empatik.

Pengambilan keputusan dalam kerangka *Public Value Governance* harus didasarkan pada data yang valid dan analisis mendalam yang tidak hanya memperhitungkan aspek teknis, tetapi juga dampak sosial yang mungkin timbul. Hal ini memungkinkan kebijakan

yang dirumuskan lebih tepat sasaran dan berkelanjutan, sehingga hasilnya memberikan manfaat nyata dan tidak merugikan kelompok-kelompok rentan. Pendekatan berbasis bukti ini juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pemerintahan, karena setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan moral.

5. Tantangan Masa Depan Penelitian dan Praktik Administrasi Publik

Penelitian dan praktik administrasi publik menghadapi berbagai tantangan besar di masa depan yang harus diatasi agar birokrasi dapat berfungsi secara efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern. Salah satu tantangan utama adalah adaptasi teknologi yang masih berjalan lambat di banyak birokrasi. Meskipun teknologi seperti *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan *blockchain* menawarkan potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik, banyak lembaga pemerintahan belum sepenuhnya mampu mengintegrasikan teknologi-teknologi ini ke dalam sistem kerja. Hal ini mengakibatkan birokrasi tertinggal dari perkembangan zaman dan kurang mampu memanfaatkan inovasi digital secara optimal.

Kesenjangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi kendala signifikan. Aparatur Sipil Negara (ASN) di banyak daerah masih belum memiliki keterampilan teknis dan manajerial yang memadai untuk menjalankan inovasi birokrasi. Kualitas pelatihan dan pengembangan kompetensi seringkali tidak sejalan dengan kebutuhan perubahan teknologi dan tuntutan layanan publik yang semakin kompleks. Akibatnya, potensi teknologi canggih yang ada tidak dapat dimaksimalkan karena kurangnya SDM yang siap mengelolanya.

Tantangan etika juga semakin menonjol seiring dengan pemanfaatan teknologi dalam administrasi publik. Isu privasi data menjadi perhatian utama karena penggunaan AI dan *big data* rawan menimbulkan pelanggaran terhadap hak individu jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, bias algoritma yang tersembunyi dalam sistem teknologi dapat menyebabkan diskriminasi dan ketidakadilan dalam layanan publik. Oleh karena itu, pemerintah harus mengembangkan regulasi dan mekanisme pengawasan yang ketat untuk memastikan teknologi digunakan secara etis, transparan, dan akuntabel.



DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, D. (2022). *Global Perspectives on Disaster Management*. Wiley Blackwell.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). "Collaborative *Governance* in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Anthopoulos, L. (2020). *Understanding Smart Cities: A Tool for Smart Government or an Industrial Trick?* Springer.
- Barbosa Serra, A. L. M., & Machado, H. P. V. (2024). Integration of AI technology in public admin: integrative literature review. *Administración Pública y Sociedad*, 17, 92–124.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2021). *Trust in Governance: Innovative Perspectives*. Springer.
- Berglind, N., Fadia, A., & Isherwood, T. (2022). *Artificial intelligence in the public sector: literature review and research agenda*. *Gestion et Management Public*.
- Biermann, F., & Kanie, N. (2021). *Governance and the SDGs*. MIT Press.
- Biermann, F., & Pattberg, P. (2020). *Global Environmental Governing*. MIT Press.
- Boin, A., & Lodge, M. (2020). "Designing Resilient *Governance* Systems." *Policy & Society*, 39(2): 167–185.
- Bokhari, S. A. A., & Myeong, S. (2023). The Influence of AI on *E-Governance* and Cybersecurity in Smart Cities. *IEEE Access*.
- Boon, H.-J., Corbett, L., & Larke, R. (2023). "Big Data, Smart *Governance* & Civic Tech." *Technology in Society*, 71.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2023). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2023). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2023). "Public Value *Governance*: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management." *Public Administration Review*.
- Buchanan, J., & Tenbrunsel, A. (2023). "Behavioral Ethics in Public Organizations." *Journal of Business Ethics*, 172(3): 345–359.

- Caiza, G., Sanguña, V., Tusa, N., Masaquiza, V., Ortiz, A., & Garcia, M. V. (2024). Navigating Governmental Choices: AI's Impact on Decision-Making. *Informatics*, 11(3), 64.
- Callahan, K., & Bowman, J. S. (2022). *Ethics in Public Administration: A Comparison of Codes*. Routledge.
- Candel, J. J. L., & Biesbroek, R. (2023). "Policy Integration in Practice: *SDG Governance*." *Sustainability Science*, 18(4): 1101–1117.
- Chen, Y.-C., Ahn, M. J., & Wang, Y.-F. (2023). Artificial intelligence and public values: value impacts and *Governance*. *Sustainability*, 15(6), 4796.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2022). *The Routledge Handbook of International Public Administration*. Routledge.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2021). *Crisis Management and Coordination*. Springer.
- Comfort, L. K. (2021). *Resilience in Public Safety Organizations*. CRC Press.
- Comfort, L. K., Boin, A., & Demchak, C. C. (2023). *Designing Resilient Cities: Urban Risk Governance*. University of Pittsburgh Press.
- Cooper, T., Bryer, T., & Meek, J. W. (2021). "Public Sector Ethics: Limitations and Opportunities." *Public Administration Review*.
- Corti, L., & Chavez, A. (2022). "Algorithmic *Governance* and Public Sector." *AI & Society*, 37(1): 25–37.
- Dubash, N. K. (2022). *The Political Economy of Climate Change in South Asia*. Oxford University Press.
- Duit, A., & Galaz, V. (2020). *Governing the Anthropocene: Complexity, Political Systems, and Global Sustainability*. Cambridge University Press.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2023). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Dwiyanto, A. (2022). *Budaya, Pelayanan Publik, dan Birokrasi di Indonesia*. UGM Press.
- Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, D., & Treleaven, P. (2025). *The Algorithmic State Architecture (ASA): An Integrated Framework for AI-Enabled Government*. arXiv.
- Fung, A. (2023). *Empowered Participation? Reinventing Urban Democracy*. Princeton University Press.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2021). *Deepening Democracy: The Dynamics of Reform*. Verso.

- Gascó, M. (2021). "Smart *Governance* for City and ICT." *Cities*, 108: 102950.
- Heinrich, C. J., Honeycutt, T., & Kahvecioglu, D. (2023). *Evidence-Based Policymaking in the Social Sciences: Methods, Tools, and Cases*. Wiley.
- Hujran, O., et al. (2023). Digitally transforming e-governments into smart governments: SMARTGOV. *Information Development*, 39(4), 811–834.
- Jacobsen, R., Muniz, A., & Røvik, K. A. (2021). *Institutional Logics in Public Organizations*. Routledge.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2020). "Open Data and Smart Government." *Government Information Quarterly*, 37(4).
- Jordan, A., Matt, E., & Volkery, A. (2022). *Governing Sustainability*. Routledge.
- Kapucu, N., Tawfik, H., & Arslan, T. (2022). "Disaster Response *Governance*." *Journal of Homeland Security*, 18: 99–118.
- Kementerian PAN-RB. (2023). *Laporan Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2023*.
- Kettunen, P. & Kallio, J. (2022). "Blockchain in Public Sector: From Hype to Real-world Applications." *Government Information Quarterly*, 39(3), 101635.
- Kim, S. (2023). *Meritocracy and Human Resource Management in Public Sector*. Springer.
- Klijn, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2020). *Public Governance in Network Societies — Future Governance?* Springer.
- Kooiman, J. (2022). *Modern Governance: New Government–Society Interactions*. SAGE Publications.
- Lê, M., & Northcott, D. (2023). "Trust, Control, and *Governance*." *International Review of Public Administration*, 38(2): 115–132.
- Lee, J., Lim, S., & McQueen, R. J. (2023). *Public Sector Digital Transformation*. Palgrave Macmillan.
- Lenschow, A., & Zito, A. R. (2023). "Green *Governance* Revisited." *Journal of Environmental Policy & Planning*, 25(1): 1–18.
- Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: systematic review. *Government Inf Quarterly*, 40(1), 101774.
- McEntire, D. A. (2022). *Disaster Response and Recovery: Strategies and Policies*. Wiley.

- Meadowcroft, J. (2022). *Environmental Politics and Governance*. Oxford University Press.
- Medaglia, R., Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2023). Artificial intelligence in government: Taking stock and moving forward. *Social Science Computer Review*.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2022). "Governing the *Smart City*." *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2022). Defining Digital Transformation in the Public Sector. *Government Information Quarterly*.
- Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N., & Khalil, T. (2023). "Artificial Intelligence in Public Leadership: Building the Ethical Dimensions." *GovInf Quarterly*, 40(2), 101810.
- Mileti, D. (2021). *Communicating Emergency: Public Response to Notification*. Springer.
- Moynihan, D. P. (2023). *Behavioral Public Performance: How People Make Sense of Government Metrics*. Cambridge University Press.
- Moynihan, D. P., & Ingraham, P. W. (2024). *Talent and Leadership in the Public Sector*. Brookings Institution Press.
- Nabatchi, T. (2022). *Public Participation Handbook: Essential Tools and Best Practices*. Brookings Institution Press.
- Nabatchi, T., Sancino, A., & Sicilia, M. (2020). "Varieties of Participation in Public *Governance*." *Public Administration Review*, 76(3): 475–489.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2023). *Digital Governance and Smart Government*. Springer.
- OECD. (2023). *Digital Government in the Public Sector*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2020). *Public Service Logic: Creating Value for Users, Citizens, and Society*. Routledge.
- Peraturan Menteri PAN-RB No. 14 Tahun 2017. *Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat*.
- Peters, B. G. (2023). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. 8th ed. Routledge.
- Peters, B. G., Pierre, J., & Randma-Liiv, T. (2023). *Governance and Public Administration in Times of Crisis*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2021). *Public Management Reform: A Comparative Analysis — Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford University Press.

- Pollitt, C. (2024). *Performance Management in Practice: How Governments Are Using Results*. Springer.
- Rainey, H. G. (2023). *Understanding and Managing Public Organizations*. 6th ed. Jossey-Bass.
- Rosenbaum, W. A. (2023). *Environmental Politics and Policy*. CQ Press.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- Ruvalcaba-Gomez, E. A., & Cifuentes-Faura, J. (2023). Analysis of the perception of digital government and artificial intelligence in the public sector in Jalisco, Mexico. *Int'l Rev of Administrative Sciences*, 89(4).
- Salam, R. (2023). Implementation of Artificial Intelligence in Public Administration in the Era of the Industrial Revolution 4.0. *Influence: Int'l Journal of Science Review*, 5(2), 438–448.
- Savoldelli, A., Codagnone, C., & Misuraca, G. (2021). “Open Government in the Digital Era: Conceptualizing Capability.” *GovInf Quarterly*, 38(4).
- Schachtner, C. (2024). *CDOs at the Public Sector – Perspectives of Digital Transformation strategies*. Springer.
- Schroeder, A. (2023). *Integrity and Accountability in Public Service*. Routledge.
- Schroeder, J., van Donk, D., & Marschke, S. (2021). *Ethics in Public Administration in the 21st Century*. Palgrave Macmillan.
- Schuppan, T. (2022). *Digital Governance in Democracies*. Palgrave.
- Schwab, K. (2023). *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Sharma, A., & Sharma, S. K. (2024). “AI for Sustainable Smart Cities.” *Journal of Urban Technology*, 31(1): 1–22.
- Shields, P. & Andrews, R. (2022). *Advancing Public Policy and Administration Research*. Routledge.
- Steen, T., & Brandsen, T. (2021). *Co-production in Public Services: Beyond Public vs. Private*. Routledge.
- Straub, V. J., Morgan, D., Bright, J., & Margetts, H. (2022). *Artificial intelligence in government: Concepts, standards, and a unified framework*. arXiv.
- Svara, J. H. (2022). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Jones & Bartlett Learning.

- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2022). *Transforming the Public Sector into Collaborative Governance*. Palgrave.
- UNDESA. (2022). *World Public Sector Report: Building Institutions for the SDGs*. United Nations.
- UNDP. (2023). *Digital Governance for Sustainable Development*. United Nations Development Programme.
- UNDRR. (2022). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction*. UN Office for Disaster Risk Reduction.
- UU No. 25 Tahun 2009. *Pelayanan Publik*.
- Valcik, N. A., Sabharwal, M., & Benavides, T. (2023). *Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators* (2nd ed.). Springer.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. (2021). *Public Sector Leadership and Management*. Palgrave.
- Vigoda-Gadot, E., & Nasi, G. (2023). "Trust and Distrust in Public Administration: The Child of Devolution." *International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 71–90.
- von Schomberg, R. (2021). *A Vision of Responsible Research and Innovation*. Springer.
- Walsh, K. (2020). *Public Service and Ethics in the 21st Century*. Palgrave.
- Waugh, W. L. (2023). *Emergency Management: Principles and Practice for Local Government*. ICMA Press.
- Waugh, W. L., & Streib, G. (2020). *Collaboration and Crisis Response*. Center for Disaster Research.
- Wicaksono, J. A., Widodo, A. P., & Adi, K. (2023). Systematic review on *IT Governance* in government. *Telematika J. Informatika & TI*, 20(2).
- Wuttke, A., Rauchfleisch, A., & Jungherr, A. (2025). *Artificial Intelligence in Government: Why People Feel They Lose Control*. arXiv.
- Zhang, R., & Nie, L. (2025). *Enhancing Citizen-Government Communication with AI*. arXiv.
- Zittel, T., & Windhoff-Héritier, A. (2024). *Democracy and the New Transnational Governance*. Routledge.
- Zuurmond, A. (2024). "Public Procurement for Sustainable Development: Trends in the EU." *Journal of Public Procurement*, 24(1), 1–22.



GLOSARIUM

- Tat:** Merujuk pada tatanan atau sistem yang mengatur pelaksanaan kebijakan dan struktur dalam administrasi publik. Tat mencakup pola hubungan, pembagian peran, dan kerangka hukum pemerintahan.
- Tuk:** Proses tukar-menukar informasi, ide, atau data antar lembaga atau aktor publik dalam rangka koordinasi dan kolaborasi kebijakan.
- Sip:** Kependekan dari “sipil”, yang menunjuk pada bidang pemerintahan non-militer yang fokus pada pelayanan publik dan masyarakat.
- Hak:** Sesuatu yang melekat pada warga negara dan dijamin oleh pemerintah, seperti hak atas pelayanan, pendidikan, dan keadilan dalam administrasi publik.
- Wew:** Singkatan dari “wewenang”, yaitu kekuasaan atau otoritas yang sah dimiliki oleh suatu lembaga atau pejabat publik untuk menjalankan tugasnya.
- Uji:** Proses evaluasi atau pengujian terhadap efektivitas, efisiensi, dan dampak dari kebijakan, program, atau sistem administrasi yang diterapkan.
- Data:** Informasi kuantitatif atau kualitatif yang dikumpulkan dan dianalisis sebagai dasar pengambilan keputusan dalam kebijakan publik.
- Tek:** Singkatan dari “teknis”, merujuk pada aspek praktis, metode, atau prosedur rinci dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan.

Nil:	Nilai atau prinsip dasar moral dan etika yang mendasari praktik administrasi publik, seperti keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.
Ril:	Singkatan dari “real”, menunjuk pada kondisi atau data yang nyata dan faktual dalam analisis kebijakan dan program pemerintah.
Tak:	Kependekan dari “taktik”, yakni langkah-langkah pendek dan spesifik yang digunakan untuk mendukung strategi pelaksanaan program publik.
Dap:	Singkatan dari “dampak”, yakni hasil langsung atau tidak langsung dari implementasi suatu kebijakan publik terhadap masyarakat atau lembaga.
Sas:	Merujuk pada “sasaran”, yaitu target atau tujuan konkret yang ingin dicapai oleh kebijakan atau program dalam kerangka administrasi publik.
Tap:	Singkatan dari “etap” (tahap), yaitu bagian atau fase tertentu dari proses perencanaan hingga implementasi dalam proyek publik.
Pok:	Pokok atau inti dari suatu kebijakan, konsep, atau prinsip yang menjadi dasar dalam proses administrasi dan pelayanan publik.



INDEKS

A

akademik, 16, 58, 85
aksesibilitas, 18, 165, 168, 175, 179, 188,
215
asimetri, 79
audit, 17, 63, 64, 84, 85, 93, 102, 170, 191

B

big data, 10, 11, 55, 99, 124, 156, 172,
188, 191, 193, 204, 209, 215, 223, 224,
227
blockchain, 99, 124, 188, 193, 213, 223,
227

D

digitalisasi, 18, 61, 91, 95, 100, 101, 102,
112, 116, 121, 139, 159, 183, 186, 193,
201, 204, 207, 210, 211, 213, 216, 224
disparitas, 103, 156
distribusi, 20, 219, 223
domestik, 185, 188, 189

E

e-commerce, 84
ekonomi, 2, 6, 7, 13, 14, 20, 23, 32, 35, 36,
43, 59, 62, 67, 68, 69, 70, 73, 76, 80,
81, 82, 83, 84, 93, 99, 100, 107, 108,
109, 132, 139, 145, 146, 155, 156, 185,

186, 189, 190, 194, 201, 202, 203, 204,
210, 212, 215, 218, 223, 224

ekspansi, 15
emisi, 204
empiris, 58, 73

F

finansial, 12, 13, 17, 52, 73, 112
fiskal, 9, 49, 145, 146, 149, 150, 151, 153,
154, 155, 156, 197
fleksibilitas, 26, 27, 40, 47, 49, 52, 60, 83
fundamental, 2, 3, 12, 14, 26, 54, 56, 69,
93, 109, 118, 125, 135, 167, 169, 188

G

geografis, 180, 221, 224
globalisasi, 18, 185, 186, 187, 188, 189,
190, 195

H

hoaks, 137

I

implikasi, 185
inflasi, 100
infrastruktur, 18, 49, 72, 85, 88, 92, 98,
102, 103, 114, 118, 119, 123, 140, 151,
155, 156, 157, 160, 161, 164, 178, 179,
181, 184, 200, 201, 203, 217, 219, 223

inklusif, 6, 11, 22, 33, 34, 35, 36, 37, 42,
 47, 55, 81, 106, 108, 110, 111, 112,
 113, 120, 194, 195, 201, 202, 203, 204,
 205, 207, 211, 214, 218, 224, 225, 226
 inovatif, 6, 11, 18, 21, 54, 69, 81, 91, 97,
 100, 123, 147, 150, 157, 163, 170, 199,
 201, 204, 207, 208, 213, 218, 225
 integrasi, 18, 38, 39, 41, 84, 98, 113, 117,
 119, 121, 123, 163, 172, 174, 177, 195,
 202, 206, 207, 212, 213, 223, 224
 integritas, 4, 15, 31, 51, 87, 93, 95, 97,
 101, 102, 122, 124, 125, 126, 127, 128,
 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136,
 138, 139, 140, 141, 142, 143, 155, 158,
 169, 171, 187, 188, 192
 interaktif, 210
 investasi, 95, 100, 155, 159, 162, 177, 189
 investor, 15, 17, 189

K

kolaborasi, 1, 6, 7, 10, 11, 20, 22, 23, 33,
 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 53, 76, 78,
 85, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
 120, 163, 185, 186, 189, 191, 196, 197,
 198, 199, 200, 205, 207, 209, 219, 223,
 224, 225, 226, 235
 komparatif, 70
 komprehensif, 37, 42, 60, 76, 95, 119, 120,
 155, 204, 208, 214, 216
 konkret, 2, 36, 53, 57, 61, 68, 72, 80, 88,
 90, 96, 102, 112, 117, 121, 129, 138,
 139, 143, 172, 177, 186, 196, 200, 203,
 212, 213, 220, 236
 konsistensi, 25, 170

L

Leadership, 232, 234

M

manajerial, 2, 59, 64, 92, 123, 149, 154,
 156, 167, 191, 222, 227
 manipulasi, 130, 132, 139, 157, 169, 170
 metodologi, 75
 moneter, 49, 148, 152

N

negosiasi, 40, 71, 77, 78

O

otoritas, 17, 24, 40, 210, 235

P

politik, 1, 2, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 20, 23,
 25, 27, 31, 37, 45, 49, 51, 54, 56, 59,
 60, 62, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75,
 78, 80, 88, 93, 94, 107, 108, 114, 126,
 128, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 139,
 140, 141, 142, 145, 146, 148, 152, 154,
 157, 158, 185, 190, 198, 199, 200, 207,
 223
 proyeksi, 57

R

rasional, 2, 7, 8, 23, 24, 30, 59, 60, 73, 78
real-time, 85, 204, 206, 212, 214, 216,
 220, 221, 222
 regulasi, 4, 5, 13, 15, 26, 42, 46, 52, 71,
 72, 78, 84, 85, 89, 94, 95, 107, 111,

115, 120, 127, 134, 137, 152, 153, 158,
159, 188, 189, 191, 194, 198, 200, 202,
203, 210, 217, 226, 227
relevansi, 9, 26, 31, 33, 74, 83
revolusi, 23, 190, 207, 223

S

siber, 18, 119, 185, 195, 199, 217
stabilitas, 13, 14, 25, 47, 53, 57, 69, 88,
133, 159, 190, 192, 218
stakeholder, 43
sustainability, 209

T

tarif, 180, 182
transformasi, 7, 21, 55, 81, 85, 87, 90, 96,
98, 116, 118, 119, 121, 122, 124, 142,

172, 186, 193, 205, 207, 208, 209, 210,
211, 216, 218, 223, 224, 225, 226
transparansi, 2, 5, 6, 11, 14, 15, 16, 17, 18,
19, 21, 22, 23, 26, 39, 40, 42, 43, 52,
59, 72, 83, 84, 85, 88, 90, 93, 95, 98,
99, 100, 101, 102, 108, 110, 111, 115,
117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129,
130, 132, 147, 150, 154, 159, 163, 168,
169, 173, 174, 175, 179, 180, 181, 186,
187, 188, 190, 193, 196, 197, 199, 200,
206, 207, 208, 211, 212, 215, 216, 217,
223, 224, 227, 236

U

universal, 24, 194

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Lahir di Tasikmalaya, 16 Mei 1964. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran Tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Al Ghifari Bandung pada Program Studi Administrasi Negara FISIP.



Muhammad Nur, S.IP., M.Si.

Lahir di Soppeng, 5 Juni 1978. Lulus S2 di Pogram Studi Administrasi Pembangunan FISIP Universitas Hasanuddin tahun 2007. Saat ini sebagai Dosen di Politeknik Negeri Fakfak pada Program Studi Manajemen Informatika.



Elvira M. Usulu, S.Sos., MPA.

Lahir di Gorontalo, menempuh pendidikan S1 di Universitas Cenderawasih Program Studi Ilmu Administrasi Negara, S2 di Universitas Gadjah Mada tahun 2013. Saat ini sebagai Dosen tetap di Universitas Yapis Papua, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program studi Ilmu Administrasi Publik.



Faisal Abubakar, S.Sos, MAP.

Lahir di Tolofuo, 17 April 1987. Lulus S2 di Program Studi Administrasi Publik Universitas Cenderawasih Program Pascasarjana Tahun 2015. Saat ini sebagai Dosen Tetap di Program Studi Administrasi Publik FISIP Universitas Yapis Papua.

ADMINISTRASI PUBLIK

TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI DALAM PEMERINTAHAN MODERN

Buku referensi "Administrasi Publik: Teori, Konsep, dan Aplikasi dalam Pemerintahan Modern" membahas dinamika administrasi publik dalam kerangka teori klasik hingga pendekatan kontemporer. Ditulis dengan gaya yang sistematis dan mudah dipahami, buku referensi ini membahas beragam aspek penting seperti birokrasi, manajemen publik, tata kelola pemerintahan, reformasi administrasi, hingga digitalisasi pelayanan publik. Dengan menggabungkan teori dasar, perkembangan konsep, dan studi kasus aktual, buku referensi ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana administrasi publik berperan dalam menciptakan pemerintahan yang responsif, efisien, dan akuntabel. Buku referensi ini membahas bagaimana kebijakan publik dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi, serta bagaimana peran aktor-aktor negara dan non-negara dalam proses pemerintahan.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

