

Reformasi Birokrasi dan Pelayanan

Oleh ASEP SUMARYANA

Keberanian Pemerintah Kota Bandung mengkaji dan mereformasi birokrasi sepatutnya menular kepada pemerintah daerah lainnya. Tahun sebelumnya Pemerintah Kabupaten Tapanuli Selatan melakukannya melalui *reengineering*. Tujuan pokoknya ialah memberikan pelayanan yang lebih cepat dan tepat kepada masyarakat. Melalui upaya tersebut, dikalkulasi kinerja serta proporsi aparat yang diperlukan suatu badan, dinas, lembaga, bagian, atau kantor. Bisa saja terdapat kelebihan atau kekurangan. Yang penting terbangun keseimbangan antara struktur dan kapasitas mesin birokrasinya.

Sering kali struktur yang rumit membuat kerja aparat lamban. Demikian juga, dengan jumlah aparat yang *overload*, kinerja pun menjadi rendah. Struktur yang ramping dengan jumlah aparat yang sesuai secara kualitas dan kuantitas bisa mempercepat penanganan tugas pemerintah. Didukung dengan sejumlah jabatan fungsional, semestinya tugas pemerintah dalam memberdayakan masyarakat semakin lancar dan cepat. Dengan demikian, ke depan jabatan fungsional akan lebih banyak dibandingkan dengan jabatan struktural yang bertugas memberikan pelayanan internal dan eksternal serta mengelola organisasi pemerintahan.

Ada empat tujuan reformasi menurut Mosher (1967), yakni melakukan perubahan inovatif terhadap kebijakan dan program pelaksanaan, meningkatkan efektivitas administrasi, meningkatkan kualitas personal, serta melakukan antisipasi kritik dan keluhan pihak luar. Mengenai aspek terakhir bisa dilihat dari tiga sisi (Denhard, 2005), yaitu konstituen, konsumen, dan masyarakat (*citizen*).

Dalam administrasi negara lama, konstituen menjadi penting dan utama karena pejabat publik melalui jalur partai politik dan merasa dekat dengan partai politik dan konstituennya. Bagi manajemen publik yang baru, masyarakat ditempatkan sebagai konsumen mengingat pada era ini kebutuhan pelayanan dari masyarakat semakin tinggi. Sementara dalam administrasi negara baru, pemberian perhatian dikaitkan dengan tugas dan fungsi negara ataupun pemerintahan dalam hal memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat.

Struktural-fungsional

Kekecewaan masyarakat lebih penting daripada kekecewaan aparat sehingga reformasi dilakukan. Dengan reformasi, pelayanan terhadap masyarakat sebagai konsumen ataupun masyarakat miskin

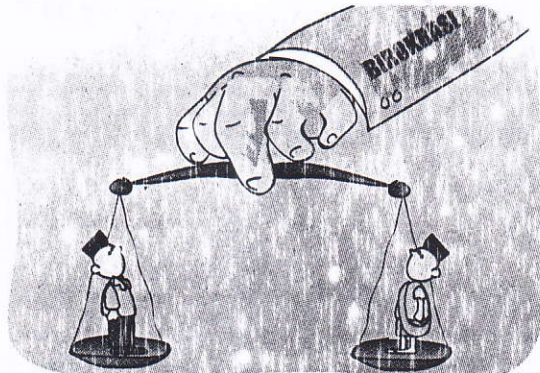
dan terpinggirkan perlu lebih ditingkatkan. Pemberian informasi kepada masyarakat melalui jabatan fungsional perlu diintensifkan agar muncul kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajibannya sebagai warga negara. Kartu tanda penduduk atau akta kelahiran bisa saja tidak menjadi suatu kebutuhan karena pihaknya tidak mengakses lembaga pendidikan atau perbankan sebagai ciri masyarakat konsumen.

Pelayanan kepada seluruh masyarakat bisa dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui jalur perizinan di loket dan jemput bola mendatangi kelompok masyarakat tertentu. Bagi masyarakat menengah ke atas, pelayanan di loket bisa lebih sering dilakukan, sedangkan untuk kelompok menengah ke bawah mungkin perlu jemput bola.

Bagi kelompok pertama, mengeluarkan uang untuk memperoleh pelayanan bisa menjadi biasa. Akan tetapi, sebaliknya bagi kelompok kedua bisa menjadi luar biasa dan dirasa memberatkan. Untuk itu, standar pelayanan minimal yang dibuat perlu terus disialisasikan dengan cara jemput bola sekaligus harus terasa manfaatnya.

Menempatkan pelayanan pada jalur perizinan bisa terkesan diskriminatif karena yang tidak menjadi konsumen terabaikan. Posisi aparat kewilayahan yang tersebar, seperti camat dan kepala desa/lurah, perlu dilengkapi dengan sejumlah jabatan fungsional yang bertugas menjadi ujung tombak pemerintah dalam memberikan pencerahan kepada masyarakat kelompok kedua. Oleh sebab itu, reformasi birokrasi bisa menyebabkan pejabat struktural bergeser menjadi pejabat fungsional sesuai dengan bidang keahliannya. Sangat mungkin pejabat fungsional tersebut memiliki kemampuan lebih daripada pejabat struktural dalam mengkomunikasikan program pemerintah.

Pejabat struktural sering kali lebih bersifat seremonial, sedangkan



pejabat fungsional lebih bersifat substansial. Dengan sifat seremonial, hampir pasti komunikasi dua arah sulit dibangun. Adapun dengan kunjungan silaturahmi, pejabat fungsional lebih terbuka untuk terciptanya dialog sampai mengerti. Mungkin juga dialog tersebut memberikan masukan bagi pemerintah untuk diperhatikan dan dibuat umpan balik.

Komunikasi-edukasi

Komunikasi aparat sejak masuk kerja sebenarnya sudah dilakukan melalui jalur prajabatan. Dalam kegiatan tersebut sudah terkomunikasikan nasib aparat sejak bekerja sampai kelak pensiun. Dengan cara ini sejak dini aparat telah mengalkulasi diri akan perjalanan kariernya dan bekal apa saja yang harus dipersiapkan agar tujuannya tercapai.

Selanjutnya, kegiatan pembinaan karier diintensifkan oleh atasan di suatu institusi. Dalam perkembangan bisa saja ada perubahan pemikiran sehingga tujuan awal digeser. Perubahan semacam ini untuk seterusnya dapat diakomodasi dalam bentuk pelatihan dan pendidikan (diklat) aparat, bisa melalui diklat yang tersedia ataupun pendidikan lanjutan.

Yang sering terjadi adalah menempatkan pendidikan lanjutan, S-2 atau S-3, sebagai persyaratan untuk meningkatkan karier strukturalnya. Tentu saja hal ini tidak salah, tetapi perlu juga dipertimbangkan untuk memperdalam keahlian dalam kariernya sebagai pejabat fungsional. Tentu saja faktor komunikasi bisa menjadi penting agar aparat tidak memandang berbeda kedua jalur kariernya.

Perbedaan pandangan terhadap jabatan semacam ini tentu saja akan menimbulkan semangat kerja yang berbeda pula. Tentu kekecewaan jangan jatuh menjadi frustrasi. Komunikasi perlu mencegah keadaan buruk terjadi pada komunikasi. Dalam kaitan ini, faktor

edukasi perlu ditanamkan kepada setiap aparat untuk memunculkan prestasi kerjanya baik dalam jabatan fungsional maupun struktural. Mendoktrinkan kegagalan di jabatan struktural akan menyebabkan seseorang dipindah ke jabatan fungsional bukan tindakan edukatif karena menumbuhkan anggapan bahwa jabatan fungsional lebih rendah daripada jabatan struktural.

Edukasi pun dilakukan pemerintah kepada masyarakat melalui komunikasi agar masyarakat menjadi pengawas setiap kegiatan pemerintah. Bisa saja kegiatan aparat struktural ataupun fungsional tidak sesuai dengan visi dan misi pemerintah sehingga diperlukan pihak yang senantiasa mengawasinya. Masyarakat pinggiran mungkin perlu waktu untuk diajak menjadi pengawas.

Hanya, tidak bijak ketika memaksa mengubah kebiasaan tanpa penjelasan manfaat yang akan mereka rasakan. Bisa saja kelompok ini diajak menggunakan kompor gas atau minyak tanah daripada kayu bakar. Namun, mereka harus diyakinkan bahwa konstruksi tersebut tidak menyebabkan pembengkakan anggaran rumah tangganya yang minim. Mungkin membiarkan mereka menggunakan kayu bakar akan lebih bijaksana.

Semakin banyak pemerintah daerah yang melakukan reformasi untuk kepentingan masyarakat, selain mempertinggi citra, juga akan mempercepat pelayanan dengan anggaran yang semakin efisien dalam pos belanja pegawai. Secara internal tentu saja perlu ditingkatkan pula kesejahteraan pegawai melalui penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), serta jangan sampai melahirkan perlakuan diskriminasi antara struktural dan fungsional. Semoga bermanfaat.

ASEP SUMARYANA
Sekretaris LP3AN
Universitas Padjadjaran