

# BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM RANGKA GOOD GOVERNANCE MENUJU BIROKRASI BERKELAS DUNIA

## *Work Culture of State Civil Apparatus In The Good Governance Framework to World Class Bureaucration*

Dindin Supratman

Widyaiswara Ahli Muda Balai Diklat Badan Narkotika Nasional

Email: [dindin\\_supratman03@yahoo.com](mailto:dindin_supratman03@yahoo.com)

Naskah diterima tanggal 10 September 2018, Naskah direvisi 12 November 2018, Naskah disetujui 26 November 2018

### *Abstrak*

*Budaya kerja adalah wujud dari upaya membangun good governance yaitu suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politican framework bagi tumbuhnya aktifitas kerja. Good governance pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara. Aparatur Sipil Negara berkelas dunia setidaknya memiliki lima kriteria, yakni profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global.*

**Kata Kunci:** *budaya kerja, good governance, aparatur sipil negara, birokrasi, revolusi mental*

### *Abstract*

*Work culture is a manifestation of efforts to build good governance is an organization of the management of the construction of a solid and responsible in line with democratic principles and an efficient market, the avoidance of misallocation of investment funds and the prevention of corruption both politically and administratively, to run budget discipline and the creation of legal and politican framework for the growth of business activities. Good governance is essentially a concept that refers to the process of decision making and implementation, which can be accounted for together. As a consensus reached by the government, citizens and the private sector for the implementation of governance in a country. State Civil Apparatus world class has at least five criterion, namely professional , integrity, kepublikan orientation, high service culture, and has a global insight.*

**Keyword:** *work culture, good governance, civilian state apparatus, the bureaucracy, the mental revolution*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Indonesia adalah sebuah negara besar dan merdeka yang memiliki cita-cita bangsa sebagaimana telah diamanatkan dalam konstitusi yaitu upaya untuk memakmurkan dan mensejahterakan rakyatnya dengan segala daya dan upaya. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah terus melakukan reformasi di segala bidang, salah satu bidang yang diyakini akan berpengaruh kepada bidang yang lain adalah reformasi birokrasi. Birokrasi yang efektif, efisien, tanggap, cekatan, dengan pelaku (birokrat) yang profesional dan berintegritas akan menciptakan pemerintahan yang baik (berwibawa) dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Pemerintahan yang demikian diharapkan mampu memberikan pelayanan publik yang

berkualitas sehingga pada gilirannya akan membantu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Namun terlepas dari capaian reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir yang sudah bisa melekatkan landasan peta jalan dalam perbaikan birokrasi ke depan, kenyataannya masih banyak yang perlu di perbaiki. Menurut data Transparency Internasional Indonesia (TII), Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia masih jauh dibanding dengan negara-negara terbersih seperti Denmark, New Zealand, Finlandia, Swedia, Norwegia dan Singapura.

Meskipun skor IPK terus membaik, namun perkembangan IPK relatif lamban dibanding negara Asia lainnya. Selain kalah dengan Singapura, skor Indonesia juga masih kalah dengan Taiwan, Malaysia, Filipina,

dan Thailand. Pada tahun 2014 skor IPK Indonesia meningkat menjadi 34 dibandingkan dengan tahun sebelumnya 32. Namun, TII juga menyimpulkan masih tingginya harapan masyarakat terhadap pencegahan dan pemberantasan korupsi. Hal tersebut ditandai data yang menunjukkan bahwa adanya penurunnya praktik suap, dan efektifnya pencegahan dan pemberantasan korupsi yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah khususnya aparat penegak hukum.

Data masih tingginya tingkat korupsi di Indonesia yang hampir semuanya melibatkan aparaturnegara menunjukkan bahwa banyaknya aspek dalam reformasi birokrasi yang masih lemah dan harus kita perbaiki khususnya mengenai tata kelola kelembagaan, perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja birokrasi (*culture set*).

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berintegritas menjadi cita-cita bersama yang selalu diimpikan oleh segenap lapisan masyarakat. Harapan tersebut hanya dapat dibentuk melalui reformasi birokrasi yang langsung menyentuh dimensi mendasar yaitu perubahan paradigm, baik tentang ideologi maupun nilai-nilai. Revolusi mental sebagaimana diusung Presiden Joko Widodo harus dipahami dan ditempatkan dalam konteks tersebut. Perubahan mendasar yang mencakup tata nilai, ciri, gerak-gerik, dan seluruh tindakan harus diarahkan sedemikian rupa untuk memastikan cita-cita hidup bersama menjadi mungkin terlaksana. (Yustinus Prastowo, 2014)

Untuk mewujudkan hal tersebut perubahan *mindset*, *culture set* dan struktur kelembagaan harus dilaksanakan secara radikal dan menyeluruh yang pada akhirnya terwujud tata kelola pemerintahan Indonesia yang berkelas dunia. Pada titik inilah hakikat dan pentingnya sebuah perubahan. Kajian ini akan membahas budaya kerja Aparatur Sipil Negara dalam rangka good governance menuju karakteristik birokrasi berkelas dunia yang dapat dijadikan sebagai benchmarking pengembangan pemerintahan di Indonesia.

### Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penulisan jurnal adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah budaya kerja Aparatur Sipil Negara dalam *good governance*?
2. Bagaimanakah langkah-langkah perubahan menuju birokrasi berkelas dunia?

### Tujuan Penulisan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, tujuan penulisan jurnal adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui budaya kerja Aparatur Sipil Negara dalam good governance.
2. Untuk mengetahui langkah-langkah perubahan menuju birokrasi berkelas dunia.

### TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. (Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001 : 7).

Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. (Hadari Nawawi, 2003).

Budaya kerja setiap organisasi akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, hal tersebut dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya. Namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk membangun budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya akan membentuk suatu cara tersendiri yang akan dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasinya. Budaya kerja akan terwujud melalui proses panjang karena untuk menjadi sebuah kebiasaan, perubahan nilai-nilai

lama menjadi nilai-nilai baru akan sangat memakan waktu dan itupun harus terus disertai dengan penyempurnaan dan perbaikan baik sistem maupun personal.

Budaya kerja adalah wujud dari upaya membangun Good Governance yaitu suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administrative, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politican framework bagi tumbuhnya aktifitas kinerja birokrasi yang baik.

*Good governance* pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. *Good governance* juga bisa dijadikan sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

Kunci utama memahami good governance adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua prinsip-prinsip good governance.

Sistem pemerintahan setiap negara berbeda-beda tergantung dari sistem pemerintahan yang dianut oleh setiap negara termasuk Indonesia. Pada umumnya pemerintahan di negara maju lebih baik dari pada pemerintahan di negara berkembang. Pada negara maju, pemerintahan akan menjadi sangat terspesialisasi pada setiap tingkatan. Hal ini merupakan cerminan dari beragamnya aktivitas pemerintah serta kemampuan teknis yang diperlukan untuk mengimplementasikan berbagai program pembangunan pada masyarakat yang lebih modern. Pemerintahan negara maju menunjukkan sebuah tingkat profesionalisme yang tinggi, baik untuk mengidentifikasi maupun melayani berbagai kebutuhan masyarakat.

Mengingat sistem politik di negara maju secara keseluruhan sudah stabil dan matang, serta pemerintahan sudah sangat berkembang, maka peran pemerintahan pada proses-proses politik sudah jelas dan teratur dan berada di bawah kontrol yang efektif dari lembaga-lembaga politik yang secara fungsional menangani hal tersebut. Pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang menjalankan fungsi dan tujuannya dengan baik tanpa penyelewengan. Menurut Roskin et al. (2012), terdapat 5 hal yang dapat menggambarkan pemerintahan yang ideal, yaitu:

1. Mengutamakan sifat pendekatan tugas pada pengayoman dan pelayanan masyarakat dan menghindarkan kesan pendekatan kekuasaan dan kewenangan;
2. Organisasi yang bercirikan organisasi modern, ramping, efektif dan efisien yang mampu membedakan antara tugas-tugas yang perlu ditangani dan yang tidak perlu ditangani (termasuk membagi tugas-tugas yang dapat diserahkan kepada masyarakat);
3. Sistem dan prosedur kerja lebih berorientasi pada ciri-ciri organisasi modern yakni : pelayanan cepat, tepat, akurat, terbuka dengan tetap mempertahankan kualitas, efisiensi biaya, dan ketepatan waktu;
4. Sebagai fasilitator pelayan publik;
5. Strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel, dan responsif.

Istilah world-class (berkelas dunia) menurut *Cambridge Dictionary* diartikan sebagai seseorang atau sesuatu yang terbaik didalam jenis atau kelompoknya di dunia. Pengakuan terbaik ini merujuk pada penetapan standar yang berkualitas dalam hal rancangan, kinerja, kualitas, kepuasan pelanggan, dan nilai ketika dibandingkan dengan seluruh hal yang sama yang berasal dari manapun di dunia (*Business Dictionary*). Oleh karena itu, pemerintahan berkelas dunia dapat dipahami sebagai pemerintahan yang memiliki kualitas terbaik diantara negara-negara di dunia.

Kualitas terbaik dari suatu pemerintahan di suatu negara pada umumnya akan nampak dari tercapainya tujuan dari pemerintahan yang dapat dilihat dari beberapa indikator seperti kesejahteraan rakyat dan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan pemerintah. Dalam mencapai tujuan tersebut pemerintahan didukung dan dijalankan oleh sistem pemerintahan yang baik. Dengan demikian, kualitas pemerintahan berperan besar dalam menghasilkan pemerintahan yang berkualitas.

Untuk menjalankan birokrasi pemerintahan yang berkelas dunia harus dimulai tersedianya ASN yang berkelas dunia. Setidaknya ada lima kriteria ASN yang berkelas dunia, yakni profesional, integritas, orientasi kepublikan, budaya pelayanan yang tinggi, serta memiliki wawasan global. Kelima kriteria tersebut perlu dilakukan oleh seluruh ASN secara berkesinambungan guna memenuhi tuntutan kualifikasi ASN yang mumpuni untuk wujudkan good governance di Indonesia (Agus Dwiyanto, 2016).

Konsep reformasi birokrasi yang digagas oleh pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi adalah upaya riil yang sedang di tempuh oleh pemerintah Indonesia untuk menciptakan birokrasi Indonesia yang berkelas dunia yang mampu menyelenggarakan pemerintahan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, jujur, bersih dan berwawasan global. Reformasi birokrasi menjadi tonggak penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik.

Menurut Robbin (2002) sebagaimana dikutip Yayat Supriatna (2017) bahwa terdapat dua langkah dalam membentuk budaya kerja birokrasi yang kuat dan akan membawa kepada keberhasilan, yaitu: *pertama*, penumbuhan komitmen; dan *kedua*, pemeliharaan konsistensi. Komitmen seseorang dikatakan sangat kuat terhadap organisasi/birokrasi manakala ia mampu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut.

## METODE PENELITIAN

Makalah ini dibuat dengan menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif. Obyek kajian adalah aparatur sipil negara dalam birokrasi pemerintahan. Sedangkan data penelitian mengacu kepada hasil penelitian dari sejumlah literatur yang berkaitan dengan tema makalah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Permasalahan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara

Saat ini Indonesia telah memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), oleh sebab itu birokrasi kita di semua tingkatan pemerintahan dituntut untuk lebih adaptif dan antisipatif terhadap berbagai perubahan yang sedang dan akan terjadi. (Yuddy Chrisnandi, 2016)

Aparatur sipil negara bukan hanya melayani warga negara Indonesia saja, tetapi juga warga negara ASEAN yang mencari nafkah di Indonesia. Oleh sebab itu, birokrasi harus disiplin untuk mewujudkan kinerja yang bermanfaat bagi masyarakat, namun juga tetap harus memperhatikan berbagai tuntutan global yang seringkali perubahannya begitu cepat. Dalam era MEA ini, kita harus berperan dan mampu mempengaruhi ekonomi ASEAN itu sendiri.

Untuk itu, peran birokrasi yang bersih, efisien dan melayani sangatlah penting. Birokrasi juga harus mampu menjadi katalisator perubahan masyarakat ke arah yang

lebih baik. Setiap ASN harus mampu menjadi contoh dan teladan di lingkungannya masing-masing untuk menyongsong berbagai perubahan tersebut.

Masih banyaknya aparatur sipil negara yang berkinerja buruk banyak dipengaruhi oleh budaya kerjanya yang buruk. Salah satu penyebab dari budaya kerja dan kinerja yang buruk diakibatkan oleh menurunnya produktivitas kerja. Produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lain. Salah satu faktor-faktor tersebut adalah budaya kerja. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai jika didukung oleh aparatur yang mempunyai budaya kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. (Asbakhul, 2010 : 57)

Beberapa indikator produktivitas kerja saling berhubungan dengan budaya kerja. Salah satunya perilaku terhadap pekerjaan dan lingkungan, serta perilaku ketika bekerja yang saling berhubungan dengan kualitas kerja. Hal tersebut merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh aparatur.

Budaya kerja aparatur birokrasi dapat dikatakan baik apabila hasil yang dicapai oleh aparatur birokrasi tersebut lebih baik. Standar hasil kerja dan pelayanan yang baik akan dapat berpengaruh terhadap produktivitas kerja aparatur yang bersangkutan. Peningkatan profesionalisme ASN sudah tidak dapat ditawar lagi. Sudah tidak ada lagi toleransi terhadap ASN yang 'asal kerja' saja. Setiap ASN saat ini dituntut untuk memberikan kontribusi kinerja yang jelas dan terukur kepada organisasinya. Dengan profesionalisme yang baik ini, akan terwujud standarisasi kompetensi ASN yang sama dalam hal kualitas dan kapasitas.

Perubahan birokrasi di Indonesia bukannya tidak ada, namun bergerak lambat. Masalah reformasi birokrasi bukan sekadar perubahan struktur dan reposisi birokrasi, melainkan mencakup perubahan sistem politik dan hukum secara menyeluruh, perubahan sikap mental dan budaya birokrat dan masyarakat, serta perubahan mindset, komitmen pemerintah dan partai politik. Pemisahan antara jabatan karir dan politik, baik di birokrasi pusat maupun daerah merupakan sebuah keniscayaan. Dilihat dari faktor organisasi dan manajemen, tantangan birokrasi Indonesia mencakup aspek struktur, proses, kepegawaian, dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Organisasi pemerintah seringkali tidak memiliki keseimbangan antara tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Dalam hal struktur, misalnya, organisasi pelayanan publik masih bersifat hierarkis sentralistis. (R. Siti Zuhro, 2014).

## b. Penerapan *Good Governance* di Indonesia

*Good Governance* di Indonesia mulai benar-benar dirintis dan diterapkan sejak era Reformasi tahun 1998, dimana pada era tersebut telah terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih sehingga *good governance* merupakan salah satu alat reformasi yang mutlak diterapkan dalam pemerintahan baru. Akan tetapi, jika dilihat dari perkembangan reformasi yang sudah berjalan selama 12 tahun ini, penerapan *good governance* di Indonesia belum dapat dikatakan berhasil sepenuhnya sesuai dengan cita-cita reformasi sebelumnya. Masih banyak ditemukan kecurangan dan kebocoran dalam pengelolaan anggaran dan akuntansi yang merupakan dua produk utama *good governance*.

Akan tetapi, Hal tersebut tidak berarti gagal untuk diterapkan, banyak upaya yang dilakukan pemerintah dalam menciptakan iklim *good governance* yang baik, diantaranya ialah mulai diupayakannya transparansi informasi terhadap publik mengenai APBN sehingga memudahkan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam menciptakan kebijakan dan dalam proses pengawasan pengelolaan APBN dan BUMN. Oleh karena itu, hal tersebut dapat terus menjadi acuan terhadap akuntabilitas manajerial dari sektor publik tersebut agar kelak lebih baik dan kredibel ke depannya. Undang-undang, peraturan dan lembaga-lembaga penunjang pelaksanaan *good governance* pun banyak yang dibentuk. Hal ini sangatlah berbeda jika dibandingkan dengan sektor publik pada era Orde Lama yang banyak dipolitisir pengelolaannya dan juga pada era Orde Baru dimana sektor publik di tempatkan sebagai *agent of development* bukannya sebagai entitas bisnis sehingga masih kental dengan rezim yang sangat menghambat terahirnya pemerintahan berbasis *good governance*.

Diterapkannya *good governance* di Indonesia tidak hanya membawa dampak positif dalam sistem pemerintahan saja akan tetapi hal tersebut mampu membawa dampak positif terhadap badan usaha non-pemerintah yaitu dengan lahirnya *Good Corporate Governance*. Dengan landasan yang kuat diharapkan akan membawa bangsa Indonesia kedalam suatu pemerintahan yang bersih dan amanah.

## c. Prinsip-prinsip *Good Governance*

Menyadari pentingnya masalah ini, prinsip-prinsip *good governance* diurai satu persatu sebagaimana tertera di bawah ini:

### 1) Partisipasi Masyarakat (*Participation*)

Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung

maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif. Partisipasi bermaksud untuk menjamin agar setiap kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat. Dalam rangka mengantisipasi berbagai isu yang ada, pemerintah daerah menyediakan saluran komunikasi agar masyarakat dapat mengutarakan pendapatnya. Jalur komunikasi ini meliputi pertemuan umum, temu wicara, konsultasi dan penyampaian pendapat secara tertulis. Bentuk lain untuk merangsang keterlibatan masyarakat adalah melalui perencanaan partisipatif untuk menyiapkan agenda pembangunan, pemantauan, evaluasi dan pengawasan secara partisipatif dan mekanisme konsultasi untuk menyelesaikan isu sektoral.

### 2) Tegaknya Supremasi Hukum (*Rule of Law*)

Partisipasi masyarakat dalam proses politik dan perumusan-perumusan kebijakan publik memerlukan sistem dan aturan-aturan hukum. Sehubungan dengan itu, dalam proses mewujudkan cita *good governance*, harus diimbangi dengan komitmen untuk menegakkan *rule of law* dengan karakter-karakter antara lain sebagai berikut: Supremasi hukum (*the supremacy of law*), Kepastian hukum (*legal certainty*), Hukum yang responsip, penegakkan hukum yang konsisten dan non-diskriminatif, independensi peradilan. Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.

### 3) Transparansi (*Transparency*)

Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Prinsip transparansi pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.

### 4) Peduli pada Stakeholder

Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan. Dalam konteks praktik lapangan dunia usaha, pihak korporasi mempunyai tanggung jawab moral untuk mendukung bagaimana *good governance* dapat berjalan dengan baik di masing-masing lem-

baganya. Pelaksanaan good governance secara benar dan konsisten bagi dunia usaha adalah perwujudan dari pelaksanaan etika bisnis yang seharusnya dimiliki oleh setiap lembaga korporasi yang ada di dunia. Dalam lingkup tertentu etika bisnis berperan sebagai elemen mendasar dari konsep CSR (Corporate Social Responsibility) yang dimiliki oleh perusahaan. Pihak perusahaan mempunyai kewajiban sebagai bagian masyarakat yang lebih luas untuk memberikan kontribusinya.

#### 5) Berorientasi pada Konsensus (*Consensus*)

Menyatakan bahwa keputusan apapun harus dilakukan melalui proses musyawarah melalui konsensus. Model pengambilan keputusan tersebut, selain dapat memuaskan semua pihak atau sebagian besar pihak, juga akan menjadi keputusan yang mengikat dan milik bersama, sehingga ia akan mempunyai kekuatan memaksa (*coercive power*) bagi semua komponen yang terlibat untuk melaksanakan keputusan tersebut. Paradigma ini perlu dikembangkan dalam konteks pelaksanaan pemerintahan, karena urusan yang mereka kelola adalah persoalan-persoalan publik yang harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Semakin banyak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipasi, maka akan semakin banyak aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang terwakili. Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.

#### 6) Kesetaraan (*Equity*)

Kesetaraan yakni kesamaan dalam perlakuan dan pelayanan. Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka. Prinsip kesetaraan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Informasi adalah suatu kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pemerintah daerah perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, leaflet, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah daerah perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi.

#### 7) Efektifitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*)

Untuk menunjang prinsip-prinsip yang telah disebutkan di atas, pemerintahan yang baik dan bersih juga harus memenuhi kriteria efektif dan efisien yakni berdaya guna dan berhasil-guna. Kriteria efektif biasanya diukur dengan parameter produk yang dapat menjangkau sebesar-besarnya kepentingan masyarakat dari berbagai kelompok dan lapisan sosial. Agar pemerintahan itu efektif dan efisien, maka para pejabat pemerintahan harus mampu menyusun perencanaan-perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat, dan disusun secara rasional dan terukur. Dengan perencanaan yang rasional tersebut, maka harapan partisipasi masyarakat akan dapat digerakkan dengan mudah, karena program-program itu menjadi bagian dari kebutuhan mereka. Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.

#### 8) Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pejabat publik terhadap masyarakat yang memberinya kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka. Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggungjawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan. Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan-perundang-undangan yang ada, dengan komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

#### 9) Visi Strategis (*Strategic Vision*)

Visi strategis adalah pandangan-pandangan strategis untuk menghadapi masa yang akan datang. Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu mereka juga harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

#### d. Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam *Good Governance*

Aparatur Sipil Negara adalah sebuah entitas sosial yang berperan sebagai ujung tombak pemerintahan dalam pengelolaan Negara. Kinerja ASN harus berorientasi kepada terselenggaranya kepuasan pelayanan publik. Peran ASN sebagai pelayanan publik, sebagai pembuat dan pelaksana kebijakan publik, serta sebagai perekat pemersatu bangsa. Dalam implementasinya dibutuhkan sebuah terobosan perubahan yang radikal dan dipersiapkan secara sistematis berkelanjutan.

Budaya kerja pemerintahan yang baik diharapkan mampu mengangkat marwah ASN sebagai pelayan publik karena sasaran perubahan budaya kerja aparatur adalah terwujudnya integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi yang dapat dijabarkan lebih lanjut kedalam definisi operasionalnya: 1) Integritas, mengutamakan perilaku komit, terpuji, jujur, disiplin dan penuh pengabdian; 2) Kinerja, dapat dinilai dari profesionalisme, produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, dan akuntabilitas (Sundarso, 2015).

Menurut Mertins Jr (1979) sebagaimana dikutip Arisman bahwa ada empat hal yang harus dijadikan pedoman dalam membangun budaya kerja di bidang pelayanan public yaitu: 1) *equality*, yaitu perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik, status sosial, etnis, agama dan sebagainya. Bagi mereka memberikan perlakuan yang sama identik dengan berlaku jujur, suatu perilaku yang patut dihargai; 2) *equity*, yaitu perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama dan kadang-kadang pula di butuhkan perlakuan yang adil tetapi tidak sama kepada orang tertentu; 3) *loyalty* adalah kesetiaan yang diberikan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain, dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu yang mengabaikan yang lainnya; 4) *responsibility*, yaitu setiap aparat pemerintah harus setiap menerima tanggung jawab atas apapun ia kerjakan dan harus mengindarkan diri dari *sindorman* "saya sekedar melaksanakan perintah dari atasan".

#### e. Langkah-Langkah Perubahan Menuju Birokrasi Berkelas Dunia

Menjadikan aparatur yang profesional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi

tersembunyi yang ada dalam setiap aparatur menjadi bahan pemikiran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia saat ini.

Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas potensial yang dimilikinya, kemudian diaplikasikan secara langsung ke dalam tugas pokok dan fungsi mereka sebagai sosok *customer* atau pelayan yang responsif terhadap keinginan, keperluan atau kebutuhan para pelanggannya baik internal maupun eksternal.

Untuk menuju birokrasi aparatur yang berkelas dunia diperlukan langkah-langkah konkret dan juga radikal. Artinya perlu ada revolusi karakter ASN mulai dari cara berpikir sampai kepada tahap perilaku dan tindakan nyata. Dunia yang menuntut serba cepat dan tepat membutuhkan ketersediaan sumber daya aparatur yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Yulia Safitri (2014) bahwa untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan perlu dilakukan reformasi mendasar. Langkah-langkah yang bisa dilakukan adalah :

1. Melakukan reformasi internal dari aparat/birokrasi tentang tugas yang diembannya. Persepsi selama ini ia dibutuhkan rakyat atau publik harus diubah bahwa dialah yang membutuhkan rakyat;
2. Peningkatan suasana kompetensi dengan sesama aparat dalam memberikan layanan. Dengan kompetensi output layanan menjadi lebih baik, namun tidak menambah biaya;
3. Mendeskripsikan dan mempublikasikan secara jelas-tegas, kriteria efisien dan efektif suatu kegiatan layanan publik. Efisien atau efektif tidaknya aktivitas layanan publik menjadi indikasi kinerja dan jenjang karir aparat yang bersangkutan;
4. Adanya otonomi, demokratisasi serta keterlibatan aparat dalam merumuskan suatu kebijakan; dan
5. Peningkatan moralitas aparat, inibersangkutan dengan kesadaran masing-masing aparat/birokrasi sebagai aktor pelayanan publik.

## PENUTUP

### Kesimpulan

- 1) Budaya kerja yang sesuai dengan model reformasi birokrasi dirancang untuk mendukung demokratisasi dan terbentuknya *clean and good governance* yaitu tumbuhnya pemerintahan yang rasional, melakukan transparansi dalam berbagai urusan publik, memiliki sikap kompetisi antar lembaga dalam memberikan pelayanan, men-

dorong tegaknya hukum dan bersedia memberikan pertanggungjawaban terhadap publik (public accountability) secara teratur.

- 2) Tantangan Pemerintah saat ini untuk memberikan pelayanan kepada publik dengan kualitas prima menuntut perubahan paradigma birokrasi pemerintahan yang mampu diimplementasikan secara konkret dalam pola pikir, budaya kerja dan struktur kelembagaan.
- 3) Pemerintahan yang berkelas dunia, dengan kualitas pelayanan publik yang sangat prima, hanya dapat diwujudkan dengan sebuah revolusi mental. Revolusi mental harus dilaksanakan secara serentak dan menyeluruh untuk aspek perubahan mindset, budaya dan struktur kelembagaan yang mengerucut pada nilai-nilai mentalitas inti yaitu kemandirian, kegotongroyongan, dan semangat melayani.

### Saran

Adapun saran dalam penulisan jurnal ini adalah Perubahan budaya kerja aparatur sipil negara dalam mewujudkan *good governance* menuju birokrasi berkelas dunia harus diikuti oleh komitmen bersama antara semua pegawai aparatur pemerintahan.

Upaya perubahan mind set sesuai semangat revolusi mental yaitu integritas, etos kerja, dan gotong royong adalah kata kunci dalam mewujudkan upaya perbaikan pelayanan dari dilayani menjadi melayani.

Ndraha, Taliziduhu, 2005. *Kybernologi Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta. Rineka Cipta.

Pengertian, Prinsip dan Penerapan Good Governance di Indonesia.(2015). Diperoleh September 2016, dari [http://pengertian, prinsip dan penerapan good governance di indonesia \\_ yanwariyanidwi.html](http://pengertian, prinsip dan penerapan good governance di indonesia _ yanwariyanidwi.html).

Safitri, Yulia. 2014. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik*. Tahun VI. No. 1 Januari-Juni 2014. Surabaya. UNAIR

Sekretariat Wakil Presiden Republik Indonesia. 2012. *Jakarta: Menuju Manajemen Publik Kelas Dunia (Untuk Reformasi Birokrasi di Indonesia)*. Sekretariat Wakil Presiden Republik Indonesia.

Sudarso.2015. Peningkatan Budaya Kerja dalam Konteks Reformasi Administrasi di Pemerintahan Kota Semarang.*Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*.Volume 1 No. 1 Oktober 2015. Semarang. UNDIP.

Supriatna, Yayat. 2017. *Revolusi Karakter dan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Penguatan Dimensi Religiusitas*.*Jurnal Ilmu Administrasi VolumeXIV*Nomor 2 Desember 2017. Jakarta. STIA LAN.

Zuhro, Siti. 2014. *Demokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta. Birokrasi.

### DAFTAR PUSTAKA

Adiperdana, Ardan. 2016. *Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Revolusi Mental Birokrasi sebagai Upaya Membentuk Pemerintahan Berkelas Dunia*. Diperoleh 6 September 2016, dari <http://Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Revolusi Mental Birokrasi sebagai Upaya Membentuk Pemerintahan Berkelas Dunia>. Html

Dwiyanto, Agus, dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM press.

Dwiyanto, Agus. 2014. *Kabinet dan Reformasi Birokrasi: Tugas Presiden Baru*.

Dwiyanto, Agus. 2016. *Lima Kriteria ASN Kelas Dunia*. Diperoleh 16 September 2016, dari <http://Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Lima Kriteria ASN Kelas Dunia.html>.