



Jurnal Administrasi Publik **(Public Administration Journal)**

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/jap>

Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan

Indonesian Bureaucratic Reform: Opportunities and Obstacles

Yusriadi*

Program Studi Ilmu Hukum, Sekolah Tinggi Ilmu Hukum Pengayoman, Indonesia

Diterima: September 2018; Disetujui: Desember 2018; Dipublish: Desember 2018

*Corresponding Email: yusriadi.yusriadi@uqconnect.edu.au

Abstrak

Reformasi politik 1998 adalah pintu gerbang Indonesia menuju sejarah baru dalam dinamika politik nasional, yang dapat beriringan dengan reformasi birokrasi. Diharapkan perubahan besar pada desain kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, baik yang menyangkut dimensi kehidupan politik, sosial, ekonomi, maupun kultural. Guna melaksanakan percepatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia dengan baik, Pemerintah menerapkan sembilan program untuk mencapai 8 area perubahan yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan grand design reformasi birokrasi. Salah satu bentuk dari pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut berupa inovasi birokrasi, seperti, e-government yang berdampak membangun kepercayaan antara pemerintah dan warganya secara fundamental bagi pemerintahan yang baik. Perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia bukan tanpa hambatan, fakta menunjukkan, penyelenggaraan pemerintahan yang masih sarat nuansa korupsi, kolusi dan nepotisme. Tulisan ini mendeskripsikan peluang dan hambatan reformasi birokrasi yang ada di Indonesia.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Pelayanan Publik, Indonesia

Abstract

The 1998 political reform was the gateway to Indonesia towards a new history in the dynamics of national politics, which could go hand in hand with bureaucratic reform. Great changes are expected in the design of life in the community, nation, and state, concerning dimensions of political, social, economic and cultural life. In order to implement the acceleration in the implementation of reforms in Indonesia well, the government implemented nine programs to reach 8 regions which were the objectives of implementing the grand design of bureaucratic reform. One form of bureaucracy reform is innovation, like e-government which has a positive impact on good governance. The journey of bureaucratic reform in Indonesia is not without dignity, facts show, a government that is still full of nuances of Corruption, collusion, and nepotism. This paper describes opportunities and obstacles to bureaucratic reform in Indonesia.

Keywords: Bureaucratic Reform, Decentralization, Public Services, Indonesia

How to Cite: Yusriadi, (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*. 8 (2): 178-185.

PENDAHULUAN

Pemerintahan di seluruh dunia membangun institusinya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Proses pembangunan institusi tersebut di kenal sebagai administrasi pembangunan (*development administration*) yang merupakan bagian administrasi publik. Pada era teknologi informasi dewasa ini, perubahan pengelolaan administrasi publik mendapat tantangan untuk terus beradaptasi yang diakibatkan fenomena globalisasi (Yusriadi, 2018c).

Sepanjang periode kemerdekaan Indonesia, birokrasi memiliki peranan penting dalam perjalanan hidup berbangsa dan bernegara. Selama masa orde baru, birokrasi juga berperan besar dalam proses pembangunan. Selain itu, birokrasi telah berperan dalam menopang pelaksanaan fungsi pemerintahan seperti pelayanan publik, regulasi, proteksi dan distribusi. Birokrasi sendiri digambarkan sebagai organisasi formal yang memiliki kedudukan dan cara kerja yang terikat dengan peraturan, memiliki kompetensi sesuai jabatan dan pekerjaan, memiliki semangat pelayanan publik, pemisahan yang tegas antara milik organisasi dan individu, serta sumber daya organisasi yang tidak bebas dari pengawasan eksternal (Bappenas, 2004).

Dalam perkembangannya, reformasi birokrasi terus digalakkan dari pemerintah, akan tetapi dalam perkembangannya masih terdapat hambatan sebagai pekerjaan rumah pemerintah dan stakeholder. Perbaikan terhadap birokrasi menjadi hal utama untuk dilakukan karena menyangkut kepentingan masyarakat. Pertanyaan utama adalah bagaimana caranya dapat meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat secara cepat, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dalam waktu dekat. Perbaikan apapun yang dilakukan pasti saling terkait dengan layanan didalam birokrasi pemerintahan, dalam satu instansi maupun lintas instansi.

Reformasi birokrasi diarahkan pada proses transformasi mindset dan culture set pada tatanan birokrasi yang efektif dan efisien sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat. Salah satu hambatan yang masih dialami dalam perkembangan reformasi birokrasi seperti masih takutnya pemerintah dalam mengambil dan menanggung resiko yang nantinya merupakan dampak atau konsekuensi atas reformasi birokrasi itu sendiri. Reformasi birokrasi sesungguhnya memang sesuatu yang cukup sensitif dan beresiko karena menyangkut masalah kebiasaan, aparatur dan sistem kerja dalam pelayanan.

Permasalahan ini bukan hal yang sederhana, karena antara yang satu dan yang lainnya saling berkaitan, misalnya Indonesia masih dihadapkan kembali dengan sistem desentralisasi yang dijalankan melalui otonomi daerah, sehingga reformasi birokrasi tidak selesai hanya di tingkat pusat namun juga harus mampu menyentuh dan mendorong reformasi hingga tingkat daerah, agar tidak terjadi ketimpangan yang semakin lebar. Namun demikian, bukan tidak mungkin, bahwa Indonesia akan mampu menciptakan birokrasi yang ideal sehingga terwujud tata pemerintahan yang baik untuk kepentingan masyarakat sebagai warga negara.

Terobosan mendasar untuk mengatasi hambatan tersebut seperti pengembangan aplikasi E-Government, E-KTP, E-Auction, Sisdiknas, Simkim, Siduga. Perkembangan teknologi informasi yang pesat di Indonesia perlu dimanfaatkan untuk pembuatan terobosan-terobosan layanan publik. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu perubahan yang sangat berpeluang melalui penyempurnaan atau otomatisasi *business process* dalam segala aspek yang diikuti dengan program *change management*.

PEMBAHASAN

Birokrasi merupakan instrumen dalam masyarakat yang kehadirannya diperlukan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis bahwa negara mempunyai misi untuk mensejahterakan masyarakat. Karena birokrasi dianggap masih belum efisien, dengan adanya tumpang tindih kegiatan antar instansi masih tidak jelas, tetapi masih ditangani pemerintah, karena itu negara harus terlibat langsung dalam memproduksi barang dan jasa publik yang diperlukan oleh rakyat. Negara secara aktif terlibat dalam kehidupan sosial masyarakat. Untuk itu negara membangun sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan masyarakat yang disebut dengan istilah birokrasi.

Terkait dengan birokrasi, konsep dari Max Weber (2009) yang dikenal melalui *ideal type* birokrasi modern (Weber, 2009). Model ini sering dijadikan rujukan dalam berbagai birokrasi di Indonesia, yang dalam penerapan tidak sepenuhnya dapat dilaksanakan. Tipe ideal tersebut melekat dalam struktur organisasi rasional dengan prinsip "rasionalitas", dengan ciri pembagian kerja, pelimpahan kewenangan, impersonalitas, kualifikasi teknis dan efisiensi. Pada dasarnya, tipe ideal birokrasi yang digagas oleh Weber bertujuan menghasilkan efisiensi dalam pengaturan negara. Namun dalam pelaksanaannya konsep Weber sudah tidak lagi sepenuhnya dapat dilaksanakan, disesuaikan dengan keadaan di Indonesia. Reformasi Birokrasi diartikan sebagai proses perubahan dari kondisi baru menuju kondisi yang dikehendaki, karena itu Reformasi Birokrasi merupakan upaya perubahan untuk merespon kondisi birokrasi saat ini dan tuntutan perbaikan kinerja.

Gerakan reformasi yang digulirkan dari berbagai kekuatan dalam masyarakat, yang dilakukan oleh mahasiswa pada tahun 1998, bertujuan untuk memperbaiki kondisi bangsa yang sedang terpuruk

akibat dari krisis ekonomi. Gerakan reformasi diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap berbagai penyelesaian bangsa selama masa pemerintahan Orde Baru, seperti kasus korupsi, nepotisme dan kolusi. Beberapa kasus terkait penyalahgunaan jabatan dan kekuasaan menjadi salah satu faktor terjadinya krisis ekonomi di Indonesia.

Masyarakat menghendaki terjadinya reformasi, akan diikuti dengan perubahan mendasar pada desain kehidupan masyarakat, terkait dimensi politik, sosial, ekonomi dan budaya. Perubahan struktur, budaya dan paradigma birokrasi dalam berhadapan dengan masyarakat menjadi suatu hal penting untuk dilakukan, karena birokrasi mempunyai kontribusi terhadap krisis multi dimensi yang terjadi di Indonesia. Reformasi birokrasi dalam penyelenggaraannya di arahkan untuk menciptakan kinerja birokrasi yang profesional dan akuntabel.

Pelaksanaan reformasi birokrasi telah mendapatkan landasan hukum melalui penerbitan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Salah satu agenda Indonesia pada reformasi birokrasi adalah menciptakan *Good Governance* di Indonesia. Pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business proses*) dan sumber daya manusia aparatur (Yusriadi, 2018b).

Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan dan pelayanan publik. Diharapkan dengan adanya pembaruan dalam ketatalaksanaan, sumber daya

manusia dan kelembagaan akan diperoleh beberapa manfaat yaitu jaminan kepada masyarakat bahwa mereka akan mendapat pelayanan dengan mutu yang dapat dipertanggungjawabkan, perbaikan kinerja pelayanan publik dan peningkatan mutu layanan (Sutopo & Adi, 2006).

Guru Besar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gajah Mada, Miftah Thoha (2011) bahwa di Indonesia baru dua kali terjadi reformasi birokrasi, yakni pada masa pemerintahan Soekarno dan Soeharto. Perombakan organisasi pemerintahan pada Zaman Orde Baru dilakukan karena Soeharto mempunyai visi jauh ke depan dengan sasaran ekonomi. Oleh karena itu, Soeharto membangun organisasi pemerintahan yang kokoh, stabil dan sentralistik untuk mewujudkan keberhasilan ekonomi (Thoha, 2011).

Meskipun telah mencatat beberapa capaian positif, secara umum kebijakan reformasi birokrasi masih berjalan jauh dari idealitas yang diharapkan. Dalam setiap area reformasi birokrasi dan program percepatan yang dicanangkan, masih banyak masalah yang persisten. Meskipun diniatkan untuk menyentuh seluruh aspek, reformasi birokrasi masih lebih banyak menyentuh perangkat keras berupa penetapan standar, prosedur, dan tata laksana. Akibatnya, implementasi dan pemenuhan reformasi birokrasi pun lebih banyak berkutat dengan melengkapi berbagai dokumen yang dipersyaratkan (Prasetyo, 2017). Perubahan yang dihasilkan juga baru sebatas pada perbaikan remunerasi dan pembaruan superfisial seperti penerapan absensi elektronik (Dwiyanto, 2015).

Tantangan lain yang menghadang reformasi birokrasi adalah masih kuatnya cengkeraman politik terhadap birokrasi. Politisasi birokrasi banyak terjadi menjelang pemilihan kepala daerah yang menyebabkan aparatur terjebak dalam dilema dukung-mendukung. Praktik seperti ini tentu mencederai semangat

untuk menegakkan integritas dan netralitas. Komitmen yang rendah terhadap reformasi dari para politisi yang ada di eksekutif dan legislatif juga masih menjadi masalah (Prasetyo, 2017).

Reformasi Birokrasi yang mendasar semestinya memberikan perspektif rancangan besar yang akan dilakukan. Perbaikan di satu bidang harus menunjukkan kaitannya dengan bidang lain. Direktur Eksekutif Institut Manajemen Prastya Mulya, Dr. Djisman Simanjuntak (dalam Santoso, 2008) kelemahan birokrasi Indonesia antara lain karena banyak kegiatan yang tidak perlu dilakukan, tetapi tetap dipaksakan untuk dijalankan oleh pemerintah, "ibarat seorang supir yang membawa bus besar, tetapi penumpangnya hanya tiga orang".

Pemerintah bisa mengawali reformasi birokrasi dengan mengubah budaya aparatur negara yang menganut tradisi lisan, namun untuk mengubah budaya birokrasi memang tidak mudah dan membutuhkan waktu yang lama, sehingga pemerintah pun harus segera memulainya. Selain itu, birokrasi kita menganut tradisi lisan, suka omong-omong diseminar atau diberbagai forum tanpa ada keputusan yang kongkret. Akibatnya, tidak ada satu orang pun yang bisa diminta pertanggungjawabannya (Mustafa, 2013).

Belakangan ini, reformasi birokrasi dirasakan tidak semudah membalikkan telapak tangan tanpa kerja keras semua komponen bangsa termasuk para birokrat itu sendiri. Reformasi birokrasi bukan hanya sekadar permasalahan peningkatan pendapatan atau remunerasi birokrat semata, namun lebih jauh dari itu yaitu perubahan sikap mental dari yang dilayani menjadi pelayan profesional sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Kasus Gayus menjadi bukti bahwa reformasi birokrasi belum menyentuh kepada perubahan sikap mental dan pilar-pilar dalam reformasi birokrasi itu sendiri. Namun, perlu disadari bahwa reformasi birokrasi merupakan sebuah proses dan bukanlah

sebuah tujuan akhir. Seperti halnya kesuksesan bukan merupakan tujuan, melainkan sebuah perjalanan. Perjalanan itupun memerlukan waktu dan tidak langsung ber "sim-salabim" langsung jadi melainkan butuh kekonsistensian. Disamping itu, kita perlu juga belajar dari pengalaman bangsa lain untuk kita jadikan pembelajaran untuk mencapai tujuan reformasi yang kita idamkan. Beberapa negara yang berhasil dalam pelaksanaan reformasi birokrasinya antara lain Korea Selatan, Cina, dan Singapura (Yuwana, 2013).

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Korea Selatan, Presiden kesembilan, Rho Moo Hyun sejak 2003 memfokuskan reformasi administrasi pada *participatory government* dengan membentuk mesin *Reform The Presidential Committee on Government Innovation and Decentralization*. Pada tahapan terakhir, reformasi administrasi dilakukan dengan meningkatkan otonomi pemerintahan daerah dan penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (*e-government*). Semua usaha dari para Presiden Korea Selatan untuk merevitalisasi administrasi negara tidaklah sia-sia, hasil cukup signifikan dalam efisiensi dan terciptanya administrasi negara yang profesional, bersih dan berwibawa. Padahal jenjang estafet peralihan pemerintahan dari presiden satu ke yang lain tidaklah mulus tetapi dipenuhi kudeta dan demonstrasi.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Cina, Retorika Deng Xiaoping pada tahun 1982 tidak hanya sekadar pidato tanpa makna, terbukti diwujudkan dalam kenyataan. Salah satu bentuk wujud implementasinya adalah pada tahun 1983, jumlah kementerian, departemen dan lembaga-lembaga pemerintahan lainnya dipangkas dari 100 lembaga menjadi hanya 61 buah. Bahkan sebanyak 30.000 kader partai yang aktif dalam birokrasi dipensiunkan dini. Hal ini dilakukan Deng

untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang pada awalnya adalah adanya ketidakjelasan tugas birokrasi, tidak berkompeten, tidak efisien, tidak cepat tanggap (*irresponsible*), Sumber daya manusianya pemalas (*lethargic*) dan tidak berpendidikan, hal tersebut diubah menjadi lebih baik atau dengan kata lain tujuan reformasi birokrasi di China adalah mengubah fungsi pemerintah dan membuat struktur administrasi lebih responsif dalam pembangunan ekonomi. Penekanan reformasi birokrasi di China adalah pemerintahan yang efisien melalui restrukturisasi serta depolitisasi birokrasi dan karier administrasi dari kepentingan politik (Prasojo, 2008).

Di Singapura, birokrasi tampil begitu inovatif. Birokrasi hadir dengan semangat melayani, inisiatif tinggi, efisiensi atas sumber daya, peningkatan gaji atau bonus berbasis kinerja, berorientasi pada kepuasan pelanggan dan pembaharuan terus-menerus terhadap cara dan hasil kerja, khas entrepreneur. Sangat berbeda wajah implementasi birokrasinya dengan yang ada di Indonesia. Pemerintah Singapura juga memberlakukan sistem penggajian model perusahaan. Pemerintah Singapura memiliki patokan untuk menentukan gaji eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Pertumbuhan ekonomi menjadi tolak ukur bagi pemerintah dalam menentukan gaji. Ketika kondisi ekonomi sedang memburuk, pemerintah memotong gaji pegawai negeri sesuai kemampuan keuangan negara pada saat itu, termasuk gaji perdana menteri. Ketika kondisi ekonomi membaik dan pertumbuhan ekonomi meningkat, Singapura memberikan bonus gaji tambahan (Yuwana, 2013).

Belajar dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi di beberapa negara, Indonesia terus berusaha melakukan perbaikan. Salah satu usaha pembaharuan untuk menunjang reformasi birokrasi adalah menggunakan *information technology*. Usaha ini dinilai

efektif untuk memperbaiki birokrasi di Indonesia. *Information technology* dapat diterapkan di lembaga negara seperti lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif. Bahkan pejabat administrasi publik pun dapat menggunakan teknologi dalam menyampaikan berbagai informasi mengenai pemerintahan kepada masyarakat. Dengan *information technology* kerja pemerintahan dinilai dapat lebih efisien. Masyarakat juga dapat mengontrol langsung kinerja pada pejabat publik, ini tentunya akan membawa pengaruh yang baik dalam birokrasi di Indonesia (Yusriadi, 2018b).

Bentuk dari penggunaan teknologi informasi ini, lebih dikenal dengan *electronic government (e-government)*. *E-government* adalah penggunaan teknologi informasi oleh instansi pemerintah seperti *Wide Area Networks (WAN)* internet, *mobile computing*, yang dapat digunakan untuk membangun hubungan dengan masyarakat, dunia usaha dan instansi pemerintah lainnya (Wibawa, 2009). Pengembangan aplikasi *e-government* memerlukan pendanaan yang cukup besar, sehingga diperlukan kesiapan dari sisi sumber daya manusia aparat pemerintahan dan kesiapan dari masyarakat.

Pengembangan *e-government* berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 adalah upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. *Good public service organizations must have qualified of human resources personnel in accordance with the needs of the organization. In addition, the availability of human resources must be balanced with the volume of work that is a burden on the organization* (Yusriadi, Akib, & Ihsan, 2017).

Disamping tingkat kementerian, pemerintah daerah juga telah banyak melaksanakan *e-government*, diantaranya:

1) *One Stop Service (OSS)*: adalah sebuah institusi yang memberikan dukungan pengembangan satuan kerja layanan perijinan terpadu. Terbentuknya *OSS Center* sejalan dengan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2006 tentang Paket Kebijakan Investasi dimana dalam kebijakan tersebut dituangkan berbagai hal yang harus diatur kembali agar iklim investasi di Indonesia dapat tumbuh. OSS diharapkan mampu melayani seluruh perijinan yang dibutuhkan oleh investor dan dunia usaha di daerah masing-masing; 2) *E-Procurement*, dengan adanya *e-procurement* yang dikembangkan pemerintah maka masyarakat bisa lebih mudah untuk mengetahui proyek yang sedang ada dan mereka bisa lebih mudah untuk ikut didalam lelang tender proyek tersebut; 3) *Tsunami Early Warning System (TEWS)*, dimana sistem ini digunakan sebagai pemberi sinyal kepusat yang menandakan kemungkinan ada tsunami. Sistem TEWS ini menggunakan sistem jaringan yang sangat kompleks dan setiap peralatan yang digunakan telah menggunakan *internet protocol (IP)* yang spesifik, seperti sirene, sensor dan beberapa *tools* lainnya.

Beberapa keuntungan terhadap pelayanan publik yang didapatkan dari penerapan *e-government* tersebut antara lain (Campo, Salvatore Schiavo, 2002): 1) Biaya administrasi yang lebih murah (*low administrative cost*); 2) Respon terhadap permintaan dan keluhan masyarakat yang lebih cepat dan tepat (*faster and more accurate response*); 3) Memudahkan akses ke semua departemen dan level pemerintah di berbagai daerah (*access to all department and levels*); 4) Meningkatkan kapabilitas pemerintah (*better govt. capability*); 5) Mendorong ekonomi local dan nasional melalui penyediaan fasilitas interface pemerintah - pengusaha (*assistance to local and national economies*); 6) Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses

kerja dilingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi dan birokrasi, membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi pemerintah berkerja secara terpadu, untuk menyederhanakan akses kesemua informasi layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah. *Efforts to reform the government bureaucracy in Indonesia will never be successful if it is done in a linear mindset that does not address the root problem* (Yusriadi, 2018a).

Kemajuan teknologi informasi telah merubah tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara, merevolusi cara hidup masyarakat yang telah bergeser dari masyarakat industri kepada masyarakat yang berbasis pengetahuan. Era informasi memberikan ruang lingkup yang sangat besar untuk mengorganisasikan kegiatan pemerintah melalui cara-cara baru yang inovatif, transparan yang lebih baik serta memberikan kenyamanan kepada publik dengan jalan memberikan pelayanan kepada publik yang terintegrasi, intraktif dan imajinatif.

Penerapan *e-government* sebagai suatu strategi inovasi di kalangan organisasi pemerintah, sebagaimana strategi inovasi yang diterapkan pada sebuah organisasi bisnis, jelas mensyaratkan adanya manajemen perubahan (*change management*) yang tepat demi kesuksesannya. Menerapkan *e-government* berarti melakukan serangkaian perubahan atau reformasi budaya (*cultural change*). Penerapan *e-government* akan mendorong terjadinya perubahan *cultural*, yang berarti juga perubahan sistem nilai, tidak saja di kalangan birokrasi pemerintah, tetapi juga masyarakat secara menyeluruh termasuk *privat sector* dan NGOs. Dari budaya birokrasi yang tertutup menuju budaya yang transparan, dimana tuntutan adanya transparansi itu semakin kuat dari *level local*, nasional dan sampai ke level internasional (antara Negara). Hal

ini jelas sangat membutuhkan kesiapan mental serta kemampuan (*skills*) sumberdaya manusia yang memadai (Astuti, 2005).

SIMPULAN

Selama ini banyak perilaku birokrat lebih bersikap tradisional bahkan feodalistis Kultur feodal seperti ini, menumbuhkan budaya nepotisme sehingga kepentingan masyarakat yang seharusnya diberikan secara adil dan merata tersisihkan oleh faktor kedekatan atau kekerabatan, sehingga hanya orang yang memiliki akses kedekatan inilah yang mendapatkan kedudukan dalam jabatan atau bagi masyarakat yang dapat pelayanan pemerintah secara optimal. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Indonesia, merupakan suatu langkah awal untuk melakukan perbaikan dalam birokrasinya, baik dari kelembagaan, sumber daya manusia dan ketatalaksanaan. Tidak dapat dipungkiri dalam pelaksanaannya hal tersebut mengalami beberapa kendala karena adanya beberapa faktor baik dari internal birokrasi maupun dari faktor eksternal, namun hal tersebut merupakan hal yang wajar untuk langkah awal suatu perubahan yang lebih baik, mengingat Indonesia masih merupakan negara berkembang, dimana negara berkembang biasanya mengalami hambatan-hambatan untuk menuju negara modern.

Hambatan yang dialami tersebut, bukan berarti menjadi kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi yang sedang dilaksanakan sampai sekarang ini. Dengan hambatan tersebut, menghadirkan peluang untuk perubahan yang lebih besar, dimana langkah tersebut terwujud dari kebijakan penerapan *e-government* sebagai upaya untuk penyelenggaraan pemerintah yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif dan efisien, dengan penataan sistem manajemen serta

proses kerja dilingkungan pemerintah dan pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, S. Y. W. (2005). Peluang dan tantangan penerapan e-governance dalam konteks otonomi daerah. *Jurnal Universitas Airlangga*.
- Bappenas. (2004). *Tata Cara Perencanaan Pengembangan Kawasan : Untuk Percepatan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal - Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Campo, Salvatore Schiavo, P. S. (2002). To serve and to preserve: improving public administration in a competitive world. Asean Development Bank.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Kontekstual: Kembali ke Jalur yang Benar*. Yogyakarta & Jakarta: Gadjah Mada University Press & LAN.
- Mustafa, H. D. (2013). *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.
- Prasetyo, A. G. (2017). Mengintegrasikan Reformasi Birokrasi dengan Inovasi Sektor Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 1(1). Retrieved from https://www.academia.edu/35227638/Mengintegrasikan_Reformasi_Birokrasi_dengan_Inovasi_Sektor_Publik
- Prasojo, E. (2008). *Reformasi Birokrasi: The Ir-Reformable?* Jakarta: Media Indonesia.
- Santoso, P. (2008). *Administrasi Publik Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Rafika Aditama.
- Sutopo, & Adi, S. (2006). *Pelayanan Prima*. Lembaga Administrasi Negara.
- Thoha, M. (2011). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Weber, M. (2009). *Terjemahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wibawa, S. (2009). *Administrasi Negara Isu-isu Kontemporer*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yusriadi. (2018a). Bureaucratic Reform to the improvement of public services Challenges for Indonesia. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 6. Retrieved from <http://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma/article/view/1494>
- Yusriadi. (2018b). Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi menuju Information Technology (IT). *Jurnal Mitra Manajemen*, 2, 61-70. Retrieved from <http://www.e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/39>
- Yusriadi. (2018c). *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Yusriadi, Akib, H., & Ihsan, A. (2017). Bureaucratic Reform in Public Service: A Case Study on the One Stop-Integrated Service. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8, 253-258. <https://doi.org/10.5901/mjss.2017.v8n2p253>
- Yuwana, L. M. M. (2013). Menengok Reformasi Birokrasi di Tiga Negeri Tetangga. Retrieved from <http://lupius-magna.blogspot.com/2012/02/menengok-reformasi-birokrasi-di-tiga.html>