

PEGUATAN TATA KELOLA PELAYANAN PUBLIK MELALUI KEPEMIMPINAN BERINTEGRITAS DAN AKUNTABILITAS SOSIAL

Tata kelola pelayanan publik di Indonesia menghadapi berbagai tantangan struktural maupun kultural. Birokrasi yang berbelit, lemahnya sistem pengawasan, serta perilaku aparatur yang belum sepenuhnya profesional masih menjadi sorotan dalam upaya reformasi birokrasi. Hasil riset M Toto Suryaningtyas yang dipublikasikan Litbang Kompas (30 Juni 2025) menunjukkan bahwa perbaikan kinerja birokrasi masih terganjal oleh perilaku ASN yang belum bebas dari praktik korupsi. Lebih dari 50 persen responden mengaitkan ASN dengan praktik suap, pungli (pungutan liar), rendahnya profesionalisme, serta lambannya pelayanan. Pungli bahkan menjadi masalah paling banyak disebut dalam pelayanan publik (44 persen).

Transformasi pelayanan publik di era digital dan masyarakat berpengetahuan, menuntut tata kelola yang tidak hanya efisien, tetapi juga transparan dan berorientasi sosial. Dalam konteks tersebut, yang menjadi pilar utamanya adalah akuntabilitas dan kepemimpinan. Akuntabilitas publik merujuk pada kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada masyarakat. World Bank (2021) mengelompokkan akuntabilitas dalam tiga dimensi: keuangan, sosial, dan kinerja.

Akuntabilitas tidak hanya diukur melalui kepatuhan administratif, tetapi juga melalui partisipasi publik dalam pengawasan dan evaluasi kebijakan publik (Kiely, 2009). Hadirnya partisipasi publik menjadi mekanisme pembelajaran sosial bagi pemerintah, melalui forum konsultasi publik, *co-design policy*, atau kanal aduan digital, masyarakat dapat berperan aktif memastikan kebijakan publik lebih responsif dan relevan dengan kebutuhan. Studi empiris menunjukkan bahwa penerapan akuntabilitas sosial melalui partisipasi masyarakat dalam konteks pemerintahan desa terbukti memperbaiki pengelolaan keuangan, sekaligus meningkatkan legitimasi pemerintah desa. (Wijayanti & Haryanto, 2021).

Sementara itu, kepemimpinan dalam sektor publik mencakup berbagai pendekatan. Kepemimpinan transformasional menekankan visi dan inovasi, kepemimpinan transaksional berfokus pada mekanisme penghargaan dan hukuman, kepemimpinan adaptif menekankan fleksibilitas, sedangkan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) menempatkan kebutuhan masyarakat sebagai prioritas utama (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Kepemimpinan yang efektif terbukti dapat meningkatkan kinerja aparatur, memperbaiki iklim birokrasi, serta memperkuat legitimasi organisasi publik (Suwarno, 2020). Menurut Yukl (2013), efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan visi, strategi, dan praktik manajerial yang selaras dengan dinamika organisasi.

Kombinasi akuntabilitas dan kepemimpinan menjadi kunci terbangunnya birokrasi berintegritas dan berorientasi kinerja. Akuntabilitas memperkuat legitimasi kepemimpinan melalui penerapan prinsip keterbukaan, kejujuran, dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan publik. Sebaliknya, kepemimpinan yang berintegritas menciptakan ruang bagi penerapan akuntabilitas yang melembaga dalam proses kebijakan, pelaporan, evaluasi, serta budaya pelayanan publik. Nilai-nilai ASN "BerAKHLAK" menegaskan bahwa akuntabilitas hanya dapat terwujud apabila ditopang oleh teladan kepemimpinan yang konsisten dan berorientasi pada kepentingan publik. Dengan demikian, sinergi

keduanya menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya tata kelola pelayanan publik yang efektif, transparan, dan adaptif terhadap dinamika perubahan sosial.

Dalam praktiknya, peningkatan kinerja pelayanan publik juga dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, salah satunya distribusi beban kerja yang tidak proporsional. Ketimpangan beban kerja sering muncul akibat perencanaan jabatan yang belum berbasis pada Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) secara sistematis, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 1 Tahun 2020. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya produktivitas, ketimpangan beban kinerja individu, dan penurunan kualitas pelayanan publik. ASN dengan beban kerja berlebih cenderung mengalami kelelahan dan penurunan motivasi, sementara ASN dengan beban kerja ringan berpotensi kehilangan *sense of purpose*. Distribusi beban kerja yang “seimbang” dan rasional, menjadi prasyarat terciptanya birokrasi yang efisien, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Kepemimpinan berperan sentral dalam memastikan keseimbangan tersebut. Pemimpin publik yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan tugas, tetapi juga memastikan bahwa setiap pegawai memiliki beban kerja yang seimbang dengan kompetensinya. Di sektor pariwisata, misalnya, kepemimpinan yang visioner dibutuhkan untuk memecah kebuntuan birokrasi yang kerap menghambat pengembangan industri kreatif dan layanan publik (OECD, 2019). Dengan demikian, kepemimpinan yang adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada kesejahteraan aparatur menjadi faktor kunci dalam membangun birokrasi berkinerja tinggi serta memperkuat legitimasi tata kelola pelayanan publik.

Pada akhirnya, tata kelola pelayanan publik hanya akan terwujud melalui sinergi antara akuntabilitas sebagai penjamin kepercayaan publik, kepemimpinan sebagai motor perubahan birokrasi, dan partisipasi publik dalam menjaga relevansi kebijakan dengan kebutuhan masyarakat. Ketiganya membentuk fondasi pemerintahan yang terbuka, responsif, dan berorientasi pada hasil sosial yang berkelanjutan.

Langkah strategis yang dapat ditempuh untuk memperkuat tata kelola pelayanan publik mencakup peningkatan kualitas evaluasi kebijakan publik melalui penerapan metode *Regulatory Impact Assessment* (RIA) dan *Social Return on Investment* (SROI) untuk menilai efektivitas dan nilai sosial dari setiap kebijakan. Selain itu, penegakan budaya kerja ASN “BerAKHLAK” perlu dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan sebagai fondasi etika birokrasi dan integritas pelayanan publik. Terakhir, pengembangan kepemimpinan transformasional dan berbasis pelayanan (*servant leadership*) juga menjadi kebutuhan penting untuk menumbuhkan inovasi, empati, serta keteladanan dalam manajemen publik. (Bayu Hikmat Purwana)

Referensi

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan Good Governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Kementerian PANRB. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Kiely, L. (2009). Measurement in corporate university learning environment: Is it gonna show? Do we wanna know? *Journal of Workplace Learning*, 21(3), 181-189. <https://doi.org/10.1108/13665620910934816>

- M. Toto Suryaningtyas. (2025). Jajak pendapat kompas: Perbaikan kinerja ASN di tengah agenda politik. Litbang Kompas. <https://www.kompas.id/artikel/jajak-pendapat-kompas-perbaikan-kinerja-asn-di-tengah-agenda-politik>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Suwarno, Y. (2020). Kepemimpinan birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 17(2), 45-57.
- Wijayanti, R., & Haryanto, J. O. (2021). Social Return on Investment (SROI) dalam evaluasi program sosial: Studi pada program beasiswa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 29(1), 67-80. <https://doi.org/10.14203/JEP.29.1.2021.67-80>
- World Bank. (2021). *Public sector performance for service delivery*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1680-8>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.