

REVITALISASI PROSES KEPEMIMPINAN BIROKRASI YANG REALISTIS DAN DINAMIS

Oleh : Dr. Deddy Mulyadi, M.Si.*)

Abstract

Public bureaucracy has to consider the changes of internal and external environment since the development of technology, in particular, has grown rapidly to fulfill the demand of public needs. It has to improve the quality of service in all aspects. Unfortunately, the bureaucracy cannot fully meet the demand of society because of the number of reasons such as low quality of human resources, inadequate infrastructure including system and procedure. This condition should be improved through among other revitalization of bureaucracy. One of ways in which it can be implemented is to improve the bureaucratic leadership. The leadership capability of apparatus should be developed in order to carry out their daily duties in the institution. Training program is considered one of the effective solution to improve their leadership competence although the implementation is sometimes, if not often, ineffective. However, other alternative solutions can be offered to solve the problem.

A. Pendahuluan

Sekarang ini kita dalam segala aspek kegiatan setiap saat senantiasa dihadapkan oleh perkembangan dan perubahan lingkungan yang pesat sekali. Informasi yang datang silih berganti membawa banyak pengetahuan yang setiap saat bisa berubah. Teknologi canggih mau tidak mau akan siap mempengaruhi kehidupan kita. Perubahan dan perkembangan ini akan berpengaruh pula pada sikap, perilaku dan pemikiran kita sebagai bangsa yang merdeka. Dinamika masyarakat semakin hari semakin kita rasakan dan akan selalu meningkat sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi tersebut. Keadaan seperti ini dihadapi pula oleh birokrasi publik kita.

Perubahan akan datang secara dinamis, kalau birokrasi tidak melakukan penyesuaian, perubahan dan merevitalisasi dirinya, maka birokrasi akan ditinggal dan digulung oleh perubahan itu sendiri. Artinya, kalau rakyat dan masyarakat secara keseluruhan sudah banyak mengalami perubahan dan dinamika yang aktif, sementara birokrasi publik tidak berubah dan berjalan di tempat senantiasa mempertahankan stabilitasnya, maka rakyat akan meninggalkannya atau paling sedikit akan berpaling mencari alternatif pelayanan birokrasi lain, dan lebih jauh dari itu masyarakat tidak lagi memedulikan apa yang diperbuat oleh birokrasi publik. Kalau ini terjadi pada gilirannya nanti,

* Penulis adalah Kabog Tata Usaha Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN Bandung

birokrasi publik akan mengalami kesulitan untuk membangkitkan partisipasi rakyat yang sangat dibutuhkan oleh pembangunan ini.

B. Tuntutan Perubahan Terhadap Birokrasi

Praduga sebagai opini masyarakat mengatakan bahwa birokrasi public itu sulit untuk melakukan perubahan, karena birokrasi sangat kuat terikat pada aturan-aturan yang sekali dibuat sulit untuk diubah-ubah. Mengubah suatu aturan memerlukan waktu yang cukup lama, sementara perubahan lingkungan yang ada dalam masyarakat sangat cepat. Oleh karena itu selalu timbul suasana tidak sebanding antara keadaan birokrasi yang lambat dengan perubahan lingkungan yang cepat. Disinilah birokrasi publik akan selalu tertinggal, dan menciptakan suasana tidak responsif, tidak dinamis dan sulit berubah. Para ahli sejak dulu mengingatkan kepada kita bahwa bentuk organik yang berupa birokrasi itu seyogyanya bisa berubah dan cocok untuk situasi lingkungan yang sangat kompleks dan tidak menentu. Bukannya suatu bentuk atau tempat untuk sesuatu hal yang rutin dan stabil. Dengan demikian seharusnya birokrasi publik itu bisa melakukan perubahan dengan menyesuaikan keserbaaneakan dan ketidak pastian di sekitarnya.

Di tanah air beberapa kejadian, perubahan dan perbaikan telah sedang dan akan terus berlangsung. Hal tersebut harus menjadi pemikiran kita bersama bagaimana merevitalisasikan birokrasi sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat ditingkatkan sesuai, selaras dan seimbang dengan perubahan yang terjadi.

Para ahli sebelumnya memperkirakan di masa depan Indonesia akan menjadi macan Asia atau salah satu negara industri yang perekonomiannya akan lebih banyak didominasi oleh sektor-sektor industri berbasis ilmu pengetahuan (Science based industries) dan jasa. Keadaan seperti ini akan membawa pengaruh terhadap tingkat kesejahteraan dan pendidikan masyarakat. Orang-orang Indonesia akan lebih baik derajat kependidikannya karena mempunyai banyak kesempatan dan akses ke beberapa jenjang pendidikan, yang pada gilirannya akan membawa dinamika bangsa ini semakin meningkat dan kritis dalam menghadapi setiap persoalan baik sosial, ekonomi maupun politik. Ciri masyarakat mendatang akan ditandai oleh suatu kebutuhan tingkat pendidikan yang semakin maju. Tambahan penduduk walaupun terencana dengan baik akan merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan bisa mempengaruhi banyak aspek kehidupan dalam masyarakat. Salah satu aspek yang berada di depan dan yang paling mudah disinggung oleh tambahan penduduk ini selain pangan dan kesehatan juga pendidikan. Tuntutan akan adanya pendidikan yang baik, terencana secara matang merupakan suatu keharusan bagi birokrasi publik untuk menanggapi.

Dalam praktek demokratisasi yang semakin santer. Kalau kita amati perkembangan demokrasi di Negara kita, proses demokratisasi berjalan dinamis. Perkembangan ekonomi dapat dimungkinkan berjalan dengan baik kalau diikuti dan ditunjang oleh proses perkembangan demokratisasi. Demokrasi dan keterbukaan politik merupakan

prasyarat untuk tingkat perkembangan ekonomi tertentu. Kalau tidak, maka akan terjadi ketidakseimbangan antara kemajuan ekonomi dengan suprastruktur politik yang menjadi sumber berbagai instabilitas sosial-politik yang dapat mengganggu atau bahkan menghambat pembangunan nasional.

C. Upaya Perbaikan Kepemimpinan Birokrasi

Dalam perjalanannya selama ini banyak upaya pemerintah untuk memperbaiki birokrasi pemerintahan namun belum sistematis. Program pembinaan aparatur seperti pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil, pemadatan jam kerja, perampingan birokrasi, debirokratisasi, kebijakan zero growth, model percontohan otonomi dan lain sebagainya merupakan upaya perbaikan yang telah, sedang dan akan terus diupayakan oleh pemerintah. Namun demikian wajah birokrasi kita belum banyak berubah, sehingga masalah-masalah birokrasi kita senantiasa timbul dan belum bisa terpecahkan dengan baik.

Mengamati masalah-masalah birokrasi kita sama halnya mengemukakan serentetan persoalan yang tidak pernah habis-habisnya. Karena begitu masalah yang satu dipecahkan akan timbul pula masalah baru.

Seperti, masalah kepemimpinan birokrasi. Masalah ini telah lama dikemukakan oleh banyak pihak, akan tetapi masalah ini masih belum banyak terpecahkan. Kualitas kepemimpinan birokrasi dalam menghadapi perubahan di masa-masa yang akan datang merupakan taruhan-taruhan yang tidak bisa diabaikan. Keberhasilan birokrasi publik

dalam menghadapi berbagai perubahan ekonomi, politik dan sosial budaya di waktu-waktu yang akan datang amat ditentukan oleh kemampuan para pemimpin birokrasi publik. Harus ada pergeseran paradigma berpikir dan bertindak yang realistis dan dinamis seperti :

- Birokrasi yang lebih berfungsi sebagai fasilitator, bukan lagi sebagai implementator tunggal.
- Birokrasi yang sinergetik yang mampu melihat kelemahan sendiri dan kebaikan pihak lain dan kemudian mengupayakan perbaikan yang lebih komprehensif dan produktif.
- Birokrasi dari suatu masyarakat yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat bukan hanya untuk mengatur saja.
- Birokrasi yang kompetitif yang mampu menorganisasi semangat kompetitif dalam pelayanan publik
- Birokrasi yang lebih didorong oleh tujuan yang jelas, bukannya sekedar birokrasi yang berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis.
- Birokrasi yang berorientasi kepada pengaruh ketimbang mengutamakan kekuasaan saja.
- Birokrasi yang mendorong timbulnya jiwa produktif ketimbang hanya menekankan kepada hal-hal yang tidak efisien
- Birokrasi yang menekankan mengutamakan adanya demokrasi dan desentralisasi ketimbang menekankan peranan hirarki atas
- Birokrasi yang lebih banyak menekankan betapa pentingnya adhocery, bekerja dalam tim

ketimbang kerja yang menekankan peran sektoral

- Birokrasi yang lebih fleksibel dan mengurangi kekuatan aturan yang mengikat dari pada menekankan hirarki mekanikal yang tradisional

Fenomena yang dimungkinkan tersebut perlu diimplementasikan di masa-masa yang akan datang, dan kondisi tersebut yang dikehendaki oleh perkembangan jaman. Birokrasi seperti itu akan sangat tergantung kepada pemimpin dan kepemimpinannya.

Sekarang ini kepemimpinan birokrasi itu banyak yang mengkritik kurang berkualitas, kurang adanya pendidikan yang serius mengenai kepemimpinan birokrasi ini. Mereka banyak yang kejangkitan penyakit frustrasi karena setelah berupaya mengikuti diklat yang diadakan dan kembali ke instansinya tidak lagi challenging, promoting, dan motivating mereka untuk lebih berkualitas, karena tidak adanya perencanaan karier mereka secara jelas. Mau jadi apa, mau dipromosikan kemana belum ada kepastian. Sementara itu yang dikirim Diklat belum bisa dikatakan mempersiapkan kepemimpinan birokrasi yang mampu menjawab perubahan masa depan seperti yang disinggung di atas.

Gejala rekrutmen pemimpin birokrasi juga belum ada pola yang jelas. Banyak orang bertanya menangani pola dan sistem rekrutmen pimpinan birokrasi ini.

Dewasa ini telah terfasilitasi dengan sistem berpejabat. Bentuk badan seperti ini biasanya, akan menambah prosedur administratif birokrasi. Budaya pengangkatan atau promosi karier pemimpin birokrasi yang meritatif

objektif itu sekarang belum jelas polanya dalam birokrasi publik kita.

selanjutnya yang erat kaitannya dengan masalah yang dikemukakan di atas ialah masalah kelembagaan birokrasi publik. Masalah ketenagaan inipun belum adanya pedoman yang jelas, dan masih banyaknya jabatan structural yang menjadi rebutan dari sekian banyak eselon pemimpin birokrasi ketimbang jabatan yang mencerminkan keahlian dan fungsional tertentu. Banyak pejabat yang antri ingin diangkat menjadi pejabat struktural (eselon) karena anggapan dan apresiasi birokrasi terhadap jabatan struktural sangat tidak imbang dengan jabatan fungsional terutama tunjangan jabatannya.

Selain itu dalam masalah kelembagaan, ada kecenderungan melakukan pengembangan yang tidak realistis terhadap struktur organisasi yang menjadi kebiasaan dan sulit dihindari lagi. Tambahannya organisasi baru yang sama dan kurang dianalisis bisa memandulkan tugas dan fungsi dari organisasi yang sudah dibentuk sebelumnya berdasarkan ketentuan yang ada. Ada Badan ada pula Pusat. Ada kantor lembaga dinas tertentu Ukurannya apa suatu departemen mempunyai badan, lembaga, kantor sedangkan departemen lain mempunyai nomen klatur dan literature yang berbeda.

D. Upaya Revitalisasi Birokrasi

Untuk membentuk seorang birokrat yang kompeten dan professional ini, pemerintah telah berupaya secara terus menerus menyempurnakan berbagai kebijakan dan peraturan yang terkait dengan manajemen kepegawaian. Salah

satunya adalah dengan menyempurnakan UU Pokok-pokok Kepegawaian yaitu UU No. 43 Tahun 1999 dimana pengembangan dan pembinaan birokrasi lebih difokuskan pada upaya membangun sistem yang mengedepankan kompetensi dan profesionalisme (merit system). Sistem ini bertujuan untuk mengubah orientasi pengembangan karir birokrat yang hanya didasarkan pada senioritas dan kepangkatan semata. Dengan diterapkannya merit system ini, sebenarnya pengembangan karir birokrat akan lebih terbuka dan transparan dimana orang-orang muda potensial yang memiliki kapasitas kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan persyaratan dapat maju karirnya lebih cepat dibandingkan seniornya yang kurang kompeten, sehingga terjadi proses akselerasi pengembangan karirnya yang objektif.

Disamping merit system ini, UU 43 Tahun 1999 juga memperkenalkan adanya sistem dua jalur karir yang setara dan seimbang (dual career path), yaitu karir jabatan struktural dan karir jabatan fungsional. Birokrat yang memiliki kemampuan manajerial yang tinggi dapat menjadi pejabat struktural dari eselon IV sampai dengan eselon I, sedangkan bagi mereka yang tidak menyukai jabatan struktural, dan lebih tertarik mengembangkan keahlian khususnya, dapat memilih jalur karir jabatan fungsional mulai dari tingkat pertama, muda, madya, samapi utama. Birokrat yang memiliki dua keahlian (manajerial dan keahlian khusus) dapat mengembangkan karir yang berpindah-pindah (laris zig-zag) dari jabatan struktural ke fungsional atau sebaliknya.

Diberlakukannya system pengembangan birokrat sipil di atas sebenarnya adalah upaya pemerintah dalam rangka membentuk sosok birokrat sipil yang mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa, melayani masyarakat.

Kondisi birokrasi publik tersebut di atas apabila diamati memerlukan pemikiran kita untuk selalu mencari upaya merevitalisasikan. Sehingga dengan demikian kita akan bisa mengikuti perkembangan dan meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja birokrasi publik sebagaimana mestinya.

Oleh sebab itu suatu analisis birokrasi dalam perubahan perlu diketahui dan dikemukakan oleh Miftah Thoha patut disimak serta diperhatikan. Menurut analisis birokrasi yang akan datang disebutnya sebagai birokrasi pasca birokrasi (post bureaucratic bureaucracy). Birokrasi pasca ini menekankan adanya kesiapan dan keinginan untuk selalu berubah, dan master concept-nya adalah bahwa dalam suatu organisasi setiap orang bertanggung jawab atas keberhasilan dari keseluruhan (everyone takes responsibility for the success of the whole). Dalam birokrasi yang selama ini kita kenal setiap orang hanya bertanggung jawab atas keberhasilan suatu tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya saja (people are responsible only for their own jobs). Jika hal semacam ini terjadi, maka pemahaman dasar (basic nation) dari birokrasi pasca birokrasi itu menghilangkan beberapa kelemahan birokrasi. Weberian yang menekankan pada tugas-tugas individu. Seperti misalnya, pengaturan hubungan kerja diantara orang-orang dalam

organisasi dengan cara memisahkan mereka dalam tugas-tugas yang berbeda satu sama lain perlu ditinggalkan. Sedangkan penekanan terhadap upaya timbulnya teamwork sangat dianjurkan. Masalah lain ialah upaya menciptakan suatu sistem dimana orang-orang bisa memasuki hubungan kerja yang banyak ditentukan oleh permasalahan yang timbul – ketimbang oleh struktur organisasi. Dengan demikian suatu kontrol dalam suatu organisasi itu tidak ditentukan oleh management of tasks akan tetapi banyak ditentukan oleh tata hubungan kerja yang terbuka. Penekanan pada pola tata hubungan oleh proses interaksi yang aktif.

Dengan demikian bahwa perbaikan birokrasi sehingga melahirkan birokrasi yang adaptif, realistis, dinamis beberapa hal spesifik yang perlu memperoleh perhatian seperti berikut :

Model pendekatan birokrasi yang selama ini kita kenal konsensus banyak ditentukan melalui kesepakatan otoritas, peraturan atau tradisi. Akan tetapi dalam birokrasi pasca birokrasi itu konsensus diciptakan melalui dialog.

Dialog hendaknya dilaksanakan dengan lebih banyak berpedoman kepada kewibawaan pengaruh (influence) ketimbang kekuatan kekuasaan (power). Dalam keadaan seperti ini orang bisa berkontribusi membuat suatu keputusan didasarkan atas kemampuannya mempersuasi atau mempengaruhi (persuade) ketimbang kemampuan untuk mengarahkan (command). Kemampuan mempersuasi ini pada hakekatnya didasarkan atas sejumlah faktor termasuk didalamnya pengetahuan mengenai suatu issue. Komitmen kepada tujuan yang telah disepakati, dan hasil-hasil yang

telah terbukti efektivitasnya di masa yang lalu. Hal semacam itu bukan semata-mata didasarkan atas atau dikaitkan dengan jabatan struktural dari pejabatnya.

Persuasi dari pengaruh tersebut sangat bergantung kepada kepercayaan (trust) suatu keyakinan dari setiap orang bahwa mereka lebih banyak memperoleh keuntungan bersama daripada memaksimalkan keuntungan perorangan. Tanpa didasarkan atas kepercayaan ini, kiranya persuasi atau pengaruh itu tidak mungkin bisa dicapai, karena setiap orang berasumsi bahwa orang lain itu berusaha untuk lebih dari yang lain. Dan suatu sistem yang menekankan adanya persuasi atau pengaruh itu harus lebih banyak membutuhkan derajat internal trust yang tinggi daripada hanya didasarkan kepada komando dan kekuasaan. Adapun sumber utama dari kepercayaan itu adalah interdependency yakni suatu understanding bahwa kebahagiaan dan keberuntungan orang banyak itu terletak pada perpaduan performance dari seluruhnya. Secara spesifik, dalam suatu upaya kerjasama (Publik atau Business) hal tersebut diperoleh dari suatu pemahaman terhadap suatu cara bahwa bagian-bagian organisasi yang berbeda satu sama lain itu memberikan kontribusi terhadap pencapaian strategi secara keseluruhan.

Oleh karena interdependency disekitar itu merupakan integrator kunci (the key integrator), maka ada upaya kuat untuk memberikan tekanan terhadap misi organisasi. Kecenderungan dari penekanan seperti ini ialah perhatiannya lebih banyak dipusatkan kepada apa yang sebenarnya ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan daripada hanya

statement tentang nilai-nilai yang universal.

Apabila kontribusi perorangan bisa berhubungan dengan misi, maka harus ada sharing information tentang strategi organisasi secara luas, dan adanya upaya yang benar-benar disadari untuk senantiasa mengkaitkan tugas-tugas individu dengan misi secara keseluruhan.

Pemusatan kepada misi hendaknya dibarengi dengan pedoman untuk pelaksanaannya. Namun demikian hal itu bukan berarti menekankan keterikatan pada peraturan (rule driven) melainkan lebih bersifat sebagai pedoman pokok (principles) saja. Pedoman pokok ini lebih memuat hal-hal yang agak abstrak, mengemukakan alasan-alasan dibelakang peraturan sebagai karakteristik yang tipikal dari birokrasi.

E. Toleransi dan Objektivitas dalam Praktek Birokrasi

Sistem birokrasi pasca birokrasi itu secara relatif batas-batasnya sangat terbuka. Suatu hal yang dinilai amat kritis dalam sistem seperti ini ialah pola karier pegawai. Dalam situasi seperti ini seorang pegawai tidak harus selamanya menghabiskan masa kerjanya berada terus dalam organisasi tersebut. Ada toleransi yang longgar sekali bahwa orang luar bisa masuk ke dalam dan orang dalam bisa pergi keluar.

Perlakuan yang objective dan adil dalam praktek birokrasi kepegawaian merupakan the main touchstone yang selalu diamalkan dalam birokrasi pasca birokrasi. Dengan demikian ada suatu upaya yang konstan yang diwujudkan dalam peraturan yang jelas untuk melindungi pegawai atau individu dalam

organisasi dari perlakuan individu (personal Judgement) kurang adil dari pimpinan birokrasi atau badan kepegkatan dan jabatan.

Demikian juga Miftah Toha menggambarkan dan sejalan dengan kondisi umum yang diharapkan seperti di atas.

F. Revitalisasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik

Dari analisis dan uraian prospek persoalan yang dihadapi birokrasi publik masa depan, dan masalah-masalah pokok birokrasi yang perlu memperoleh perhatian kita bersama, maka berikut ini akan saya singgung upaya perbaikan

kualitas pelayanan kepada masyarakat yang optimal.

Upaya perbaikan birokrasi publik akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan birokrasi. Dan upaya perbaikan itu sangat didorong oleh proses perkembangan yang terjadi di sekitar birokrasi publik kita.

Perkembangan masyarakat yang sangat dinamis ini, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin hari semakin baik. Kesemuanya ini merupakan proses empowering yang dialami masyarakat. Oleh karena itu birokrasi publik kita harus mengubah posisi dan peran yang selama ini dimainkan. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi yang suka melayani, dari yang selalu berdekatan kekuasaan dan menolong menuju kearah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis, dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis.

Proses pemberdayaan masyarakat perlu ditingkatkan dengan menjalin

kolaborasi dan kemitraan dengan masyarakat. Peran organisasi yang berbau swasta dan swadaya masyarakat jangan diremehkan. Nampaknya ada gejala bahwa proses inovasi masyarakat lebih cepat dimulai dari pihak organisasi swasta ketimbang dari organisasi birokrasi publik. Posisi dan peran yang mau mengatur yang banyak mengemukakan pendekatan kekuasaan itu perlu dikendorkan. Usaha-usaha pendelegasian kepada masyarakat mengenai bidang-bidang garapan mana yang bisa ditangani masyarakat nampaknya perlu diperlonggar.

Kualitas pelayanan kepada masyarakat haruslah dimulai dengan melakukan revitalisasi birokrasi kita dengan mencoba merevitalisasi kepemimpinan birokrasi kita mulai dari sistem rekrutmen dan pendiklatannya. Sistem rekrutmen hendaknya bias diikuti secara jelas dan sedapat mungkin bias transparan diketahui dan diprediksi oleh pelakunya. Sehingga setiap pegawai negeri sipil pelaku birokrasi publik kita bisa mengetahui kapan dia memulai dan kapan untuk mengakhiri pengabdianya itu. Optimalisasi penyelenggaraan dan rekrutmen Diklat haruslah selektif dan bukan masal seperti ini tidak setiap orang dapat masuk diklat, hanya pejabat-pejabat tertentu saja yang telah terseleksi secara berjenjang di forum diklat dan di tempat kerja sesuai dengan perencanaan karier yang dikembangkan bisa mengikuti diklat. Proses pembelajaran diklat haruslah didasarkan atas kebutuhan bentuk kepemimpinan apa yang diperlukan di lapangan dan memperhatikan aspek dinamika lingkungan strategis. Kualitas layanan kepada masyarakat sangat tergantung

kepada individual actor dan sistem yang dipakai.

Selanjutnya pemberdayaan kedalam (internal empowerment) yang dilakukan terhadap para pelaku birokrasi perlu ditingkatkan. Citra aparat yang mandiri terutama birokrat pada tatanan hirarki tengah dan bawah hendaknya didorong untuk mampu mengatasi masalah yang menjadi tanggung jawabnya, dan tidak hanya terpaku pada juklak saja. Demikian pula pendelegasian kepada birokrasi papan bawah perlu diperbaiki agar memperoleh aparat birokrasi yang dinamis, kreatif dan mampu mengatasi masalahnya tanpa harus melempar persoalan ke atas, ke samping atau tempat yang tidak reasonable. Oleh karena itu keduanya sistem dan individual actor itu yang perlu direvitalisasi melalui perbaikan sistem diklatnya. Isu diklat sebagai commodity yang bisa diperdagangkan harus segera diakhiri dan isu bahwa setiap orang masuk diklat dijamin mesti lulus juga harus diakhiri.

Reorientasi kelembagaan birokrasi secara sistematis dan realistis perlu segera diwujudkan dengan usaha revitalisasi kelembagaan birokrasi kita. Gejala orientasi pengembangan struktur kelembagaan dengan munculnya bentuk-bentuk organisasi-organisasi yang kurang terpola perlu segera dilakukan perbaikan. Usaha perampingan perlu dipertimbangkan. Dengan demikian birokrasi yang revitalisasi itu nantinya merupakan birokrasi yang tidak lagi suka terperangkap pada analisis yang tidak realistis. Kita tahu kebutuhan aktivitas pemerintah semakin meningkat, tetapi kita juga tahu bahwa peningkatan kualitas juga sangat dibutuhkan. Sehingga tidak mesti peningkatan kebutuhan aktivitas

birokrasi harus dibarengi dan identik dengan pembesaran jumlah organisasi birokrasi publik.

G. Penutup

Revitalisasi kepemimpinan birokrasi publik senantiasa dihadapkan oleh berbagai persoalan lingkungan, perubahan berbagai persoalan lingkungan, perubahan terhadap birokrasi, perlu dilakukan secara sistematis dan realistis.

Birokrasi pemerintahan akan sulit melakukan perubahan, apabila birokrasi terikat pada aturan-aturan yang kaku dan sulit, diubah, sementara perkembangan lingkungan pesat sekali. Upaya perbaikan kepemimpinan birokrasi diperlukan dengan adanya perubahan mind setting, perubahan paradigma berpikir, bertindak yang mekanik kearah organik dinamik dan realistis. Dengan demikian upaya perbaikan birokrasi yang efektif dilakukan oleh peranan kepemimpinan di antaranya perlu optimalisasi sistem kediklatan di setiap sektor kelembagaan. Oleh karena itu, revitalisasi proses kepemimpinan birokrasi publik merupakan suatu proses sistematis yang harus dan perlu diagendakan oleh pemerintah agar birokrasi kita dimasa depan berubah kearah positif serta kuat serta netral dalam menjalankan roda manajemen keperintahannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Champy, Hammer N., dan Champy, James, *Reengineering The Corporation*, New York, Harper Business, 1994.
- Effendi, Sofian, "Kepemimpinan Birokrasi Publik Pasca 2000: Fungsi, Kualitas, dan Sistem Pendidikan", Seminar jurusan Ilmu Administrasi Fisipol-UGM, Yogyakarta, 1995.
- Hechscher, Charles dan Donnellon, Anne, *Post Bureaucratic Organization*, Sage Publication, Thousand Oack, 1994
- Henry, Nicolas, *Public Administration and Public Affairs*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall, 1980
- Kaufman, Herbert, *Are Government Immortal?*, Washington, DC, The Brooking Institution, 1976.
- Lawrence, P.R dan Lorsch, J. *Organization and Environment*, Chicago, The Dorsey Press, 1987
- Osborne, David dan Geabler, Ted, *Reinventing Government*, New York, Penguin Book, 1993
- Shafritz, Jay M., dan Ott, Steven J, *Classic of Organization Theory*. Chicago, The Dorsey Press, 1987.

Sukarno, Suyoso, "*Reformasi Administrasi Publik*", tulisan dalam diskusi Policy Statement Persadi pusat, Jakarta, 1995

Thoha, Miftah, "Kepemimpinan Birokrasi publik". *Manajemen Pembangunan* n. 3/I. April 1993

Thoha, Miftah, *revitalisasi Birokrasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan masyarakat*, Orasi ilmiah pada wisuda ke 30 Sekolah tinggi Ilmu Administrasi Negara-Lembaga Administrasi Negara, 26 Agustus 1995.

Thoha, Miftah, *Birokrasi Indonesia dalam Era globalisasi*, Puduklat Pegawai Depdikbud, Jakarta, 1995

Kantor Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, **Penghargaan Abdisatyabakti**, Istana Negara, 1996.

Kepmenpan No. 63/Kep/M.Pan/7/2003, tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan public

Lembaga Administrasi Negara (2003), Penyusunan standar pelayanan publik LAN Jakarta.

Wirawan (2002), *Kapita Selekta, Teori Kepemimpinan, pengantar untuk praktek dan penelitian*, Jakarta, Yayasan Bangun, Indonesia, Uhamka Press

Swacana, I Wayan Gede (2003). *Melacak Gejala Patologi dalam Birokrasi*, [Http://www. Balipost.co.id/balipostee tak/2003/12/4/op/htm](http://www.Balipost.co.id/balipostee/tak/2003/12/4/op/htm).

Keputusan Menpan No Kep/25/M.Pan/2/2004. tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok kepegawaian.