

# PROFIL BIROKRASI PEMERINTAHAN DALAM SEMANGAT OTONOMI DAERAH

Dudung Sumandumin<sup>82</sup>

## Abstraksi:

*Sumber daya manusia birokrasi pemerintahan daerah merupakan salah satu sentral permasalahan dalam era otonomi daerah. Sumber daya manusia birokrasi dengan mutu yang rendah, bagaimanapun, tidak akan mampu merumuskan kebijakan publik yang berkualitas dan mencapai kinerja optimal, apalagi jika tidak memiliki moralitas yang terpuji dan tanggung jawab atas profesinya. Di samping sumber daya manusia, juga terdapat dimensi lain yang menentukan potret birokrasi pemerintahan, seperti : struktur, kultur, prosedur dan figur yang kesemuanya belum kondusif bagi birokrasi pemerintahan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah.*

*Untuk itu diperlukan usaha-usaha pemberdayaan birokrasi untuk membenahi potret birokrasi pemerintahan yang wajahnya makin carut marut. Satu hal penting ialah kemauan elit politik dan pemerintahan untuk menempatkan profesionalisme di atas yang lain. Ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa upaya pembenahan seperti : sistem manajemen kepegawaian, proses seleksi pegawai, netralitas birokrasi, gaya hidup birokrasi, budaya kerja birokrasi. Pembenahan dilakukan secara simultan dan menyeluruh di semua lini melalui review seluruh pejabat publik oleh badan independen, misalnya, Komite Etika PNS independen, jujur dan non partisan yang keanggotaannya diakses dari berbagai kalangan.*

## I. Pendahuluan

Kebijakan publik banyak dikaitkan dengan penjabaran dari obsesi suatu organisasi yang diformulasikan ke dalam visi, misi dan strategi organisasi untuk memperoleh pengakuan lingkungannya (internal dan eksternal). Kebijakan publik sebagai operational framework dari institusi publik harus mampu mencerminkan sebagai dokumen yang bisa dipercaya (*reliable*), tidak saja karena memiliki kandungan yang realistis dan konkrit yang bertumpu pada potensi internal organisasi tetapi juga memperoleh dukungan publik (*social support*). Karenanya proses perumusan kebijakan publik tidaklah cukup hanya bertumpu pada pendekatan scientific mengingat tidak lepasnya pengaruh lingkungan *budaya politik* dan *keberadaban* suatu komunitas untuk membangun kesepakatan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya.

It is incorrect to consider the philosophy of science as the main basic of such improvement, both because the standards of scientific knowledge cannot be achieved in policy-making-however upgraded-and because the central mission of science is different in nature (UN, Improving Public Policy Analysis Study Material for Top Executive 1993; p-6).

---

<sup>82</sup> Asisten Bidang Perekonomian Gubernur Propinsi Jawa Barat

Dibutuhkan pengorbanan sumberdaya, terutama *waktu* yang panjang untuk merumuskan kebijakan publik yang berkualitas, terlebih di negara berkembang dengan tingkat produktivitas SDM yang rendah; komitmen untuk mencapai kinerja yang optimal dari kebijakan lebih merupakan kemustahilan, manakala para pelakunya tidak memiliki moralitas yang terpuji dan tanggung jawab profesinya. Faktor kualitas SDM birokrasi pemerintahan tampaknya menjadi sentral permasalahan dalam melahirkan keberdayaan dan ketidakberdayaan untuk merealisasikan suatu kebijakan publik dalam bahasa yang dipahami oleh tatanan *grass root*; yaitu program yang dirasakan bermanfaat bagi publik. Karena itu muatan kebijakan publik di negara berkembang yang mendominasi masih di sekitar kebutuhan sosial dasar, sementara kebijakan yang bermuatan “*administrative reform*” dengan misi penciptaan efisiensi yang radikal masih menjadi komitmen yang diragukan implementasinya.

When a country is doing well and has cause to expect continuing success, policy-making can be conservative, with a lot of “more of the same”, but when a country is declining and aspirations are increasingly frustrated, traditional policies constitute a cul – de – sac. Then very innovative policy-making is essential, with all its risk... thus, in most developing countries, policy making must be very innovative, while also being very conscious of limiting the use of resources (UN, 1993:10).

## **II. Potret Umum Birokrasi Pemerintah**

Menyikapi potensi SDM aparatur atau bila diperluas pada lingkup para penyelenggara negara tentunya sumber daya ini sangat prinsipil untuk dibicarakan karena menentukan banyak hal terhadap kebijakan publik. Perjalanan implementasi *kepemerintahan* selama ini, tegasnya sejak berkuasanya rejim Soeharto sampai kini rejim Megawati, upaya pembenahan perilaku, etika, moral dan profesi dari penyelenggara negara belum mendapat tempat yang prioritas , kecuali pada tataran pernyataan politik; *track record* predikat sebagai Negara terkorup sulit dihindari, negara dengan hutang terbanyak, negara yang tidak pernah istirahat dari *instabilitas* keamanan dan banyak predikat lain yang terkesan kurang sedap didengar.

Untuk itu pada tempatnya kita mencoba mencermati ada apa gerangan dibalik itu semua, khususnya di kalangan para penyelenggara negara. Bagaimana seyogianya mereka diposisikan, kualifikasi karakter dan disiplin seperti apa yang harus ditampilkan sehingga secara *normatif* dan *nilai* benar-benar mendudukan kebertanggungjawaban pada publiknya.

## Struktur

Dalam model birokrasi pemerintah yang berbasis demokrasi di negara-negara berkembang, publik atau masyarakat pemilih diposisikan begitu penting; pernyataan demi kepentingan umum tidak hanya menjadi “jargon” tetapi mampu direfleksikan dalam seluruh program dari kebijakan publik dan sekaligus sebagai tujuannya. Seluruh birokrasi pemerintahan berada pada posisi sebagai pengabdian, pelayan, pengayom dan pemberdaya masyarakatnya karena mereka (para abdi) “dibayar” oleh masyarakat, walaupun “besaran pembayaran”nya tidak lagi bertumpu pada *pentarifan* yang mencerminkan kelayakan untuk hidup secukupnya.

Di sisi lain struktur yang seyogianya mensubordinasikan Institusi Pemerintah oleh masyarakat, justru yang berlaku sebaliknya, demikian pula halnya birokrat di lingkungan institusi eksekutif maupun legislative masih arogan dan pongah, mereka tidak berkaca pada negara semisal India atau China dalam menyesuaikan pola kehidupan pribadi dan perlakuan protokolernya dengan kesadaran untuk kesederhanaan.

Dengan struktur keberadaan publik di atas birokrasi pemerintahan setidaknya birokrat dapat bekerja dengan pola perilaku yang mengedepankan *etika berdasarkan nilai* (Sheldon S. Steinberg & David T. Austern 1998 : 76-83) dengan selalu mengoreksi setiap kebijakan publik atau program menurut *tujuannya* dan bukan semata-mata *prosesnya*. Struktur yang memberi *superioritas* pada publik akan cenderung memperingatkan sekaligus menyadarkan birokrat bahwa publiklah yang membayar mereka untuk memberi pelayanan, untuk mendengar keluhan-keluhan, untuk menerima penilaian dan melaksanakan apa yang menjadi kebutuhan dan tuntutan publiknya (tentu saja publik di sini adalah mereka yang memiliki komitmen untuk menjadi warga yang baik).

Di pihak para penyelenggara pemerintahan, dengan bertumpu pada Undang-undang Pemerintah Daerah, struktur yang mendudukan Dewan Perwakilan Rakyat (Daerah) yang bermitra dengan KDH memiliki makna *keterpisahan* atau sebagai dua pihak yang saling berhadapan, sementara Undang-undang sebelumnya memosisikan kedua institusi ini berada dalam satu paket yang dibingkai sebagai Pemerintah Daerah. Dengan posisi yang “berseberangan” antara DPRD dan KDH ini dimungkinkan terbukanya disharmoni secara *de facto* dalam hubungan kerja, manakala komposisi perolehan kursi di DPRD tidak terjadi dominasi oleh salah satu partai politik.

Struktur yang terbangun dalam lingkungan suatu birokrasi pemerintahan yang belum jelas pembagian peran pada antar level manager juga akan berpengaruh pada kualitas kebijakan publik yang dihasilkan. *Synergisme* antar kebijakan pada tataran perumus kebijakan strategis dengan kebijakan taktis dan teknis diragukan keterwujudannya, manakala tidak didukung oleh pemahaman terhadap posisi dan peran dari masing-masing manajernya dan hal ini dapat menyebabkan bisa pencapaian tujuan dari kebijakan. Pikiran-pikiran dari *back – line – staff* seharusnya dipahami dan ditransfer ke dalam bahasa operasional oleh *front – line – staff* karena sudah sepatutnya kedua kelompok staff sebagai pengabdian masyarakat tidak memiliki *barrier* dalam komunikasi, bahkan tidak perlu ada rahasia di antara mereka sepanjang *core – competency-nya* mengurus kepentingan publiknya.

## **Kultur**

Berubahnya paradigma pendekatan pemerintah yang mengagendakan reformasi tidak serta merta membuahkan mekanisme kerja antar instansi pemerintahan yang berorientasi pembaharuan, demikian juga penyelenggaraan pelayanan publik dan penyelenggaraan pembangunan belum mencerminkan proses yang efektif dan menghasilkan sesuatu yang produktif. Hal ini dimungkinkan karena para penyelenggara pemerintahan baru sebatas memiliki semangat dan komitmen untuk pembaharuan tetapi tidak pada tataran membudayakannya, sehingga kinerja yang dicapai terkesan belum ada perubahan yang signifikan dibandingkan dengan era sebelumnya.

Keengganan melakukan pembaharuan dalam manajemen berbagai bidang disebabkan karena pembaharuan lebih diartikan sebagai perubahan dan setiap perubahan akan membawa resiko; sementara di sisi lain kebanyakan para penyelenggara pemerintahan adalah bukan type *risk taker* tetapi berkarakter *safety first taker* seperti berbudaya kerja saat mereka dalam kendali pemerintahan orde baru; keadaan ini sangat dimaklumi mengingat mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari birokrasi generasi sebelumnya yaitu generasi yang tidak memiliki budaya kerja keras, produktif, kreatif dan jujur.

Sejarah juga memperlihatkan bahwa cikal bakal para pengabdian rakyat ini bermula sebagai *lungguh, abdi dalem, priyayi, bestuur ambtenaar, pamong praja* dan saat ini kita kenal dengan predikat KORPRI. Mereka telah lama terjebak oleh budaya “*manut*” (loyalitas semu) tidak efektif dan telah merasa berprestasi manakala hasil pekerjaannya dapat diterima oleh atasannya tanpa mengindahkan seberapa jauh kualitas, manfaat dan dampak dari pekerjaan tersebut terhadap publik.

Kita bisa membayangkan bahwa umumnya keadaan seperti ini bukan tanpa penyebab, persoalan gaji yang kecil dan model seleksi penerimaan / penempatan pegawai yang bernuansa KKN sangat mungkin sebagai penyebab.

Budaya kerja yang sungguh memprihatinkan ini masih menggejala dan terasa implikasinya dalam menterjemahkan agenda reformasi yang diharapkan oleh para mahasiswa; maraknya unjuk rasa para mahasiswa akhir-akhir ini dalam menuntut dilaksanakannya agenda reformasi secara total adalah sebuah pembuktian tersendatnya pelaksanaan pembaharuan atau dengan bahasa lain ketidakmampuan para penyelenggara pemerintahan untuk melaksanakan komitmen yang erat kaitannya dengan kompetensi para penyelenggara terhadap fungsinya, disamping tidak dipungkiri juga bermainnya supremasi politik di atas kepentingan yang lain.

### **Prosedur**

Di lingkungan birokrasi pemerintahan hal-hal yang bertalian dengan prosedur belum berstandar; sehingga kualitas pelayanan publik pun sangat tergantung pada perlakuan institusi pemberi pelayanan. Kalaupun ada aturan teknis atau petunjuk teknis yang menetapkan tentang standar alokasi waktu dan prosedur tetap, tetapi di dalam implementasinya hanya diperankan sebagai *panduan* yang tidak menjamin konsistensi dalam faktanya.

Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang seyogianya diterbitkan oleh departemen teknis dalam era pemerintahan masa kini belum tuntas dipenuhi, hal ini berimplikasi pada sulitnya mengukur kinerja keberhasilan dari suatu institusi pemberi pelayanan, yang pada gilirannya menyulitkan penilaian bagi institusi penilai fungsional maupun pihak publik sebagai konsumen, yang akhirnya dapat mengaburkan sikap *kebertanggungjawaban* pada publik.

Banyak prosedur dalam hubungan kerja antar lembaga pemerintahan Daerah masih berorientasi pada cara lama yang tidak sederhana untuk menyikapi suatu persoalan yang mendesak. Alasan yang mendalihkan prosedur harus sesuai ketentuan-ketentuan yang berlaku telah mengesampingkan tingkat kepentingan bagi kebutuhan publik yang mendesak. Banyak contoh konkrit yang berkaitan dengan kepentingan publik terkalahkan oleh aturan internal yang *rigid* seperti dalam mengurus IMB, izin usaha, sertifikat HGB, HGU, Hak milik dan dokumen lain yang harus dimiliki warganya.

Iklim hubungan kerja dan komunikasi antara *front – line – staff* dengan *back – line – staff* masih dihadapkan pada kendala; kendala ini lebih diwarnai oleh kultur yang telah melembaga beberapa decade sebelumnya dan menghasilkan masyarakat birokrasi yang tidak

fleksibel, kurang berpandangan maju, tidak kreatif serta tertinggal dalam membangun *networking*. Keadaan ini telah membawa ketertinggalan para birokrasi pemerintahan dalam kemampuan menciptakan prosedur yang persuasive dibandingkan dengan mitranya di lingkungan institusi non pemerintahan.

Prosedur yang normative dalam perumusan kebijaksanaan publik seyogianya seawal mungkin melibatkan publik (*participatory planning*) melalui keterwakilannya dalam lembaga milik publik, John Stewart mengungkapkan betapa pentingnya setiap kebijakan didukung oleh *public accountability and public participation and the relationships between councilors, staff and public*; interaksi yang dinamis, dan keterbukaan atas informasi yang ada diharapkan mampu melahirkan pemikiran yang *original* dan pertimbangan-pertimbangan yang akan didukung oleh publik.

### **Figur**

Dalam menciptakan kebijakan publik yang berkualitas tentunya memerlukan penanganan oleh sosok *stakeholders* yang memiliki kompetensi, kecukupan wawasan, bermoral dan antisipatif. Melalui proses perumusan kebijaksanaan yang melibatkan pihak yang memiliki kepentingan atau erat kaitannya dengan issue kebijaksanaan setidaknya akan mampu memperhitungkan resiko, dampak dan hasil yang objektif. Karena sangat disadari bahwa setiap kebijakan publik yang mengatur berbagai kelompok kepentingan harus sejauh mungkin memperhitungkan diperolehnya *keuntungan (benefit)* bagi sebagian besar kelompok kepentingan di masyarakat dan sesedikit mungkin *kerugian (risk)* yang menimpa sekelompok kecil masyarakat. Keuntungan mana tidak semata-mata dengan ukuran yang bisa dikalkulasi dengan statistik ekonomi tetapi juga yang bersifat *intangibile* (rasa aman, sejahtera, keindahan, kenyamanan dst).

Karenanya meminjam ungkapan yang menjadi tuntutan suatu kebijaksanaan publik, yang baik menurut John Stewart yaitu : focus pada akses, perhatian pada pandangan pelanggan, terbuka menerima usulan, memberi prioritas pada keluhan, perhatian terhadap rincian dan kejelasan bagi pelanggan dan publik.

### **III. Pemberdayaan Birokrasi**

Menyikapi perubahan-perubahan yang besar dalam pembangunan politik, ekonomi, sosial dan hukum, tentunya perlu dibarengi secara simultan dengan pembaharuan administrasi (*administrative reform*). Berangkat dari euphoria demokratisasi, bidang administrasi

merupakan hal strategis untuk segera dibenahi mengingat memiliki implikasi yang signifikan pada aspek pelayanan publik dengan struktur Anggaran Pemerintahan yang kurang memberi perhatian dalam alokasi belanja publik, sementara belanja birokrasi selama ini memperoleh tempat yang lebih utama. Untuk itu sangat beralasan bilamana pembenahan birokrasi segera memperoleh perlakuan yang sungguh-sungguh, karena potensinya berkaitan dengan proses produksi kebijakan publik yang memiliki sisi menentukan nasib publik yang dilayaninya.

Banyak wacana yang dilakukan berbagai pihak untuk membenahi potret birokrasi pemerintahan yang wajahnya makin carut marut; tidak kurang para politikus menyoal kondisi ini dengan mengusulkan dimasukkannya non PNS professional ke dalam birokrasi pemerintahan dengan mengabaikan kesisteman di lingkungan manajemen kepegawaian. Obsesi tersebut sangat beralasan bila dikaitkan dengan fakta histories birokrasi yang “blepotan” dengan ambivalensi kepentingan partai penguasa (*patronage*) di satu pihak dengan kepentingan kelompok, keluarga dan pribadi di sisi lainnya dan berujung pada maraknya korupsi dan mengabaikan kepentingan publik.

Sepanjang potensi birokrasi belum seluruhnya terjebak pada jaringan “*white collar crime*”, maka peluang pemberdayaan birokrasi masih terbuka lebar; potensi birokrasi dapat menjadi professional manakala memperoleh dukungan komitmen para pemutus kebijakan (elite politik) dari mulai pusat kekuasaan tertinggi (tingkat nasional) sampai ke tingkat local untuk bersedia menempatkan profesionalisme di atas yang lain.

Realitas bisa dicapai dengan mempertimbangkan upaya-upaya berikut ini :

### ***1. Sistem manajemen kepegawaian***

Mencermati ungkapan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara (Prof. Dr. Prijono Tjiptoherijanto), bahwa ada tiga kesisteman yang dianut dalam manajemen kepegawaian yaitu *centralized system* yaitu pengelolaan kepegawaian yang dikendalikan secara terpusat dengan norma, standar dan prosedur ditetapkan oleh Pemerintah Pusat; *Sparated system* yaitu pengelolaan yang didesentralisasikan ke Daerah karena Daerah mampu secara finansial dan *Integrated system* yang merupakan perpaduan antara *Centralized* dan *Sparated* serta manajemen kepegawaian ditangani secara terpadu antara Pemerintah (Pusat) dan Daerah.

Terlepas dari pilihan mana yang paling memadai di dalam era otonomi Daerah, untuk kepentingan standarisasi kualitas dan menghindari arogansi kedaerahan yang sempit nampaknya *Centralized system* cukup memberikan alasan untuk dipertahankan

mengingat potensi PNS dalam kasus Indonesia ini dapat berperan sebagai “perekat integrasi” bangsa.

## **2. Proses seleksi Pegawai**

Pengangkatan pegawai maupun Penempatan pejabat di lingkungan birokrasi pemerintahan sudah saatnya dilakukan melalui seleksi yang ketat dan sungguh-sungguh. Karena itu kehadiran lembaga pemberi jasa konsultasi dalam manajemen SDM sudah saatnya diberi peluang untuk mengembangkan profesinya menguji pada tangga pertama karier pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan. Dari proses interaksi yang professional dan independen, lembaga ini diharapkan dapat menentukan calon terseleksi yang memiliki karakter, kode etik, potensi akademik, kecerdasan dan emosional yang mampu membangun budaya kerja serta perilaku organisasi yang baik.

## **3. Netralitas birokrasi**

Bila pada saat berlangsungnya administrasi rejim Soeharto yang diperlihatkan oleh jajaran birokrasi adalah dianutnya mekanisme ke KORPRI-an dengan kesetiaan yang tunggal pada partai penguasa (GOLKAR), maka kini sudah saatnya bagi PNS untuk setia pada kenetralan selaku pengabdian rakyat.

Adalah sebuah kewajaran, bilamana PNS kini keyakinan politiknya tidak lagi terbagi untuk berkiblat pada partai manapun; anutan politik birokrat adalah pelayanan publik tanpa kecuali. Pembuktian berupa surat pernyataan kesediaan untuk tidak menjadi anggota/pengurus parpol adalah belum cukup menjamin kenetralan. Kini sudah saatnya bilamana UU Pokok Kepegawaian memuat klausula yang berlaku khusus bagi PNS untuk me-non aktifkan hak pilihnya selama menjadi PNS, artinya setiap PNS seperti halnya TNI/POLRI tidak melakukan kampanye maupun menggunakan hak politiknya di bilik suara (*lex specialis derogat lex generalis*). Adalah hal logis bilamana seorang PNS berkeinginan untuk berkarier di arena politik praktis maka kepadanya diberi peluang menentukan pilihannya dengan melepaskan hak-haknya sebagai PNS dan atau sebaliknya.

Untuk menuju kenetralan bagi PNS ternyata masih menghadapi “ganjalan” dalam aspek legalitas, semisal terungkap dalam peraturan Perundangan yang menetapkan dalam pengangkatan Sekretaris Daerah yang masih mensyaratkan persetujuan Pimpinan DPRD. Demikian juga dalam pembinaan kepegawaian di Daerah (PP 100 Tahun 2000) yang

masih harus difasilitasi oleh Gubernur, Bupati dan Walikota selaku Pejabat Pembina, sementara posisi Pimpinan DPRD dan KDH adalah nyata-nyata sebagai jabatan politik. Karenanya seluruh ketentuan yang memberi akses pada ketidaknetralan PNS/birokrasi pemerintahan perlu ditinjau kembali.

#### **4. *Gaya hidup birokrasi***

Membenahi perilaku birokrat bukanlah persoalan sederhana karena jajaran birokrat saat ini masih merupakan bagian dari masa lalu (Orba) dengan membangun perilaku organisasi yang belum bagus. Perilaku yang menonjol diantaranya berupa keengganan menyesuaikan pada etika PNS yang seyogianya berpola hidup sederhana sesuai besaran pendapatannya; banyak diantara para pejabat birokrasi sangat bernafsu untuk berpola hidup seperti para eksekutif di dunia swasta sehingga tidak mengherankan bilamana mereka mencari jalan keluar yang tidak sah melalui pembenaran legalitas. Tidak mengherankan bilamana para pejabat/birokrat ini melakukan perbuatan korupsi dengan berbagai motif seperti politik, pribadi, keluarga dan client/pertemanan. Menghadapi situasi ini, jalan terbaik adalah setiap kasus korupsi di lingkungan birokrasi harus diselesaikan di Peradilan dan bukan dengan cara lain, karena perbuatannya merupakan ruang hukum publik (supremasi hukum harus di atas supremasi politik). Terlepas dari masih adanya pelanggaran kode etik para pengabdikan hukum di dalam menjalankan profesinya.

#### **5. *Budaya kerja birokrasi***

Memperbandingkan produktivitas kerja antara birokrasi pemerintahan dengan birokrasi swasta tentu tidak terlepas dan ungkapan Mc. Gregor dengan teori x dan y, dimana x digambarkan sebagai sisi negatif dari budaya pekerja yang pada umumnya mereka lamban, malas, tidak suka diperintah, tidak menyukai pengawasan dan bekerja melulu berdasar target atau seperti halnya mesin; sementara sisi y merupakan diagnosis dari tampilan-tampilan negatif tersebut. Demikian halnya budaya kerja birokrasi pemerintahan, umumnya masih tidak produktif. Kalaupun gaji kecil merupakan pembenarannya, ternyata yang bergaji cukup besar pun semisal pemegang jabatan structural dan fungsional tampaknya tidak berlaku ada kekecualian. Kalau masyarakat Jepang memiliki semangat “Kaizen”, India memiliki “Swadeshi”, China memiliki jurus strategi “Shun Tsu” dan Singapura dengan “Keep clean”, maka kita masih mencari jargon

kebanggaan budaya kerja apa yang bisa dilestarikan sebagai pemicu prestasi kalangan birokrat dan masyarakat umumnya.

Membangun suatu nilai (value) tentunya perlu memperoleh dukungan masyarakat, hal ini tidaklah mudah mengingat bangsa ini berangkat dari ratusan ragam etnis. Namun mungkin satu suku kata lama bisa menjadi pemikiran adalah menghidupkan kembali “kegotongroyongan” dan menyingkirkan “alon-alon asal kelakon”, mengingat kegotongroyongan secara konseptual bisa memiliki multi artikulasi. Tidak saja sebagai pemicu semangat kebersamaan dan persatuan, tetapi juga kepedulian antar sesama serta perlunya prestasi untuk mewujudkan Indonesia Baru. Lagi pula era global tidak dapat ditawar-tawar lagi memerlukan percepatan pemulihan (reformasi) di berbagai bidang pembangunan secara simultan dan sinergis.

#### **IV. Prospek Birokrasi**

Tuntutan publik terhadap pelayanan dari birokrasi pemerintahan seakan telah lelah disampaikan melalui berbagai media dan kesempatan, dan kepercayaan publik terhadap birokrasi ini sebenarnya juga telah pudar. Kalaupun toch pihak publik masih mau mendatangi pusat-pusat pelayanan, hal itu adalah semata-mata karena mereka tidak lagi punya pilihan.

Rasanya pembenahan birokrasi sudah sangat mendesak, karena persoalan yang menyelimutinya sudah demikian kompleks, tidak saja internal tetapi justru factor *eksternal* yang telah merubah banyak perangai birokrat ini seperti kepentingan politik, kepentingan client dan lingkungan lainnya.

Pembenahan yang perlu dilakukan di seluruh *lini* tentunya perlu simultan dan menyeluruh melalui *review* seluruh *pejabat publik* oleh organisasi semisal Komite etika PNS yang independen, jujur dan non partisan dan pengangkatan keanggotaannya diakses dari berbagai kalangan dan ditetapkan (melalui undang-undang) serta bertanggung jawab langsung kepada President. Review terhadap pejabat publik ini seyogianya meliputi berbagai aspek penilaian seperti, riwayat pendidikan, kesehatan fisiknya. Stabilitas emosi, integritas moral, ketaatan beragama, dan ketaatan terhadap peraturan per Undang-undangan yang berlaku. Di sisi lain tampaknya banyak potensi muda di kalangan birokrat yang perlu juga diseleksi untuk diberi peluang menduduki posisi strategis sebagai pengganti para birokrat yang tidak lagi memiliki integritas (kompetensi) atau yang tidak memenuhi syarat teknis jabatan. Dengan kebijakan review pejabat publik secara lugas dan konsisten, nampaknya harapan mewujudkan birokrasi yang memiliki integritas bisa terbuka lebar.

## **Referensi**

1. UN (United Nation); Improving Public Analysis : Study Material for Top Executives, UN New York, 1993
2. Gajah Mada University, Policy Brief, # 01 – 05/PB/2001
3. John Steward; Study on Local Government