

Reformasi Birokrasi di Periode Kedua: Mendorong Agenda Reformasi Struktural dan Pola Pikir

Bureaucratic Reform in the Second Period: Promoting Agenda for Structural Reform and Mindset

Dodi Faedlulloh^a, Yulianto^b, Vina Karmilasari^c

^{a,b,c}Jurusan Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung

Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Rajabasa

Korespondensi: ^adodi.faedlulloh@fisip.unila.ac.id, ^byulianto@fisip.unila.ac.id,

^cvina.karmilasari@fisip.unila.ac.id

Abstrak

Artikel ini berupaya menganalisis proyeksi reformasi birokrasi di periode kedua kepemimpinan Jokowi, yang bertepatan dengan tahap terakhir *grand design* reformasi birokrasi untuk tahun 2020-2025. Momen ini merupakan kesempatan terakhir bagi Jokowi untuk menunjukkan komitmennya atas tata kelola pemerintahan yang baik. Namun, ada hal yang tidak bisa dinafikan, pengalaman lima tahun terakhir (2014-2019) kepemimpinan Jokowi masih meninggalkan banyak pekerjaan rumah yang perlu dibenahi. Kinerja birokrasi Indonesia masih sangat rendah. Desain penelitian dalam artikel ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan didukung pendekatan studi pustaka yang menelusuri data-data sekunder yang aktual sebagai bahan kajian. Hasil studi ini mengkaji dua aspek yang disinggung oleh Jokowi dalam pidato "Visi Indonesia", yakni reformasi struktural dan reformasi pola pikir. Pembenahan struktural digunakan untuk menciptakan birokrasi yang cepat dan gesit dalam memberikan pelayanan publik. Serta reformasi pola pikir bisa dilakukan dengan mengadaptasi kapasitas pola pikir dalam *dynamic governance*, yakni mendorong birokrat agar berpikir visioner (*thinking ahead*), *thinking again*, dan *thinking across* untuk membuka peluang melahirkan birokrasi yang produktif, inovatif dan juga kompetitif.

Kata Kunci: Birokrasi, *Dynamic Governance*, Reformasi Struktural, Pola Pikir

Abstract

This article attempts to analyze the projections of bureaucratic reform agenda in the second period of Jokowi's leadership, which coincides with the last stage of the grand design of bureaucratic reform for the years 2020-2025. This moment is the last chance for Jokowi to show his commitment to good governance. However, there are things that cannot be denied, the experience of the last five years (2014-2019) of Jokowi's leadership still leaves a lot of homework that needs to be addressed. The bureaucracy performance is still low. The research design in this article uses descriptive research methods supported by a literature study approach that traces the actual secondary data as a study material. The results of this study predict the two aspects mentioned by Jokowi in the "Vision of Indonesia" speech, namely structural reform and mindset reform. Structural improvement is used to create a fast and agile bureaucracy in providing public services. And reforming the mindset can be done by adapting the mindset capacity in dynamic governance, which is to encourage bureaucrats to think ahead, think again, and think across to open opportunities to create productive, innovative and competitive bureaucracies.

Keywords: Bureaucracy, *Dynamic Governance*, Structural Reform, Mindset

A. PENDAHULUAN

Pidato sang presiden terpilih, Jokowi dengan tajuk “Visi Indonesia” pada tanggal 14 Juli 2019 menyematkan salah satu agenda penting tentang Reformasi Birokrasi. Lagi, Jokowi menekankan tentang pentingnya pelaksanaan pelayanan publik yang cepat dan tidak berbelit. Khususnya pada pemberian izin. Bahkan, Jokowi dengan lantang akan “menghajar” pungli-pungli yang menghambat perizinan. Kemudian, ia berbicara urgensi soal perubahan cara berpikir para aparatur birokrasi agar tidak berpikir monoton dan terjebak dalam zona nyaman mereka. Birokrasi Indonesia ke depan harus memiliki kemampuan adaptif dalam menghadapi segala perubahan. Harus produktif, inovatif dan juga kompetitif. Setidaknya poin-poin inilah yang menjadi ikhtisar penting dalam “Visi Indonesia” tentang reformasi birokrasi.

Pada dasarnya, Indonesia telah memiliki *grand design* reformasi birokrasi yang menjadi landasan serta rute perjalanan demi mencapai *world class bureaucracy*. Namun realitanya tidak gemilang seperti yang diharapkan. Catatan kualitas kinerja birokrasi kita masih rendah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) di akhir tahun 2018 mengungkapkan fakta 30% atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki kinerja buruk. Sebelumnya, data yang dirilis *The Worldwide Governance Indicators Reports* menunjukkan nilai rata-rata indeks efektivitas pemerintahan Indonesia pada tahun 2014 termasuk kategori rendah dengan nilai indeks $-0,01$ dengan peringkat ke-85, walaupun sudah menempatkan Indonesia pada percentile rank (kelompok tengah). Data ini bila dikomparasi di antara negara-negara ASEAN, Indonesia masih kalah jauh dibandingkan dengan negara tetangga Singapura yang mendapat peringkat pertama dengan skor $+2,19$ dan juga Malaysia yang mendapatkan skor $+1,14$ dengan peringkat ke-34. Indonesia juga kalah oleh Thailand yang berada di peringkat ke-62 dengan skor $+0,34$ dan Filipina yang berada di peringkat ke-72 dengan skor $+0,19$. Tentunya hal ini perlu menjadi sorotan tersendiri di tengah optimisme yang coba dibangun melalui retorika pidato Jokowi. Karena untuk membangun birokrasi yang unggul tidak bisa berharap pada nada yang idealistik. Perlu landasan yang materil, perubahan yang akan dilakukan harus didasarkan pada kondisi objektif.

Lima tahun (tahun 2014 sampai 2019) kepemimpinan Jokowi dalam menjalankan agenda reformasi birokrasi bisa menjadi refleksi. Di tingkat kabinetnya, Jokowi dalam banyak kesempatan menyampaikan ketidakpuasan atas kinerja para menternya. Namun ia tidak berani untuk melakukan *reshuffle* terhadap menteri-menteri yang memiliki kinerja jauh dari target. Kemudian, problem laten korupsi masih menggerogoti tubuh birokrasi. Data yang dilansir Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2018 menunjukkan dari 2.357 PNS yang telah divonis bersalah karena terbukti melakukan korupsi, namun baru 891 yang diberhentikan secara tidak hormat. Berarti 62 persen PNS yang terlibat kasus korupsi belum dipecat dan masih mendapatkan kucuran gaji dari anggaran negara. Hal ini tentunya dapat berdampak pada kerugian negara. Di sisi lain, di tingkat *street level*, selama proses pemilu 2019, birokrasi kita justru terpapar *post-truth*. Integritas birokrasi terpukul telak oleh fakta adanya oknum-oknum aparatur sipil negara (ASN) yang turut aktif menyebarkan berita *hoax* dan *hate speech*. Deretan fakta ini perlu segera direspon oleh pemerintah.

Dengan terpilihnya kembali sebagai pemimpin negara, Jokowi mendapatkan kesempatan kedua untuk merehabilitasi birokrasi. Periode kedua ini merupakan kesempatan terakhir pembuktian Jokowi atas komitmennya dalam menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik. Bila ia tidak bisa berbuat banyak sampai lima tahun ke depan, maka publik bisa mencatat dalam memori mereka: Jokowi tidak menuntaskan janji. Dengan pekerjaan rumah yang menumpuk, lima tahun bukan waktu yang lama. Oleh karenanya, pemerintah perlu melaksanakan pelbagai strategi yang cepat dan tepat agar birokrasi segera berbenah.

Dalam kesempatan ini, peneliti akan melakukan studi tentang masa depan reformasi birokrasi Indonesia di periode kedua pemerintahan Jokowi. Melakukan analisis langkah-langkah yang bisa dilakukan dalam melanjutkan reformasi birokrasi. Untuk menjelaskan hal tersebut, peneliti akan menggunakan beberapa teori yang memiliki relevansi yang kuat untuk mendedah reformasi birokrasi, yakni *dynamic governance* yang ditawarkan oleh Neo dan Chen (2007) untuk menjawab realita betapa kompleksnya permasalahan dalam dunia birokrasi, khususnya hal yang terkait dengan situasi di masa depan.

Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi publik perlu direspon secara proaktif dengan mengkreasi berbagai inovasi untuk menyelesaikan masalah dan kepentingan publik yang bersifat dinamis. Jadi, secara singkat, *dynamic governance* dapat dimaknai sebagai kemampuan pemerintah untuk terus menyesuaikan kebijakan, intitusi, struktur yang beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan situasi yang tidak pasti agar tetap relevan, sehingga kepentingan jangka panjang tercapai sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan publik.

Agar organisasi publik tidak gagap terhadap perubahan yang hadir, diperlukan *dynamic capabilities* dan budaya birokrasi yang menjadi pondasi gerak dalam pemerintahan. Budaya birokrasi yang dimaksud oleh Neo dan Chen (2007) yaitu *integrity, incorruptibility, meritocracy, market, pragmatism, multi-racialism, termasuk juga dalam budaya adalah state activism, long term, relevance, growth, stability, prudensce dan selfreliance*. Budaya organisasi yang dipotret Neo dan Chen ini adalah pengalaman di Singapura, implikasinya budaya organisasi tersebut tidak bisa digeneralisasi dalam konteks Indonesia. Oleh karena itu perlu upaya kontekstualisasi ulang akan budaya organisasi tersebut, misal dengan mengkaji budaya organisasi yang pro terhadap *market* ala Neo dan Chen sebagai cerminan dari harapan Jokowi yang menghendaki birokrasi yang ramah terhadap pelayanan investasi ini perlu dimaknai secara lebih kritis. Selain itu, dapat juga mempromosikan nilai-nilai dan budaya lokal dalam proses perubahan organisasi publik (Yulianto, Mulyana, & Hutagalung, 2018).

Selanjutnya, *dynamic capabilities* meliputi *thinking ahead, thinking again, dan thinking across*. Elemen *dynamic governance* dan budaya organisasi ini harus ditopang oleh *able people* dan *agile processes*, serta dipengaruhi oleh *future uncertainties* dan *external practices*. Birokrasi kita kerap gagap dalam menghadapi perubahan yang cepat. Respon yang dilakukan pemerintah terhadap kehadiran fenomena baru sering terlambat. Ketika era digital mendistrupsi di banyak lini kehidupan masyarakat, salah satu contoh yang paling mudah adalah hadirnya pelayanan transportasi berbasis *online*, pemerintah kita terlambat dalam merespon, kalau tidak ingin disebut sebagai kegagalan dalam meramalkan apa yang terjadi di masa depan.

Secara ringkas, *thinking ahead* merupakan kapasitas berpikir yang dimiliki para pejabat publik dan juga para administrator publik dalam merumuskan kondisi masa depan yang mungkin akan berdampak terhadap suatu institusi. Sedangkan, *thinking again* yaitu kemampuan membuka diri untuk melihat secara komprehensif kebijakan yang telah dijalankan untuk dievaluasi serta didesain ulang dalam rangka peningkatan kualitas, penyempurnaan kebijakan dan maksimalisasi pencapaian tujuan. *Thinking again* ini ditujukan untuk memikirkan kembali kebijakan yang lebih baik dan unggul serta tetap relevan dengan perubahan global yang cepat (Aminullah, 2015; Kusuma, 2015). Selanjutnya yang juga penting dalam konsep *dynamic governance* adalah *thinking across*. Kemampuan ini digunakan untuk mencerpawawasan dan mempelajari pengalaman ide dan konsep dari aktor-aktor lain. Dalam rangka menyempurnakan kebijakan pada dasarnya diperlukan pemikiran yang terbuka dan *out of the box*, serta memiliki kemauan belajar untuk mengadopsi pikiran, pendapat serta ide dari lintas batas organisasi.

Selain *dynamic governance*, analisis reformasi birokrasi dalam kesempatan ini juga akan menggunakan *new public service* (NPS) (Denhardt & Denhardt, 2015) sebagai basis untuk menjaga spirit publik dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. NPS secara inheren menjangkarkan dirinya pada teori warga negara demokratis (*democratic citizenship*). Implikasinya, teori ini mendorong aparatur birokrasi harus memberikan kebijakan dalam aktivitas pemberian pelayanan kepada publik. Publik sang warganegara adalah pemilik kedaulatan dari setiap pelayanan dan fasilitas publik yang diberikan. Pemerintah memiliki kewajiban dalam menjamin hak-hak warga negaranya melalui berbagai prosedur yang ada. Warga negara secara demokratis dilibatkan dan melibatkan diri dalam ranah penentuan kebijakan publik dan pelayanan publik (Faedlulloh, 2015).

B. METODE PENELITIAN

Desain penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dan menggunakan pendekatan studi kepustakaan yang berbasis pada data-data sekunder yang aktual. Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, laporan-laporan yang ada kaitannya dengan masalah yang hendak dipecahkan (Nazir, 2009). Melalui studi kepustakaan, peneliti akan mengurai relasi antara masalah, penelitian-penelitian yang relevan dan teori-teori yang kontekstual.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

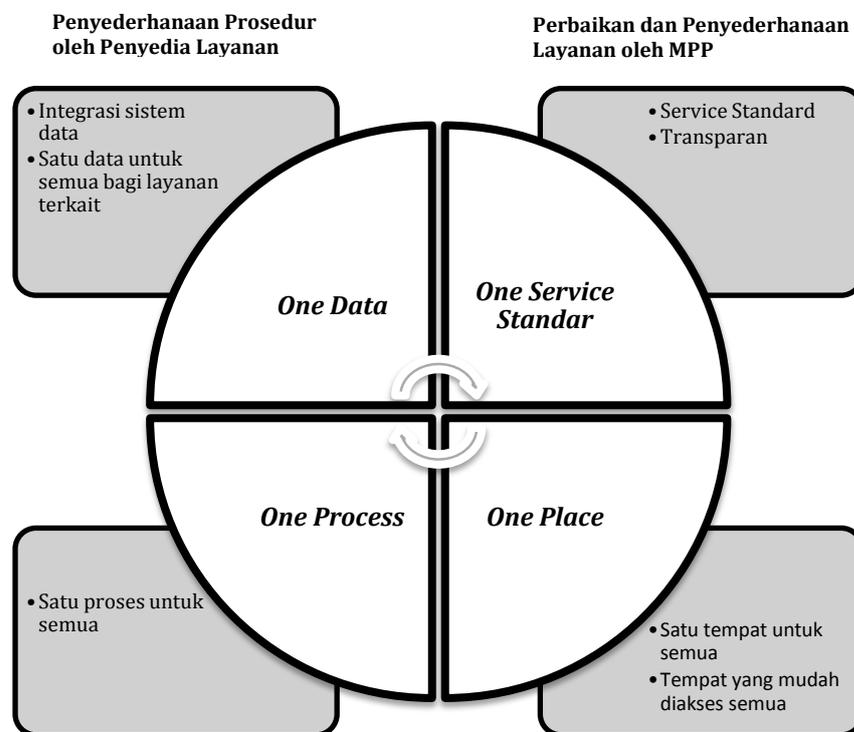
Perubahan Struktural: Menyederhanakan Pelayanan

Ada dua hal penting yang bisa kita tangkap dari “Visi Indonesia” dalam menyoal reformasi birokrasi. Pertama reformasi struktural, dan kedua adalah perkara *mindset* birokrasi. Reformasi struktural menjadi menu yang penting untuk dilaksanakan. Dalam diskursus *new public service*, negara memiliki tugas memberikan pelayanan prima kepada warga negara, bukan *customer* (Denhardt & Denhardt, 2015). Implikasinya, birokrasi harus fokus dalam usaha melayani dan memberdayakan warga negaranya. Oleh karena itu, birokrasi memiliki tanggung jawab untuk tidak mempersulit warga negara dalam mengakses pelayanan publik. Dengan demikian, perubahan struktural dalam tubuh birokrasi Indonesia perlu digalakan kembali. Birokrasi harus dibuat lebih sederhana, simpel, gesit dan cepat. Tidak bertele-tele dan banyak pintu. Akan tetapi, prinsip perubahan struktural ini tetap wajib dijangkarkan semata-mata demi kepentingan publik.

Salah satu inovasi penting dalam pembenahan pelayanan publik yang laik disorot adalah pendirian Mal Pelayanan Publik (MPP). Mulai tahun 2017, tiga kota yakni Surabaya, Banyuwangi dan Jakarta menjadi pionir dalam pendirian MPP sebagai terobosan penting dalam wajah pelayanan publik di Indonesia. Pembangunan MPP adalah contoh konkret reformasi struktural dalam tubuh birokrasi. *Raison d'être* dari MPP adalah memberikan pelayanan terbaik bagi publik dengan mengintegrasikan pelayanan lintas instansi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) mendorong penuh inovasi ini agar bisa diadaptasi di banyak tempat. Sampai saat ini sudah ada 14 MPP yang resmi berdiri di Indonesia. Bulan Maret 2019, Kemenpan-RB bersama 27 pemimpin daerah menandatangani komitmen penyelenggaraan MPP, di antaranya yaitu Kota Manado, Kota Palopo, Kota Bekasi, Kota Bengkulu, Kota Bitung, Kota Bogor, Kota Bukit Tinggi, Kota Cimahi, Kota Mojokerto, Kota Payakumbuh, Kota Solok, Kota Probolinggo, Kabupaten Aceh Besar, Kabupaten Aceh Tengah, Kabupaten Bantaeng, Kabupaten Barru, Kabupaten Halmahera Utara, Kabupaten Muara Enim, Kabupaten Sleman, Kabupaten Tulang Bawang, Kabupaten Batang, Kabupaten Kendal, Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Bone Bolango, Kabupaten Kebumen, Kabupaten Kotawaringin Timur dan Kabupaten Sumedang. Inisiatif ini laik diapresiasi di tengah catatan kualitas kinerja birokrasi Indonesia yang masih

lemah. Bahkan hal seperti ini penting untuk dilipatgandakan demi mencecerap kepentingan publik. Mengingat di beberapa daerah tidak didukung dengan tata wilayah yang baik, sehingga lokasi satu instansi dengan instansi lainnya yang memiliki keterkaitan pelayanan bisa berjarak sangat jauh. Kehadiran MPP bisa menjadi jawaban bagi publik untuk mendapatkan alternatif pelayanan yang terintegrasi, terpadu, mudah, cepat, dan terjangkau bagi publik.

Format MPP adalah formula perbaikan prosedur dan layanan yang ditambah konsep deregulasi dengan tujuan menyederhanakan pelayanan publik. Kehadiran MPP dibangun bukan semata-mata sebagai tempat berkumpulnya stand-stand pelayanan publik, lebih dari itu, MPP adalah langkah penting dalam upaya mencapai reformasi birokrasi itu sendiri. Oleh karena, MPP didorong untuk mampu memenuhi aspek penyederhanaan layanan *one service standard* dan *one place* yang disinergikan dengan penyederhanaan prosedur yang dilakukan instansi penyedia layanan melalui *one data* dan *one process*. Harus ada upaya penyederhanaan prosedur dari instansi penyedia layanan agar bisa *match* dengan proses penyederhanaan yang bisa dilakukan dalam MPP.



Gambar 1. Perbaikan dan Penyederhanaan Fungsi Layanan Melalui Mal Pelayanan Publik
 Sumber: Adaptasi dari *The Asia Foundation* (2019)

Dalam konteks perizinan investasi seperti yang ditegaskan dalam “Visi Indonesia”, reformasi struktural perlu dimaknai secara lebih hati-hati. Untuk memeriksanya, peneliti mencuplik salah satu pernyataan Jokowi yang disampaikan dalam pidatonya di Sentul International Convention Centre, 14 Juli 2019 tentang pelayanan izin investasi:

“Jangan ada yang alergi pada investasi. Yang menghambat investasi semuanya harus diberantas. Hati-hai! Ke depan saya pastikan akan saya kejar dan saya hajar! Tidak ada lagi hambatan-hambatan investasi karena ini adalah kunci pembuka lapangan kerja”

Pemburuan renten dalam bentuk pungli maupun birokrasi amplop memang bisa menjadi benalu pembangunan. Namun, bukan berarti upaya deregulasi ini malah menjadi ajang gelaran karpet merah bagi kelancaran sirkulasi kapital begitu saja. Poin inilah yang perlu diberi bobot kritik lebih dalam.

Perlu diakui, konsep deregulasi sangat berkait erat dengan agenda *Washington Consensus* yang telah banyak direspon oleh para kritikus sebagai upaya sistematis untuk menanggalkan, bahkan melenyapkan peran dan tanggung jawab negara. Bila hal ini terjadi, maka reformasi ala *Washington Consensus* justru malah mendorong Indonesia menuju platform neoliberal yang tidak aplikatif dengan semangat konstitusi dan Pancasila. Deregulasi menjadi arbiter, maknanya dapat diinterpretasikan dan direalisasikan tergantung kuasa dan aktor. Oleh karena itu, deregulasi dalam konteks reformasi birokrasi Indonesia ke depan harus dirancang untuk memudahkan akses pelayanan prima kepada publik. Memberikan pelayanan terbaik kepada warganegara (*citizens*) bukan *customer*. Dalam NPS, peran negara adalah melayani bukan hanya *steering*. Maka, prinsip kepublikan tetap perlu dijaga sebagaimana semangat substansi NPS yang berakar dari (model) masyarakat sipil yang dibangun secara akomodatif terhadap peran dan kepentingan publik untuk membangun tata pemerintahan yang demokratis (Faedlulloh, 2016). Oleh karena itu, jangan sampai, demi kepentingan mendulang investasi *an sich* tapi rakyat dikorbankan atau merusakkan ekologi dibiarkan. Dengan kata lain, kemudahan izin investasi sama sekali tidak bisa dipukul rata. Misalnya, penerbitan konsesi-konsesi yang berkaitan dengan agraria, seperti perkebunan, kehutanan atau bahkan tambang justru kerap lahir dari proses maladministrasi, koruptif dan manipulatif, sehingga menimbulkan banyak konflik agraria (Munauwarah, 2016; Sitorus, 2016; Ferdian & Soerjatisnanta, 2017; Utami, 2018).

Reformasi Pola Pikir: Mendorong *Dynamic Capabilities*

Kata kunci untuk menjaga kualitas pelayanan organisasi publik adalah adaptasi terhadap perubahan. Namun seringkali di lapangan, kinerja birokrasi dihadapkan pada permasalahan mendasar yakni tidak memiliki *self adjusting mechanism* untuk mengatasi segala permasalahan serta tantangan atas segala perkembangan situasi di masyarakat dan kerja birokrasi. (Firman, Rahmawati, & Trijayanto, 2017; Faedlulloh & Wiyani, 2019). Di sisi lain, dalam *grand design*, reformasi birokrasi saat ini sedang menuju sasaran lima tahun ketiga (2020-2025) dengan langkah peningkatan kapasitas birokrasi secara terus menerus untuk menjadi pemerintahan kelas dunia. Dalam konteks peningkatan kapasitas ini, menjadi penting untuk menimbang kembali *dynamic capabilities* sebagai aspek penting dari *dynamic governance*.

Tujuan jangka panjang agenda reformasi birokrasi adalah menuju *dynamic governance* pada tahun 2025 mendatang. Oleh karena itu memahami secara mendalam *dynamic governance* menjadi laku penting untuk perbaikan birokrasi di Indonesia. Akan tetapi di tengah kondisi organisasi publik di Indonesia yang dinilai begitu gemuk, kaku, *rigid*, berbelit dan tidak efisien, gagasan dan praktik *dynamic governance* mendapatkan tantangan yang luar biasa berat. Karena penerapan *dynamic governance* perlu disokong oleh komitmen politik yang besar serta atmosfer budaya perubahan yang kuat. Birokrasi Indonesia harus bisa keluar dari zona nyaman yang menjebak para birokrat.

Studi yang dilakukan Bysted dan Jespersen (2014) menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di organisasi publik menilai aktivitas inovatif sebagai *extra role-behaviour*, sedangkan para pegawai di organisasi privat menilai kerja inovasi sebagai *necessary behaviour* yang akan menopang karier mereka. Konteks Indonesia pun tampaknya demikian sama. Inovasi belum benar-benar terinternalisasi dalam alam pikir birokrat. Oleh karenanya, agenda reformasi pola pikir ini perlu diperjuangkan. Birokrat harus memiliki *mindset* yang

visioner (*thinking ahead*). Aparat birokrasi harus responsif terhadap situasi yang kontingen agar eksistensi birokrasi tetap relevan dengan segala perubahan.

Thinking ahead merupakan kapasitas berpikir yang dimiliki para pejabat publik dan para administrator publik dalam merumuskan kondisi masa depan yang mungkin akan berdampak terhadap institusi. Dengan kemampuan ini, pemerintah terdorong untuk senantiasa meninjau kembali kebijakan dan strategi yang sedang berjalan, memperbaharui target dan tujuan, dan menyusun langkah-langkah baru untuk mempersiapkan masa depan.

Perubahan yang cepat di era digital juga harus direspon dengan baik oleh birokrasi. Jangan sampai tertinggal lagi, birokrasi kita juga harus adaptif terhadap revolusi industri 4.0 yang saat ini berjalan secara global. Di era ini, organisasi privat berbondong-bondong telah banyak mendisrupsi layanannya sehingga mampu memberikan pelayanan yang jauh lebih efektif kepada pelanggannya. Organisasi publik pun dituntut demikian. *E-Government* sebenarnya telah lama menjadi diskursus di Indonesia, namun secara praktik masih banyak kendala. Pelayanan terkadang masih dilakukan secara manual walaupun embel-embelnya bernama *electronic*. Bahkan, secara mendasar problem pelaksanaan e-government adalah belum pahamnya para pelaksana tentang “kondisi sekarang” dengan “apa yang akan dicapai dengan proyek e-government” yang menciptakan keterputusan (Ordiyasa, 2015; Silalahi, Napitupulu, & Patria, 2015).

Dengan *thinking ahead* pula, pidato Jokowi soal menghajar pungli karena investasi adalah kunci pembuka lapangan kerja perlu disoroti sebagai jawaban yang sungguh-sungguh atas fenomena bonus demografi yang akan dihadapi Indonesia. Jangan sampai bonus demografi justru menjadi bencana demografi, masyarakat di usia produktif malah menjadi pengangguran dan beban bagi ekonomi negara. Oleh karena itu, kerja birokrasi adalah memastikan tidak ada proses yang berbelit, memangkas pungli, serta birokrasi amplop dalam pelayanan izin investasi. Regulasi harus dibuat jelas, jernih dan tegas untuk memastikan kepastian keamanan investasi. Tentu dengan catatan, baik investasi dalam negeri, luar negeri, maupun gabungan keduanya tidak merugikan masyarakat banyak.

Melalui *thinking ahead*, *collaborative governance* akhirnya menemui titik relevansinya. Pemerintah bersama *stakeholders* perlu duduk bersama dan berpikir strategis sehingga mampu melihat agenda-agenda pembangunan yang lebih rasional, bukan semata harapan yang jargonistik. Pemerintah saat ini tidak bisa lagi menjadi pemain tunggal dalam pembangunan. Oleh karena itu, kolaborasi menjadi kunci. Semua pihak secara kolaboratif memposisikan diri untuk melatih diri secara telaten dalam berpikir untuk menggali sinyal-sinyal yang akan datang, sehingga kita lebih peka terhadap ancaman dan hambatan yang akan dilalui di masa depan. Dalam kasus layanan transportasi *online* yang diprakarsai oleh bisnis-bisnis *start-up* yang kini telah menjamur di banyak daerah, pemerintah dinilai sempat gagap dalam merespon fenomena tersebut, sehingga sempat melahirkan konflik horizontal antara para *driver* taksi konvensional dan *driver* transportasi *online*. Hal ini patut menjadi refleksi bersama.

Selanjutnya, pola pikir *thinking again*, yakni kemampuan membuka diri untuk melihat secara komprehensif kebijakan yang telah dijalankan untuk dievaluasi serta didesain ulang dalam rangka peningkatan kualitas, penyempurnaan kebijakan dan maksimalisasi pencapaian tujuan. Hal ini senada dengan yang disampaikan dalam “Visi Indonesia” tentang pentingnya aktivitas evaluasi dan monitoring dalam menjalankan roda birokrasi.

Thinking again dilaksanakan dengan mengkomparasikan kinerja kebijakan dan program yang telah berjalan dengan tujuan awal yang dikehendaki. Melalui daya pola pikir *thinking again*, mendorong para birokrat untuk setia melakukan analisis secara ketat berdasarkan kondisi objektif dengan data aktual, informasi yang terpercaya, pengukuran dan umpan

balik, serta mengidentifikasi masalah yang kemudian hasilnya dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan ataupun program tertentu guna mencari solusi yang dibutuhkan oleh publik. Oleh karena itu, ketelatenan dan kegigihan untuk berani jatuh bangun dalam laku mengkaji secara terus menerus dan redesain kebijakan menjadi modal semangat yang penting dalam proses *thinking again*. Dengan kata lain, birokrasi pembelajar adalah karakter yang perlu dimiliki oleh organisasi publik di Indonesia.

Kemudian, pola pikir *thinking across*. Untuk menciptakan inovasi bagi perbaikan pemerintahan, aparatur birokrasi perlu ide-ide segar. Ide ini bisa didapat dari proses belajar dari pengalaman dan pemikiran lintas sektor serta *best practices*. Substansi dalam *thinking across* ini adalah *present-outside, future-inside* yang dapat dimaknai “bahwa saat ini pemikiran brilian, kebijakan, strategi dan program yang unggul masih menjadi milik negara atau organisasi lain tetapi di masa depan akan menjadi milik kita”. Belajar dari pihak lain bukan sekedar teknis operasional, tetapi lebih penting dari itu adalah menyangkut mengapa pihak lain dapat menyelesaikan masalah yang sama dengan cara berbeda, bagaimana mereka mendesain suatu kebijakan atau program sesuai dengan karakteristik kemajuan masyarakat setempat, dan lain-lain yang bersifat inovatif dan kreatif (Rahadian, 2013). Ego sektoral dan kedaerahan tidak lagi relevan dalam konteks *dynamic governance*. Organisasi-organisasi publik tidak perlu malu untuk belajar dari siapa saja selama ditujukan untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintahan. Contoh pendirian MPP yang telah disinggung sebelumnya adalah praktik terbaik dalam melaksanakan *thinking across*. Konsep MPP terinspirasi dari *Public Service Hall* (PSH) yang berada di Georgia, yaitu pusat pelayanan terpadu dan terintegrasi, baik antar kementerian maupun dengan pemerintah lokal. Tahun 2017, gagasan ini diadaptasi pertama kali oleh Kota Surabaya yang disusul Kabupaten Banyuwangi setahun setelahnya. Untuk MPP Kabupaten Banyuwangi menjadi MPP percontohan bagi kabupaten lainnya di Indonesia. Banyuwangi menjadi destinasi pusat pembelajaran bagi kepala-kepala daerah lain yang ingin mendirikan MPP. Selanjutnya, hal lain yang perlu digaris-bawahi, *thinking across* bukanlah aktivitas *copy-paste*. Proses *benchmarking* tetap perlu disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pada konteks lokal. Harus tetap mempertimbangkan hal-hal dan kondisi unik yang mungkin bisa diterima masyarakat lokal.

D. SIMPULAN

Birokrasi yang baik justru adalah birokrasi yang tidak birokratis. Untuk mencapai *world class bureaucracy* sesuai dengan tujuan *grand design* reformasi birokrasi, ternyata masih banyak kendala yang harus dihadapi. Kepemimpinan Jokowi di periode kedua adalah kesempatan terakhir untuk menunjukkan komitmennya atas tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih. Ada dua upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja birokrasi di Indonesia, yakni reformasi struktural dan reformasi pola pikir.

Pembenahan struktural dilaksanakan untuk menciptakan birokrasi yang sederhana, cepat dan gesit dalam memberikan pelayanan publik. Birokrasi harus segera menciptakan antitesa dirinya di masa lalu. Namun, segala cara yang dilaksanakan untuk menyederhanakan pelayanan publik tetap dijangkarkan pada kepentingan publik sehingga peran negara dan asas kepublikan tetap terawat dan tidak disubordinasi oleh kepentingan-kepentingan segelintir pihak, baik individu maupun korporasi. Selanjutnya, upaya reformasi pola pikir mendorong birokrat agar berpikir visioner (*thinking ahead*), *thinking again*, dan *thinking across* untuk membuka peluang melahirkan birokrasi yang produktif, inovatif dan juga kompetitif. Bila langkah reformasi struktural dan pola pikir mampu berjalan seiring dan sinergis, maka capaian *world class bureaucracy* sangat terbuka untuk diraih.

Daftar Pustaka

Aminullah. (2015). *Dynamic Governance* (Kerangka Konseptual: Melembagakan Budaya,

- Kapabilitas, dan Perubahan). *Jurnal Kebangsaan*, 9(1).
- Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring Managerial Mechanism that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing Private and Public Employees. *Public Management Review*, 16(2), 217–241.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Service not Steering* (4th editio). England: Routledge.
- Faedlulloh, D. (2015). Kerja Dalam Kesetaraan: Studi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) dalam Proyeksi Konfigurasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Indonesia. *Civil Service*, 9(2), 1–12.
- Faedlulloh, D. (2016). Membangun Demokrasi Ekonomi: Studi Potensi Koperasi Multi-Stakeholders. *Jurnal Masyarakat Indonesia*, 42(1), 65–76.
- Faedlulloh, D., & Wiyani, F. (2019). Promote Good Governance in Public Financial: The Practice of Local Budget (APBD) Transparency Through Open Data Jakarta in Jakarta Provincial Government. *Jurnal Good Governance*, 15(1), 1–10.
- Ferdian, K. J., & Soerjatisnanta, H. (2017). The Long Road to Partnership: Conflict Resolution of Register 45 Mesuji Lampung. *JSP Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 20(3), 249–263.
- Firman, Rahmawati, R., & Trijayanto, D. (2017). Penerimaan dalam E-Government (Studi Fenomenologi pada Pengguna Layanan Terpadu Satu Pintu di BPTSP DKI Jakarta). *Promedia*, 3(2), 274–302.
- Kusuma, B. M. A. (2015). Urgensi Dynamic Governance dalam Meningkatkan Profesionalisme Manajemen Penyelenggaraan Haji. In *Dakwah Annual Conference*.
- Munauwarah. (2016). Konflik Kepentingan dalam Perebutan lahan Pertambangan di Kabupaten Luwu Timur antara Masyarakat Adat To Karunsi'e dengan PT Value Indonesia. *The Politics: Jurnal Magister Politik Universitas Hasanudin*, 2(2), 132–146.
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neo, G., & Chen, B. S. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Cultures, Capabilities, and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Ordiyasa, I. W. (2015). Kegagalan Penerapan E-Government di Negara-Negara Berkembang. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia* (pp. 55–60). Yogyakarta: STMIK AMIKOM.
- Rahadian, A. H. (2013). Konsep Dynamic Governance Sebagai Reformasi Administrasi Publik. *Jurnal Bijak*, 10(2).
- Silalahi, M., Napitupulu, D., & Patria, G. (2015). Kajian Konsep dan Kondisi E-Government di Indonesia. *Jupiter*, 1(1), 10–16.
- Sitorus, O. (2016). Penataan Hubungan Hukum dalam Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan, dan Pemanfaatan Sumber Daya Agraria (Studi Awal terhadap Konsep Hak Atas Tanah dan Ijin Usaha Pertambangan). *Jurnal Bhumi*, 2(1), 1–11.
- The Asia Foundation. (2019). Reformasi Birokrasi Melalui Mall Pelayanan Publik: Beberapa Usulan Penguatan. Jakarta, 27 Maret: Materi Rapat Koordinasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.
- Utami, R. A. (2018). Tumpang Tindih Antara Izin Usaha Pertambangan dengan Hak Guna Usaha Perkebunan. *Justisia Jurnal Hukum*, 2(2), 317–330.
- Yulianto, Y., Mulyana, N., & Hutagalung, S. S. (2018). Adoption of Local Values for Bureaucratic Reform in Lampung Province. *MIMBAR: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 34(1), 24–32.