



ISBN: 978-602-71737-0-5

SEMINAR NASIONAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA "Tantangan dan Prospek Pemerintahan Baru"

Padang, 12-13 November 2014

Bidang Ilmu Administrasi Negara (IAN)

Study Center for Community Empowerment and Services (SuCCES)
Fakultas Ilmu Sosial (FIS)
Universitas Negeri Padang

Prosiding Seminar Nasional Ilmu Administrasi Negara 2014
ISBN: 978-602-71737-0-5

Diterbitkan oleh:

Pusat Kajian "SuCCESs (Study Center for Community Empowerment and Services)"
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang
Jl. Prof.Dr. Hamka Air Taw ar Padang 25131
Telp. (0751) 445187
Email: semnas.an2014@gmail.com

Hak Cipta©.2014 ada pada penulis

Artikel pada prosiding ini dapat digunakan, dimodifikasi, dan disebarakan secara bebas untuk tujuan bukan ko mersil (non profit), dengan syarat tidak menghapus atau mengubah atribut penulis Tidak diperbolehkan melakukan penulisan ulang kecuali mendapatkan izin terlebih dahulu dari penulis.

Organisasi Pelaksana

Penanggungjawab : Drs. M. Fachri Adnan, M.Si., Ph.D. (Kajur ISP)
Wakil Penanggungjawab : Drs. Syamsir, M.Si., Ph.D. (Ka.Prodi IAN)

Ketua Pelaksana : Adil Mubarak, S.IP., M.Si.
Sekretaris : Zikri Alhadi, S.IP., MA.
Bendahara : Nora Eka Putri, S.IP., M.Si.

Fasilitator Seminar:

1. Moderator : 1. Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd., Ph.D.
2. Drs. Yasril Yunus, M.Si.
2. Editor/Prosiding : 1. Drs. Syamsir, M.Si., Ph.D.
2. Prof. Drs. Dasman Lanin, M.Pd., Ph.D.
3. Afriva Khaidir, M.Hum., Ph.D.
4. Dr. Dasril, M.Ag.
5. Jayanti Armida Sari
6. Aina Florita
7. Novia Elva Leni
8. Suci Khairun Nisa'
9. Inneke Pratiwi
10. Abel Putra Yofa

Seksi-seksi:

1. Acara dan Tamu : 1. Dra. Fitri Eriyanti, M.Pd., Ph.D.
2. Dra. Jumiaty, M.Si.
3. Novia Elva Leni
4. Inneke Pratiwi
2. Konsumsi : 1. Dra. Heni Candra Gustina
2. Siska Sasmita, S.IP., MAP.
3. Mimidarwati
4. Suci Khairun Nisa'
5. Aina Florita
3. Tempat dan Perlengkapan:
 1. Aldri Frinaldi, SH., M.Hum, Ph.D.
 2. Drs. Karjuni Dt. Maani, M.Si.
 3. Abel Putra Yofa
 4. Syadzali Azizi
 5. Fadlan Rizki
 6. Adhitia Dirga
 7. Donni M. Rianto
 8. Yogi Komala Putra

Sekretariat:

1. Silvia Megazarti, S.IP.
2. Puja Scunda, SE.
3. Viny Elvia, S.Pd.

Tema: Tantangan dan Prospek Pemerintahan Baru

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh
Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga seminar nasional Ilmu Administrasi Negara tahun 2014 dapat terselenggara sukses.

Seminar nasional Ilmu Administrasi Negara 2014 merupakan seminar tahunan yang diselenggarakan oleh Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang bekerja sama dengan Pusat Kajian Pelayanan Publik dan Pemberdayaan Masyarakat (Pus-P3M) FIS UNP. Seminar ini dikemas dalam tema: "Tantangan dan prospek pemerintah baru". Pemerintahan baru ini memiliki tantangan dan prospek tersendiri dalam menjalankan roda pemerintahan. Berbagai permasalahan yang belum tuntas dikerjakan oleh pemimpin sebelumnya menjadi tantangan yang berat bagi pemerintahan baru. Persoalan tersebut terjadi baik di pusat maupun di daerah dan perlu ditemukan dan diimplementasikan alternatif-alternatif penyelesaiannya. Selain itu, pemerintahan baru juga memiliki prospek yang dijadikan landasan untuk berbagai kebijakan, seperti program-program unggulan pemerintahan sebelumnya yang telah dirancang meskipun belum tuntas pelaksanaannya, masyarakat yang semakin kritis, dan perkembangan teknologi yang semakin meningkat. Melihat tantangan dan prospek tersebut, pemerintahan baru merupakan harapan untuk membawa bangsa ini menjadi lebih baik.

Seminar ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi nyata bagi kemajuan bangsa ini di masa mendatang. Dalam seminar ini, alhamdulillah terkumpul 22 makalah dan telah direview oleh tim reviewer serta layak untuk masuk ke dalam prosiding Seminar Nasional Ilmu Administrasi Negara tahun 2014 (ISBN No. 978-602-71737-0-5) dan telah dipresentasikan dalam tiga kelompok sesi paralel.

Pada kesempatan ini, kami selaku ketua pelaksana menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan Rektor Universitas Negeri Padang, pimpinan Fakultas Ilmu Sosial UNP, segenap pimpinan jurusan dan pimpinan prodi di Lingkungan FIS UNP, tim reviewer, dan seluruh panitia pelaksana yang telah berusaha memaksimalkan dan bekerjasama dengan baik hingga terlaksananya acara ini dengan sukses.

Wassalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Padang, November 2014

Ketua Panitia

Tema: Tantangan dan Prospek Pemerintahan Baru

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
Subtema: Reformasi Birokrasi	
1. Mengagendakan (Kembali) Kebijakan Reformasi Birokrasi di Era Pemerintahan Baru (<i>Roza Liesmana</i>)	1
2. Reformasi Birokrasi Melalui Pembinaan Motivasi Pelayanan Publik di Kalangan PNS (<i>Syamsir</i>)	9
3. Reformasi Struktur Kelembagaan SKPD Kota Padang dalam Rangka Mewujudkan Organisasi Tepat Ukuran dan Tepat Fungsi: (<i>Malse Yulivestra</i>)	25
4. Pelayanan Sepenuh Hati: Strategi Mencapai Tingkat Kepuasan Masyarakat (<i>Customer Satisfaction</i>) dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Pelayanan Perizinan di Kota Padang (<i>Kusdarini</i>)	39
5. Jokowikrasi, Performansi Birokrasi Pemerintahan Jokowi: Tantangan dan Prospeknya (<i>Bonaventura Ngarawula</i>)	55
6. Diskursus Pemilihan Kepala Daerah oleh DPRD: Kemunduran Demokrasi Lokal Vs Harapan Depolitisasi Jabatan Karir pada Birokrasi Lokal (<i>Edison</i>)	61
Subtema: Kebijakan dan Pelayanan Publik Pemerintahan Baru	
7. Sikap Pemerintah Kota Padang Terhadap Resiko Bencana Gempa dan Tsunami (<i>Zikri Alhadi</i>)	77
8. Pelayanan Publik dalam Bidang Administrasi Kependudukan di Kabupaten Bandung (<i>Dedi Sukarno dan Rike Anggun Artisa</i>)	85
9. Hubungan Kualitas Pelayanan Publik di Bidang Kesehatan dengan Kepuasan Masyarakat: Studi Kasus Rumah Sakit Swasta X di kota Padang, Sumatera Barat (<i>Aldri Frinaldi dan Dede Pradana Putra</i>)	107
10. Perilaku Politik Elit Birokrasi Dan Dampaknya Terhadap Implementasi Kebijakan Publik (<i>Adil Mubarak</i>)	121
11. Koordinasi Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya Dalam Penanganan Bencana Alam di Kabupaten Tasikmalaya (<i>Ramadhan Pancasilawan</i>)	133
Subtema: Pemerintahan Nagari dalam Konteks UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa	
12. Tantangan dan Prospek Implementasi Undang-undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa (<i>Hanif Nurcholis</i>)	145

Tema: Tantangan dan Prospek Pemerintahan Baru

13. Nagari dalam Harapan dan Kecemasan: Suatu aspirasi tentang Pelaksanaan UU No. 6/2014 Tentang Desa (*Yasril Yunus*) 165
14. Transformasi Pemerintahan Nagari (*Desna Aromatica*) 179
15. Pengembangan Otonomi Desa dalam Perspektif UU Desa No. 6 Tahun 2014 di Indonesia (*Ine Mariane dan Danny Permana, dan Agus Fatah*) 185
16. Dampak Negatif Pemekaran kecamatan dan nagari di Wilayah Renah indojati Kabupaten Pesisir Selatan (*Aidinil Zetra*) 201

Subtema: Manajemen Keuangan Daerah

17. Upaya Pencapaian *Good Governance* dalam Pengelolaan Keuangan Daerah (*Karjuni Dt. Maani*) 215
18. Strategi Peningkatan Dana Alokasi Umum Pemerintahan Daerah Propinsi Jawa Barat (*Tamrin*) 225
19. Reformasi Administrasi Keuangan Daerah di Kabupaten Bandung (*Elisa Susanti, Hersusetiyanti, dan Mas Halimah*) 235

Subtema: Hubungan Pusat dan Daerah

20. Analisis Penerapan Sistem Demokrasi Politik dan Otonomi Daerah (*Yusuf Hermawan, Agus Supriadi Harahap, dan R. Sally Marisa Sihombing*) 245
21. Evaluasi Kebijakan Pemilihan Gabungan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah Propinsi dan Kabupaten (Studi Kasus di Kabupaten Sumedang) (*Dadang Priyatna, Neneng Weti Isnawati, dan Sawitri Budi Utami*) 255

REFORMASI BIROKRASI MELALUI PEMBINAAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KALANGAN PNS

Syamsir

Dosen (Lektor Kepala IVc) Prodi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial – Universitas Negeri Padang, e-mail: syamsirsaili@yahoo.com

ABSTRAK

Artikel ini membahas tentang pentingnya pembinaan motivasi pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi dalam rangka upaya reformasi dalam tubuh birokrasi di Indonesia. Pembinaan motivasi pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi sangat urgen dilakukan baik pada saat seseorang direkrut dan diseleksi menjadi calon aparatur birokrasi atau CPNS maupun pada saat mereka telah menjadi aparatur birokrasi atau PNS. Reformulasi rekrutmen dan seleksi CPNS dengan mempertimbangan aspek motivasi pelayanan publik di dalamnya merupakan sesuatu yang mesti mendapatkan perhatian serius dalam rangka reformasi birokrasi di Indonesia. Demikian juga dengan pembinaan motivasi pelayanan publik selama mereka telah menjadi pegawai (aparatur birokrasi). Pembinaan motivasi pelayanan publik perlu menjadi perhatian serius dan mendapat prioritas untuk dilakukan dalam rangka reformasi birokrasi di Indonesia.

Kata Kunci: Reformasi birokrasi, PNS, motivasi pelayanan publik, rekrutmen dan seleksi.

A. Pendahuluan

Semenjak pemerintahan Orde Baru berakhir sekitar 16 tahun yang lalu dan diikuti dengan bergulirnya pemerintahan Orde Reformasi, muncul berbagai harapan untuk melakukan perbaikan birokrasi pemerintah (reformasi birokrasi) di Indonesia. Namun setelah orde reformasi berjalan lebih dari satu setengah dasawarsa, reformasi birokrasi itu tidak mengalami perubahan yang begitu signifikan bahkan cenderung berjalan di tempat. Dengan kata lain, perbaikan birokrasi pemerintah hingga saat ini belum memperlihatkan tanda-tanda kemajuan yang berarti. Hal ini tercermin dari masih tingginya penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), tidak efisiennya organisasi pemerintahan di pusat dan daerah, rendahnya kualitas pelayanan publik, dan lemahnya fungsi lembaga pengawasan sehingga banyak kelemahan birokrasi yang belum menampakkan tanda-tanda dilakukannya perbaikan.

Selama lebih kurang dua tahun pemerintahan Presiden Habibie yang oleh sebagian kalangan dianggap tidak legitimate itu mungkin belum sempat melakukan perbaikan yang berarti. Akan tetapi selama pemerintah Presiden Abdurahman Wahid yang “katanya” telah dipilih secara demokratis oleh wakil rakyat, perbaikan itu juga belum bisa dikatakan memberikan harapan bagi birokrasi pemerintah untuk menciptakan sistem yang mantap. Selama satu tahun di bawah Presiden Gus Dur tidak ada kemajuan yang berarti, bahkan menciptakan

kondisi birokrasi pemerintah yang semakin mengkhawatirkan. Bahkan sampai pada pemerintahan Presiden Megawati yang mengambil *over* kepemimpinan Presiden sebelumnya, Gus Dur, perbaikan atau reformasi birokrasi tersebut tidak mengalami perbaikan yang berarti, meskipun beliau sendiri (mantan presiden Megawati) pernah mengibaratkan birokrasi di Indonesia ini ibarat “keranjang sampah”, namun beliau sendiri tidak mampu membersihkan keranjang birokrasi itu dari “sampah-sampah birokrat”. Begitupun di masa pemerintahan SBY-Budiono. Malah kelembagaan birokrasi pemerintah semakin transparan dalam melakukan korupsi dan akuntabilitas publik menjadi pertanyaan besar dan menyisakan teka-teki yang belum terjawab sampai saat ini.

Bila kita menoleh sejarah ke beberapa puluh tahun ke belakang, terlihat bahwa kedudukan birokrasi terhadap partai politik, terutama semenjak Presiden Suharto, tidak lagi bisa dikatakan netral. Meskipun pada saat dan selama pemerintahan Orde Baru berkuasa Golkar yang menguasai Pemerintah saat itu bukan partai politik, namun birokrasi pemerintah jelas tidak bisa dikatakan netral atau lepas dari kekuatan politik yang dimainkan oleh Golkar. Pada masa itu hampir semua posisi dan jabatan birokrasi terkooptasi dan memihak kepada Golkar.

Cara-cara seperti ini sebenarnya tidak jauh berbeda dengan jaman pemerintahan Presiden Soekarno yang memberikan akses kepada tiga partai politik Nasakom untuk mengkapling birokrasi departemen pemerintah. Demikian pula kondisi birokrasi yang berlangsung pada zaman-zaman pemerintahan setelah itu (zaman Habibie, Gus Dur, Megawati, dan SBY). Kepentingan-kepentingan politik masih tetap mewarnai suasana birokrasi di Indonesia. Bahkan boleh jadi pengaruh dan kepentingan politik tersebut masih terjadi dalam pemerintahan Jokowi-JK saat ini. Kabinet tanpa syarat yang digembar-gemborkan pada saat kampanye pilpres beberapa bulan lalu seolah berubah menjadi kabinet transaksional dan politik “dagang sapi” (jual beli sembunyi-sembunyi, tapi tetap kelihatan – red).

Sebenarnya pengaruh partai politik dalam tubuh birokrasi sudah mulai tumbuh subur dan sulit dihindari semenjak masa Orde Lama dan Orde Baru, bahkan berlanjut sampai sekarang. Dunia birokrasi memang sulit untuk steril dari kepentingan dan pengaruh (partai) politik. Empat partai besar pemenang pemilu 1955 mencoba menduduki departemen pemerintah untuk menguasai sumber daya birokrasi sebanyak-banyaknya bagi partainya masing-masing. Semangat dan keinginan seperti ini membuat birokrasi pemerintah terkotak-kotak sebagai kapling partai politik. Partai politik membangun blok-blok dalam birokrasi pemerintah untuk kepentingan partainya, sehingga netralitas birokrasi pemerintah terhadap kekuatan partai politik sulit bisa dihindari.

Demikian juga pada masa pemerintahan Orde Baru. Kepentingan politik (partai) Golkar sangat terasa mewarnai dunia birokrasi. Selanjutnya, pemerintahan Megawati nampaknya juga kelihatan berusaha mengulang-ulang cara-cara lama yang memupuskan harapan untuk melakukan reformasi birokrasi. Birokrasi pemerintah semakin terkooptasi dan diintervensi oleh partai politik yang mempersiapkan kemenangan pemilu bagi partainya. Kepentingan subjektivitas partai semakin kuat untuk menguasai birokrasi pemerintah.

Menurut Miftah Thoha (2002) kehadiran partai politik dalam pemerintahan memang tidak bisa dihindari; akan tetapi kebutuhan untuk menciptakan sistem

birokrasi pemerintahan yang netral, profesional, dan mantap juga tidak bisa dihindari, bahkan merupakan suatu keharusan. Menurut Miftah Thoha pula, tidak adanya akuntabilitas publik, tidak adanya transparansi, dan kurang adanya pertanggung jawaban selama pemerintahan yang lalu yang dilakukan oleh pemerintah terhadap tindakan publik adalah dikarenakan pendekatan kekuasaan sangat sentral. Hal ini makin diperkuat pula oleh kehadiran dan kekuatan partai politik dalam birokrasi pemerintah. Selain itu secara internal, sikap mental aparatur birokrasi kita yang buruk akibat belenggu budaya paternalistik, penjiat, korup, pemalas, dan sikap mental buruk lainnya yang sekian lama terpupuk di kalangan birokrasi menjadi kendala serius untuk melakukan reformasi di tubuh birokrasi kita. Kalau sekarang kita akan mengubahnya, maka kondisi mental, sikap, dan perilaku seperti ini lah yang juga perlu mendapat perhatian untuk diperbaiki.

Makalah ini akan mendiskusikan tentang pentingnya mereformasi sikap mental aparat birokrasi dalam kerangka reformasi birokrasi itu sendiri, terutama yang berkaitan dengan upaya membina motivasi aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Dengan upaya pembinaan motivasi pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi diharapkan reformasi birokrasi yang sesungguhnya akan lebih mudah terwujud.

B. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Persoalan Motivasi Pelayanan Publik di Kalangan PNS

Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia berkedudukan sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat. Sebagai salah satu unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, PNS memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem dan proses penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan di Indonesia. Sesuai dengan kedudukannya itu mereka seharusnya bertugas sebagai abdi masyarakat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Agar supaya setiap PNS di Indonesia dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka disamping kemampuan profesionalnya mereka juga seharusnya memiliki motivasi kerja yang tinggi. Peranan motivasi sangatlah penting dalam pelaksanaan tugas dan peningkatan prestasi kerja seorang pegawai. Selain itu, motivasi untuk menjadi pegawai negeri di kalangan PNS juga patut menjadi pertimbangan dalam penerimaan calon pegawai negeri sipil di Indonesia, termasuk di Provinsi Sumatera Barat, karena ia sedikit banyaknya pasti akan mempengaruhi pula motivasi kerjanya dan pada akhirnya juga akan mempengaruhi prestasi kerjanya sebagai pegawai negeri.

Motivasi dalam pekerjaan sering menjadi perhatian banyak peneliti karena ia berhubungan sangat erat dengan prestasi kerja seseorang atau organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya (Perry, 2000). Disamping itu motivasi kerja yang ideal dan sepatutnya dimiliki oleh setiap PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah motivasi yang dilandasi oleh nilai-nilai yang mengacu kepada kepentingan publik, seperti motivasi atau keinginan mengabdikan kepada negara dan masyarakat, sikap rela berkorban demi kepentingan umum, memiliki rasa tanggungjawab dan kepedulian yang tinggi terhadap nasib orang lain, dan

sebagainya. Motivasi seperti inilah yang sepatutnya dimiliki oleh setiap PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Persoalan yang sedang menggejala di kalangan PNS saat ini adalah persoalan buruknya prestasi kerja PNS. Prestasi kerja aparatur birokrasi (PNS) beberapa dekade ini cenderung menurun. Kondisi seperti ini diduga ada kaitannya dengan persoalan motivasi menjadi PNS, disamping kelemahan dalam aspek lain seperti kemampuan kerja, kondisi lingkungan kerja dan sebagainya. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan literatur yang ada, terdapat indikasi bahwa motivasi seseorang untuk menjadi pegawai negeri atau PNS di Indonesia pada saat mereka direkrut menjadi CPNS sangatlah beragam. Artinya, disamping mereka didorong oleh faktor-faktor yang bersifat *intrinsik*, seperti keinginan mengabdikan kepada masyarakat, memperoleh kepuasan kerja, pengakuan atau harga diri, prestasi kerja, dan sebagainya, ada kemungkinan pula bahwa mereka juga didorong oleh berbagai motivasi yang bersifat *ekstrinsik* seperti faktor keuangan, keamanan kerja, status dan prestise, dan sebagainya.

Kondisi senada juga dikemukakan oleh Ismanto (2006), Muslimin B. Putra (2006), Eko Prasajo (2006), dan Somi Awan (2006). Menurut mereka bahwa dalam kenyataan di lapangan masalah rekrutmen PNS cenderung tidak mengedepankan kemampuan personal tetapi lebih mengutamakan kekerabatan atau pertemanan (*nepotism system*). Hal ini jelas berpengaruh terhadap kinerja mereka pada saat mereka telah menjadi PNS.

Dengan demikian jelaslah bahwa motivasi seseorang untuk menjadi PNS sangatlah beragam. Hal ini tentu pula akan menyebabkan terjadinya keberagaman dalam motivasi para PNS dalam melayani publik pada berbagai instansi pemerintahan di Indonesia. Lebih jauh, hal ini pada akhirnya tentu akan berdampak pula terhadap pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang menjadi kewajibannya sebagai abdi masyarakat.

C. Reformasi Birokrasi Melalui Pembinaan Motivasi Pelayanan Publik PNS

Hakikat Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur (KemenPAN dan RB, 2014). Menurut Budiono (2011) ada empat sasaran besar reformasi birokrasi, yakni perbaikan kualitas layanan publik; hilangnya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN); peningkatan efisiensi birokrasi; serta efektivitas biaya birokrasi.

Dalam reformasi birokrasi, berbagai permasalahan dan hambatan yang mengakibatkan sistem penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus ditata ulang atau diperbarui. Selain itu, reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Disamping itu, dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan

strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Sementara itu, Ses-Menpan-RB Tasdik Kinanto (Humas MENPAN-RB, 2011), mengemukakan bahwa pada hakekatnya reformasi birokrasi adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur negara. Menurutnya, disiplin harus menjadi nafas bagi setiap aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dengan ukuran-ukuran yang jelas sebagai parameter penilaian kinerja. Dengan indikator-indikator yang ditetapkan, maka *reward and punishment* juga bisa diterapkan secara konsisten. Dalam hal ini, diperlukan pengawasan yang tidak saja dari luar diri PNS, seperti atasan dan aturan-aturan yang tegas dan konsisten penerapannya, tetapi juga dari dalam diri PNS sendiri dalam bentuk sikap mental dan motivasi yang tulus dalam melayani publik.

Pada intinya latar belakang diberlakukannya reformasi birokrasi menurut Ayurisha Dominata (2014) didorong oleh kondisi sebagai berikut: 1) Ketidakpercayaan yang meluas pada kinerja pemerintah dan kebangkrutan birokrasi; 2) Praktek Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) masih berlangsung hingga saat ini; 3) Tingkat kualitas pelayanan publik masih belum mampu memenuhi harapan masyarakat; 4) Tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas birokrasi belum optimal; 5) Transparansi dan akuntabilitas birokrasi masih rendah; 6) Disiplin dan etos kerja masih rendah; dan 7) Perubahan lingkungan strategis, yang antara lain: kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, krisis ekonomi global, berkembangnya persaingan antar negara, dan lain sebagainya.

Diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 53/2010 tentang Disiplin PNS sebagai pembaharuan terhadap Peraturan Pemerintah No. 30/1980 (tentang Peraturan Disiplin PNS) merupakan salah satu langkah untuk menciptakan reformasi aparatur birokrasi yang profesional. Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010, PNS tidak bisa berkalah lagi, dan disiplin tak bisa ditawar-tawar. "Pemerintah telah menyiapkan parameter penilaian kinerja aparatur. Jenis sanksi juga sudah ditetapkan, sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Selain itu, pengawasan terhadap kinerja PNS atau aparatur juga perlu ditingkatkan. Untuk itu, setiap instansi pemerintah perlu mengembangkan budaya kerja di lingkungannya masing-masing." Perubahan pola pikir dan peningkatan budaya kerja pada dasarnya merupakan inti dari reformasi birokrasi.

Sebenarnya bila direnungkan, buruknya wajah birokrasi Indonesia selama ini spertinya memang tidak lepas dari proses rekrutmen CPNS, yang sering tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk itu sejak beberapa tahun lalu, penentuan formasi CPNS yang ditetapkan Kementerian PAN dan RB didasarkan pada analisis kebutuhan riil organisasi dan beban kerja serta analisis kekuatan riil pegawai. Pengadaan PNS dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, yakni diumumkan secara luas melalui media massa. Selain itu juga tidak diskriminatif, yaitu tidak membedakan suku, agama, asal, ras dan lainnya. Rekrutmen dan seleksi juga harus obyektif, di mana hasil ujian diolah dengan komputer tanpa intervensi manusia, dan diselenggarakan bekerjasama dengan perguruan tinggi negeri dan harus bebas dari KKN. Hal itu dimaksudkan agar pegawai yang

direkrut benar-benar sesuai kebutuhan dan kemampuan atau kompetensinya. Ini juga merupakan bagian dari langkah reformasi yang dilakukan oleh pemerintah.

Reformasi birokrasi juga diperlukan untuk menciptakan *clean and good governance*. Salah satu amanat agenda reformasi adalah pemberantasan terhadap semua praktek-praktek KKN (Kwik Kian Gie, 2003). Menurut Kwik Kian Gie pula, sebenarnya kesungguhan awal untuk melakukan pemberantasan KKN telah ditetapkan melalui Tap MPR No. IV/MPR/1999 tentang GBHN dalam salah satu arah kebijakan Penyelenggara Negara yang menyatakan perlunya "membersihkan penyelenggara negara dari praktik KKN dengan memberikan sanksi yang seberat-beratnya sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku, meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan fungsional serta pengawasan masyarakat, dan mengembangkan etika dan moral". Kemudian UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dari KKN, serta UU 31 Tahun 1999 j.o. UU 30 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana Korupsi. UU tersebut juga mengamanatkan dibentuknya Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (KPTPK). Namun berbagai aturan tersebut seringkali hanya menjadi dokumen saja tanpa ada keseriusan untuk menjalankannya.

Sebenarnya upaya penetapan fokus perubahan untuk menuntun arah reformasi sudah sering dilakukan. Kantor Menteri PAN misalnya telah menetapkan bahwa sesuai dengan tantangan yang dihadapi serta kondisi riil administrasi publik di tanah air, maka upaya reformasi harus difokuskan pada empat bidang (Rohdewohld, 1995: 130-133), yaitu: 1) tugas dan fungsi: pola intervensi diganti dengan kemitraan dengan masyarakat dan sektor swasta; 2) *institutional set-up*: meninjau kembali fungsi pemerintah secara sistematis serta redistribusi tugas dan otoritas yang jelas; 3) proses dan prosedur: komunikasi dua arah, *customer-oriented*, akuntabilitas publik delegasi diskresi dan otoritas yang semakin besar kepada bawahan, konsentrasi pada target dan tujuan, serta penerapan sistem informasi manajemen; dan 4) *human resources*: reorientasi perilaku, peningkatan *skill*, serta pembenahan orientasi mental melalui pelatihan-pelatihan.

Penetapan fokus reformasi birokrasi sebagaimana dipaparkan di atas, kendati penting, namun belum mampu menjamin fisibilitas reformasi. Penulis berpendapat bahwa hal terpenting lainnya yang harus diperhatikan dalam mengupayakan reformasi adalah peran *motivasi pelayanan publik*. Maksudnya adalah ketersediaan aparat birokrasi yang memang benar-benar memiliki motivasi yang tulus dan ikhlas dalam memberikan pelayanan kepada publik berdasarkan atau dilandasi oleh sikap pengabdian.

Memang banyak pendapat para pakar, dengan beberapa pertimbangan, merekomendasikan berbagai model reformasi dari dalam tubuh birokrasi, seperti model *self-reform* atau *self-renewal*, yaitu suatu proses internal untuk menginisiasi, menciptakan dan menghadapi perubahan yang diperlukan sehingga memungkinkan suatu organisasi untuk tetap bertahan, melakukan adaptasi terhadap kondisi-kondisi baru, menyelesaikan berbagai masalah, belajar dari pengalaman masa lalunya, dan bergerak ke arah kedewasaan organisasional yang semakin besar. Melalui pendekatan ini, birokrasi diharapkan secara sadar meninjau kembali tujuan, fungsi dan tugas serta strukturnya, memperbaiki hubungannya, dan menemukan kembali tanggung jawabnya terhadap masyarakat. Upaya-upaya tersebut dilakukan atas inisiatif sendiri tanpa bantuan eksternal

(Caiden, 1992: 90). Selain itu, ada strategi lain yang disebut sebagai strategi kebudayaan. Fokus utama strategi tersebut adalah perubahan *mindset* yang terlanjur dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya setempat. Namun strategi ini akhirnya kehilangan daya tarik dan kontribusinya. Oleh karena itu, menurut hemat penulis, perlu strategi lain dalam melakukan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu dengan model atau pendekatan pembinaan motivasi pelayanan publik (*public service motivation*), baik pada saat rekrutmen dan seleksi pegawai maupun pembinaan pada saat mereka telah menjadi PNS.

Motivasi dan Jenis Motivasi: Intrinsik dan Ekstrinsik

Menurut Miftah Thoha (2005) motivasi merupakan proses psikologis dan menjadi unsur pokok dalam perilaku seseorang. Pada hakekatnya pembentukan perilaku manusia berorientasi pada suatu tujuan. Dengan kata lain, setiap perilaku seseorang pada umumnya dirangsang oleh keinginan atau motivasi untuk mencapai beberapa tujuan, termasuk di dalam pekerjaannya. Dalam literatur ilmu administrasi dan manajemen, motivasi di satu sisi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*. Teori tentang kedua motivasi ini memiliki asumsi yang berbeda tentang motivasi. Selain itu, menurut Winardi (2002) dalam kehidupan seseorang manusia terdapat berbagai alasan mengapa manusia itu bekerja. Apabila kita menerima pandangan bahwa orang-orang bekerja untuk memperoleh ganjaran, maka ganjaran tersebut boleh diurai menjadi dua macam, yaitu: 1) ganjaran *ekstrinsik* misalnya upah atau gaji, promosi, dan pujian, dan 2) ganjaran *intrinsik* misalnya suatu perasaan puas atas prestasi dalam melaksanakan tugas tertentu yang sangat menarik dan menantang.

Secara umum dapat didefinisikan bahwa *motivasi ekstrinsik* yaitu motivasi atau kecenderungan seseorang individu kepada kepentingan untuk mengharapkan ganjaran yang bersifat luaran (eksternal). Jika ia dihubungkan dengan hal-hal yang terjadi dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan pada sektor publik, maka motivasi ekstrinsik tersebut dapat terwujud dalam bentuk motivasi terhadap ganjaran keuangan, keamanan kerja, kebanggaan akan status dan prestise, promosi jabatan, dan lain sebagainya.

Teori-teori motivasi yang bersifat ekstrinsik pada umumnya dikemukakan oleh teori-teori motivasi klasik dan beberapa teori motivasi moderen. Teori motivasi klasik yang menjelaskan pentingnya ganjaran ekstrinsik antara lain adalah teori manajemen saintifik dan teori pilihan rasional. Para ahli administrasi dan manajemen klasik pada umumnya mengakui bahwa peranan motivasi sangat penting artinya di dalam administrasi dan manajemen. Namun teori-teori motivasi klasik kelihatannya lebih banyak menekankan pada ganjaran berupa uang (*money reward*) sebagai sesuatu hal yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Sementara itu teori motivasi modern yang mengemukakan tentang motivasi ekstrinsik antara lain dikemukakan dalam *Teori Hirarki Kebutuhan* Maslow yang menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan apa yang diperlukan seseorang untuk menjalani kehidupannya terutama yang menyangkut pekerjaannya. Menurut teori Maslow ini seseorang akan memiliki motivasi apabila ia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam kehidupannya. Namun apabila kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka ia tidak lagi menjadi faktor yang memotivasi.

Ahli lain yang juga menganut teori kebutuhan dalam menjelaskan motivasi adalah Douglas McGregor yang terkenal dengan teori X dan Y. Menurut teori X pada dasarnya manusia cenderung berperilaku negatif. Sedangkan menurut teori Y pada dasarnya manusia cenderung berperilaku positif (Siagian, 2004). Ciri-ciri manusia menurut teori X antara lain bahwa manusia pada dasarnya tidak suka bekerja dan sedapat mungkin akan berusaha mengelakkannya. Mereka hanya akan bekerja bila ia diperintahkan bekerja dan kebanyakan mereka menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya serta tidak menunjukkan keinginan bagi kemajuan. Sebaliknya, ciri manusia menurut teori Y antara lain bahwa manusia pada dasarnya suka bekerja dan memiliki tanggung jawab yang sangat besar serta memiliki keinginan untuk kemajuan.

Bila teori X dan Y ini dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow maka akan terlihat bahwa pekerja yang tergolong pada teori X akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah, terutama kebutuhan fisiologis dan keamanan, dan kurang memberikan perhatian terhadap pemuasan kebutuhan tingkat tinggi seperti kebutuhan sosial, penghargaan, atau aktualisasi diri. Sebaliknya, pekerja yang tergolong pada teori Y terlihat akan lebih mementingkan kebutuhan tingkat tinggi (psikologis dan immateril) dari kebutuhan tingkat rendah (fisiologis dan kebendaan).

Selanjutnya, jika ia dihubungkan dengan hal-hal yang berlaku dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan di sektor publik, maka motivasi intrinsik dapat terwujud dalam bentuk motivasi untuk mendapatkan kepuasan batin/pribadi melalui prestasi, motivasi untuk mengabdikan kepada masyarakat atau kepada negara. Perry dan Wise (1990) dan beberapa ahli yang lain mengemukakan bahwa motivasi intrinsik seperti inilah yang sepatutnya dimiliki oleh para pegawai publik dalam menjalankan tugas mereka sebagai pelayan publik.

Kebutuhan terhadap prestasi merupakan kebutuhan yang bersifat dalaman (internal) bagi seorang pegawai yang memungkinkannya mencapai kepuasan batin atau pribadi sebagai perwujudan dari *motif rasional* dalam motivasi pelayanan publik. Salah satu alasan seorang individu untuk ingin mengabdikan dalam sektor publik adalah karena mereka ingin ikut serta terlibat dalam pembentukan kebijakan publik. Melalui keterlibatan ini memungkinkan seseorang individu memperoleh pengalaman pribadi yang menyenangkan dan berprestasi guna mencapai kepuasan batin.

Motivasi Pelayanan Publik pada Sektor Publik

Konsep "motivasi pelayanan publik" dalam instansi-instansi publik merupakan suatu konsep motivasi khusus dan dikaitkan dengan keberadaannya dalam konteks dan dunia pengabdian atau pelayanan kepada kepentingan publik. Pemberian label "pelayanan publik" (*public service*) kepada istilah *motivasi pelayanan publik* adalah karena istilah ini memang diperuntukkan dan seharusnya ada dalam instansi-instansi publik yang memiliki tugas untuk melayani berbagai kepentingan masyarakat (publik). Oleh karena itu konsep *motivasi pelayanan publik* selalu dikaitkan dengan sifat-sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), sikap ikut merasakan perasaan orang lain (*empathy*), keyakinan moral (*moral conviction*), pengorbanan diri (*self-sacrifice*), tanggung jawab kepada tugas

(*duty*), kesetiaan (*loyalty*) kepada negara, kecintaan pada tanah air (*patriotism of benevolence*), dan keinginan-keinginan *prosocial* lainnya.

Motivasi pelayanan publik (*public service motivation = PSM*) didefinisikan secara berbeda oleh para peneliti. Namun demikian terdapat karakteristik yang sama dari berbagai definisi tersebut, yaitu bahwa PSM erat kaitannya dengan motivasi atau keinginan seseorang untuk mengabdikan diri bagi kepentingan publik. Perry dan Wise (1990), misalnya, mendefinisikan PSM sebagai kecenderungan seseorang individu merespons motif yang terutama dan secara unik terdapat dalam institusi-institusi publik. Menurut keduanya motivasi itu berkenaan dengan empat dimensi, yaitu: 1) ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*), 2) tanggung jawab kepada kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara (*commitment to public interest and civic duty*), 3) perasaan keharuan atau kasihan (*compassion*), dan 4) pengorbanan diri (*self-sacrifice*) (Perry dan Wise, 1990). Sementara Crewson (1997) mendefinisikan PSM sebagai orientasi pelayanan atau seseorang itu pengabdian seorang individu – minus orientasi ekonomis – agar berguna bagi masyarakat, orientasi untuk menolong orang lain, dan semangat untuk memperoleh prestasi yang bersifat internal (*intrinsic*) atau yang berorientasi pelayanan (*service orientation*).

Peranan motivasi pelayanan publik (PSM) sangatlah penting dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai publik dan peningkatan prestasi kerja seorang pegawai publik. PSM juga sangat bermanfaat dalam peningkatan produktifitas kerja mereka. Dalam salah satu kajiannya, Perry dan Wise (1990) mengemukakan bahwa PSM sangat erat kaitannya dengan prestasi kerja (*job performance*) seseorang pegawai publik. Artinya, bila seseorang pegawai publik memiliki PSM yang tinggi maka sangat besar kemungkinannya bahwa ia memiliki prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik.

Menurut Perry (2000) pendorong utama bagi seseorang untuk bekerja pada sektor publik adalah adanya berbagai kepentingan yang menarik perhatian mereka kepada pelayanan publik. Kepentingan-kepentingan ini mungkin saja berbeda dari kepentingan rekan-rekan mereka yang berkerja di sektor swasta. Artinya, motivasi para pekerja di sektor publik lebih meletakkan faktor ganjaran *non-keuangan* lebih tinggi dari ganjaran *keuangan*. Kondisi ini berbeda dengan rekan-rekan mereka yang bekerja di sektor swasta yang meletakkan kepentingan utama kepada faktor ganjaran keuangan dari pada ganjaran non-keuangan. Motivasi pelayanan publik, menurut Perry dan Wise (1990), secara umum terkait dengan orientasi normatif seperti keinginan untuk mengabdikan diri kepada kepentingan publik atau keadilan sosial dan ia tidak memerlukan sistem insentif yang berguna untuk mendorong perilaku para pegawai publik.

Dengan demikian, berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut di atas, secara umum dapat dipahami bahwa orang-orang yang ingin bekerja di sektor publik atau mereka yang ingin bekerja sebagai pegawai negeri lebih mementingkan dan termotivasi oleh ganjaran intrinsik dibandingkan dengan para pegawai di sektor swasta. Para pegawai yang berkeinginan menjadi pegawai di sektor swasta lebih sering terfokus kepada motivasi untuk mendapatkan ganjaran yang bersifat ekstrinsik, seperti ganjaran dalam bentuk ganjaran keuangan (gaji) yang tinggi, promosi jabatan, status dan prestise, dan sebagainya. Motivasi untuk mendapatkan ganjaran ekstrinsik bagi pegawai di sektor publik tidak lah begitu penting dibandingkan dengan ganjaran yang bersifat intrinsik. Oleh karena itu,

menurut Perry dan Wise (1990) dan Crewson (1997), orang-orang yang memiliki motif atau keinginan yang kuat terhadap pelayanan publik akan lebih tertarik kepada karir di sektor publik yang memberikan kesempatan kepada mereka untuk memenuhi motif tersebut. Berdasarkan motif seperti ini akan memungkinkan seseorang untuk mencapai prestasi dalam kehidupan melalui pelayanan kepada masyarakat.

D. Urgensi Motivasi Pelayanan Publik dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi CPNS Menuju Reformasi Birokrasi

Berbagai persoalan yang muncul dalam rekrutmen dan seleksi CPNS di Indonesia telah banyak dikemukakan oleh beberapa peneliti. Eko Prasajo (2006), misalnya, mengemukakan bahwa kegagalan pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi terkait dengan proses rekrutmen dan seleksi pegawai di Indonesia telah melahirkan para birokrat yang dicirikan oleh kerusakan moral dan kesenjangan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, karena proses rekrutmen dan pemilihan belum dilakukan secara profesional dan masih diwarnai oleh kolusi, korupsi, dan nepotisme. *Kedua*, persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian negara. Hal ini dapat dilihat kekuatan eksternal yang mendorong terjadinya intervensi politik dalam proses rekrutmen. Keinginan pihak-pihak tertentu untuk menjadikan birokrasi sebagai mesin politik juga ikut mempengaruhi sulitnya melakukan reformasi dalam rekrutmen dan pemilihan PNS.

Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi PNS selama ini cenderung diwarnai oleh ketidakseriusan pemerintah dan tidak mencerminkan maksud yang baik untuk mereformasi birokrasi dan memperoleh PNS yang berkualitas. Agus Dwiyanto (2004: *Kompas* 4 Desember 2004) berpendapat bahwa selama ini sistem rekrutmen PNS tidak jelas, tidak transparan, dan sarat dengan KKN. Selain pemilihan yang tidak berbasis kompetensi, kota/kabupaten sering memanipulasi kursi lowongan PNS.

Menurut Eko Prasajo (2006), akar permasalahan buruknya birokrasi atau kepegawaian negara di Indonesia pada prinsipnya terdiri dari dua hal penting. *Pertama*, persoalan internal sistem kepegawaian negara itu sendiri yang dapat dilihat dari subsistem yang membentuk kepegawaian negara. Subsistem ini antara lain adalah proses rekrutmen dan seleksi pegawai. *Kedua*, persoalan eksternal yang mempengaruhi fungsi dan profesionalisme kepegawaian negara. Hal ini dapat dilihat dari segi kekuatan eksternal yang mendorong terjadinya intervensi politik dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai negeri.

Menurut hemat penulis, sebagai salah satu langkah awal menuju reformasi birokrasi, salah satu aspek yang sangat perlu dipertimbangkan oleh aparatur pemerintahan dalam sistem perencanaan atau rekrutmen dan seleksi pegawai baru adalah aspek motivasi dari para calon pegawai untuk memasuki dunia kerja barunya sebagai PNS. Aspek motivasi menjadi PNS ini sangatlah perlu dipertimbangkan karena motivasi yang baik dan tulus dari para calon pegawai untuk menjadi PNS sebagai *aparatur negara* dan *abdi masyarakat* akan sangat menentukan tingkat kualitas dan sekaligus produktivitas kinerjanya nantinya pada saat mereka telah menjadi PNS. Artinya, orang yang ingin menjadi PNS karena didorong oleh motivasi ingin mengabdikan masyarakat atau *motivasi pelayanan publik* yang tinggi tentu saja diharapkan akan lebih baik kualitas dan produktivitas

kerjanya dibandingkan dengan orang yang memiliki *motivasi pelayanan publik* yang rendah atau motivasi menjadi PNS hanya karena didorong oleh motivasi ingin memperoleh kekayaan, mengharapkan kompensasi, jaminan hari tua, atau status dan prestise dalam masyarakat.

Selama ini terkesan bahwa proses rekrutmen dan seleksi PNS cenderung diwarnai oleh ketidakseriusan dari pemerintah dan tidak mencerminkan maksud yang tulus untuk memperoleh PNS yang bermutu. Menurut Agus Dwiyanto (2004: *Kompas* 4 Desember 2004), selama ini sistem perekrutan PNS tidak jelas, tidak transparan, dan sarat dengan KKN. Selain seleksi yang tidak berbasis kompetensi, kota/kabupaten sering melakukan manipulasi kursi peluang PNS. Berdasarkan penelitiannya terungkap bahwa banyak kabupaten yang menjual kursi formasi pegawai. Menurutnya pula bahwa hampir 99 persen di daerah terindikasi adanya KKN dalam proses perekrutan PNS. Disamping itu, dalam situasi krisis multidimensi yang ditandai oleh makin tingginya tingkat pengangguran dan gaji yang relatif kecil tidak menjadi penghalang motivasi mereka untuk mengejar status PNS.

Kondisi-kondisi yang dijelaskan di atas jelas merupakan sesuatu yang sangat ironis bila dikaitkan dengan keinginan pemerintah untuk memperbaiki kinerja aparatur dan upaya mereformasi birokrasi. Bagaimana mungkin keinginan untuk memperbaiki kinerja aparatur dan mereformasi birokrasi dapat terwujud bila dalam proses seleksinya sudah diawali dengan cara-cara yang tidak patut. Bagaimana mungkin tugas sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat akan terlaksana dengan baik bila sumber daya manusia yang direkrut dan diseleksi tidak memenuhi persyaratan, baik dari segi kemampuan maupun motivasi pelayanan publik yang tinggi dan tulus.

Dalam perencanaan atau rekrutmen dan seleksi calon PNS selama ini, ada indikasi bahwa pemerintah lebih banyak mempertimbangkan kemampuan daripada kemauan atau motivasi. Padahal untuk menjadi PNS, persoalan motivasi pelayanan publik sangatlah perlu dipertimbangkan. Disamping itu, pekerjaan sebagai PNS adalah pekerjaan yang diperlukan dalam jangka waktu yang lama dan menyangkut keperluan orang banyak (publik).

E. Pembinaan Motivasi Pelayanan Publik di Kalangan PNS dalam Kerangka Reformasi Birokrasi

Pembinaan seringkali diartikan sebagai upaya memelihara dan membawa suatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya. Pembinaan dilakukan dengan maksud agar kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan selalu sesuai dengan rencana atau tidak menyimpang dari hal yang telah direncanakan. Begitu juga halnya dengan pembinaan PNS dalam kerangka reformasi birokrasi. Pembinaan PNS dilakukan maksud agar program, visi, misi, dan tujuan yang telah direncanakan sesuai dengan tupoksinya mencapai sasaran dan tidak menyimpang dari hal yang telah direncanakan.

Dalam UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa tujuan pembinaan PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna. Pembinaan tersebut dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Selanjutnya dalam UU No. 43 Tahun 1999 tersebut dijelaskan pula bahwa untuk mencapai

daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan sebagai Pegawai Negeri sipil yang bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan ketrampilan.

Pendayagunaan aparatur pada dasarnya tidaklah dapat dipisahkan dari pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh. Guna pembinaan Aparatur Negara diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan yang dapat mengembangkan kemampuan pegawai bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan-pekerjaan mereka di masa mendatang.

Selama ini ada kesan bahwa pembinaan PNS lebih banyak diarahkan kepada pembinaan dari segi pengetahuan dan keterampilan, dan sangat jarang dan kurang terkesan mengacu kepada hal-hal yang bersifat pembinaan afektif, sikap, dan mental para pegawai (Fanani, 2005). Penulis berpendapat bahwa tanpa adanya pembinaan sikap dan mental yang baik maka pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki tidak akan memiliki akar yang kuat dalam pengembangan profesionalisme seorang aparatur birokrasi. Dengan pembinaan sikap dan mental yang baik secara terencana, terpadu, kontiniu, dan konsisten di kalangan aparatur birokrasi akan mampu meningkatkan motivasi pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi itu sendiri.

Peningkatan atau pembinaan motivasi pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi menurut hemat penulis merupakan suatu kemestian dalam mereformasi birokrasi di negeri ini. Tanpa motivasi yang tulus dalam pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi, rasanya memang sulit untuk berharap bahwa pelayanan yang akan mereka berikan menjadi berkualitas.

Selama ini ada kesan bahwa upaya pemerintah dalam memperbaiki kinerja pemerintahan belum optimal dan belum sepenuhnya berdampak pada pencapaian kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang optimal. Hal ini antara lain tercermin dari masih banyaknya keluhan masyarakat terhadap mutu pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat dan seringkali muncul kritik terhadap rendahnya motivasi, semangat, kualitas kinerja pemerintah melalui berbagai media massa.

Rendahnya motivasi, semangat, dan kualitas kinerja aparatur pemerintah selama ini dapat dilihat dari beberapa gejala antara lain rendahnya tingkat kehadiran pegawai; kurangnya disiplin, tanggung jawab, kerjasama para pegawai, banyaknya pegawai yang tidak berada di tempat pada saat diperlukan atau mengerjakan pekerjaan lain selain pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; serta rendahnya tingkat keberhasilan atau prestasi dalam menjalankan tugas sesuai dengan uraian tugas yang sudah ditetapkan. Sebenarnya dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah selama ini, pemerintah telah menerapkan berbagai kebijakan untuk para aparaturnya. Upaya tersebut diharapkan akan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang bermutu, profesional, responsif, akuntabel, berdedikasi tinggi, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang menjadi kewajibannya. Namun, tanpa adanya motivasi pelayanan publik yang tinggi dan tulus dari para aparatur dalam memosisikan diri mereka sebagai aparatur negara dan abdi masyarakat yang berkewajiban memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat maka upaya dari pemerintah dimaksud tidak akan membuahkan hasil. Oleh karena itu, pembinaan motivasi

Main body of the document containing several paragraphs of text. The text is extremely faint and illegible due to low contrast and blurring.

pelayanan publik di kalangan aparatur birokrasi memanglah sangat perlu dipertimbangkan dalam mereformasi birokrasi di negeri tercinta ini.

F. Penutup

Dari penjelasan pada uraian terdahulu dapat dipahami bahwa perubahan pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*culture set*), dan penerapan berbagai model, seperti *self-reform*, memang penting dilakukan dalam upaya reformasi birokrasi. Namun reformulasi rekrutmen dan seleksi CPNS dengan mempertimbangan seleksi aspek motivasi pelayanan publik di dalamnya juga merupakan sesuatu yang mesti mendapatkan perhatian serius dalam rangka reformasi birokrasi di Indonesia. Rendahnya kualitas kinerja pelayanan publik di kalangan aparatur pemerintahan pada berbagai instansi pemerintahan selama ini antara lain tidak terlepas dari rendahnya motivasi pelayanan publik di kalangan para aparatur (pegawai) dalam pelaksanaan tugas mereka. Dalam hal ini patut diduga bahwa rendahnya kualitas kinerja pegawai tersebut mungkin saja erat kaitannya dengan persoalan motivasi pelayanan publik yang mereka miliki pada saat mereka direkrut dan diseleksi menjadi PNS.

Dalam rangka memperbaiki kualitas kinerja atau pelayanan publik di kalangan birokrasi, faktor sumber daya manusia sebagai pelaksananya sangatlah penting dibina dan dipersiapkan. Sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan kinerja dan kualitas pelayanan suatu organisasi disamping manajemen, fasilitas, atau kepemimpinan dalam organisasi yang bersangkutan. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur birokrasi.

Lemah dan buruknya sistem dan pola rekrutmen dan seleksi pegawai, antara lain karena kurang diperhatikannya aspek motivasi pelayanan publik yang dimiliki calon pegawai, diduga berdampak terhadap rendahnya mutu kinerja aparat birokrasi publik di Indonesia. Selain itu, buruknya kinerja birokrasi di Indonesia juga disebabkan karena model pembinaan kinerja birokrasi kurang dibarengi dan kurang diberi penekanan pada pembinaan motivasi pelayanan publik (*public service motivation*) selama mereka menjadi pegawai (aparatur birokrasi). Padahal peranan motivasi pelayanan publik amatlah urgen dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karenanya pembinaan motivasi pelayanan publik perlu menjadi perhatian serius dan mendapat prioritas untuk dilakukan dalam rangka reformasi birokrasi di Indonesia

Tulisan singkat mengenai reformasi birokrasi melalui pembinaan motivasi pelayanan publik di kalangan PNS ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak terkait, terutama Pemerintah Daerah, dalam penentuan kebijakan reformasi birokrasi melalui reformulasi sistem atau model rekrutmen dan seleksi pegawai agar kualitas kinerja para PNS dapat menjadi lebih baik sesuai dengan yang diharapkan. Disamping itu tulisan ini selanjutnya diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif dalam peningkatan kualitas kinerja melalui pembinaan motivasi pelayanan publik bagi pegawai birokrasi yang telah "terlanjur" direkrut menjadi aparatur birokrasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Awan, Somi. 2006. "Kacaunya Rekrutmen CPNS Kami" dalam Eko Prasajo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Pustaka Media
- Budiono. 2011. "Kementerian Salah Kaprah". dalam *Harian Kompas*. Edisi Rabu, 9 November 2011. <http://nasional.kompas.com/read/2011/11/09/02080295/kementerian.salah.kaprah>
- Caiden, Gerald E., 1992. "Administrative Reform Comes of Age" *Public Administration* Vol.70, No.2 (Spring).
- Crewson, P.E. 1997. Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect" *Journal of Public Administration Research and Theory (J-PART)*. (4) p. 499-518.
- Dominata, Ayurisha. 2014. Apa itu Reformasi Birokrasi?. <http://blog.sivitas.lipi.go.id/blog.cgi?isiblog&1253275195&&&1036006290&1351657451&ayur001&>
- Dwiyanto, Agus. 2004. "Calon Pegawai Negeri Sipil Vs Kemunduran Bangsa" dalam *Kompas*. Edisi Sabtu, 4 Desember 2005. <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0412/04/Fokus/1415293.htm>
- Fanani, Ahmad Zainal. 2005. *Kiat-kiat Sukses Menjadi PNS*. Cetakan ke-4. Jogjakarta: DIVA Press.
- Humas MENPAN-RB. 2011. "Hakekat Reformasi Birokrasi adalah Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja Aparatur Negara". <http://pnsberdikari.wordpress.com/2011/09/05/hakekat-reformasi-birokrasi-adalah-perubahan-pola-pikir-dan-budaya-kerja-aparatur-negara>
- Ismanto, Agus. 2006. "Peran Strategis Rekrutmen PNS dalam Menunjang Pelayanan Publik oleh Birokrasi" dalam Eko Prasajo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Pustaka Media
- KemenPAN dan RB. 2014. "Reformasi Birokrasi". <http://www.menpan.go.id/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>
- Kwik Kian Gie. 2003. "Reformasi Birokrasi dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan". *Makalah*. Disampaikan dalam Workshop Gerakan Pemberantasan Korupsi, diselenggarakan oleh Pengurus Besar Nahdlatul Ulama, 5 Agustus 2003, di Jakarta
- Perry, James, L. and Lois Recascino Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service" *Public Administration Review* 50 (May/June): 367-373.
- _____. 2000. "Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation". *Journal of Public Administration Research and Theory (J-PART)*. April 2000. p. 471-488.

- Prasojo, Eko. 2006. "Reformasi Rekrutmen PNS di Indonesia" dalam Eko Prasojo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Piramedia
- Prasojo, Eko. 2006. "Reformasi Rekrutmen PNS di Indonesia" dalam Eko Prasojo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Piramedia
- Putra, Muslimin B. 2006. "Politisasi dalam Rekrutmen CPNS" dalam Eko Prasojo, et.al. 2006. *Mengurai Benang Kusut Birokrasi: Upaya Memperbaiki Centang Perenang Rekrutmen PNS*. Editor: Fajar Nursahid. Cetakan I. Jakarta: Piramedia
- Rohdewohld, Rainer, 1995. *Public Administration in Indonesia*, Melbourne: Montech Pty Ltd.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Cetakan ke-3. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Syamsir. 2012. "Pembinaan Motivasi Pelayanan Publik di Kalangan PNS pada Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat". *Laporan Penelitian Fundamental*. Padang: Lemlit UNP.
- Thoha, Miftah. 2002. "Reformasi Birokrasi Pemerintah" Makalah. Disajikan pada Seminar Good Governance di Bappenas, tgl 24 Oktober 2002.
- Thoha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Winardi. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Tarsito.



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS ILMU SOSIAL**



Sertifikat

Nomor : 1678/UN.35/6.2/SN/2014

Diberikan Kepada :

Drs. Syamsir, M.Si., Ph.D

Sebagai : **PEMAKALAH**

Dalam Seminar Nasional dengan tema

“Tantangan dan Prospek Pemerintahan Baru”

Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial UNP
yang dilaksanakan pada tanggal, 13 November 2014



Prof. Dr. Syafril Anwar, M.Pd.
NIP. 19621001 198903 1 002

Ketua Prodi IAN

Drs. Syamsir, M.Si., Ph.D.
NIP. 196304011989031003

Padang, 13 November 2014
Ketua Panitia

Adil Mubarak, S.IP., M.Si.
NIP. 197901082009121003