
**H. Muhammad Hakam Ulfi
Ikfina**

Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: zulvian.ekvina88@gmail.com

Dyah Mutiarin

Dosen Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: dyahmutiarin@umy.ac.id

[http://dx.doi.org/10.18196/
jgpp.2016.0050](http://dx.doi.org/10.18196/jgpp.2016.0050)

Model Kepemimpinan Transformasi Birokrasi (Studi Penelitian Kabupaten Kebumen Era Kepemimpinan Dra. Hj. Rustriningsih, M.Si.)

ABSTRACT

This study aims to know: 1) the regent Rustriningsih transformational leadership style, and 2) the transformation of the bureaucracy in Kebumen district under the leadership Rustriningsih from 2000 until 2008. Deskriptif research using qualitative methods with case study approach. Collecting data through interviews and documentation. Interviews were conducted to Rustriningsih former Regent of Kebumen and the four officials in Kebumen who have the leadership of Rustriningsih namely: the head of the Forest Service, Asekwilda 2, Secretary, and the Chairman of Parliament Kebumen. Data were analyzed through the stages of data reduction, data display and conclusion or verification. The results showed: First, transformational leadership is characterized by the idea or decision Rustriningsih in improving government bureaucracy in the public service. One stop service, e-government, direct mail, Ratih TV, In FM as the radio broadcast area, and positions in the government auction Kebumen prove Rustriningsih prominent leadership. Second, the transformation of the bureaucracy appears from the performance of the bureaucracy in delivering services to the public / community Kebumen. The local government to open a dialogue with many stakeholders in making policy, looking at society as a customer to be served a maximum, in collaboration with community organizations and the private sector in providing services to the public, works by adjusting the will or the needs of the community and the market, and seek transparency.

Keywords: Leadership, bureaucratic reform

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) gaya kepemimpinan transformasional Bupati Rustriningsih, dan 2) transformasi birokrasi di kabupaten Kebumen di bawah kepemimpinan Rustriningsih dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2008. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada Rustriningsih mantan Bupati Kebumen dan kepada 4 pejabat di Kabupaten Kebumen yang mengalami masa kepemimpinan Rustriningsih yaitu: kepala Dinas Kehutanan, Asekwilda 2, Sekda, dan Ketua DPRD Kebumen. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan: Pertama, kepemimpinan transformasional ditandai dengan gagasan atau keputusan Rustriningsih dalam memperbaiki birokrasi pemerintah dalam melakukan pelayanan publik. One stop service, e-government, direct mail, Ratih TV, In FM sebagai radio siaran daerah, dan lelang jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Kebumen membuktikan kepemimpinan Rustriningsih yang menonjol. Kedua, transformasi birokrasi tampak dari kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik/ masyarakat Kebumen. Pemerintah daerah membuka dialog dengan banyak pihak dalam mengambil kebijakan, memandang masyarakat sebagai customer yang harus dilayani maksimal, bekerjasama dengan organisasi-organisasi kemasyarakatan dan pihak swasta dalam

memberikan layanan kepada masyarakat, bekerja dengan menyesuaikan kehendak atau kebutuhan masyarakat dan pasar, dan mengupayakan transparansi.

Kata kunci: Kepemimpinan, reformasi birokrasi

PENDAHULUAN

Birokrasi pemerintahan di daerah-daerah menduduki posisi sangat penting dalam menjalankan pembangunan karena otonomi daerah mengharuskan birokrasi di masing-masing daerah mampu menjalankan fungsi pemerintahan seperti membuat kebijakan, menjalankan kebijakan, melayani masyarakat dan melakukan evaluasi. Birokrasi menjadi mekanisme untuk memaksimalkan efisiensi masyarakat guna mencapai tujuan sekaligus merupakan suatu organisasi masyarakat yang spesifik dengan cara-cara yang rasional guna mencapai tujuan. Tujuan masyarakat agar sejahtera, adil dan makmur serta terdidik menjadi lebih mudah dicapai apabila ada birokrasi yang khusus mengupayakan hal tersebut.

Birokrasi pemerintah diciptakan sebagai instrumen yang di dalamnya terdapat aparatur Pemerintah Daerah yang bertugas melaksanakan kebijakan publik. Dalam bentuk dan susunan pemerintahan daerah, terdapat pembagian kekuasaan antara birokrasi publik dengan institusi politik. Birokrasi politik dalam hal ini adalah Pemerintah Daerah yang terdiri dari Kepala Daerah dan perangkat daerah otonom sebagai lembaga eksekutif daerah. Dalam hubungannya dengan kekuasaan, birokrasi menjadi instrumen untuk mengatur aparatur maupun mengatur masyarakatnya. Sebagai suatu system, birokrasi merupakan sesuatu tata kerja yang stabil dan tidak bergantung pada kualitas individu-individu yang ada di dalamnya karena birokrasi merupakan wujud dari tindakan bersama dan mempunyai tujuan pasti yang akan dicapainya.

Birokrasi pemerintahan dimaknai sebagai organ dalam negara yang mempunyai fungsi pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*) dan pembangunan (*development*). Agar mampu memberi pelayanan, melakukan pemberdayaan dan pembangunan, maka

birokrasi haruslah dipimpin oleh orang yang memang memiliki kualifikasi sebagai pemimpin. Mengingat masing-masing daerah memiliki otonomi atau wewenang untuk mengurus dirinya sendiri, maka posisi pemimpin birokrasi di daerah-daerah sangat penting dalam mengarahkan dan membina birokrasi di daerah agar menjalankan fungsi birokrasi sebaik-baiknya.

Fungsi birokrasi yang dimaksudkan yaitu fungsi dalam memberikan pelayanan kepada publiknya, yaitu masyarakat. Birokrasi merupakan pihak yang mengelola alokasi sumber daya bagi kepentingan publik melalui kedudukan dan wewenang *public office* dimana kedudukan tersebut merupakan bentuk pendelegasian kekuasaan pemerintahan negara kepada pejabat publik (*public official*) tertentu. Pada kenyataannya, banyak fungsi birokrasi yang tidak efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan publik lebih disebabkan oleh perilaku para birokrat di dalamnya yang dengan mudah dipengaruhi oleh faktor internal berupa interest pribadi atau kelompok di dalam jajaran birokrasi dan faktor eksternal berupa lingkungan birokrasi, kondisi sosial ekonomi masyarakat, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, partai-partai politik dan perusahaan-perusahaan swasta yang ingin memanfaatkan birokrasi demi kepentingan dirinya.

Model kepemimpinan yang tepat dibutuhkan dalam setiap birokrasi guna memastikan birokrasi berjalan efektif dan efisien. Ada banyak model kepemimpinan yang dapat diterapkan seperti model transformational, model kharismatik, dan model situasional. Model transformatif menekankan pada peranan pemimpin untuk melakukan perubahan-perubahan secara mendasar di dalam organisasi, sehingga diperoleh kinerja organisasi yang lebih efektif dan produktif. Model kharismatik merupakan model kepemimpinan yang diakui memiliki kemampuan luar biasa; kemampuan tersebut dimiliki sebagai anugerah atau takdir Tuhan, pemimpin mereka memiliki kemampuan transendental. Model situasional berusaha

menerapkan gaya kepemimpinan dengan situasi di mana kepemimpinan dilakukan. Misalnya gaya direktif cocok diterapkan terhadap bawahan yang tingkat pengetahuannya rendah; gaya partisipatif cocok diterapkan bilamana pengikutnya telah memiliki kesadaran berorganisasi.

Salah satu kepala daerah yang dipandang berhasil yaitu Rustriingsih yang menjadi bupati di Kabupaten Kebumen. Berbagai dobrakan program dilakukannya untuk mendekati pada warga kabupatennya. Ia mendirikan stasiun televisi lokal yang mengudara hanya pada siang hari, dan setiap hari melakukan dialog kepada warga melalui siaran langsung. Selain itu, ia juga memanfaatkan laman web sebagai sarana berkomunikasi dengan warganya. Tidak mengherankan, ia dengan mudah terpilih kembali untuk periode kedua.

Selama menjabat sebagai Bupati, banyak sekali keberhasilan-keberhasilan yang berhasil dicapai. Salah satunya adalah keberhasilan pembangunan infrastruktur yaitu jembatan Karangbolong yang melintasi sungai Suwuk yang menjadi penghubung antara kecamatan Puring dan kecamatan Ayah. Tak hanya itu, ia juga telah memperbaiki jalur Cilacap serta jalur Adipala Cilacap-Bodo (total 87,25 kilometer) yang semula rusak kini menjadi beraspal. Dalam kepemimpinannya, Rustri berhasil meningkatkan pendapatan asli daerah yang semula hanya mencapai Rp 6 milyar per tahun kini menjadi Rp 23 milyar. Selain itu, dalam bidang pendidikan, ia dinilai berhasil dalam melakukan proyek perbaikan sekolah-sekolah yang banyak ambruk karena bencana. Ia mengungkapkan, dengan peran serta masyarakat yang ikut berpartisipasi yakni membantu dalam dana perbaikan sekolah. Maka, pihaknya juga merasa diringankan mengingat dana perbaikan per sekolah mencapai Rp 30 juta sedangkan sekolah yang perlu diperbaiki ada ratusan. Keberhasilan ini tidak lepas dari keberhasilan melakukan konsolidasi jajaran birokrasi pemerintah di kabupaten Kebumen terkait pelaksanaan kegiatan yang dilaksa-

nakan pada APBD murni atau perubahan. Tak hanya itu, ia mengungkapkan bahwa kebijakan-kebijakan mengenai model komunikasi mempengaruhi pola kepemimpinannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) Kepemimpinan transformasional dalam diri Bupati Rustriningsih dan 2) transformasi birokrasi yang terjadi di Kabupaten Kebumen di bawah kepemimpinan Rustriningsih.

KERANGKA TEORI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang yang dipengaruhi bertindak laku seperti yang dikehendaki oleh pemimpin. Kepemimpinan ada yang bersifat resmi (formal leadership) ada pula yang tidak resmi (informal leadership). Kemunculan seorang pemimpin merupakan hasil dari proses dinamis memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok (Soekanto, 2002: 280). Kepemimpinan menurut Tannenbaum, Weshler dan Massarik (1961) dalam Wahjosumidjo (2005: 17) menyebutkan "*leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*". Selanjutnya oleh Stogdill dalam Wahjosumidjo (2005: 16-17) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah "*there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept*".

Upaya untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada orang tersebut untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain memunculkan berbagai macam gaya kepemimpinan (Thoha, 1995: 52). Beberapa gaya kepemimpinan yang sering terlihat atau dialami dalam kehidupan sehari-hari (Muksin Wijaya, 2005): 1) gaya diktator, 2) demokratis, 3) kepemimpinan situasional dan 4) kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan

yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi. Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone *et al*, 2004) adalah sebagai berikut: memiliki idealisme, menginspirasi, merangsang bawahan untuk berpikir, memberikan perhatian kepada orang-orang yang dipimpin dan menghargai perbedaan di antara warga/anggota yang dipimpinnya.

BIROKRASI

Birokrasi merupakan tipe ideal masyarakat rasional yang ada dalam gagasan Weber. Max Weber (Savirani, 2004), seorang sosiolog Jerman menulis sebuah alasan yang menggambarkan bentuk birokrasi sebagai cara ideal mengatur organisasi pemerintahan melalui prinsip-prinsip birokrasi:

- a. Harus terdapat adanya struktur hirarkis formal pada setiap tingkat dan di bawah kontrol dan dikendalikan dalam sebuah hirarki formal atas dasar dari perencanaan pusat dan pengambilan keputusan,
- b. Manajemen dengan aturan yang jelas adanya pengendalian melalui aturan yang memungkinkan agar keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan dapat dilaksanakan secara konsisten oleh semua tingkat di bawahnya,
- c. Organisasi dengan fungsional yang khusus pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh mereka yang benar merupakan ahli kemudian disusun dalam unit-unit berdasarkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan berdasarkan keahlian,
- d. Mempunyai sebuah misi target yang akan dituju atau yang sedang dilaksanakan dalam upaya agar tujuan agar organisasi ini

dapat melayani kepentingan yang akan diberdayakan termasuk dalam misi untuk melayani organisasi itu sendiri harus melalui perhitungan pencapaian pada tujuan,

- e. Perlakuan secara impersonal idenya agar memperlakukan semua pelaksana dan kepentingan diperlakukan secara sama sama dan tidak boleh dipengaruhi oleh perbedaan individu,
- f. Bekerja berdasarkan kualifikasi teknis merupakan perlindungan bagi pelaksana agar dapat terhindar dari pemecatan sewenang-wenang dalam saat menjalankan tugasnya.

Birokrasi di Indonesia awalnya sebagaimana diperkenalkan oleh budaya Eropa di mulai dari masa-masa kolonial. Pemerintahan kolonial membentuk birokrasi yang berdampingan dengan birokrasi pemerintahan lokal seperti yang terlihat pada administrasi pemerintahan di pulau Jawa dan Madura sekitar tahun 1829 bersamaan dengan mulai dikenalkan konsep birokrasi Eropa terutama dalam sangkutan dengan komoditas ekspor. kebijakan *cultuurstelsel* berangsur-angsur berubah dengan demikian sektor swasta mulai bermunculan antara lain perkebunan dan perindustrian dengan kedatangan pekerja penduduk Eropa di bidang perkebunan, perdagangan komersial dan industri bersamaan dengan itu budaya politik saat itu (Lolowang, 2008: 48).

Hingga masa orde baru, birokrasi masih mendapat konotasi negatif. Romli (2008) merangkum sejumlah pandangan para pengamat tentang birokrasi di Indonesia seperti berikut: 1) Karl D Jackson menilai bahwa birokrasi di Indonesia adalah model *bureaucratic polity* di mana terjadi akumulasi kekuasaan pada negara dan menyingkirkan peran masyarakat dari ruang politik dan Pemerintahan. 2) Richard Robinson dan King menyebut birokrasi di Indonesia sebagai *bureaucratic capitalism*. 3) Hans Dieter Evers melihat bahwa proses birokrasi di Indonesia berkembang model birokrasi ala Parkinson dan ala Orwel.

Birokrasi yang berpolitik atau birokrasi partisan hingga masa

reformasi dari tahun 1998 sampai sekarang masih sangat kuat. Birokrat berkolusi dengan partai politik penguasa untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang lebih kuat lagi. Hal ini juga menjadikan birokrasi tidak efisien dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, padahal dalam masyarakat pasar semakin menuntut birokrasi yang efektif dan efisien. Birokrasi yang tidak efisien dan tidak efektif menjadikan transaksi ekonomi biaya tinggi karena setiap transaksi harus melibatkan birokrasi yang meminta semacam jatah atau upeti. Tidak hanya itu, proses pengambilan keputusan pun dimintai uang jasa oleh birokrasi. Institusi birokrasi oleh para birokrat diposisikan sebagai institusi swasta yang meminta ongkos pelayanan. Mentalitas ini tampak dari sifat birokrasi pemerintah yang apabila di institusi-institusi swasta (Williamson, 1999: 314). Tuntutan adanya efisiensi birokrasi dalam memberikan layanan publik melahirkan reformasi layanan publik dengan membentuk sejumlah lembaga layanan publik yang otonom sehingga tidak terlalu dikontrol secara politik. Lembaga ini dikelola oleh pegawai negara dengan dana dari negara (Morten dan Trondal, 2009: 675).

Kondisi birokrasi di Indonesia tersebut di atas perlu direformasi agar sesuai dengan harapan masyarakat. David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dalam bukunya yang berjudul *Reinventing Government* mengemukakan gagasan perlunya efisiensi sektor publik dan profesionalisme aparatur, jelas didasari oleh pemikiran bahwa pada masa yang akan datang, aparatur negara dihadapkan pada suatu kondisi obyektif yang menuntut daya saing (*competitiveness*) serta kecepatan, ketepatan dan keakuratan (*effectiveness*) penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan dan tugas pembangunan. Denhardt dan Denhardt (2007) mengemukakan reformasi birokrasi dimaksudkan untuk mengubah *Old Public Administration* (OPA) menjadi *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS). Dilihat dari akuntabilitasnya, *Old Public Administration* (OPA) menempatkan akuntabilitas secara hierarki administratif dengan

jenjang yang tegas, *New Public Management* (NPM) menempatkan akuntabilitas dengan bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan/masyarakat), sedangkan *New Public Service* (NPS) meletakkan akuntabilitas pada multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Jenis dan pendekatan penelitian yang tepat adalah penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007: 44) penelitian kualitatif berlatar alamiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, berpikir secara induktif, dan bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif yang dipakai dalam penelitian ini adalah bersifat eksploratif karena bertujuan untuk menggambarkan atau memetakan sesuatu dengan hal-hal yang mempunyai kaitan dengannya. Dalam penelitian ini, studi kasus dipilih karena kasus di Kabupaten Kebumen tidak dapat digeneralisasikan pada daerah lainnya. Penggunaan pendekatan kasus ini diperkuat dua alasan yaitu: merupakan salah satu metode atau strategi penelitian kualitatif yang bersifat spesifik, khusus, dan berskala lokal.

Penelitian dilakukan di Kabupaten Kebumen, tepatnya di birokrasi pemerintahan kabupaten Kebumen Provinsi Jawa Tengah. Mengingat salah satu narasumber adalah mantan bupati Kabupaten Kebumen yang sekarang menjabat wakil Gubernur Jawa Tengah, maka penelitian juga dilakukan di Semarang.

Waktu yang diperlukan untuk penelitian dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Bulan Oktober - November 2012
Penyusunan proposal dan menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan untuk penelitian, terutama saat terjun di lapangan.
2. Bulan September 2013 pengumpulan dan pengolahan data.
3. Bulan September 2014 penyusunan laporan penelitian dan

konsultasi.

Subjek penelitian yaitu mantan bupati perempuan Kabupaten Kebumen yaitu Rustriningsih, para pejabat di lingkungan birokrasi pemerintah Kabupaten Kebumen yang menjadi bawahan Rustriningsih antara tahun 2000 – 2008 seperti pada Tabel 3 berikut.

TABEL 1: IDENTIFIKASI PEJABAT DILINGKUNGAN PEMDA KABUPATEN KEBUMEN

JABATAN	SKPD	JUMLAH
Bupati	-	1
Sekda	Sekretariat Daerah	1
Ka. Dinas	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kab.Kebumen	1
Ka. Dinas	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1
Ka. Dinas	Dinas Kesehatan	1
Staf	Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kab.Kebumen; Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil; Dinas Kesehatan	6

TABEL 2: IDENTIFIKASI PENGUMPULAN DATA

KETERANGAN / NAMA DATA	METODE	JENIS DATA	SUMBER DATA
1. Pengaruh idealisme yang dimiliki pemimpin.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas
2. Inspirasi dan motivasi dalam memimpin.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas
3. Kemampuan intelektual pemimpin dalam menyikapi berbagai persoalan.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas
4. Kemampuan menyerap informasi dan mengakomodir aspirasi dari orang-orang yang dipimpinya.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas
5. Orientasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas, staf
6. Mementingkan kepentingan masyarakat yang dilayani	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas, staf
7. Melibatkan banyak pihak (kolaboratif) dan bersifat non profit.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas, staf
8. Terbuka terhadap penilaian dari berbagai aspek baik hukum, nilai, politik dan aspek profesional.	Wawancara dan dokumentasi	Primer	Bupati, Kepala Dinas, staf

Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan subjek

penelitian/ informan. Wawancara merupakan pengumpulan data dengan tanya jawab antara dua orang yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan tujuan penelitian (Sutrisno Hadi, 1993: 193). Wawancara dilakukan secara *open-ended*. Peneliti bertanya kepada subjek penelitian/ informan tentang fakta-fakta suatu peristiwa di samping opini mereka mengenai hal-hal yang relevan dengan topik penelitian (Yin, 1996: 108-109). Dokumentasi, yaitu mencari data dengan menelusuri dokumen-dokumen milik instansi terkait.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis model kualitatif-interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994: 12). Terdapat empat langkah dalam analisis kualitatif-interaktif dalam bagan di atas meliputi kegiatan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

PEMBAHASAN

KABUPATEN KEBUMEN

Kabupaten Kebumen merupakan salah satu dari 35 Kabupaten/ Kota di Provinsi Jawa Tengah. Luas wilayah Kabupaten Kebumen sekitar 128.111,50 hektar yang terbagi dalam 26 kecamatan, 449 desa dan 11 kelurahan. Luas wilayah darat 128.111,50 hektar atau 1.281,115 km² dan wilayah laut 6.867 km². Secara astronomis terletak diantara 109°22'-109°50' Bujur Timur dan 7°27'-7°50' Lintang Selatan. Kabupaten Kebumen dalam konteks regional merupakan simpul penghubung antara Jawa Timur dan Jawa Barat dan memanjang di pulau Jawa bagian Selatan.

Penyelenggaraan pemerintahan, secara administrasi Kabupaten Kebumen terdiri dari 26 kecamatan, 449 desa dan 11 (sebelas) kelurahan. Semula, jumlah Kecamatan sampai dengan Tahun 2001 sebanyak 22 kecamatan. Kemudian mulai Tahun 2002 menjadi 26 kecamatan, dengan adanya pemekaran 4 (empat) kecamatan baru yaitu Kecamatan Sadang, Padureso, Poncowarno dan Bonorowo.

Penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Kebumen mulai Tahun 2004 telah menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*). Di antaranya dengan transparansi informasi publik melalui berbagai media (cetak dan elektronik) dan pelibatan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik. Proses demokratisasi masyarakat telah berlangsung hingga pelosok desa. Pemerintah Kabupaten Kebumen juga telah menerapkan pelayanan perizinan satu pintu (*one stop service*) terhadap 38 (tiga puluh delapan) jenis layanan perizinan sejak Tahun 2005, antara lain: Izin Lokasi, Izin Gangguan (HO), Izin Penggilingan Padi, Izin Usaha Pertambangan Daerah (SIPDA/Kuasa Pertambangan), Izin Usaha Pengangkutan, Izin Trayek, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Izin Usaha Industri (IUI), Tanda Daftar Industri (TDI), dan Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

Kondisi politik ditandai dengan pelaksanaan berpolitik yang demokratis. Pemerintah Kabupaten Kebumen dan masyarakatnya, pada Tahun 2005 untuk pertama-kalinya berhasil menyelenggarakan Pemilihan Kepala Daerah secara langsung dalam suasana yang kondusif dan damai. Dalam pemilu Kepala Daerah ini Rustriningsih terpilih menjadi bupati Kebumen untuk periode kedua.

RUSTRININGSIH, BUPATI KEBUMEN TAHUN 2000 – 2008

Nama Rustriningsih begitu populer di kalangan masyarakat Kebumen, Jawa Tengah. Tentu saja karena ia dianggap sebagai srikandi pertama di daerah itu. Ia merupakan Bupati Kebumen dua periode (2000-2005 dan 2005-2010) yang sukses mengantarkan Kebumen ke gerbang kesejahteraan yang jauh lebih baik.

Kiprahnya di bidang politik dimulai saat dirinya masih kecil. Saat itu, ayahnya merupakan politikus PNI. Setiap ada rapat, ia mengaku selalu ikut mendengarkan. Bakat politik itu kemudian terus diasah hingga jenjang S2. Selepasnya, ia menjabat sebagai ketua DPC PDI-P yang kemudian mengantarkannya menjadi seorang bupati wanita

pertama di Kebumen. Dalam kepemimpinannya, ia membuat pelayanan publik melalui program radio dan SMS. Setiap pagi ia menyapa warga Kebumen untuk mendengarkan keluh kesah mereka dan memberikan masukan serta solusi. Tak hanya itu, ia juga membuka line SMS yang dibacanya secara pribadi. Selama tiga tahun kepemimpinannya, Kebumen sudah diantarkan ke dalam gerbang kesejahteraan.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BUPATI KEBUMEN

Idealisme yang melekat dalam diri Rustriningsih ketika memimpin Kabupaten Kebumen di antaranya ide tentang *clean governance* dan *good governance*, partisipasi publik, transparansi dan open rekruitmen pengisian jabatan di pemerintahan. *Good governance* menjadi pangkal dari ide-idenya tentang partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Terkait dengan hal ini, Rustriningsih menjelaskan:

Pembenahan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yaitu dengan bagaimana menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik yang populer dengan istilah *Good Governance*. Jadi pada prinsipnya visi dan misi yang saya kembangkan adalah bagaimana menyejahterakan masyarakat dengan menyelenggarakan pemerintahan yang baik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme dan itu bisa dijaga dengan menjalankan prinsip-prinsip *Good Governance*, ada transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas dan lain-lain.

Setidaknya ada 4 gagasan Rustriningsih untuk mencapai *Good Governance* yang berhasil diwujudkan dalam tindakan nyata yaitu lelang terbuka, e-governance, RSPAD menggunakan saluran FM, dan Ratih TV.

PENGARUH IDEALISME RUSTRININGSIH DI JAJARAN BIROKRASI PEMERINTAH DAN MASYARAKAT

Pengaruh idealisme Rustriningsih tampak dari tindakan para staf

terutama kepala SKPD untuk selalu mencermati dialog dalam acara Selamat Pagi Bupati di Ratih TV. Kepala SKP merasa berkewajiban segera memberikan respon terhadap keluhan ataupun aspirasi warga terutama yang disampaikan melalui bupatinya.

Ide untuk membuka saluran komunikasi dengan publik membawa perubahan sikap dalam diri para pegawai yaitu dengan ikut bersikap responsif terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat. Terkait dengan hal ini, Rustriningsih menjelaskan:

“Jadi saya lihat ada banyak saluran komunikasi mampet, kemudian satu hal, ini yang tidak boleh diteruskan pada saat kemudian terjadi demo besar baru kita tangkap, kita respon, kita ada reaksi, kemudian ada persoalan-persoalan baru kemudian ditindaklanjuti. Saya melihat itu sesuatu yang menginspirasi saya bahwa pemerintahan yang baik ya jangan mengandalkan manajemen seperti pemadam kebakaran.”

Berkomunikasi dengan warga merupakan upaya Rustriningsih dalam mewujudkan transparansi. Komunikasi dapat dilakukan secara langsung bertatap muka atau melalui media. Dalam hal ini, pemerintah telah memanfaatkan radio milik pemda dan menggunakan media televisi lokal yaitu Ratih TV yang didirikan segera pada masa pemerintahan Rustriningsih.

Idealisme Rustri tentang *good governance* yang didalamnya mencakup indikator adanya akuntabilitas, transparansi dan partisipasi merupakan ide yang sejalan dengan aspirasi masyarakat. Pengaruh idealisme Rustriningsih menyebar ke masyarakat melalui sikap terbuka Rustriningsih terhadap berbagai masukan dari masyarakat. Kesiediaan menjalin komunikasi dengan semua pihak menjadi fondasi bagi pemerintah Kebumen untuk menumbuhkan partisipasi sekaligus menjadi tantangan bagi birokrasi untuk melakukan transparansi. Terkait dengan keterbukaan ini, Rustriningsih menjelaskan.

Kalau kita mengambil posisi terbuka maksudnya membuka dan menjalin komunikasi dengan masyarakat secara baik termasuk

memberi ruang masyarakat melaporkan, mendiskusikan maka saya pikir 50% permasalahan itu sudah selesai. Pada saat kita mengurai dengan berdiskusi dengan mereka dengan masyarakat yang dilayani yang harus kita tampung keinginannya seperti apa. Saya kira nilai-nilai ini yang terus saya sampaikan kepada jajaran birokrasi supaya mereka juga bekerja lebih tenang, lebih enak karena partisipasi yang demikian besar dari masyarakat. Ini yang selalu saya tekankan kepada mereka bahwa ini juga untuk kepentingan mereka. Bahwa kerja yang jujur serta terbuka itu kan ada batas-batas tertentu tentunya untuk mengajak bicara dengan masyarakat. Yang penting adalah niatan untuk tidak ada hal-hal yang disembunyikan untuk kepentingan-kepentingan yang tidak baik.

Masyarakat dan pemerintah merupakan dua pihak yang harus selalu berkomunikasi secara terbuka. Strategi yang dijalankan untuk membangun informasi dan komunikasi antara Pemkab dengan pers dan masyarakat, dikembangkan 5 (lima) media komunikasi plus, yaitu:

- 1) Revitalisasi Siaran Pemerintah Kabupaten Kebumen (RSPD).
Dari frekuensi AM ke FM sekaligus perubahan nama yang lebih marketable sehingga menjadi radio IN FM
- 2) Pembangunan Pers Center.
- 3) Menghidupkan Ratih TV Kebumen (TV local).
- 4) Direcy Mail "Surat Dari Bupati"
- 5) Pustaka Foto, Film dan Video.
- 6) www.kebumen.go.id.

INSPIRASI DAN MOTIVASI RUSTRININGSIH DALAM MEMIMPIN

Gagasan yang menginspirasi yaitu ide tentang pembukaan saluran komunikasi dengan masyarakat, sedangkan sikap keteladanan dan sikap responsif terhadap masalah yang disampaikan oleh warga masyarakat. Komunikasi dengan warga masyarakat dilakukan secara

langsung dengan berkunjung ke desa-desa serta membuka program acara di Ratih TV dengan nama program Selamat Pagi Bupati. Hal menarik yang perlu ditekankan adalah kesadaran Rustriningsih bahwa kepemimpinan dengan keteladanan harus termanifestasi dalam sistem. Sistem yang ada harus dipelihara dengan mekanisme yang lebih detail termasuk mengawal perencanaan pembangunan sampai pada proses evaluasinya, masyarakat perlu mendapat kesempatan untuk mengetahui tahapan-tahapan pembangunan tersebut. Respon pemerintah Kabupaten Kebumen dapat dilakukan dengan cepat ketika pemerintah secara terbuka bersedia membuka diri untuk menjalin komunikasi dengan warga masyarakat secara luas.

Gagasan tentang membuka saluran komunikasi, gagasan *clean government* dikuatkan dengan sejumlah kebijakan yang dapat meminimalkan terjadinya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme dalam penyelenggaraan pemerintahan. Implementasi gagasan Rustriningsih di masyarakat yang cukup menonjol yaitu gagasan tentang pentingnya memperkuat infrastruktur di masyarakat yaitu lebih banyak jalan-jalan desa yang sudah diaspal sehingga masyarakat lebih mudah mengakses ke pusat-pusat layanan di perkotaan Kabupaten Kebumen

KEMAMPUAN INTELEKTUAL RUSTRININGSIH DALAM MENYIKAPI BERBAGAI PERSOALAN

Terkait dengan efisiensi birokrasi, Rustriningsih mendorong adanya transparansi dengan mengkomunikasikan kegiatan pembangunan kepada publik. Transparansi menjadi salah satu syarat untuk mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang baik. Perangkat Komunikasi yang dikelola oleh Pemerintah Kabupaten Kebumen, meliputi Ratih TV dan Radio In FM dengan ikon acara “Selamat Pagi Bupati”. Terkait dengan masalah kemiskinan, pemerintah membangun infrastruktur. Keberadaan sarana prasarana wilayah seperti jalan dan jembatan serta jaringan irigasi sangat

diperlukan sebagai prasyarat pengembangan wilayah terutama dalam aspek perekonomian berupa sarana pendukung peningkatan pendapatan masyarakat.

Terkait dengan masalah pendidikan, “Setiap SD mendapat stimulan pembangunan SD swadaya masyarakat lebih 10 x lipat dari dana stimulan dan masyarakat merasa memiliki.” Pemerintah Kabupaten Kebumen memperhatikan kondisi sarana gedung banyak yang mulai rusak, sementara anggaran daerah sangat terbatas. Rustri-ningsih menjawab masalah ini dengan menggulirkan dana stimulan.

Pemerintah pada tahun 2006 kita telah membentuk tim percepatan investasi daerah yang bertugas melakukan kajian potensi PAD tahun 2008 sampai dengan tahun 2012 dan peluncurannya telah dilakukan pada awal tahun 2007. Di antara sumber pendapatan asli daerah yang dimiliki adalah pendapatan pasar daerah dan perusahaan daerah. Tercatat sampai dengan tahun 2006 ada 35 pasar milik Pemerintah Kabupaten Kebumen dengan jumlah pedagang mencapai lebih 8.100 orang. Pendapatan dari pasar daerah pada tahun 2006 mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2005. Pada tahun 2006 retribusi pasar daerah mencapai 101,14% dari target sebesar Rp. 1,490 dan terealisasi sebesar Rp.1, 506.921 milyar. Sedangkan untuk retribusi kebersihan mencapai 101,61% dari target sebesar Rp 75 juta dan dapat terealisasi sebesar Rp 76.210 juta.

Pendapatan daerah dari bagian laba 4 (empat) perusahaan daerah pada tahun 2005 sebesar Rp 393.795.891 meningkat pada tahun 2006 menjadi sebesar Rp 618.116.408,00 (enam ratus delapan belas juta seratus enam belas juta empat ratus delapan rupiah). Hal ini dapat dilihat dari kontribusi PD BANK PASAR pada: tahun 2005 dari sebesar Rp.120.677.700,00 (seratus dua puluh juta enam ratus tujuh puluh tujuh ribu tujuh ratus rupiah) meningkat menjadi sebesar Rp.209.179.606,00 (dua ratus sembilan juta seratus tujuh puluh sembilan ribu enam ratus enam rupiah) atau tumbuh 73,34%.

54

Demikian pula untuk endapatan daerah dari bagian laba PD BPR-BKK pada tahun 2005 dari sebesar Rp.266.118.191 (dua ratus enam puluh enam juta eratus delapan belas ribu seratus sembilan puluh satu rupiah) meningkat pada tahun 2006 menjadi sebesar Rp.401.436.802,00 (empat ratus satu juta empat ratus tiga puluh enam ribu delapan ratus dua rupiah) atau tumbuh sebesar 50,85%. Untuk pendapatan daerah dari bagian laba Apotik Luk-Ulo naik sebesar Rp 500.000,06.

KEMAMPUAN MENYERAP INFORMASI DAN MENGAKOMODIR ASPIRASI DARI ORANG-ORANG YANG DIPIMPINNYA.

Kemampuan yang menonjol dalam diri Rustriningsih yaitu kemampuan dalam menjalin komunikasi dengan orang lain, baik dengan jajaran birokrasi yang dipimpinnya, dengan pengusaha dan LSM serta komunikasi dengan warga masyarakat. Penyerapan informasi dari masyarakat dilakukan Rustriningsih setiap hari terutama melalui acara “Selamat Pagi Bupati” dari pukul 06.00 sampai 06.30. Warga masyarakat dapat langsung mengirim SMS atau menghubungi bupati melalui telepon saat acara tersebut. Komunikasi yang paling menonjol dalam hal ini yaitu pendekatan dengan warga masyarakat.

BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK PADA MASA PEMERINTAHAN BUPATI RUSTRININGSIH

Sebelum masa reformasi, pelayanan publik sering dimaknai sebagai penegakan hukum termasuk menjaga ketertiban dan keamanan. Pemerintah selalu memaknai penegakan hukum dengan membuat berbagai perangkat hukum dan implementasinya sebagai wujud dari kepentingan publik. Pada masa kepemimpinan Rustriningsih, kepentingan publik dipandang sebagai suatu kumpulan dari kepentingan individu-individu. Pada masa pemerintahan Rustri-

ningsih, birokrasi memandang masyarakat sebagai *customer* yang harus dilayani maksimal. Masyarakat adalah raja yang sudah seharusnya mendapat pelayanan. Asisten 2, Jatmiko mengungkapkan sebagai berikut.

Hal yang sangat nyata di bawah Rustri yaitu pelayanan prima dalam arti megutamakan kepuasan pelanggan/publik dibuktikan dengan pembangunan yang partisipatif dimana setiaa ada kebutuhan masyarakat selalu ada respon ke petani dan nelayan.

Rustriningsih bahkan memandang masyarakat sebagai warga yang memiliki kapasitas, hak dan kewajiban untuk ikut andil dalam proses pembangunan, termasuk dalam proses pengambilan keputusan.

Birokrasi yang mementingkan pelayanan publik tampak dari kebijakan pelayanan masyarakat diarahkan terhadap usaha peningkatan pelayanan publik yang prima, dan setiap tahun terus diupayakan pencapaiannya. Seiring dengan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik sekaligus untuk mendorong tumbuhnya investasi daerah, maka pada 20 Mei 2006 Pemerintah Kabupaten Kebumen telah mencanangkan pelayanan perijinan satu pintu (*One Stop Service*) yang meliputi 38 perijinan. Sedangkan sebagai Unit pelaksana adalah UPT Pelayanan Terpadu pada Kantor Pendapatan Daerah Kabupaten Kebumen.

Pemerintah terbuka menerima masukan dari semua pihak. Sebagai contoh dalam proses keluarnya Perda tentang ADD (Alokasi Dana Desa). ADD di Kebumen dilaksanakan lebih karena kuatnyadesakan masyarakat, dalam hal ini para aktifis LSM yang berkolaborasi dengan para birokrat desa (paracarik desa dan kepala desa), selain karena dukungan dari birokrat, anggota DPRD Kab. Kebumen, maupun wartawan. Masyarakat aktif mendesak aspirasi kepada lembaga eksekutif dan legislatif agar mengesahkan ADD menjadi perda. Selanjutnya, masyarakat Kebumen juga memiliki peran cukup dominan dalam mempengaruhi implementasi kebijakan ADD paska perda ADD diberlakukan.

TERBUKA TERHADAP PENILAIAN DARI BERBAGAI ASPEK BAIK HUKUM, NILAI, POLITIK DAN ASPEK PROFESIONAL.

Sebelum Rustriningsih menjadi bupati, akuntabilitas pemerintah dilakukan secara herarki vertikal yaitu kepada pejabat yang lebih tinggi. Aparat pemerintah hanya sebagai pelaksana kebijakan yang dibuat oleh atasannya sehingga aparat pertanggung jawab kepada atasan. Secara moral, aparat tidak harus bertanggung jawab kepada masyarakatnya. Pada masa pemerintahan Rustriningsih, birokrasi pemerintah bekerja dengan menyesuaikan kehendak atau kebutuhan masyarakat dan pasar. Masukan-masukan dari masyarakat menjadi sangat penting guna mengetahui segala sesuatu yang dibutuhkan masyarakatnya. Dalam hal ini, bupati Rustriningsih sering terlebih dulu melemparkan wacana ke masyarakat sehingga masyarakat terlibat dalam proses lahirnya suatu kebijakan. Sebagai contoh, dalam menyusun Perda pemerintah Kabupaten tentang ADD, orang-orang Rustriningsih melemparkan wacana tentang ADD sehingga masyarakat ramai membicarakan tentang ADD sehingga masyarakat mendesak eksekutif dan legislatif untuk menetapkan Perda tentang ADD.

Usulan pembuatan perda ADD kembali disuarakan. Kali ini diajukan oleh Forum PERKASA yang berkolaborasi dengan Lembah Lukulo (LSM). Forum PERKASA atau Forum Perangkat Desa se-Kebumen adalah, forum yang sengaja dibentuk aktivis LSM untuk meningkatkan posisi tawar mereka terhadap Bupati. Dengan wadah Forum PERKASA aspirasi yang diusung bukan lagi aspirasi dari Kecamatan Petanahan saja, tapi sudah menjadi aspirasi dari perangkat desa yang berada diseluruh kecamatan di Kebumen. Sementara Lembah Lukulo adalah sebuah LSM yang aktif memfasilitasi diselenggarakannya diskusi mengenai perjuangan desa.

HASIL TRANSFORMASI BIROKRASI PASCA RUSTRININGSIH

Sedikit atau banyak, Rustriningsih telah melakukan upaya untuk

mentransformasikan *entrepreneurial spirit* atau jiwa kewirausahaan. Pemerintah harus berubah dari *bureaucratic model* ke *enterprunerial model*. Oleh karena itu manajemen pemerintahan yang mengimplementasikan pemikiran NPM ini sangat berorientasi pada jiwa dan semangat kewirausahaan. Pembentukan Ratih TV dan pembenahan Radio pemerintah daerah bukan semata-mata kemajuan dalam komunikasi antara pemerintah dan rakyat, tetapi juga semangat kemandirian dalam membiayai pelayanan khususnya dalam menyiarkan kegiatan pembangunan. Keberhasilan ini tidak semuanya dapat berkelanjutan sampai sekarang. Misalnya pemanfaatan Ratih TV khususnya dalam acara Selamat Pagi Bupati tidak berlanjut sampai sekarang. Hal ini dikuatkan oleh Bupati yang sekarang, Buyar Winarso.

Respon masyarakat itu kurang, kan sekarang akses informasi semakin mudah dengan adanya internet, media online, facebook dan sebagainya. Ada yang masih berjalan, ada yang tidak, misalnya yang tidak jalan itu acara Selamat Pagi Bupati di Ratih TV.

Dampak dari penerapan model NPM ini mulai terasa dengan adanya: (1) desentralisasi dengan memindahkan otoritas pengambilan keputusan yang lebih dekat pada penerima pelayanan yaitu adanya otonomi desa yang semakin baik seiring dengan Perda ADD (Alokasi Dana Desa); (2) privatisasi dengan mengalokasikan barang dan jasa publik ke sektor privat; (3) pemangkasan atau penyederhanaan jumlah dan ruang lingkup organisasi pada sturuktur pemerintahan misalnya dengan pelayanan *one stop service*; (4) debirokratisasi dengan melakukan restrukturisasi organisasi pemerintah dengan menekankan hasil daripada proses; dan (5) manajerialisme dengan menerapkan gaya bisnis pada organisasi pemerintah seperti dijalankan RSPD In FM dan Ratih TV.

Proses transformasi sebagian juga sudah mengarah ke *The New Publik Service* memberikan definisi yang lain terhadap kepentingan publik. Kepentingan publik adalah hasil dari sebuah dialog tentang

nilai-nilai bersama yang diintegrasikan dari kepentingan individual. Oleh karena itu, pelayan publik tidak hanya selalu merespon permintaan “pelanggan”, tetapi lebih berfokus pada membangun hubungan baik dengan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan antar warga-negara. Pelayanan publik merupakan hubungan antara lembaga publik secara keseluruhan dengan *citizen* secara keseluruhan.

Pemberian peran, penempatan dalam jabatan, motivasi pimpinan, menghubungkan tanggung jawab dan menumbuhkembangkan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja organisasi merupakan upaya pemberdayaan sumber daya manusia birokrasi pemerintah. Pemberdayaan sumber daya manusia dimaksud, diimplementasikan pada organisasi melalui pemberian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi, pengembangan kepercayaan, pemanfaatan peluang, pemberian tanggung jawab, dan pengembangan budaya organisasi.

Bupati Rustriningsih memang tidak berjalan sendirian dalam melakukan reformasi birokrasi karena kecenderungan untuk terjadinya reformasi birokrasi menggejala di berbagai tingkat baik di pusat ataupun daerah. Penerapan *e-governement*, perda ADD, serta *one stop service* bukanlah gagasan dari bupati semata, tetapi ada desakan kebutuhan masyarakat untuk itu. Keberhasilan Rustriningsih dalam membaca aspirasi publik dan kecepatan dan ketepatan dalam mengambil tindakan dipandang sebagai suatu bentuk keberhasilannya dalam memimpin.

KESIMPULAN

Transformasi birokrasi tampak dari kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik yaitu masyarakat Kebumen. Dalam merumuskan kepentingan publik, pemerintah daerah bersedia membuka dialog dengan banyak pihak sehingga suatu kebijakan yang diambil pemerintah dapat mewakili atau sesuai dengan aspirasi masyarakat Kebumen. Birokrasi memandang

masyarakat sebagai customer yang harus dilayani maksimal.

Pelayanan publik menjadi prioritas untuk selalu mendapat perhatian dari masyarakat. Pemerintah kabupaten kebumen bekerja sama dengan organisasi-organisasi kemasyarakatan dan pihak swasta dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Birokrasi pemerintah bekerja dengan menyesuaikan kehendak atau kebutuhan masyarakat dan pasar. Akuntabilitas pemerintah diupayakan melalui reformasi birokrasi. Bupati gencar mengupayakan perwujudan nilai-nilai *good governance* seperti transparansi.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan gagasan atau keputusan Rustriningsih dalam memperbaiki birokrasi pemerintah dalam melakukan pelayanan publik. *One stop service, e-goverment, direct mail, Ratih TV, In FM* sebagai radio siaran daerah, dan lelang jabatan di lingkungan pemerintah Kabupaten Kebumen membuktikan kepemimpinan Rustriningsih yang menonjol. Namun, keputusan tersebut bukan gagasan orisinal dari Rustriningsih karena berbagai keputusan tersebut juga sudah menjadi keputusan pemerintah pusat yang harus dilaksanakan pemerintah daerah, misalnya *e-goverment* dan dana pembangunan desa berupa ADD (Alokasi Dana Desa).

Beberapa rekomendasi diajukan berdasarkan kesimpulan penelitian ini, yaitu:

1. Sebaiknya, pemerintah Kabupaten Kebumen mempertimbangkan praktik yang baik pada pemerintahan Bupati Rustriningsih untuk dilanjutkan agar menjadi tradisi yang baik, misalnya dengan melanjutkan program Selamat Pagi Bupati di Ratih TV.
2. Sebaiknya pemerintah Kabupaten Kebumen memaksimalkan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan daerah dengan mengoptimalkan *e-government, Ratih TV* dan Radio Siaran Pemerintah Daerah In FM.

3. Masyarakat publik sebaiknya diposisikan sebagai warga yang berhak untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan terutama dalam memberikan masukan-masukan terkait dengan perencanaan pembangunan, pengawasan ataupun evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Bambang Yudoyono, Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta. 2001, hlm 61
- David Osborne and Ted Gaebler. *"Reinventing Government": How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*". 1996.
- Denhardt, Janet V. dan. Denhardt, Robert B. *The New Public Service: Serving, not Steering*, M.E Sharpe, Armonk, New York, 2007, halaman 11-12
- Huberman & Miles (1992). *Analisis data kualitatif*. Dialih bahasakan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moleong, Lexy J. 2007, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya
- Robert K. Yin, (1996). *Studi Kasus: Metode dan Desain Penelitian* (terjemahan), PT Rajawali, Jakarta.
- Ryaas Rasyid, 1997, *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Ilmu Politik pada Institut Ilmu Pemerintahan, Jakarta: IIP.
- Soekanto, S., 2002. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Press Bambang Yudoyono, 2001, Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Toha, Mitfah. (1995). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Toha, Mitfah. (1995). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

JURNAL

- Morten, Egeberg and Trondal, Jarle. Political Leadership and Bureaucratic Autonomy: Effects of Agencification, *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 22, No. 4, October 2009 (pp. 673–688).
- Lolowang, F. Tommy, Refleksi Dinamika Reformasi Organisasi Birokrasi Indonesia di Masa Depan, *Jurnal Kebijakan dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1 Juni, 2008, hlm 43-58

- Muksin Wijaya. (2005). *Kepemimpinan transformasional di sekolah dalam meningkatkan outcomes peserta didik*. *Jurnal Pendidikan- Penabur*, No. 05/IV/ Desember 2005. hal 118 – 127.
- Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. *Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 2004, pp. 349-361.
- Williamson, Oliver E., public and private burreaucracies: a Transaction cost economic perspectives, *the journal of law, economic and organization*, Vol 15. No. 1, 1999.