

**NEW PUBLIC SERVICE THEORY DALAM REFORMASI ASN INDONESIA: ASN
SEBAGAI PELAYAN PUBLIK BUKAN ALAT POLITIK**

**Diva Ratna Bila¹, Aslinda Gangga Sari²
Balirani Hayuningrat³, Keisya Hilda Adzania⁴**

¹Universitas Tidar

Email: ¹diva.ratna.bila@students.untidar.ac.id ²aslinda.gangga.sari94@students.untidar.ac.id

³balirani.hayuningrat@students.untidar.ac.id ⁴keisya.hilda.adzania@students.untidar.ac.id

Abstract

This article discusses the transformation of the role of civil servants in the context of Indonesia's bureaucratic reform through the New Public Service approach, which places citizens at the center of service delivery. This paradigm shift requires the alignment of values, structures, and work culture of the ASN to be more professional, responsive, and free from political influence. The discussion covers three main aspects, namely the shift in the orientation of the ASN towards humanistic public service, the importance of neutrality and depoliticization in maintaining the objectivity of services, and the strengthening of professionalism and performance-based results through innovation and an accountable evaluation system. The results of the study show that the implementation of the NPS principle, a merit system, and the strengthening of ASN competencies are key to producing fair, effective, and integrity-based public services. This article emphasizes that the success of ASN reform depends on policy consistency, institutional commitment, and public involvement in overseeing bureaucratic change.

Keyword: *Bureaucratic reform, New Public Service, professionalism of civil servants, neutrality of civil servants, public service.*

Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia memasuki babak baru ketika pemerintah mulai menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelayan masyarakat yang profesional dan berorientasi publik. Transformasi ini menuntut perubahan paradigma dari model administratif yang kaku menuju pendekatan partisipatif yang menempatkan kepentingan warga sebagai pusat pelayanan. Pergeseran tersebut menguat seiring tuntutan masyarakat terhadap pemerintah yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, teori *New Public Service* (NPS) menawarkan landasan pemikiran yang relevan karena menekankan nilai pelayanan publik dan kolaborasi. Penguatan orientasi ini penting mengingat masih banyaknya praktik birokrasi yang belum sepenuhnya mencerminkan kepentingan masyarakat (Elazhari & Siregar, 2025).

Upaya memperkuat profesionalitas ASN juga menjadi penting ketika berbagai kasus penyalahgunaan jabatan dan politisasi birokrasi masih ditemukan. Reformasi yang menempatkan ASN sebagai pelayan publik bukan hanya membutuhkan perubahan regulasi, tetapi juga perubahan budaya kerja di dalam lembaga pemerintah. Budaya politik birokrasi yang menempatkan elit sebagai pusat orientasi harus diganti dengan tata kelola yang memperkuat partisipasi publik. Namun, perubahan budaya organisasi cenderung berjalan lambat, sehingga perlu pendekatan sistemik yang menyentuh aspek kelembagaan dan sumber daya manusia sekaligus. Hal tersebut terlihat dalam banyak instansi yang masih berjuang mengurangi pengaruh politik praktis dalam manajemen ASN (Nasoha, 2025).

Teori NPS hadir sebagai kerangka filosofis yang memberikan arah baru terhadap fungsi aparatur negara. Pendekatan ini menekankan pelayanan, dialog, dan pemberdayaan warga sebagai pilar utama administrasi publik modern. Dalam konteks Indonesia, teori ini memberikan relevansi besar karena birokrasi masih cenderung memposisikan diri sebagai pemegang kekuasaan administratif ketimbang sebagai pelayan kepentingan rakyat. Konsep ini menuntut ASN untuk memahami kebutuhan warga secara lebih empatik dan bukan sekadar menjalankan prosedur formal. Tantangan yang dihadapi adalah memastikan bahwa prinsip tersebut dapat dijadikan standar kerja di seluruh level birokrasi (Siagian, 2025).

Selain itu, reformasi ASN juga berkaitan erat dengan upaya mengurangi intervensi politik dalam tubuh birokrasi. Politisasi seringkali membuat pelayanan publik kehilangan objektivitas dan efisiensi, sehingga berdampak pada melemahnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Teori NPS menolak orientasi kekuasaan dan menempatkan warga sebagai pemilik sah layanan publik. Dalam setting pemerintahan Indonesia, pemisahan yang tegas antara kepentingan politik dan profesionalitas ASN menjadi prasyarat terlaksananya reformasi

yang efektif. Hal ini terutama penting menjelang periode politik elektoral yang rawan memanfaatkan birokrasi untuk kepentingan tertentu (Firnas, 2016).

Transformasi birokrasi melalui pendekatan *NPS* juga menuntut pemerintah membangun sistem pengelolaan kinerja yang lebih objektif dan berbasis hasil. ASN sebagai pelayan publik harus memiliki kompetensi, integritas, serta orientasi pada kualitas layanan. Sistem ini memerlukan indikator yang tidak hanya mengukur penyelesaian prosedur, tetapi juga dampak pelayanan terhadap masyarakat. Perubahan semacam ini dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah dan memperkuat legitimasi birokrasi sebagai penjaga kepentingan warga. Perbaikan ini juga menjadi langkah penting untuk menciptakan layanan publik yang memberi kemudahan, keamanan, dan kepastian bagi masyarakat (Yulanda dkk, 2025).

Di sisi lain, perumusan kebijakan terkait manajemen ASN perlu mempertimbangkan prinsip inklusivitas dan kolaborasi antar pemangku kepentingan. Pendekatan *NPS* menekankan bahwa pelayanan publik merupakan hasil interaksi antara pemerintah dan masyarakat, bukan dominasi satu pihak. Oleh karena itu, birokrasi perlu membuka ruang dialog dan partisipasi yang lebih luas agar kebijakan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan kebutuhan publik. Hal ini juga akan meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah dan memperkecil potensi resistensi. Dengan demikian, peran ASN sebagai fasilitator kebijakan menjadi semakin penting untuk memastikan keterlibatan warga berjalan efektif (Ramadhani, 2025).

Pada akhirnya, pembaruan paradigma birokrasi menuju *NPS* menjadi kebutuhan strategis bagi Indonesia dalam memperkuat tata kelola pemerintahan modern. ASN harus ditempatkan sebagai aktor yang melayani, bukan sebagai alat kekuasaan yang dapat diarahkan secara politis. Perubahan orientasi ini tidak hanya penting bagi efektivitas pelayanan publik, tetapi juga bagi stabilitas demokrasi karena birokrasi yang bebas dari kepentingan politik akan mampu menjaga integritas negara. Dengan menegakkan nilai-nilai pelayanan, kolaborasi, dan akuntabilitas, teori *NPS* memberikan fondasi yang kuat bagi terwujudnya birokrasi yang benar-benar bekerja demi kepentingan rakyat (Srihardjono & Restyaningrum, 2018).

Metode Penelitian

Studi ini menggunakan metode penelitian kepustakaan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh dari literatur administrasi publik, artikel ilmiah tentang reformasi pelayanan publik, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui tinjauan pustaka sistematis dengan membaca, mencatat,

dan mengkategorikan informasi kunci. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan analisis isi untuk menafsirkan gagasan-gagasan sentral mengenai otoritas legal-rasional, pelayanan publik, aturan impersonal, dan profesionalisme birokrasi.

Pembahasan

Pergeseran Paradigma ASN menuju *New Public Service*

Transformasi paradigma aparatur sipil negara menuju pendekatan *NPS* menuntut perubahan cara pandang terhadap fungsi birokrasi yang sebelumnya berorientasi pada kepatuhan prosedural. Pergeseran ini menekankan bahwa pelayanan publik bukan sekadar rutinitas administratif, tetapi proses interaksi yang menempatkan warga sebagai subjek utama layanan. ASN didorong untuk mengembangkan kemampuan mendengar, memahami kebutuhan masyarakat, dan membangun hubungan sosial yang konstruktif. Perubahan tersebut memerlukan komitmen organisasi karena pola pikir birokrasi yang terlalu menekankan aturan sering menghambat ruang inovasi dalam pelayanan. Dalam konteks Indonesia, transformasi paradigma ini menjadi penting untuk memperbaiki kualitas layanan dan memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik (Putra dkk, 2025).

Selain perubahan orientasi nilai, transisi menuju *NPS* juga menuntut penyesuaian struktur birokrasi agar lebih mendukung kerja kolaboratif. Struktur yang terlalu hierarkis cenderung menghambat aliran informasi dan mengurangi fleksibilitas aparatur dalam menyelesaikan masalah lapangan. Pendekatan *NPS* menegaskan bahwa ASN perlu diberi ruang untuk berinisiatif dan bekerja lintas unit demi memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih komprehensif. Oleh karena itu, desain organisasi harus berorientasi pada penyederhanaan proses dan peningkatan koordinasi, bukan sekadar memperbanyak unit atau prosedur baru. Reformasi ini dapat memperkuat kemampuan birokrasi dalam menyesuaikan diri dengan dinamika sosial yang terus berkembang (Mozin dkk, 2025).

Selanjutnya, penerapan paradigma *NPS* menuntut perubahan budaya kerja ASN dari pola komando menuju pola keterbukaan dan partisipasi. Pelayanan publik tidak lagi dipandang sebagai pengiriman instruksi satu arah, melainkan proses bersama antara pemerintah dan masyarakat. Oleh sebab itu, ASN perlu dibekali dengan kemampuan komunikasi publik, empati, dan pemecahan masalah yang berbasis dialog. Budaya baru ini juga membutuhkan kepemimpinan transformasional yang mampu memberi teladan dan membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Perubahan budaya ini sangat berpengaruh pada kecepatan dan kualitas pelayanan, terutama di sektor-sektor yang berhubungan langsung dengan kebutuhan dasar warga (Hasibuan dkk, 2025).

Netralitas dan Depolitisasi ASN dalam Reformasi Birokrasi

Upaya menjaga netralitas ASN merupakan salah satu pilar penting dalam reformasi birokrasi karena birokrasi yang terpolitisasi cenderung menghasilkan layanan publik yang tidak objektif. Ketika ASN terlibat dalam aktivitas politik praktis, orientasi pelayanan dapat bergeser dari kepentingan publik menuju kepentingan kelompok tertentu. Oleh sebab itu, penguatan aturan pengawasan internal dan sanksi yang tegas menjadi instrumen penting untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan di lingkungan birokrasi. Netralitas ASN juga berhubungan langsung dengan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah karena publik menilai pelayanan dari aspek keadilan dan profesionalitas. Dalam konteks ini, depolitisasi menjadi langkah yang tidak dapat ditawar untuk memastikan birokrasi bekerja sebagai pelayan masyarakat, bukan alat kepentingan politik (Tommy dkk, 2022).

Selain aspek regulatif, netralitas ASN membutuhkan komitmen kelembagaan untuk menjamin bahwa proses rekrutmen, promosi, dan mutasi pegawai berjalan secara transparan dan berbasis kinerja. Politisasi sering muncul melalui intervensi dalam penempatan jabatan, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi dan kualitas kerja pegawai. Reformasi birokrasi mendorong adanya sistem merit yang mampu meminimalkan ruang intervensi politik dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, profesionalitas ASN dapat dibangun melalui mekanisme yang objektif, konsisten, dan akuntabel. Jika sistem merit diterapkan secara menyeluruh, maka birokrasi akan lebih stabil dan mampu mempertahankan kinerjanya meskipun terjadi perubahan politik di tingkat pemerintahan (Anas dkk, 2025).

Netralitas dan depolitisasi ASN juga berkaitan erat dengan kemampuan birokrasi untuk menjaga integritas dalam menghadapi tekanan aktor politik di lapangan. Pada banyak kasus, aparatur di daerah sering menerima tekanan untuk memberikan keuntungan administratif kepada kandidat tertentu dalam kontestasi politik lokal. Untuk mencegah hal tersebut, diperlukan budaya organisasi yang menolak praktik transaksional dan memperkuat nilai-nilai profesionalitas. Selain itu, penguatan kapasitas etika publik bagi ASN menjadi strategi penting agar pegawai mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan prinsip hukum dan kepentingan warga. Dengan orientasi ini, birokrasi dapat berfungsi sebagai penyeimbang dalam sistem demokrasi, terutama dalam menjaga kualitas layanan publik yang adil dan tidak diskriminatif (Yasin dkk, 2024).

Penguatan Profesionalitas dan Kinerja ASN Berbasis Pelayanan Publik

Penguatan profesionalitas ASN menjadi prasyarat utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang responsif dan berkualitas. Profesionalitas tidak hanya terkait dengan kemampuan teknis, tetapi juga sikap mental, integritas, serta komitmen pada nilai pelayanan. ASN dituntut memahami bahwa setiap keputusan maupun tindakan berdampak langsung pada kepentingan masyarakat sehingga standar kompetensi harus terus ditingkatkan melalui pelatihan yang relevan. Selain itu, profesionalitas juga memerlukan kemampuan adaptif menghadapi perubahan kebijakan dan kebutuhan publik yang dinamis. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan profesionalitas dipandang sebagai langkah strategis untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Purnomo, 2024).

Peningkatan kinerja ASN berbasis pelayanan publik menuntut adanya sistem evaluasi yang tidak lagi berfokus pada pemenuhan prosedur, melainkan pada hasil dan dampak layanan bagi masyarakat. Pendekatan ini mendorong instansi pemerintah untuk menetapkan indikator kinerja yang benar-benar mencerminkan kualitas interaksi antara aparatur dan warga. Selain itu, sistem penilaian kinerja harus dilaksanakan secara objektif dan transparan agar mampu mendorong pegawai mengembangkan potensi terbaiknya. Penerapan penilaian berbasis hasil juga mendorong terciptanya atmosfer kerja yang lebih kompetitif dan akuntabel. Reformasi evaluasi kinerja ini penting untuk memastikan bahwa kinerja ASN selaras dengan prinsip pelayanan publik modern (Farhan & Ahyaruddin, 2025).

Upaya memperkuat profesionalitas dan kinerja ASN juga perlu dibarengi dengan inovasi pelayanan publik yang memanfaatkan teknologi dan pendekatan kolaboratif. Penggunaan teknologi digital dapat mempercepat proses layanan, mengurangi biaya administratif, serta memperluas akses masyarakat terhadap informasi. Namun, inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi, melainkan juga pada kemampuan ASN mengelola perubahan dan bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan. Kolaborasi antar lembaga dan masyarakat memungkinkan terjadinya perbaikan berkelanjutan pada kualitas pelayanan. Dengan demikian, penguatan profesionalitas dan kinerja ASN harus dilihat sebagai proses menyeluruh yang melibatkan keahlian, nilai, dan inovasi pelayanan (Ghozi & Shodiq, 2025).

Kesimpulan

Reformasi birokrasi Indonesia menuntut perubahan mendasar terhadap cara ASN menjalankan fungsinya sebagai pelayan publik. Pergeseran menuju paradigma *New Public Service* (NPS) memperkuat posisi warga sebagai pusat layanan dan menempatkan ASN sebagai aktor yang harus bekerja dengan empati, kolaborasi, dan orientasi pelayanan. Transformasi ini

menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan publik tidak hanya dapat dicapai melalui perubahan regulasi, tetapi juga melalui perubahan budaya dan pola pikir birokrasi. Dengan demikian, penerapan prinsip *NPS* merupakan langkah strategis untuk memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

Upaya menjaga netralitas dan mendorong depolitisasi ASN menjadi bagian penting dari proses reformasi birokrasi. Birokrasi yang terpolitisasi tidak mampu memberikan layanan yang objektif dan adil, sehingga kepercayaan publik melemah. Reformasi ini menekankan pentingnya sistem merit, pengawasan yang tegas, serta budaya organisasi yang mendukung profesionalitas. Netralitas ASN memastikan bahwa pelayanan publik diberikan secara setara tanpa dipengaruhi kepentingan politik. Oleh karena itu, depolitisasi merupakan fondasi penting untuk memastikan birokrasi bekerja secara profesional dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Penguatan profesionalitas dan kinerja ASN berbasis pelayanan publik menjadi langkah akhir yang memperkuat keseluruhan arah reformasi. Profesionalitas mencakup kemampuan teknis, integritas, dan etika pelayanan yang harus dibangun melalui pelatihan berkelanjutan serta sistem evaluasi yang berfokus pada hasil. Selain itu, birokrasi perlu beradaptasi dengan inovasi dan memanfaatkan teknologi guna menyediakan layanan yang cepat, mudah, dan akuntabel. Jika nilai-nilai pelayanan publik, netralitas politik, dan profesionalitas ASN dapat berjalan seiring, maka reformasi birokrasi Indonesia akan mampu menghasilkan layanan publik yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Pemerintah perlu memperkuat implementasi prinsip *NPS* melalui peningkatan kapasitas ASN, penyederhanaan proses layanan, dan perluasan ruang partisipasi publik. Upaya ini harus melibatkan penguatan regulasi dan program pendampingan yang berkelanjutan agar perubahan paradigma tidak berhenti pada tataran konsep. Selain itu, setiap instansi perlu membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan keterbukaan agar nilai-nilai pelayanan benar-benar menjadi bagian dari identitas birokrasi.

Selain itu, diperlukan penguatan sistem pengawasan, evaluasi berbasis hasil, dan pemanfaatan teknologi untuk mempercepat transformasi pelayanan publik. Pemerintah pusat dan daerah perlu bekerja selaras untuk memastikan netralitas ASN dijaga dan inovasi pelayanan terus dikembangkan. Reformasi birokrasi akan berjalan lebih efektif apabila seluruh pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, dilibatkan dalam proses pemantauan dan perbaikan layanan. Dengan demikian, birokrasi Indonesia dapat menjadi institusi modern yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan warga.

Daftar Pustaka

- Anas, F., Shodikin, S., & Sholikin, A. (2025). Reformasi Birokrasi dan Merit Sistem Pemerintahan Daerah. *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 17 (01), 14-32.
- Elazhari, E., & Siregar, B. (2025). Reformasi Birokrasi dan Tantangan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik di Tingkat Lokal: Analisis Kritis Terhadap Implementasi Sistem Merit. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Sosiety*, 5 (2), 138-149.
- Farhan, R., & Ahyaruddin, M. (2025). Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3 (2), 118-153.
- Firnas, M. A. (2016). Politik dan Birokrasi: Masalah netralitas birokrasi di Indonesia era reformasi. *Jurnal Review Politik*, 6 (1), 160-194.
- Ghozi, A. A., & Shodiq, J. (2025). Core Value Berakhak Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Pelayanan Publik. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 6 (1), 1-15.
- Hasibuan, F.H., Siagian, K.F., & Zein, A.W. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2 (12).
- Nasoha, A. (2025). Netralitas Pegawai Negeri Sipil dalam Pemilihan Umum: Analisis Hukum terhadap Sanksi Administratif dan Pidana dalam Pelanggaran Kampanye. *Forschungsforum Law Journal*, 2 (01), 1-14.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Liputo, N., Lawani, Z. S., Pulanding, F.D., Ramadhani, R., & Sari, R. A. (2025). Program Strategis Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Transformasi Tata Kelola Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8 (11), 7058-7066.
- Purnomo, A. D. (2024). Peran Penegakan Hukum, Etika Profesi, dan Transparansi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik terhadap Lembaga Yudisial. *Mandalika Law Journal*, 2 (2), 50-55.
- Putra, M. A. N., Hajar, I., & Hakim, A. (2025). Reformulasi Kualitas Pelayanan Publik Lokal melalui Transformasi Digital. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4 (3), 7141-7149.
- Ramadhani, S. (2025). Efektivitas Pelayanan Publik Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Prinsip Good Governance. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3 (1), 75-84.
- Siagian, T. M. N. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Masyarakat. *Jurnal Fokus Administrasi Publik*, 1 (2), 173-182.
- Srihardjono, N. B., & Restyaningrum, R. P. (2018). Reformasi Birokrasi yang Terintegrasi dalam New Public Service (NPS) Guna Mewujudkan Pemerintahan yang Kuat dan Bersih. *Reformasi*, 7 (2).

- Tommy, T. R. D., Zetra, A., & Asrinaldi, A. (2022). Upaya Depolitisasi Birokrasi oleh Birokrasi Pemerintah Kota Padang Melalui Pemilu Gubernur Sumatera Barat 2020. *Indonesian Journal of Religion and Society*, 4 (1), 58-68.
- Yasin, A. S. Y., Anwar, A., Sagena, U. W., & Masjaya, M. (2024). Analisis Kebijakan Publik Dan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Good Governance. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 17 (2), 410-418.
- Yulanda, S. R., Aldino, F. E., Anvasha, N., Jumiati, J., & Saputra, B. (2025). Peran Teknologi Dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik. *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik*. E-ISSN: 3031-8882, 2 (2), 1349-1354.