

Dr. Hendri: Pejabat Berhasil Jika Masalah Rakyat Selesai

Updates. - KORLANTAS.ID

Aug 23, 2026 - 06:32



Dr. Ir. Hendri, ST., MT Wartawan Utama Ketua Umum Jurnal Nasional Indonesia (JNI)

OPINI - Sebuah jalan rusak dapat dikeluhkan selama bertahun-tahun, banjir kembali datang setiap musim hujan, sertifikat tanah tak kunjung selesai, dan warga miskin masih berputar-putar mencari layanan kesehatan. Namun, pada saat yang sama, laporan pemerintah dapat menyebut penyerapan anggaran tinggi, kegiatan terlaksana seratus persen, penghargaan bertambah, dan

berbagai proyek telah diresmikan. Pertanyaannya: apakah pejabat dapat disebut berhasil ketika administrasinya tampak selesai, tetapi masalah rakyat tetap ada?

Keberhasilan pejabat tidak semestinya diukur dari banyaknya rapat, perjalanan dinas, baliho, unggahan media sosial, atau gunting pita. Semua itu hanya kegiatan. Ukuran yang lebih jujur adalah perubahan yang dirasakan masyarakat: apakah waktu pelayanan menjadi lebih singkat, jalan rusak diperbaiki dengan mutu yang bertahan, banjir berkurang, anak putus sekolah kembali belajar, harga kebutuhan terkendali, lapangan kerja bertambah, dan pengaduan warga diselesaikan tanpa harus viral.

Pejabat memang tidak memiliki kemampuan menyelesaikan seluruh persoalan dalam waktu singkat. Sebagian masalah bersifat struktural, lintas lembaga, dan membutuhkan anggaran besar. Akan tetapi, keterbatasan tidak boleh menjadi alasan untuk mengaburkan tanggung jawab. Pejabat yang baik setidaknya mampu menentukan prioritas, menjelaskan akar masalah, membangun koordinasi, menetapkan target, membuka kemajuan kepada publik, dan menunjukkan bukti bahwa keadaan bergerak ke arah yang lebih baik.

Ketika Kegiatan Dianggap sebagai Hasil

Salah satu kelemahan birokrasi adalah kebiasaan mencampuradukkan masukan, kegiatan, keluaran, dan hasil. Anggaran, pegawai, serta peralatan adalah masukan. Rapat, pelatihan, pembangunan, dan sosialisasi adalah kegiatan. Jumlah peserta, dokumen, bangunan, atau bantuan yang dibagikan merupakan keluaran. Adapun hasil adalah perubahan yang terjadi pada kehidupan masyarakat.

Seribu orang dapat mengikuti pelatihan kerja, tetapi pertanyaan keberhasilannya adalah berapa orang yang memperoleh pekerjaan atau membangun usaha. Sebuah puskesmas dapat diresmikan, tetapi yang harus diukur ialah apakah tenaga kesehatan tersedia, obat mencukupi, waktu tunggu menurun, dan warga mendapatkan pelayanan. Pemerintah dapat membangun saluran air sepanjang beberapa kilometer, tetapi hasilnya baru bermakna apabila genangan berkurang dan rumah warga tidak lagi terendam.

Analogi sederhananya seperti dokter. Dokter tidak dinilai berhasil hanya karena banyak menulis resep atau melakukan pemeriksaan. Ia dinilai dari ketepatan diagnosis, keamanan tindakan, dan perkembangan kesehatan pasien. Demikian pula pejabat: kegiatan merupakan alat, bukan tujuan. Jika masalah tidak berubah, birokrasi hanya menghasilkan kesibukan yang mahal.

Kecenderungan mengejar keluaran terjadi karena lebih mudah dihitung dan dipamerkan. Jumlah kegiatan dapat segera masuk laporan, sedangkan perubahan sosial membutuhkan waktu dan pengukuran yang lebih rumit. Selain itu, target yang dangkal lebih aman secara politik. Pejabat dapat mengklaim program selesai ketika anggaran terserap, meskipun manfaatnya belum terbukti. Menurut penulis, di sinilah pencitraan tumbuh: apa yang mudah difoto menggantikan apa yang penting diselesaikan.

Pengaduan Publik Adalah Data Masalah

Laporan Tahunan Ombudsman Republik [Indonesia](#) 2025 memberikan gambaran yang patut diperhatikan. Ombudsman menerima 23.596 laporan atau akses masyarakat, yang terdiri atas 1.756 Respons Cepat Ombudsman, 148 investigasi atas prakarsa sendiri, 9.365 laporan masyarakat reguler, 9.607 konsultasi, dan 2.720 tembusan. Sebanyak 8.970 laporan dalam kategori yang ditangani telah diselesaikan. Pemerintahan daerah menjadi kelompok instansi yang paling banyak dilaporkan, yakni 4.766 laporan.

Data yang sama mencatat lima dugaan maladministrasi terbanyak: tidak memberikan pelayanan sebesar 40,68 persen, penundaan berlarut 21,25 persen, penyimpangan prosedur 18,79 persen, kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum 8,75 persen, dan tindakan tidak patut 4,29 persen. Angka lengkapnya dapat diperiksa dalam [siaran pers resmi Ombudsman pada 20 Februari 2026](#).

Fakta tersebut tidak boleh disalahartikan. Laporan dan dugaan bukan otomatis bukti bahwa setiap instansi terlapor bersalah. Setiap perkara membutuhkan pemeriksaan. Banyaknya laporan juga dapat dipengaruhi meningkatnya kesadaran dan akses masyarakat untuk mengadu. Namun, pola keluhan tetap merupakan sinyal kebijakan. Ketika tidak memberikan pelayanan dan penundaan berlarut mendominasi, persoalannya bukan sekadar keramahan petugas, melainkan kepastian negara dalam memenuhi hak warga.

Pengaduan seharusnya diperlakukan sebagai sumber informasi untuk memperbaiki sistem, bukan gangguan yang harus disembunyikan. Satu pengaduan mungkin berasal dari satu orang, tetapi akar persoalannya dapat dialami ribuan warga. Jika seorang penduduk gagal memperoleh dokumen karena prosedur yang tumpang tindih, penyelesaian terbaik bukan hanya membantu orang tersebut, melainkan memperbaiki prosedurnya agar kegagalan tidak berulang.

Pejabat yang antikritik akan sibuk membantah keluhan. Pejabat yang berorientasi hasil akan bertanya: mengapa ini terjadi, siapa yang bertanggung jawab, berapa warga terdampak, kapan harus selesai, dan perubahan apa yang mencegah pengulangan?

Pelayanan Adalah Kewajiban Hukum

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik [Indonesia](#) Tahun 1945 menempatkan perlindungan segenap bangsa, pemajuan kesejahteraan umum, dan pencerdasan kehidupan bangsa sebagai tujuan pemerintahan. Pasal 28D ayat (1) menjamin pengakuan, perlindungan, dan kepastian hukum yang adil. Pasal 28H mengatur hak atas kesejahteraan, lingkungan yang baik dan sehat, pelayanan kesehatan, serta jaminan sosial. Rumusan resminya dapat dibaca melalui [JDIH DPR](#).

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menerjemahkan amanat tersebut secara lebih operasional. Pasal 4 menetapkan asas pelayanan, antara lain kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan

hak, profesionalitas, partisipasi, keterbukaan, akuntabilitas, ketepatan waktu, serta kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Pasal 15 mewajibkan penyelenggara menyusun dan menetapkan standar pelayanan, menyediakan sarana, menempatkan pelaksana yang kompeten, memberikan pelayanan berkualitas, serta mempertanggungjawabkan layanan. [Basis data resmi BPK](#) mencatat undang-undang tersebut masih berlaku.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan juga menjadi dasar penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mencegah penyalahgunaan wewenang. Penerapannya harus menggunakan naskah terkini karena telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Riwayat perubahannya tercantum pada [catatan peraturan BPK](#).

Di daerah, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengaitkan urusan wajib pelayanan dasar dengan Standar Pelayanan Minimal. Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal kemudian menetapkan jenis dan mutu pelayanan dasar yang wajib diterima warga dalam bidang pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum, perumahan rakyat, ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, serta sosial. [Basis data resmi peraturan](#) mencatat peraturan ini mulai berlaku pada 1 Januari 2019.

Kerangka hukumnya dengan demikian sudah memadai. Masalah utamanya sering terletak pada pelaksanaan, pengukuran, dan pertanggungjawaban. [Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014](#) tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah juga mengharuskan instansi mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan program untuk mencapai sasaran organisasi secara terukur. Artinya, budaya mengukur hasil bukan gagasan asing, melainkan bagian dari kewajiban tata kelola.

Argumen Pembelaan yang Perlu Diuji

Ada pendapat bahwa keberhasilan pejabat tidak adil dinilai dari masalah yang selesai karena banyak persoalan diwarisi dari pemerintahan sebelumnya. Argumen ini masuk akal, tetapi tidak membebaskan tanggung jawab. Pejabat tidak harus menyelesaikan semua warisan sekaligus. Ia harus menyampaikan kondisi awal secara jujur, memilih prioritas, menetapkan tahapan, dan menunjukkan kemajuan yang dapat diverifikasi. Warisan masalah menjelaskan tingkat kesulitan, bukan menjadi izin untuk tidak bekerja.

Pendapat lain menyebut penyelesaian masalah sering bergantung pada lembaga lain. Hal ini juga benar. Banjir, kemacetan, kemiskinan, pertanahan, dan pengangguran jarang berada di bawah satu kewenangan. Justru di situlah kepemimpinan diuji. Pejabat harus mampu membangun pembagian tugas, menyatukan data, menghilangkan ego sektoral, dan mengawal keputusan bersama. Masyarakat tidak seharusnya menjadi kurir yang berulang kali dipindahkan dari satu kantor ke kantor lain.

Ada pula kekhawatiran bahwa tekanan untuk menghasilkan penyelesaian cepat

dapat mendorong kebijakan serampangan. Kritik ini penting. Tidak semua masalah boleh diselesaikan secara instan. Pembangunan bendungan, reformasi pendidikan, penataan kota, atau pengurangan kemiskinan memerlukan waktu. Karena itu, pengukuran harus membedakan hasil jangka pendek, menengah, dan panjang. Kecepatan tetap penting, tetapi tidak boleh mengorbankan hukum, keselamatan, mutu, partisipasi masyarakat, dan keberlanjutan.

Popularitas politik juga tidak dapat dijadikan satu-satunya ukuran. Survei kepuasan dan hasil pemilu memiliki nilai demokratis, tetapi popularitas dapat dipengaruhi komunikasi, bantuan sesaat, serta kekuatan pencitraan. Pejabat yang populer belum tentu efektif; pejabat yang membuat kebijakan tidak nyaman dalam jangka pendek belum tentu gagal. Penilaian harus menggabungkan suara masyarakat dengan data pelayanan dan pemeriksaan independen.

Membangun Pemerintahan Berbasis Penyelesaian

Langkah pertama adalah membuat daftar masalah publik yang terbuka. Setiap kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah perlu menerbitkan masalah prioritas beserta kondisi awal, jumlah warga terdampak, penanggung jawab, kebutuhan anggaran, tenggat, risiko, dan status penyelesaian. Daftar tersebut harus lebih penting daripada kalender seremoni. Masyarakat dapat melihat masalah mana yang selesai, tertunda, atau tidak bergerak, sekaligus alasan keterlambatannya.

Kedua, anggaran harus dihubungkan dengan hasil. Penyerapan anggaran tetap perlu diawasi, tetapi tidak boleh berdiri sendiri. Program perbaikan jalan harus dikaitkan dengan penurunan kerusakan dan waktu tempuh. Anggaran kesehatan harus terhubung dengan akses, waktu tunggu, ketersediaan obat, dan hasil kesehatan. Program pengentasan kemiskinan harus mengukur keluarga yang benar-benar menjadi mandiri, bukan hanya jumlah bantuan yang dibagikan.

Ketiga, pengaduan harus memakai satu nomor pelacakan dari awal sampai selesai. Warga berhak mengetahui siapa yang menangani, kapan jawaban diberikan, apa tindak lanjutnya, dan mengapa laporan ditutup. Instansi tidak boleh menganggap laporan selesai hanya karena surat balasan telah dikirim. Penyelesaian harus dikonfirmasi melalui bukti dan, jika memungkinkan, diverifikasi oleh pelapor.

Keempat, evaluasi kinerja pejabat perlu memakai ukuran yang seimbang: dampak, kecepatan, pemerataan, mutu, efisiensi, integritas, dan keberlanjutan. Target juga harus dirancang agar tidak mudah dimanipulasi. Jika hanya jumlah laporan yang rendah yang dihargai, instansi dapat tergoda mempersulit pengaduan. Yang patut dihargai adalah meningkatnya akses pengaduan sekaligus tingginya tingkat penyelesaian dan menurunnya masalah berulang.

Kelima, verifikasi harus melibatkan inspektorat, Ombudsman, lembaga pemeriksa, perguruan tinggi, media, organisasi masyarakat, dan warga penerima layanan. Pemerintah boleh menyampaikan capaiannya, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya pihak yang menentukan bahwa dirinya berhasil. Data mentah, metode pengukuran, dan hasil evaluasi harus dibuka sejauh tidak melanggar perlindungan data pribadi.

Keenam, promosi dan penghargaan bagi pejabat harus mempertimbangkan rekam jejak penyelesaian masalah, bukan hanya kepatuhan administratif dan kedekatan. Sebaliknya, kegagalan yang disebabkan kelalaian, manipulasi data, pembiaran, atau penyalahgunaan wewenang harus membawa konsekuensi. Tanpa hubungan antara kinerja dan karier, slogan birokrasi melayani akan kehilangan daya paksa.

Pada akhirnya, jabatan publik bukan panggung untuk terlihat bekerja, melainkan amanah untuk menghasilkan perubahan. Rakyat tidak hidup dari presentasi, spanduk, atau angka serapan. Mereka hidup dari air bersih yang mengalir, sekolah yang dapat diakses, layanan kesehatan yang tersedia, jalan yang aman, hukum yang pasti, pekerjaan yang layak, dan pengaduan yang ditangani.

Pejabat yang berhasil bukanlah pejabat yang paling sering hadir di layar, melainkan yang kehadirannya terasa dalam berkurangnya beban rakyat. Ukuran paling sederhana sekaligus paling keras adalah ini: masalah apa yang telah selesai, berapa warga yang merasakan manfaatnya, berapa lama hasilnya bertahan, dan apakah masalah yang sama berhenti berulang? Jika pertanyaan itu dapat dijawab dengan bukti, barulah kekuasaan memperoleh makna sebagai pelayanan.

Jakarta, 23 Agustus 2026

Dr. Ir. Hendri, ST., MT

Wartawan Utama

Ketua Umum Jurnalis Nasional [Indonesia](#) (JNI)