

## BUDAYA BIROKRASI PATERNIALISME DI INDONESIA

**Lisa Ananda Carlolina**

**Ari Mukti**

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Tidar ; Jl. Kapten Suparman No. 39 Magelang 56116, Telp : (0293)  
364113 Fax : (0293) 362438

e-mail: [lisanabila424@gmail.com](mailto:lisanabila424@gmail.com)

### ABSTRAK

*Birokrasi merupakan bagian yang terpenting didalam penyelenggaraan pemerintah, karena dengan posisi yang bersinggungan secara langsung dengan masyarakat, menempatkannya sebagai pilar utama dalam memberikan pelayanan publik. Namun jika posisi tersebut tidak diimbangi dengan kinerja aparatur yang baik akan memunculkan berbagai permasalahan. Birokrasi di Indonesia memiliki budaya yang telah mengakar kuat didalam lingkungan pemerintahan. Apabila budaya ini merupakan nilai-nilai yang baik, tentu akan mendukung kinerja pelayanan publik. Tetapi jika budaya buruk yang terbangun, justru akan melemahkan kinerja pelayanan publik. Oleh karenanya tulisan ini ingin menguraikan mengenai budaya birokrasi paternalisme, dengan memberikan beberapa contoh kasus yang ada di Indonesia. Data diperoleh melalui studi literature dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Hasil penulisan ini menunjukkan bahwa budaya paternalisme pada tubuh birokrasi telah ada sejak zaman penjajahan dan bertahan hingga masa kini. Budaya paternalisme memberikan dampak yang kurang baik bagi tatanan pemerintahan, seperti munculnya praktik KKN, penyalahgunaan kekuasaan, dan hilangnya identitas birokrat yang loyal dan berintegritas.*

**Kata Kunci :Birokrasi; Budaya; paternalisme**

### 1. PENDAHULUAN

Pada dasarnya birokrasi harus mampu memiliki identitas yang inovatif, loyal, professional dan berintegritas seperti halnya yang sudah dikonstruksikan dan dirumuskan oleh negara dengan menyesuaikan era sekarang. Berkaitan dengan hal tersebut, birokrasi juga tidak dapat terlepas dari aktivitas lingkungan yang terlibat secara intensif melalui pola- pola interaksi yang terbentuk. Menurut (Santoso 1993) Organisasi birokrasi pemerintahan menjadi *street level bureaucracy* yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Didalam

setiap aspek kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat. Menurut (Siagian, 1995) budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang dapat diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi. Oleh karenanya budaya organisasi di dalam birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan

dengan aspek budaya masyarakat setempat. Mengutip pernyataan Heather Sutherland dari buku terbentuknya sebuah elite birokrasi 1983 mengemukakan bahwa budaya yang dominan dalam birokrasi di Indonesia adalah budaya paternalisme yang sudah ada sejak zaman penjajahan kolonial hingga saat ini dan masih saja melekat serta sangat sulit untuk dihilangkan dari birokrasi di negara Indonesia.

Untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas, maka harus diwujudkan dengan cara bawahan bekerja yang selalu tergantung pada pemimpin. Apabila pemimpin tidak memiliki kemampuan dalam memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks akan sulit untuk dapat dikerjakan dengan baik. Menurut Cheng (2004) budaya paternalisme ini di ibaratkan seperti halnya elite lembaga pemerintahan yang menjadi poros dalam memproduksi dan menetapkan kebijakan yang kemudian seorang aparat bawahan sulit untuk melakukan suatu penolakan mengenai suatu ide atau gagasan dari pimpinan. Apabila penolakan ide yang dilakukan bawahan kepada pimpinan dilakukan secara terbuka, maka dapat membuka konflik diantara pimpinan dengan bawahannya. Berbeda dengan bawahan yang mendukung ide ataupun gagasan dari pimpinan serta mendukung secara baik berdasarkan kedekatan hubungan dan tidak ingin merusak hubungan tersebut dikarenakan dapat memberikan dampak pada kedudukan yang akan diterimanya kelak. Pemahaman

yang mendalam mengenai budaya paternalisme didalam birokrasi Indonesia sangat penting selain untuk menghindari sisi negatifnya juga dapat menghindari adanya praktik KKN yang marak terjadi di negara ini. Analisis secara tepat juga sangat dimungkinkan untuk memahami situasi yang terjadi didalam birokrasi Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode yang akan digunakan adalah metode penelitian studi literature dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Referensi teori yang diperoleh dengan jalan penelitian studi literature dijadikan sebagai fondasi dasar dan alat utama bagi praktek penelitian ditengah lapangan. Metode ini dengan cara menghimpun data-data atau sumber-sumber yang berhubungan dengan topik yang dipakai dengan topic yang diangkat dalam suatu penelitian. Di dapat dari berbagai sumber, jurnal, internet dan pustaka.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Budaya Paternalisme

Budaya secara bahasa adalah pikiran, akal budi. “Kata Budaya berasal dari Bahasa Sedangkan budaya birokrasi digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang dapat diaktualisasikan dalam sikap, tingkah

laku, dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang kuat dapat berfungsi sebagai sistem aturan-aturan informal yang dapat mempengaruhi perilaku dan perasaan seseorang agar dapat bekerja dengan giat dan lebih rajin lagi. Budaya organisasi juga dapat berfungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan para anggota organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut dan dapat juga berfungsi sebagai kontrol dari perilaku anggota organisasi.

Seperti yang sudah dikemukakan oleh Heather Sutherland dari buku terbentuknya sebuah elite birokrasi 1983, budaya birokrasi di Indonesia juga dominan pada sistem paternalisme yang sudah ada sejak zaman penjajahan kolonial sampai saat ini. Paternalisme ini masih saja melekat dan sangat sulit untuk dihilangkan dari birokrasi di negara Indonesia. Paternalisme tumbuh subur karena dipengaruhi oleh budaya feodal yang telah mempengaruhi sebagian besar wilayah di Indonesia yang awalnya merupakan daerah bekas kerajaan.

Dalam konteks ini budaya paternalisme dalam birokrasi pemerintahan menunjuk pada hubungan antara pimpinan sebagai pihak yang paling dominan dibandingkan dengan masyarakat maupun aparat bawahan. Budaya paternalisme terhadap birokrasi di Indonesia

lebih mencerminkan hubungan bapak dan anak (bapakisme). Untuk memperkuat gambaran tersebut, maka Mulder (1985) menunjukkan posisi antaran seorang bawahan terhadap atasannya seperti posisi hubungan antara anak dengan seorang bapaknya dalam konsep jawa. Seorang anak harus menghormati bapaknya dengan cara sungkan dan berbahasa halus (*kromo*) dalam berbicara dengan bapak.

Hubungan antara anak dan bapak ini merupakan hubungan superior dan inferior yang mana anak menjadi inferior yang harus menghormati (*ngajeni*) bapak sebagai superior. Budaya paternalisme memiliki nilai penting terhadap peranan atasan dalam memberikan perlindungan terhadap bawahan. Perlindungan yang diberikan oleh atasan atau pimpinan berwujud status dan pangkat, yang kedua atribut tersebut merupakan hak istimewa bagi seorang bawahan yang kemudian menentukan status sosial seseorang di mata masyarakat.

Seperti halnya elite lembaga pemerintahan yang menjadi poros dalam menetapkan kebijakan yang kemudian seorang aparat bawahan sulit melakukan penolakan mengenai suatu ide atau gagasan dari pimpinan. Apabila penolakan ide oleh bawahan kepada pimpinan yang dilakukan secara terbuka, maka dapat membuka konflik diantara

pimpinan dengan bawahannya. Berbeda dengan bawahan yang mendukung ide ataupun gagasan dari pimpinan serta mendukung secara baik berdasarkan kedekatan hubungan. Pola pendelegasian seperti ini dapat secara sistematis tercipta aparat bawahan yang selalu tunduk dan patuh pada pimpinan. Padahal budaya paternalisme dapat memberi dampak yang kurang baik terhadap birokrasi di Indonesia seperti pimpinan yang sulit dikontrol sehingga memunculkan terjadinya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Budaya paternalisme juga dapat memberikan pengaruh terhadap aparat bawahan untuk memiliki dedikasi dan loyalitas yang berlebihan terhadap pimpinannya. Hal ini akan berdampak pada aparat bawahan dalam memperoleh kepercayaan dari pimpinannya. Kepercayaan yang telah diberikan pemimpin kepada bawahannya seringkali dapat dimanfaatkan untuk melakukan tindakan korupsi.

### 3.2. Beberapa Kasus

**Kasus Ke-1** dikutip dalam penelitian Nian Riawati: (2015) Praktek korupsi yang terjadi dalam Program Penanganan Sosial Ekonomi Masyarakat (P2SEM). P2SEM di ciptakan untuk meredam kontraksi ekonomi dan dinamika sosial di Pemerintah Provinsi Jawa Timur akibat kenaikan Bahan Bakar Minyak (BBM). Inti penatausahaan kegiatan P2SEM ini adalah disalurkan sejumlah dana hibah langsung kepada masyarakat dengan maksud

agar dapat mengembangkan kemampuannya untuk menstimulasi dan mengukur potensi sumber daya internal dan sekaligus mengurangi secara bertahap ketergantungan pada sumber daya eksternal.

Mekanisme penyaluran Dana Hibah P2SEM secara formal dilakukan dengan cara membuat dan mengajukan proposal yang menjadi kebutuhan di daerahnya yang kemudian di rekomendasikan oleh anggota dewan setempat. Selanjutnya, proposal tersebut dikumpulkan di Sekretariat DPRD Jawa Timur (Sekwan). Tahapan selanjutnya adalah proses verifikasi proposal yang dilakukan oleh Badan Koordinasi Wilayah (Bakorwil) tingkat daerah, kemudian diteruskan ke BAPEMAS untuk di seleksi secara administratif. Seleksi administratif meliputi alamat, tempat, pengurus lembaga, kegiatan dan akta lembaga. Pada proses ini, harus terlampir surat pengantar dari perangkat desa setempat. Setelah di seleksi, lembaga-lembaga ini kemudian diajukan ke Gubernur untuk di tetapkan. Gubernur sebagai pemegang otoritas kemudian membuat surat keputusan dan meminta Biro Keuangan untuk mencairkan anggaran.

Realitanya, lembaga yang mendapatkan dana hibah justru berdasarkan informasi dari orang kepercayaan DPRD bukan dari

BAPEMAS. Orang kepercayaan DPRD tersebut kemudian memberikan kesempatan untuk membuat, mengajukan proposal dan melengkapi data administrasi. Proposal tersebut diajukan tidak melalui uji verifikasi Bakorwil tingkat daerah tetapi cukup di sampaikan kepada orang kepercayaan DPRD dan menunggu informasi dana tersebut cair. Adanya syarat seperti harus menggunakan rekomendasi dari anggota dewan padahal syarat tersebut tidak tercantum dalam pedoman umum P2SEM, mengakibatkan timbulnya calo anggaran yang merupakan relasi atau kenalan anggota dewan. Calo-calo anggaran tersebut berlomba-lomba untuk melobi anggota dewan guna mendapatkan rekomendasi sebagai syarat untuk mendapatkan dana hibah P2SEM. Bahkan BAPEMAS sebagai leading sector penyaluran dana hibah P2SEM ini mengakui bahwa penerima dana hibah harus melalui kepercayaan anggota DPRD dengan menggunakan rekomendasi dari anggota dewan.

Bahkan rekomendasi anggota dewan tersebut dapat menjadi dasar proses pencairan dana. Hal ini terjadi karena dewanlah yang memiliki kewenangan untuk menilai layak atau tidaknya kelompok masyarakat (pokmas) mendapat dana hibah. Dengan rekomendasi tersebut, anggota dewan bisa menunjuk lembaga atau pokmas dan desanya untuk mendapatkan dana hibah. Melalui rekomendasi ini, anggota DPRD berhak untuk

menyalurkan anggaran APBD serta menentukan masyarakat penerima dana hibah. Selain itu, dengan mengeluarkan rekomendasi, anggota DPRD juga berpeluang mendapatkan *Kick Back* dari dana P2SEM, terbukti dengan banyaknya pemotongan terhadap sejumlah LSM.

P2SEM dalam prakteknya menjadi program yang ditanggung oleh kepentingan politik praktis para elit-elit pembuat kebijakan, baik dari lembaga Legislatif maupun lembaga Eksekutif. Salah satu faktor sebagai penyebab korupsi adalah aspek perundangan yang memberikan peluang bagi para aktor pembuat kebijakan untuk melanggengkan korupsi.

**Kasus Ke-2** dikutip dalam penelitian Muhammad Qadapi (2017) berkaitan dengan kasus korupsi gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS) fiktif akibat dari tradisi pemberian hadiah dan ikatan keluarga dalam budaya masyarakat Kabupaten Lampung Utara. Korupsi yang dilakukan oleh PNS pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Lampung Utara yaitu Supriyanta dan Amiruddin. Kasus tersebut bermula ketika Amiruddin selaku juru bayar gaji pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Lampung Utara menemui Supriyanta selaku Kepala Sub Bagian (Kasubbag) Keuangan Badan Pengeolahan Keuangan dan Aset Kabupaten Lampung Utara. Kedua orang tersebut bekerjasama memasukan nama-

nama Pegawai Negeri Sipil Fiktif pada Dinas Pertanian dan Pertenakan Kabupaten Lampung Utara sebagai penerima gaji. Faktor yang memunculkan praktik korupsi tersebut yakni tradisi pemberian hadiah dan ikatan keluarga dalam budaya masyarakat. Tradisi yang mengikat tentang kewajiban seseorang dalam memperhatikan saudara terdekatnya, trah atau sesama etniknya. Namun dalam pelaksanaan tradisi tersebut memunculkan penyelewengan yang dimanfaatkan oleh beberapa oknum seperti pada saat Amiruddin yang menginginkan kerjasama dalam pemberian gaji fiktif, maka Amiruddin akan mendatangi dan memberikan hadiah kepada Supriyanta selaku kepala sub Bagian di Dinas Kabupaten Lampung Utara yang memiliki jabatan tinggi dan memiliki ras yang sama dengan Amiruddin. Hal ini tentulah tidak mampu di tolak oleh Supriyanta, karena penolakan diartikan sebagai pengingkaran terhadap kewajiban tradisional. Dan terjadilah hubungan kerjasama yang tidak sehat akibat dari upaya untuk memperkaya diri sendiri dan golongannya.

Tradisi tersebut tentu saja menimbulkan tindak pidana korupsi hal ini dikarenakan aparat penegak hukum yang tidak tegas dalam menangani kasus korupsi. Pemerintah sendiri telah memiliki aturan yang membatasi bagi setiap anggotanya dalam mendapatkan hadiah ataupun pemberian dalam bentuk apapun. Namun aturan ini dianggap tidak berlaku disana, dikarenakan

peraturan perundang-undangan dianggap tidak tegas dalam menangani permasalahan tersebut.

**Kasus Ke-3** dikutip dari penelitian Muhammad Basir S. (2016), berkaitan dengan warisan kerajaan masa lampau yang masih berpengaruh di Sulawesi selatan hingga sekarang adalah pengaruh bangsawan di bidang sosial dan politik. Keluarga bangsawan umumnya memiliki tanah yang cukup luas serta banyak bekerja sebagai pegawai pemerintah dan politisi. Kabupaten Bone sebagai daerah yang menjunjung tinggi adat istiadat. Adat istiadat ini muncul sebagai tolak ukur masyarakat Bone untuk menghargai orang lain dan saling tolong-menolong antar sesama manusia. Kondisi politik lokal Bone, karakter seseorang menentukan pilihan politik masyarakat, dapat dilihat dari seberapa jauh calon pemimpin memiliki tingkah laku dan kebiasaan sosial seperti yang telah diatur oleh adat dan kebiasaan seorang pemimpin di Kabupaten Bone. Bangsawan tidak lepas dari sistem patron-klien yang mengikat semua pengikutnya dengan memberatkan pengikutnya sehingga tidak lepas dengan dirinya. Melihat sistem yang berlaku di Bone, masyarakat menyadari bahwa kekerabatan

Atau sistem patron-klien sangat mempengaruhi kondisi kehidupannya.

Dalam memilih calon masyarakat sadar akan pentingnya calon bupati yang mempunyai intelektual yang tinggi tetapi tidak hanya itu, masyarakat juga lebih jelasnya melihat garis keturunan, tradisi masyarakat bone yang masih kental dengan adat dan kebiasaannya. Kekerabatan sebagai salah satu penilaian masyarakat untuk memilih calonnya, seberapa dekat mereka dengan calonnya sehingga hal tersebut juga sebagai pertimbangan untuk masyarakat lain untuk memilih calon yang sama. Karena sampai sekarang masyarakat bone masih banyak pemilih tradisional, dengan memandang suatu pemimpin dari sejarahnya, walaupun masyarakat bone kota terlihat modern tetapi sikap tradisionalnya tidak pernah hilang. Kabupaten bone secara keseluruhan tidak lepas dengan hubungan kekerabatan dan hubungan paternalistiknya. Untuk itulah norma dan nilai yang berlaku tetap menjadi dasar dalam melakukan interaksi sosial masyarakat, dan menjaga tidak terjadinya penyimpangan perilaku dan perilaku kolektif. Bone secara geopolitik mempunyai dua tipe pemilih, diantara pemilih tradisional dan pemilih modern, pemilih tradisional kebanyakan berpusat Bone selatan dan Bone utara dimana masyarakat bone selatan dan Bone utara memandang bangsawan sebagai orang yang terpandang dan terhormat, serta menilai calon kepala daerah dari keturunan dan sejarahnya.

Sedangkan pemilih modern berpusat di Bone barat dan Bone Kota, karena pengaruh

kota makassar sangat dekat dengan daerah Bone Barat dan Bone Kota, walaupun dianggap pemilih modern masyarakat Bone Barat dan Bone Kota, tetap tidak lepas dari sikap tradisionalnya, dan masyarakat tersebut tetap melihat seorang bangsawan dari cendikianya, baik itu adalah kecerdasannya maupun bangsawan yang memegang teguh "*pangadereng*".

Budaya Paternalisme yang dominan didalam birokrasi Indonesia masih dapat dirasakan sampai sekarang. Budaya ini mempunyai nilai penting antara pimpinan yang memberikan kepercayaan pada bawahan. Seperti halnya di kasus ke-1 mengenai kebijakan P2SEM terdapat aparat bawahan atau orang-orang yang memiliki kepercayaan, relasi atau kenalan anggota dewan memiliki peluang besar untuk menjadi calo dalam proses pencairan dana hibah yang ada. Dalam proses pencairan dana hibah dari program P2SEM ini terdapat pihak ketiga atau beberapa oknum yang justru memanfaatkan posisi yang telah mendapatkan kepercayaan dari pimpinan kepada bawahannya hal ini dapat memberikan peluang besar dalam terjadinya tindak pidana korupsi.

Budaya paternalisme ini juga masih sangat nampak dan dapat dirasakan karena adanya bawaan dari budaya adat-istiadat di masing-masing wilayah. Selain itu budaya paternalisme ini

diposisikan seperti hubungan antara anak dengan bapak. Seperti pada kasus ke-2 pemberian hadiah kepada keluarga maupun orang-orang yang memiliki persamaan suku ataupun trah yang menjadi tradisi turun menurun dari nenek moyang di Kabupaten Lampung Utara. Sebenarnya tradisi ini memiliki makna yang baik yakni untuk mempererat persaudaraan dengan memberikan hadiah, namun tradisi tersebut telah dimanfaatkan sebagai salah satu peluang bagi ASN yang ingin naik jabatan secara instan. Undang-undang yang tidak tegas dalam mengatur hal tersebut memberikan peluang yang besar bagi para ASN dalam mempertahankan atau menaikkan jabatannya. Dengan adanya hubungan keakraban yang terjalin dengan baik antara bawahan terhadap pimpinan dapat menimbulkan kerjasama yang saling menguntungkan. Bawahan yang menginginkan kenaikan pangkat dapat dipermudah dengan adanya pemberian hadiah kepada pimpinan sebagai upah dalam menaikkan jabatannya.

Didalam kasus ke-3 pun juga memiliki kesamaan dengan kasus ke-2 yakni masih memiliki keterkaitan dengan adat istiadat. Di Bone dalam memilih calon masyarakat ataupun tokoh penting didalam pemerintah seperti calon bupati tidak hanya mempunyai intelektual yang tinggi tetapi juga dilihat dari garis keturunannya. Tradisi masyarakat bone yang masih kental dengan hubungan kekerabatan sebagai salah satu penilaian

masyarakat untuk memilih calonnya. Seberapa dekat mereka dengan calon bupati, maka hal tersebut dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk masyarakat dalam memilih calon bupati.

Bone secara geopolitik mempunyai dua tipe pemilih, diantara pemilih tradisional dan pemilih modern. Bahkan sampai sekarang masyarakat bone masih banyak pemilih tradisional, dengan memandang suatu pemimpin dari sejarahnya dan garis keturunannya. Hubungan kekerabatan dan hubungan paternalistik menjadi dasar dalam melakukan interaksi sosial masyarakat, dan menjaga tidak terjadinya penyimpangan perilaku dan perilaku kolektif.

#### 4. SIMPULAN

Birokrasi tidak dapat terlepas dari aktivitas lingkungan yang secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk. Organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi garis terdepan (*street level bureaucracy*) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Didalam setiap aspek kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat, seperti budaya organisasi yang dominan dalam birokrasi di Indonesia adalah budaya paternalisme yang sudah ada sejak zaman penjajahan



kolonial hingga saat ini dan masih saja melekat serta sangat sulit untuk dihilangkan pemerintahan Indonesia. Budaya ini memiliki nilai penting terhadap peranan atasan dalam memberikan perlindungan terhadap bawahan. Perlindungan yang diberikan oleh atasan berwujud seperti pemberian status dan pangkat, yang kedua adanya hak istimewa bagi seorang bawahan untuk menentukan status sosial seseorang di mata masyarakat. Dampak buruk yang diakibatkan dari budaya paternalisme terhadap birokrasi di Indonesia yakni pimpinan yang sulit dikontrol sehingga memunculkan terjadinya tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme dalam proses pengangkatan maupun penempatan ASN dalam jabatan struktural. Selain itu penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi dan kelompok serta hilangnya identitas birokrat yang loyal dan berintegritas. Kasus yang ada seperti proses pencairan dana hibah dari program P2SEM yang justru dimanfaatkan oknum yang memiliki posisi untuk dapat menguntungkan dirinya sendiri. Sistem kepercayaan dari pimpinan kepada bawahannya memberikan peluang besar untuk terjadinya tindak pidana korupsi. Hubungan keakraban yang terjalin dengan baik antara bawahan terhadap pimpinan dapat menimbulkan kerjasama yang saling menguntungkan. Selain itu adapula kasus yang ada di Kabupaten Lampung Utara tentang tradisi pemberian hadiah. Serta hubungan bangsawan dalam pilkada di Bone yang mementingkan garis keturunan dan

budaya paternalismenya di bandingkan dengan kualitas yang dimiliki dari SDMnya. Untuk meminimalisir dampak dari budaya paternalisme ini dibutuhkan integritas yang sebagai sebuah tindakan untuk mengemban tanggung jawab yang ada. Perlu adanya desakan dan dorongan untuk melonggarkan suasana hubungan antara atasan dengan bawahannya yang terlalu kuat terjalin didalamnya. Kelonggaran suasana seperti *patron-client* perlu membangun komunikasi secara timbal balik agar suasana lebih cair sehingga diharapkan agar jarak antara superioritas dengan inferioritas semakin mengecil. Birokrasi yang awalnya dianggap sebagai pihak inferior dapat merefleksikan dirinya terhadap kultur paternalisme ini. Kemudian secara dengan saling membangun komunikasi yang sejajar antara rekan sejawat menjadi langkah yang baik dalam memupuk keberanian dalam melawan hal-hal yang dianggap bertentangan terhadap prinsip integritas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ary H. Gunawan, Sosiologi Pendidikan Suatu Analisis Sosiologi tentang Berbagai Problem Pendidikan (Jakarta: Rineka Cipta).
- Djumiarti, Titik. Peranan Budaya Birokrasi Dalam Pengembangan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Good Governance). Semarang: Universitas Diponegoro.

- Firidinata, Adhinda Prily dan Fuad Mas'ud. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang). *Jurnal Manajemen*. Vol. 6. No 4.
- Hasan, Dr. H.M. Nur. 2012. Corak Budaya Pada Masa Kerajaan, Kolonial Belanda Hingga Di Era Desentralisasi Dalam Pelayanan Publik. Vol. 28. No. 2.
- Mahdi Irfan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Muamalat Indonesia Tbk, Cabang Malang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 01. No. 01.
- Mariana, Dede. 2006. Reformasi Birokrasi Pemerintah Pasca Orde Baru. *Jurnal Pemerintahan*. Vol. 8, No. 3.
- Riawati, Nian. 2015. Potensi Korupsi dalam Kebijakan Publik Studi Kasus Korupsi Program Penanganan Sosial Ekonomi Masyarakat di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol. 19. No. 2.
- Rivai, Abdul. 2013. Budaya Kerja Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Academica*. Vol. 5. No. 1.
- Romli, Lili. 2008. Masalah Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 2. No.2.
- Siraj, Arifuddin. 2018. Implikasi Kekuasaan terhadap Konstitusi dan Pilkada di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Hukum*. Vol. 18 No. 1.
- Yudha, Arcaya, Herbasuki Nurcahyanto dan Nina Widowati. Penerapan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Dago Bandung). *Jurnal adm publik*. Semarang:Universitas Diponegoro.
- Yunas, Novy Setia 2016. Kepemimpinan Dan Masa Depan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Vol. 9. No.2
- Yusrialis. 2012. Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keprihatinan dan Harapan). *Jurnal SosialBudaya*. Vol. 9. No. 1. Riau:Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Qadapi, Muhammad. 2017. Analisis Kriminologis Terjadinya Korupsi Gaji Pegawai Negeri Sipil Fiktif Di Pemerintahan Kabupaten Lampung Utara. *Jurnal ilmu hukum*. Vol1.no.1.
- Basir S, Muhammad. 2016. Bangsawan Dalam Pilkada (Studi Kasus: Pemilihan Kepala Daerah Di Kabupaten Bone). Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Universitas) Hasanuddin : Makassar

