

MANAJEMEN PEMERINTAHAN



Dian Cita Sari
Robert Tua Siregar
Marto Silalahi
Marisi Butarbutar
Hery Pandapotan Silitonga
Heldy Vanni Alam
Ali Zaenal Abidin
Falimu
Abdul Rahmat

IP.013.04.2020

Manajemen Pemerintahan

Dian Cita Sari, Robert Tua Siregar, Marto Silalahi, Marisi Butarbutar
Hery Pandapotan Silitonga, Hedy Vanni Alam, Ali Zaenal Abidin
Falimu, Abdul Rahmat

Pertama kali diterbitkan April 2020

Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Prof. Dr. Ir. Joesoef Dalie No. 110
Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/14

ISBN: 978-623-234-049-7

Penyunting: Prof. Dr. Abdul Rahmat., M.Pd.I.

Penata letak: Sintiya N. Gude

Desain sampul: Tim kreatif Ideas

Hak cipta dilindungi undang-undang

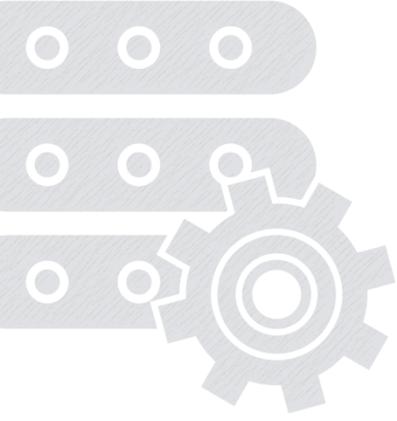
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian

Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit



Daftar Isi

Halaman Judul	i
Daftar Isi	iii
Prakata	v
TEORI DAN KONSEP MANAJEMEN PEMERINTAHAN	
Dian Cita Sari	1
PERUBAHAN DAN PEMBANGUNAN ORGANISASI PEMERINTAHAN	
Robert Tua Siregar	29
MANAJEMEN PEMERINTAHAN BERBASIS SUMBER DAYA MANUSIA	
Marto Silalahi	47
KOMUNIKASI PEMERINTAHAN	
Marisi Butarbutar	63
AKUNTABILITAS KEGIATAN PEMERINTAH	
Hery Pandapotan Silitonga	75
MANAJEMEN KARIER & PERENCANAAN KARIER	
Heldy Vanni Alam	95
PENDIDIKAN MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL	
Ali Zaenal Abidin	107
KOMUNIKASI PEMERINTAHAN	
Falimu	119
THE NEW PUBLIK MANAGEMENT DAN THE NEW PUBLIK SERVICE ERA REFOLUSI INDUSTRI 4.0	
Abdul Rahmat	133



Prakata

Pembuka kata terbaik untuk mengawali buku ini tidak lain adalah ucapan syukur sedalam-dalamnya kepada Allah *subhanahu wa ta'ala*. Berkat izin, rahmat, dan kuasa-Nya, penyusunan buku ***Manajemen Pemerintahan*** dapat tersaji di hadapan pembaca. Alhamdulillah buku ini merupakan karya yang ke sekian kalinya dalam rentetan usaha dan niat baik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Manajemen pemerintahan merupakan faktor utama dalam suatu administrasi publik. Mengapa dikatakan demikian? Ramto (1997) mengemukakan bahwa hal tersebut karena manajemen pemerintahan dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan, baik dengan sarana dan prasarana yang ada, organisasi sumber dana, maupun sumber daya yang tersedia. Dengan kata lain, manajemen pemerintahan adalah sebuah upaya di dalam suatu organisasi. Upaya inilah yang diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintah yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga negara dan masyarakatnya. Oleh karena hal itu, hadirnya buku ini menjadi sebuah usaha penting untuk membahas semua hal yang berkaitan dengan manajemen pemerintahan.

Buku ini berisi sembilan tulisan dari sembilan penulis tentang manajemen pemerintahan. Disajikan dengan menarik dengan harapan dapat menambah wawasan bagi pembaca di manapun berada, termasuk mahasiswa, masyarakat, maupun kepada mereka yang terlibat aktif di dalam manajemen pemerintahan.

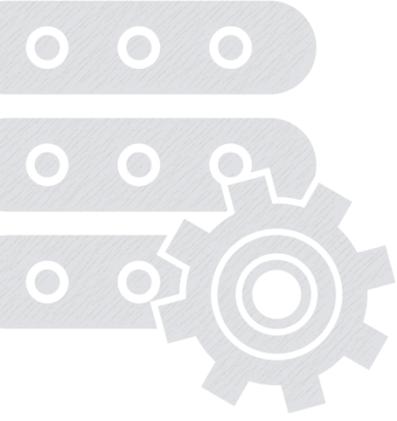
Tidak ada buku yang sempurna. Sebuah kekurangan tidak pernah luput dari segala hal. Oleh karena itu, penyusun sangat membuka hati untuk menerima saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penyusunan buku ini di masa mendatang.

Akhirnya, ucapan terima kasih tentu tidak bisa luput begitu saja. Ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga usaha yang telah kita lakukan dapat beroleh berkah.

Gorontalo, April 2020

Penyusun







Teori dan Konsep Manajemen Pemerintahan

Dian Cita Sari

Universitas Abdurrahman Riau, Pekanbaru
diancitasari233@gmail.com



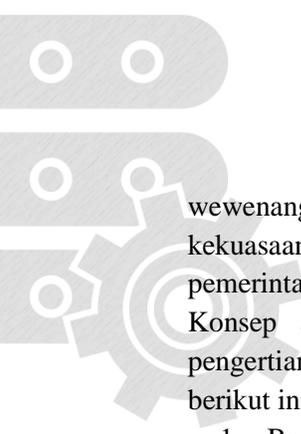
PENDAHULUAN

Dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan, kekuasaan diperlukan untuk menggerakkan berbagai aktivitas pemerintahan, baik penyelenggaraan pemerintahan dalam arti luas yang meliputi kekuasaan legislatif, eksekutif, dan yudikatif, maupun penyelenggaraan pemerintahan dalam arti sempit yang dijalankan oleh eksekutif. Pemerintah dan pemerintahan ke dalam arti luas dan arti sempit, yaitu:

Pemerintah dalam arti luas menunjuk kepada aparatur negara, alat-alat perlengkapan negara seluruhnya sebagai kesatuan yang melaksanakan seluruh tugas dan kekuasaan negara atau pemerintahan dalam arti luas. Sedangkan, pemerintah dalam arti sempit menunjuk kepada aparat, organ atau alat perlengkapan negara yang melaksanakan tugas pemerintahan dalam arti sempit.

Pemerintahan dalam arti luas, yaitu segala aktivitas tugas atau kewenangan atau kekuasaan negara. Jika mengikuti pembagian Montesquieu, pemerintahan dalam arti luas, meliputi bidang-bidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif.

Pemerintah merupakan organisasi atau alat organisasi yang menjalankan tugas dan fungsi. Sedangkan, pemerintahan merupakan fungsi dari pemerintah. Pemerintah dalam definisi terbaiknya adalah lembaga negara terorganisasi yang menunjukkan dan menjalankan



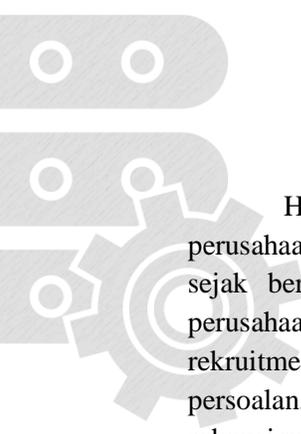
wewenang atau kekuasaannya. Pendapat tersebut menjelaskan tentang kekuasaan dalam pemerintahan sehingga dapat dikatakan bahwa pemerintahan tanpa kekuasaan tidak mungkin akan dapat berjalan. Konsep atau definisi pemerintah diidentifikasi dalam beberapa pengertian sebagaimana dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha (2003) berikut ini.

1. Badan publik, yaitu semua badan yang bertanggung jawab dalam sebagian atau seluruh rute *providing* suatu jasa atau layanan melalui otorisasi atau privatisasi.
2. Pemerintah dalam arti terluas adalah semua lembaga negara, seperti diatur dalam UU (konstitusi) suatu negara.
3. Pemerintah dalam arti luas adalah semua lembaga negara yang oleh konstitusi negara yang bersangkutan disebut sebagai pemegang kekuasaan pemerintahan. Hal ini terdapat misalnya, di Indonesia di bawah UUD 1945; kekuasaan pemerintahan, meliputi fungsi legislatif dan fungsi eksekutif. Bahkan kepada presiden dilimpahkan “*concentration of power and responsibility*”.
4. Pemerintah dalam arti sempit, yaitu lembaga negara yang memegang kekuasaan eksekutif.
5. Pemerintah dalam arti tersempit, yaitu lembaga negara yang memegang fungsi birokrasi. Birokrasi adalah aparat pemerintah yang diangkat atau ditunjuk dan bukan yang dipilih atau terpilih melalui pemilihan oleh lembaga perwakilan. Birokrasi dapat dianggap setara dengan, tetapi lebih luas daripada “pabrik” pada perusahaan.
6. Pemerintah dalam arti pelayan, diambil dari konsep *civil servant*. Di sini pemerintah dianggap sebagai sebuah warung (toko) dan pemerintah adalah pelayan yang melayani pelanggan (pembeli).
7. Pemerintah dalam konsep pemerintah pusat, yaitu pengguna kekuasaan negara pada tingkat pusat (tertinggi); pada umumnya dihadapkan pada konsep pemerintah daerah.
8. Pemerintah dalam konsep pemerintah daerah. Berbeda dengan pemerintah pusat yang dianggap mewakili negara, pemerintah

- daerah dianggap mewakili masyarakat karena daerah adalah masyarakat hukum yang tertentu batas-batasnya.
9. Pemerintah dalam konsep pemerintah wilayah. Pemerintah dalam arti ini dikenal dalam negara yang menggunakan asas dekonsentrasi dan desentralisasi, contohnya Indonesia di bawah UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah. Kekuasaan (urusan) pusat di daerah dikelola oleh pemerintah wilayah.
 10. Pemerintah dalam konsep pemerintahan dalam negeri. Konsep ini berasal dari tradisi pemerintahan Belanda (*binnenlandsbestuur*, BB, pamong praja).
 11. Pemerintah dalam konteks ilmu pemerintahan adalah semua lembaga yang dianggap mampu (normatif) atau secara empirik memproses jasa publik dan layanan *civil*.

PEMBAHASAN

Menurut Taliziduhu Ndraha, teori pemerintahan dibagi dalam 4 sudut pandang. *Pertama*, pemerintah dapat dianggap sebagai sesuatu yang *given*, ditakdirkan hadir di mana-mana: bagian integral setiap sistem. *Kedua*, pemerintahan terbentuk secara evolusioner sebagai produk penyesuaian diri manusia dengan perubahan lingkungan hidupnya agar ia tetap *survive*. *Ketiga*, pemerintah terbentuk melalui revolusi, penaklukan atau pernyataan. *Keempat*, pemerintah dapat juga dianggap sebagai produk yang sengaja dibentuk berdasarkan kesepakatan warga masyarakat sebagai alat (*input*) untuk mencapai misi tertentu. Misal, Indonesia merdeka 17 Agustus 1945. Sama seperti sebuah organisasi, pada mulanya semua fungsi berada pada sebuah organisasi yang disebut bangsa. Lalu, besoknya diumumkan pembentukan UUD sebagai dasar pembentukan pemerintahan negara. Walaupun UUD mengenal dua macam kekuasaan, yaitu kekuasaan pemerintahan negara (Bab 3, pasal 4 dan 5) dan kekuasaan kehakiman (Bab 9), dalam penjelasan UUD dinyatakan bahwa kekuasaan dan tanggung jawab negara terkonsentrasi di tangan presiden: *concentration of power and responsibility upon the presiden*.



Hal di atas memiliki banyak persamaan dengan sebuah perusahaan. Pada periode kehidupan awal sebuah perusahaan, yaitu sejak berdiri sampai tercapai BEP (*Break Even Point*), tujuan perusahaan adalah *survive* menuju BEP. Semuanya serba apa adanya: rekrutmen, seleksi, gaji, fasilitas, dan sebagainya. Tidak menjadi persoalan, pendapatan belum ada. Pendiri perusahaan merangkap sebagai pemilik, pengurus juga pelaksana. Manajemen ditandai dengan sistem bos, tetapi tidak boleh terus- menerus demikian. Secara bertahap seleksi personil harus dilakukan, standarisasi *input*, proses, *output* dan *outcome* harus ditetapkan, efektivitas dan efisiensi ditegakkan. Untuk menegakkan efisiensi, spesialisasi ditempuh. Dengan demikian, keahlian dan profesionalisme semakin diperlukan. Modal harus dibentuk dan pasar dibuka. Pada tahap perkembangan tertentu, perusahaan *go public*. Bos, pendiri, penguasa organisasi harus menspesialisasikan dan mendiferensiasikan dirinya, bukan saja demi efisiensi, tetapi juga untuk meringankan bebannya (*steering rather than rowing*) agar ia bisa merintis *frontier* baru, memusatkan perhatian pada perubahan lingkungan dan lebih dari itu untuk menegakkan keadilan. Satu per satu kewenangan yang selama itu dipegangnya diserahkan kepada orang lain. Muncul fungsi-fungsi baru dan lembaga-lembaga baru. Dewan komisaris (BOC/*Board of Commissioner*) dan Direktur (BOD/*Board of Directors*). Fungsi korporat dibedakan dengan fungsi bisnis. Line produksi diberi otonomi dan fungsi korporat diperkuat.

Seiring dengan itu, lembaga pemerintah secara bertahap mengalami diferensiasi dan spesialisasi, bergeser dari pemerintah dalam arti totaliter (terluas) ke pemerintah dalam arti luas (Pasal 4 dan 5 UUD) menuju pemerintah dalam arti sempit, yaitu eksekutif saja. Dalam negara yang menganut paham pemerintah arti luas, untuk menciptakan keadilan, kekuasaan yudikatif dibedakan dengan, dibagi menjadi, kemudian dipisahkan dari kekuasaan eksekutif–legislatif. Sedangkan dalam negara yang menganut paham kekuasaan dalam arti sempit, guna menciptakan keseimbangan (*balance of power*) dan saling mengecek (*check and balance*), kekuasaan legislatif dibedakan dengan, dan kemudian dipisahkan dari kekuasaan eksekutif (*trias*

politica).

Berkaitan dengan hal di atas, Taliziduhu Ndraha (2003) memberikan contoh kasus pada negara Indonesia. Ketika pemerintahan negara Indonesia berdiri, lembaga (organisasi) nyalah yang terbentuk sehingga timbul anggapan bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh lembaga yang disebut pemerintah itulah pemerintahan yang *legal* dan *legitimate*, dan apa pun hasilnya itulah produk pemerintahan. Logika atau model ini juga digunakan dalam analisis kepemimpinan. Mula-mula diidentifikasi siapa atau lembaga mana yang secara formal disebut pemimpin dan aktivitasnya itulah kepemimpinan. Pembentukan pemerintah(an) berdasarkan kesepakatan atau kontrak sosial (pemerintahan yang demokratik) tidak cocok dengan pola pemikiran tersebut. Definisi pemerintah harus di-*reinvent* melalui pendekatan fungsional atau produk.

Pendekatan fungsional atau produk bertolak dari kebutuhan manusia yang karena kondisi masyarakat masih sedemikian lemahnya dan tak berdaya (*powerless*) sehingga kebutuhan tersebut belum mampu mereka penuhi sendiri (barang dan jasa), juga bertolak dari kenyataan bahwa kepentingan yang satu cenderung merugikan kepentingan yang lain, dan produk yang karena sifatnya dan demi keadilan dan kemanusiaan, tidak dapat *diprovide* oleh lembaga privat atau masyarakat umum, melainkan semata-mata hanya oleh lembaga khusus dan khas (spesifik). Produk yang dimaksud adalah jasa publik yang dapat diprivatisasikan dan layanan *civil*. Proses penyediaan (*providing*) produk itu kepada setiap orang tepat pada saat diperlukan. Itulah yang disebut pemerintahan. Organ yang dianggap mampu menjalankan proses tersebut secara bertanggung jawab itulah yang disebut pemerintah.

1. Teori Pemerintahan

a. Teori Klasik

Paradigma lama manajemen pemerintahan di Negara kita dipengaruhi oleh sekumpulan konsep tentang pengorganisasian yang telah dikembangkan pada akhir tahun 1800-an, sekarang dikenal sebagai teori klasik. Pengaruh teori klasik yang kuat terhadap



pengorganisasian tersebut tetap sangat besar. Efeknya dapat terlihat dalam berbagai seluk beluk organisasi yang sebenarnya.

Pengorganisasian yang berdasarkan birokrasi dan beberapa komponen lainnya dari teori klasik keberadaannya telah ada pada ratusan tahun. Seperti contohnya, yaitu adanya birokrasi-birokrasi besar pada zaman Mesir Kuno yang dikembangkan sepenuhnya di Cina dan juga di Kerajaan Romawi. Manajemen pemerintahan kita telah memiliki birokrasi tersebut, walaupun selama ratusan tahun belum mengenal namanya. Mengenai analisis pengorganisasian secara tertulis yang diberikan oleh para ahli teori klasik baru dimulai pada Abad ini. Sebelumnya, walaupun konsep-konsep klasik sering digunakan, telah dilakukan sedikit penelitian yang umum mengenai analisis pengorganisasian secara tertulis tersebut.

Teori klasik berkembang dalam tiga jalur yaitu birokrasi, teori administratif, dan manajemen secara ilmiah. Pemahaman mengenai ketiga jalur ini adalah sebagai berikut:

1) **Birokrasi**

Birokrasi telah dikembangkan dalam berbagai bagian oleh para ahli sosiologi, yang secara luas mengusahakan menjadi suatu yang ilmiah, memisahkannya dari pandangan yang deskriptif. Salah satunya adalah **Max Weber** yang telah mengembangkan teori **Tipe Ideal Organisasi yang disebutnya Birokrasi**, yang menggambarkan kegiatan organisasi yang didasarkan pada sejumlah hubungan wewenang. Jadi birokrasi adalah bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci dan sejumlah hubungan impersonal. Dalam praktek desain organisasi ideal mengalami adaptasi, tetapi jiwanya masih tetap melekat pada pembentukan organisasi pemerintahan.

Ciri-ciri organisasi tersebut adalah: Pertama tiap organisasi mempunyai tujuan. Tujuan biasanya ditunjukkan dalam sasaran atau sekelompok sasaran yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi. **Kedua, tiap organisasi terdiri dari orang-orang.** Setiap organisasi memerlukan orang-orang supaya dapat melakukan pekerjaan yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai sasaran. **Ketiga, semua menyusun struktur yang**

disengaja, sehingga semua anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan mereka. Struktur itu mungkin terbuka dan fleksibel dengan tidak ada garis pembatas yang jelas dan pasti terhadap tugas atau aturan ketat terhadap pengaturan pekerjaan manapun –atau yang merupakan jaringan yang sederhana dengan hubungan yang longgar. Atau suatu jaringan yang ketat dengan pengaturan dengan deskripsi pekerjaan yang memiliki batasan yang jelas dan seksama dan sejumlah anggota yang memiliki kewenangan atas para anggota organisasi lainnya.

2) Teori Manajemen Administratif

Teori administratif merupakan komponen kedua dari teori organisasi klasik. Pelopor teoritikus administrasi **Mooney** dan **Reiley** menyatakan bahwa organisasi dalam pengertian formal adalah tata tertib, sehingga membutuhkan pengorganisasian dan prosedur ketatertiban. Tata tertib dianggap sebagai pondasi organisasi formal. Seperti teori birokrasi, jalur ini juga menegaskan obyektifitas, rasionalitas, kepastian, hierarki, dan keahlian. **Henry Fayol** selaku pelopor teori manajemen administratif menganggap yang penting dalam organisasi adalah pada tingkatan teratas, karena segala sesuatu dapat berjalan baik jika para manajer dapat menggerakkan organisasi sesuai prinsip-prinsip manajemen. **Henry Fayol** bukanlah orang pertama yang mempelajari dan menyelidiki perilaku manajerial, tetapi dia merupakan orang pertama yang menjadikan hal itu sebuah sistem. Fayol mencetuskan **14 prinsip** yang terkenal, yaitu:

1. **Spesialisasi/pembagian kerja.** Dengan adanya spesialisasi ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan efisiensi.
2. **Wewenang.** Wewenang adalah hak dari para manajer untuk memberi perintah dan juga berhak menuntut kepatuhan dari yang diperintah. Wewenang disatu pihak menimbulkan tanggung jawab kepada pihak lain, yaitu tanggung jawab untuk melaksanakan perintah. Ada dua macam wewenang yaitu: wewenang formal dan wewenang pribadi. Wewenang formal adalah wewenang yang didapat dari atasannya untuk memberi perintah kepada orang lain.



Wewenang pribadi adalah wewenang yang didapat oleh seseorang karena pengetahuannya, pengalamannya, dan sebagainya.

3. **Disiplin.** Prinsip ini menekankan bahwa anggota organisasi harus menghormati aturan dan kesepakatan yang mengatur organisasi itu.
4. **Kesatuan Komando.** Setiap orang dalam organisasi menerima perintah dari satu atasan saja.
5. **Kesatuan arah.** Hanya ada satu orang pimpinan dengan satu rencana untuk semua kegiatan kelompok organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. **Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.** Semua anggota organisasi harus selalu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadinya. Hal ini harus dilakukan karena tanpa adanya komitmen seperti itu, suatu organisasi tidak dapat maju dan berkembang.
7. **Pemberian upah.** Pemberian upah ini harus sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan dan sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak.
8. **Sentralisasi.** Adanya pemusatan kekuasaan, yaitu pada top manager. Prinsip ini hanya berlaku di perusahaan kecil. Pada perusahaan besar biasanya diterapkan desentralisasi.
9. **Rantai skala.** Menunjukkan garis wewenang dalam organisasi yang menunjukkan kedudukan dari pimpinan puncak sampai ketingkat bawah. Garis wewenang ini harus merupakan rantai komunikasi yang berjalan lancar dari atas sampai ke bawah dan sebaliknya.
10. **Ketertiban.** Maksud dari prinsip ini adalah manusia dan bahan-bahan harus berada ditempat dan pada waktu yang tepat.
11. **Keadilan.** Maksud prinsip ini adalah para manajer harus bersikap adil terhadap semua bawahannya dalam setiap hal.
12. **Kestabilan organisasi.** Organisasi harus menjaga supaya *turn over* yang terjadi tidak terlalu tinggi, karena tidak baik untuk kelancaran kegiatan perusahaan.
13. **Inisiatif.** Setiap anggota dalam organisasi berhak diberi kesempatan membuat rencana dan melaksanakannya.



14. **Semangat kesatuan.** Harus diciptakan rasa bangga terhadap organisasinya, karena dapat meningkatkan persatuan.

2. Teori Organisasi Neo Klasik

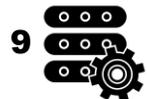
Teori organisasi *neo klasik* merupakan teori yang menjembatani peralihan dari teori klasik ke teori organisasi modern. Teori ini timbul karena mulai tampak gejala-gejala tidak puas dikalangan pekerja akibat penerapan teori organisasi dan manajemen klasik. Penerapan teori klasik membuat manusia yang bekerja bagaikan mesin, tidak memperhatikan perasaan. Fokus utama dari teori *neo klasik* adalah manusia harus dipandang sebagai makhluk yang berperasaan, bukan sebagai mesin saja, seperti pandangan teori klasik. Teori organisasi *neo klasik* memiliki 3 macam aliran, yaitu: (1) aliran perilaku dengan pendekatan teoritis (2) aliran perilaku dengan pendekatan empiris, (3) aliran kuantitatif.

a. Aliran perilaku dengan Pendekatan Teoritis

Menurut **Munstenberg**, sesungguhnya manusia itu memiliki kesamaan, secara psikologis manusia akan bekerja dengan senang hati jika ada manfaat yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut dan tidak menemui hambatan psikologis, seperti rasa takut, rasa tertekan, dan sebagainya. Menurut **Barnard**, perusahaan akan dapat tetap bertahan jika dia dapat menjaga keseimbangan antara tujuan organisasi dan tujuan individu yang bekerja di sana, Hal inilah yang disebut sebagai teori keseimbangan (*Balance Theory*). Jika karyawan tidak puas, maka mereka akan lari ke organisasi informal atau keluar dari perusahaan tersebut. **Herbert Simon** memiliki pendapat sedikit berbeda mengenai hal yang diseimbangkan. Menurut **Simon**, keseimbangan terjadi bila *Inducement* yang ditawarkan organisasi seimbang dengan kontribusi yang diberikan oleh anggota organisasi untuk organisasinya. *Inducement* terdiri dari tiga hal, yaitu tujuan organisasi, insentif yang diterima karyawan, serta nilai (*values*) yang ditawarkan organisasi.

b. Aliran perilaku dengan pendekatan empiris

Tokohnya adalah **Elton Mayo**, terkenal dengan percobaan *Hawthorne* mengenai tingkah laku manusia dalam situasi





kerja. Berdasarkan hasil penelitiannya, disimpulkan bahwa tinggi rendahnya produktifitas karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh imbalan ekonomi yang diberikan oleh pihak perusahaan. Akan tetapi ada beberapa aspek lain yang turut menentukan tingkat produktifitas karyawan, seperti suasana kerja yang kondusif dan norma kelompok (organisasi informal) yang ada.

c. Aliran Kuantitatif

Management science atau ilmu manajemen. **Miller dan Starr** mendefinisikannya sebagai teori keputusan terapan yang menggunakan matematika, pemikiran logis, dan alat ilmiah yang lain dalam mengatasi masalah secara rasional. Jadi dalam memecahkan masalah, yang dipergunakan adalah metode kuantitatif. Kelebihan dari teori ini adalah dapat meramalkan masa depan (*forecasting*) berdasarkan data yang ada, dengan menggunakan metode ilmiah yang ada. Tetapi, seperti teori-teori yang lain, aliran ini memiliki kelemahan, yaitu tidak dapat dipergunakan untuk menghadapi masalah manusia dalam perusahaan, karena masalah ini tidak dapat diselesaikan secara kuantitatif. Aliran ini paling banyak dan paling baik dipakai untuk mengatasi masalah perencanaan dan pengendalian.

3. Paradigma Baru

a. Perubahan Manajemen Pemerintahan

Manajemen pemerintahan (*public management*) adalah faktor utama dalam suatu administrasi publik (*public administration*) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan sarana dan prasarana yang ada, termasuk organisasi serta sumber dana dan sumber daya yang tersedia (*Ramto, 1997*). Dengan demikian, manajemen pemerintahan tidak lain adalah faktor upaya dalam suatu organisasi. Upaya tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan pemerintah yang mencakup berbagai aspek kehidupan dan penghidupan warga Negara dan masyarakatnya (*Kristiadi, 1994*). Perubahan yang terjadi pada manajemen secara umum terjadi pula pada manajemen pemerintahan, seiring dengan adanya berbagai kelemahan dari karakter birokrasi yang telah dipraktekkan selama ini. Birokrasi sebagai suatu bentuk organisasi modern dengan para birokrat yang bekerja didalamnya,



telah banyak mendapat kritikan yang tajam. Dalam perkembangannya muncul pendekatan yang menamakan dirinya *The New Public Management* (Farnham, 1993). Aliran 1 dari *The New Public Management* adalah *Managerialism* yang didefinisikan oleh **Pollitt** yaitu:

- Usaha peningkatan efisiensi secara terus-menerus,
- Peningkatan penggunaan teknologi canggih secara terus-menerus,
- Peningkatan disiplin pegawai untuk meningkatkan produktivitas,
- Implementasi yang jelas terhadap peran manajemen profesional.

Aliran pertama ini bertumpu pada teori **F.W. Taylor** yang didasarkan pada pengadopsian teknik-teknik industrial *Production Engineering* ke dalam sektor publik. Aliran kedua dari *The New Public Management* didasarkan pemikiran koordinasi berdasarkan pasar. Karakteristiknya yaitu:

- Perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas.
- Penekanan pada *devolution* dan *delegation*.
- Sistem informasi yang memadai dan Penekanan pada kontrak dan pasar.
- Pengukuran kinerja dan Peningkatan penekanan pada audit dan inspeksi.

Menurut **Stewart dan Walsh** (1994), tema-tema utama bagi manajemen public, yaitu:

- Penekanan pada masyarakat sebagai Customer dan pada pilihan konsumen (*customer choice*),
- Pembentukan pasar atau *quasi markets* dan komitmen untuk berkompetisi
- Ruang lingkup yang lebih luas bagi individu dan *provision sector* swasta
- Pemisahan peran “*Purchaser*” dengan peran “*Provider*”,
- Bertumbuhnya kerjasama yang didasarkan pada kontrak atau semi kontrak.
- Target kinerja yang diakui melalui uji pasar,
- Fleksibilitas penggajian dengan kondisi-kondisi yang ada.

Perkembangan pemikiran pada aliran kedua saat ini telah mendominasi perkembangan selanjutnya dari *The New Public*



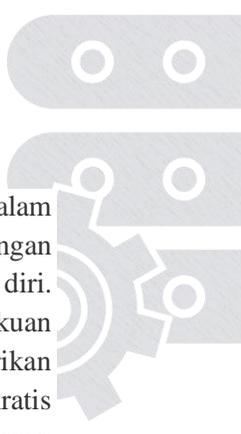
Management. Tatanan hubungan antara pemerintah dengan swasta, dan pemerintah dengan masyarakat menjadi berubah. Konsep *Governance* didefinisikan kembali sehingga batas-batas antara ruang gerak swasta dan atau masyarakat sekarang telah menjadi objek studi tersendiri. Namun **Kooiman** mengatakan bahwa pola-pola hubungan antara pemerintah dan atau swasta masyarakat dipengaruhi oleh kompleksitas, dinamika serta diversitas yang ada dalam masyarakat. Pemikiran aliran kedua telah banyak mempengaruhi mekanisme penyediaan layanan publik dan organisasi penyedia layanan publik.

b. Manajemen Pelayanan Masyarakat (*New Public Services*)

Paradigma baru manajemen pemerintahan banyak diilhami oleh pemikiran David Osborne dan Ted Gaebler yang telah sukses meluncurkan karya terkenal pertamanya berjudul *Reinventing Government (1992I)*, ia telah berhasil membuka mata dan pikiran banyak pihak untuk memulai membenahi birokrasi. Dalam buku pertamanya beliau hanya mengurai secara deskriptif karakteristik pemerintahan wirausaha melalui sepuluh prinsipnya, yang intinya mengurangi peran pemerintah dengan cara memberdayakan masyarakat serta menjadikan sektor pemerintah lebih efisien. Topik bahasan ini ini telah lama diberikan dalam bentuk Diklat oleh badan Diklat Depdagri maupun Badan Diklat Propinsi. Hal yang disajikan di atas hanya untuk mengingatkan kembali bagi para pejabat yang telah mengikuti diklat ini yang telah diselenggarakan oleh Pusat maupun Daerah Prinsip prinsip tersebut disarikan di bawah ini.

Prinsip Pertama: Pemerintahan Katalis: Mengarahkan ketimbang mengayuh. Dalam penyelenggaraan pemerintahan dilakukan dengan prinsip kemitraan masyarakat dan swasta.

Prinsip Kedua; Memberi Wewenang Ketimbang Melayani. Dalam bidang pemerintahan hal ini dapat dilakukan dengan merubah paradigma aparatur yang selama ini masyarakat sebagai objek menjadi subjek, memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan; mengikutsertakan masyarakat dalam pengawasan dan pembangunan; menciptakan layanan dan akses dalam menyampaikan aspirasinya.



Prinsip ketiga: Menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Hal ini didasarkan pada bahwa persaingan menghargai inovasi, membangkitkan semangat juang dan harga diri. Aplikasi prinsip ini dalam penyelenggaraan pemerintahan dilakukan dengan mengembangkan daya saing yang tinggi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat; menghilangkan hambatan birokrasi misalnya dalam perizinan; memberikan penghargaan dan hukuman terhadap pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Prinsip keempat: Pemerintahan yang digerakkan oleh misi dengan mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan. Hal ini mendasari dasar pemikiran bahwa organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, dan lebih luwes serta lebih memiliki semangat tinggi dari pada yang digerakkan oleh peraturan; Hal ini dilakukan dimana setiap unit organisasi penda memiliki misi yang jelas, mengikutsertakan pihak-pihak untuk ikut berpartisipasi memberikan sumbangan dalam merumuskan Visi dan Misi unit organisasi; mengurangi hambatan dalam pencapaian Visi dan Misi, menciptakan sistem anggaran yang digerakkan oleh Misi yang memiliki keunggulan dari pada yang digerakkan oleh peraturan.

Prinsip kelima: Pemerintahan yang berorientasi pada hasil bukan masukan. Prinsip kelima ini diwujudkan dengan cara: mengutamakan hasil dari pada masukan; mengkaji dan memilih kegiatan kegiatan yang membawa hasil dan bermanfaat bagi masyarakat; efisiensi dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai hasil yang maksimal. Dengan menunjukkan hasil akan mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu sangat diperlukan pengukuran kinerja untuk membedakan keberhasilan dan kegagalan. Dengan pengukuran kinerjamaka dapat melihat, menghargai keberhasilan dan mengenali kegagalan untuk memperbaikinya.

Prinsip keenam. Pemerintahan berorientasi Pelanggan: Memenuhi pelanggan, bukan birokrasi. Hal ini diwujudkan dengan: mengutamakan kebutuhan masyarakat dan tidak semata-mata kepentingan birokrasi; memberikan kesempatan kepada masyarakat dalam mengukur keberhasilan kegiatan pelayanan; memberikan peluang yang luas kepada masyarakat untuk menyampaikan





aspirasi/kebutuhannya. Oleh karena itu salah satu bentuk pelayanan kepada pelanggan adalah dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (MMT).

Prinsip ketujuh. Pemerintah Wirausaha: Menghasilkan ketimbang membelanjakan. Hal ini dapat diwujudkan melalui tindakan-tindakan: mencari sumber keuangan baru dari berbagai kegiatan dan hasilnya diinvestasikan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat, bukan kegiatan rutin pemerintahan keperluan birokrasi; Memikirkan kegiatan kegiatan baru tetapi tidak menjadi beban masyarakat; mengembangkan potensi sumber daya dengan tetap menjaga lingkungan dan tidak menimbulkan beban baru bagi masyarakat.

Prinsip kedelapan. Pemerintahan antisipatif: mencegah daripada mengobati. Hal ini dapat dilakukan dengan: Mengantisipasi kemungkinan masalah dengan tanggap, oleh karena itu perlu analisis masalah potensial; mencegah timbulnya masalah, dan menaggulangi masalah yang sudah muncul sebelum menjadi masalah yang lebih besar. Bentuk kongkrit adalah mengembangkan pencegahan kebakaran, melakukan perawatan kesehatan masyarakat misalnya imunisasi, perlindungan lingkungan yang saat ini masih kurang perhatian dari pemerintah daerah walaupun telah terbentuk unit-unit organisasi lingkungan.

Prinsip kesembilan. Pemerintahan Desentralisasi: Hierarki menuju partisipasi dan tim Kerja. Lembaga yang terdesentralisasi memiliki keunggulan-keunggulan: lebih luwes, lebih efektif; lebih inovatif; lebih menghasilkan semangat kerja; lebih banyak komitmen, lebih besar produktivitasnya. Hal ini dapat diwujudkan dengan melakukan: mendesentralisasikan pada unit-unit kerja di bawahnya, atau pihak ketiga yang dapat dilakukan oleh pihak ketiga; meminimalkan tindakan yang bersifat sentralisasi. Dalam kaitan ini perlu mendesentralisasikan organisasi publik dengan manajemen partisipatif dengan membentuk tim-tim kerja seperti tim gugus mutu; komite karyawan; survey sikap, evaluasi karyawan dan manajer; kebijakan penemuan; perlombaan inovasi; program pengembangan pegawai dan program penghargaan.



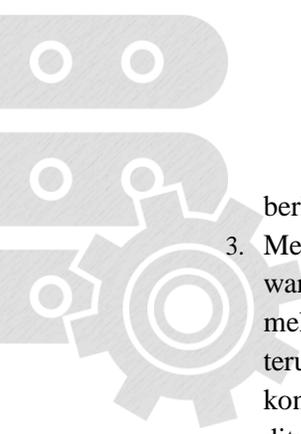
Prinsip kesepuluh. Pemerintahan berorientasi pasar; Mendongkrak perubahan melalui pasar. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan tindakan: melakukan perubahan melalui kewenangannya terhadap mekanisme pasar; mendorong dan memfasilitasi kemajuan ekonomi masyarakat dari pada pemerintah menjadi pengelola sendiri yang akan menyerap tenaga kerja dan anggaran besar; menyerahkan penilaian kinerja pemerintah kepada masyarakat. Dalam kegiatan ini haruslah ada kebijakan pengaturan berbasis pasar yang mementingkan insentif bukan perintah. Organisasi yang dikembangkan oleh **David Osborne** dan **Ted Gaebler**, juga lebih berorientasi/berwawasan organisasi masa depan atau modern. Hal ini sangat berbeda dengan tipe organisasi birokrasi ideal dari **Max Weber**, yang lebih mengarah pada tipe organisasi tradisional.

Salah satu posisi dan peran pemerintah ditinjau dari pendekatan produk adalah pemerintah sebagai konsumen. Produk-produk yang diperintah yang dikonsumsi oleh pemerintah, antara lain informasi, inspirasi, dukungan (mosi percaya) dan yang dinilainya tertinggi adalah suara (*vote*). Sebaliknya, pemerintah juga adalah produser, penjual, dan distributor; produk yang dijual atau dihasilkannya adalah barang dan jasa publik yang tidak dapat diprivatisasikan atau disediakan oleh lembaga privat dan masyarakat; serta layanan *civil*.

Ryaas Rasyid (1996) mengemukakan bahwa tujuan utama dibentuknya pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem keterlibatan masyarakat dalam menjalani kehidupannya yang wajar. Pemerintah modern pada hakikatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, secara umum tugas-tugas pokok pemerintahan menurut Ryaas Rasyid (1996) adalah:

1. Menjamin keamanan negara dari segala kemungkinan serangan luar, menjaga agar tidak terjadi pemberontakan dari dalam yang dapat menggulingkan pemerintah yang sah melalui cara-cara kekerasan.
2. Memelihara tata tertib dengan mencegah terjadinya *gontok-gontokan* di antara warga masyarakat, menjamin agar perubahan apa pun yang terjadi di dalam masyarakat dapat





berlangsung secara damai.

3. Menjamin diterapkannya perlakuan yang adil kepada setiap warga masyarakat tanpa membedakan status apa pun yang melatarbelakangi keberadaan mereka. Jaminan keadilan ini terutama harus tercermin melalui keputusan-keputusan, di mana konstitusi dan hukum yang berlaku dapat ditafsirkan dan diterapkan secara adil dan tidak memihak, serta di mana perselisihan bisa didamaikan.
4. Melakukan pekerjaan/urusan umum dan memberi pelayanan dalam bidang-bidang yang tidak mungkin dikerjakan oleh lembaga non pemerintah atau lebih baik jika oleh pemerintah.
5. Melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial.
6. Menerapkan kebijakan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas serta kebijakan lain yang secara langsung menjamin peningkatan ketahanan ekonomi negara dan masyarakat.
7. Menerapkan kebijakan untuk pemeliharaan sumber daya alam dan lingkungan.

Berdasarkan uraian di atas maka tugas pemerintah adalah mengatur dan melayani masyarakat. Tugas pengaturan lebih menekankan kekuasaan yang melekat pada jabatan birokrasi. Sedangkan tugas melayani menekankan upaya mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan publik, serta memberikan kepuasan kepada publik.

4. Peran dan Fungsi Pemerintah

Salah satu pendapat yang berhubungan dengan peran pemerintah di antaranya dikemukakan oleh Bintoro Tjokroamidjojo bahwa peran pemerintah terutama ditujukan dalam dua bidang, yaitu memberikan pengarahannya dan bimbingan serta menciptakan iklim yang sehat bagi perkembangan kegiatan masyarakat itu sendiri.

Menurutnya, peran serta fungsi pemerintah terhadap perkembangan masyarakat tergantung pada beberapa hal, antara lain

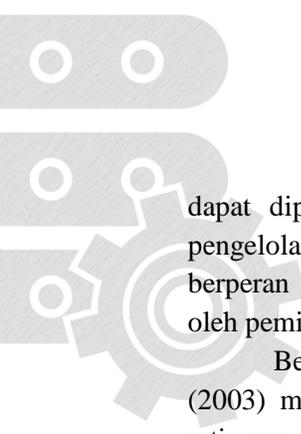


filsafat hidup masyarakat dan filsafat politik masyarakat tersebut. Ada negara yang memberikan kebebasan cukup besar kepada anggota-anggota masyarakat untuk menumbuhkan perkembangan masyarakat sehingga pemerintah diharapkan tidak terlalu banyak campur tangan dalam kegiatan masyarakat itu sendiri. Pada masa lampau dalam bentuknya yang ekstrim, hal ini didukung oleh filsafat kemasyarakatan "Laissez Faire". Namun, ada pula negara di mana filsafat hidup bangsanya menghendaki negara dan pemerintah memimpin bahkan mengurus hampir segala sesuatu dalam kehidupan masyarakat bangsa tersebut. Filsafat politik sosialis yang tradisional mendasari orientasi semacam itu. Hal tersebut berkaitan dengan suatu pandangan bahwa pemerintah sebagai pemegang mandat kepercayaan untuk mengusahakan kepentingan masyarakat secara keseluruhan harus mengusahakan pula keadilan. Hal ini perlu dinyatakan dengan tetap memperhatikan kepentingan golongan yang lemah (kedudukan ekonominya). Mengenai cara pelaksanaan peran pemerintah tersebut, Awaludin Djamin mengungkapkan bahwa terdapat klasifikasi cara pelaksanaannya, yaitu:

1. fungsi pengaturan (produknya berupa berbagai peraturan) yang terbagi atas: penentuan kebijakan, pemberian pengarahan dan bimbingan, pengaturan melalui perjinan, serta pengawasan;
2. pemilikan sendiri dari usaha-usaha ekonomi atau sosial yang penyelenggaraannya dapat dilakukan sendiri atau oleh swasta.

Fungsi pemerintahan terdiri dari fungsi-fungsi pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*). Fungsi pemerintah dalam pelayanan publik tidak lepas dari hakikat tujuan negara pada mulanya, yaitu mengatur berbagai kepentingan masyarakat agar tidak terjadi benturan antara masyarakat itu sendiri. Kemudian seiring semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat maka negara memerlukan suatu institusi yang mengatur kepentingan itu. Pemerintah merupakan personifikasi negara, sedangkan birokrasi dan aparturnya merupakan personifikasi pemerintah. Ungkapan tersebut mungkin terlalu sederhana dan tidak





dapat dipungkiri bahwa pihak yang paling aktif dalam kegiatan pengelolaan kekuasaan negara sehari-hari adalah birokrasi yang berperan sebagai pelaksana keputusan-keputusan yang dirumuskan oleh pemimpin politik.

Berkaitan dengan fungsi pemberdayaan, Taliziduhu Ndraha (2003) mengungkapkan bahwa pemberdayaan dapat ditinjau dalam arti *empowering* dan dalam arti *enabling*. Dalam arti *empowering*, pemberdayaan, yaitu pemberian hak atau kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan dan memperjuangkan aspirasinya atau menentukan masa depannya, jadi bersifat politik. Dalam arti *enabling*, pemberdayaan, yaitu proses belajar untuk meningkatkan *ability*, *capacity*, dan *capability* masyarakat untuk melakukan sesuatu demi menolong diri mereka sendiri dan memberi sumbangan sebesar mungkin bagi integritas nasional.

Sedangkan fungsi pembangunan (*development*), Taliziduhu Ndraha (2003) berpendapat bahwa fungsi pembangunan bukanlah fungsi hakiki pemerintahan, melainkan fungsi *ad interim*, sementara masyarakat belum mampu membangun diri sendiri. Konsep *development* hanya dikenakan pada "Dunia Ketiga", dikelola menurut *development administration* yang diajarkan oleh negara-negara donor (negara maju) kepada kliennya di seluruh dunia. Tanpa pinjaman (hutang), tidak ada pembangunan. Pemerintah memiliki dua fungsi dasar, yaitu fungsi primer atau fungsi pelayanan dan fungsi sekunder atau fungsi pemberdayaan. Fungsi primer, yaitu fungsi pemerintah sebagai *provider* (penyedia) jasa-jasa publik yang tidak diprivatisasikan termasuk jasa hankam, layanan *civil* dan layanan birokrasi. Fungsi sekunder, yaitu sebagai *provider* kebutuhan dan tuntutan yang diperintah akan barang dan jasa yang mereka tidak mampu penuhi sendiri.

5. *Government dan Governance*

Secara leksikografik sebagaimana diungkapkan oleh Taliziduhu Ndraha (2003), pemerintah dalam bentuk kata kerja berasal dari kata latin, *gubernare* atau bahasa Gerika (bahasa Yunani), *kybernan* artinya mengemudikan. Dalam bahasa Inggris, *govern*



artinya memerintah. Jadi, memerintah di sini berarti mengemudikan. Kata bendanya dalam bahasa latin, *gubernantia* dan dalam bahasa Inggris, *governance* menunjukkan metode atau sistem pengemudian atau manajemen organisasi. Kata kerja *govern* digunakan di lapangan politik, kata bendanya menjadi *government*. *Governance* lebih sebagai gejala sosial, sedangkan *government* sebagai gejala politik.

Dewasa ini ada kecenderungan untuk mengembalikan makna pemerintahan dari *government* ke *governance* (yang lebih luas), sekurang- kurangnya menghidupkan *governance* di samping *government*. Misalnya, melalui konsep *good governance*. Sebelum melangkah kepada pengertian *governance*, kita harus mengetahui perbedaan konsepsi yang mendasar antara *governance* dan *government*, karena dua hal ini sangat berkaitan satu sama lain.

Menurut Sedarmayanti, *government* atau pemerintah dalam bahasa Inggris diartikan sebagai *the authoritative direction and administration of the affairs of men/women in nation, state, city, etc* artinya pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara: negara bagian, kota, dan sebagainya. Bisa juga berarti *the governing body of a nation, state, city, etc* artinya lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, kota dan sebagainya.

Sedangkan istilah *governance* atau pemerintahan, yaitu *the act, fact, manner of governing* artinya tindakan, fakta, pola, dan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, *governance* adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana pendapat Kooiman yang dikutip oleh Sedarmayanti bahwa *governance* lebih merupakan proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut.

Istilah *governance* tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan, penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila terdapat istilah *public governance, private governance, corporate governance,*





dan *banking governance*. *Governance* sebagai terjemahan dari pemerintahan kemudian berkembang menjadi populer dengan sebutan pemerintahan, sedangkan praktik terbaiknya disebut pemerintahan yang baik (*good governance*).

Prinsip dasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional adalah terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya. Menurut UNDP, *governance* atau pemerintahan memiliki tiga domain, yaitu: negara atau pemerintahan (*state*); sektor swasta atau dunia usaha (*private sector*); masyarakat (*society*). Ketiga domain tersebut berada dalam kehidupan berbangsa, bernegara, dan masyarakat. Sektor pemerintahan lebih banyak memainkan peranan sebagai pembuat kebijakan, pengendalian, dan pengawasan. Sektor swasta lebih banyak berkecimpung dan menjadi penggerak aktivitas di bidang ekonomi. Sedangkan sektor masyarakat merupakan obyek sekaligus subyek dari pemerintah maupun sektor swasta, karena di dalam masyarakatlah terjadi interaksi di bidang politik, ekonomi maupun sosial budaya.

Lebih lanjut UNDP yang dikutip Sedarmayanti menyatakan bahwa *governance* mempunyai tiga kaki (*three legs*), yaitu *economic governance*, meliputi proses pembuatan keputusan (*decision making processes*) yang memfasilitasi terhadap *equity, property* dan *quality of live; political governance*, yaitu proses keputusan untuk formulasi kebijakan; dan *administrative governance*, yaitu sistem implementasi proses kebijakan.

Dari konsep *governance*, muncul konsep *good governance* (pemerintahan yang baik). Berbagai ungkapan teoritik sering dilekatkan pada bentuk dan isi penyelenggaraan pemerintahan yang baik, seperti *responsible, accountable, controllable, transparency, limitable*, dan lain-lain. Prinsip dasar yang melandasi perbedaan konsepsi pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional adalah terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya. mengenai

konsep *good governance*, UNDP mendefinisikan bahwa *good governance* sebagai proses yang meningkatkan interaksi konstruktif di antara domain-domainnya dengan tujuan untuk menciptakan dan memelihara kebebasan, keamanan, dan kesempatan bagi adanya aktivitas swasta yang produktif. Oleh karena itu, *good governance* juga mengutamakan partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan efektivitas, serta memperlakukan semua sama. *Good governance* sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta, dan masyarakat, berorientasi kepada dua hal, yaitu:

- a. orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional.
- b. pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien

Adapun ciri *good governance* menurut IMF yang dikutip oleh Laode Ida (2002) meliputi:

- a. keterlibatan dan tanggung jawab pemerintah harus jelas;
- b. informasi tentang aktivitas pemerintah harus terbuka bagi publik (masyarakat luas);
- c. persiapan anggaran, keputusan dan laporannya harus dilakukan secara terbuka;
- d. informasi fiskal harus menjamin kejujuran yang bersifat independen.

Ciri-ciri *good governance* tersebut melahirkan prinsip-prinsip yang dapat dijadikan indikator dalam penerapan *good governance*, sebagaimana diungkapkan oleh UNDP berikut ini.

- a. Partisipasi (*participation*)

Setiap orang atau warga masyarakat, baik laki-laki atau perempuan memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasi masing-masing.

- b. Aturan hukum (*rule of law*)

Kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus berkeadilan, ditegakkan, dan dipatuhi secara utuh (*impartially*), terutama aturan hukum tentang HAM.



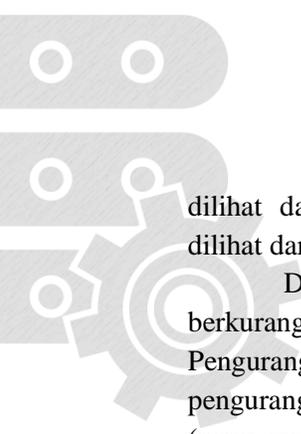
- 
- c. **Transparansi** (*transparency*). Transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi.
 - d. **Daya tanggap** (*responsiveness*). Setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
 - e. **Berorientasi konsensus** (*consensus orientation*). Pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah (*mediator*) bagi berbagai pihak kepentingan yang berbeda untuk mencapai kepentingan masing-masing pihak dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
 - f. **Berkeadilan** (*equity*). Pemerintahan yang baik akan memberi kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
 - g. **Efektivitas dan efisiensi** (*effectiveness and efficiency*). Setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber yang tersedia.
 - h. **Akuntabilitas** (*accountability*). Para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani melalui pertanggungjawaban kepada publik, sebagaimana kepada para pemilik (*stakeholders*).
 - i. **Visi strategik** (*strategic vision*). Para pimpinan dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia (*human development*), bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.
 - j. **Saling keterbukaan** (*interrelated*). Keseluruhan prinsip *good governance* tersebut adalah saling memperkuat dan terkait (*mutually reinforcing*) dan tidak berdiri sendiri.

Perubahan sosial dengan berbagai kecenderungan besar secara timbal balik mempengaruhi pula manajemen yang dijalankan pada

berbagai organisasi, sebab organisasi sebagai wadah kerjasama guna mencapai tujuan. Beberapa kecenderungan besar yang mewarnai gaya manajemen antara lain para anggota organisasi akan cenderung terdiri dari berbagai etnis dan kebangsaan. Elashmawi dan Harris (1996) perlu dikembangkan manajemen multibudaya sebagai salah satu kecakapan untuk menyongsong globalisasi. Berkaitan dengan manajemen multibudaya Ansari dan Jackson (1996) mengemukakan perlunya menerima kenyataan adanya keragaman budaya dilingkungan kerja, keragaman budaya tersebut perlu dikelola guna meningkatkan daya saing.

Perubahan besar pada manajemen pemerintahan terjadi dengan adanya konsepsi pemikiran dari Osborne dan Gaebler (1999) yang menawarkan perlunya transformasi semangat kewirausahaan pada sektor publik. Osborne dan Gaebler mengemukakan sepuluh pokok pikiran yang intinya mengurangi peranan pemerintah dengan memberdayakan masyarakat serta menjadikan sektor pemerintah menjadi lebih efisien. Inti pemikiran Osborne dan Gaebler serupa Savas dan Barzelay.

Berkaitan dengan efisiensi Stewart (1997) mengemukakan bahwa kegiatan organisasi pemerintah yang baik tidak cukup hanya memenuhi criteria 2E (efficiency dan effectiveness) melainkan harus memenuhi criteria 4E (economy, Efficiency, effectiveness, equity) artinya pemerintah tidak memperhatikan faktor efisien dan efektif di dalam menjalankan organisasinya melainkan juga perlu memperhatikan faktor ekonomis dan keadilan. Osborne bekerjasama dengan Plastrik (2000) mengemukakan 5 strategi untuk melakukan pembaharuan pemerintahan, kelima strategi tersebut adalah : *The core Strategy, The Consequences strategy, The costumer Strategy, The control strategy, dan the kulture strategy*. Ke lima strategi tersebut perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja sektor publik agar menjadi lebih baik. Strategi tersebut sekaligus juga menunjukkan bahwa pemerintahan yang berpusat pada masyarakat (the customer centered government). Dalam Wasistiono (2001) ada 5 kecenderungan topik Manajemen pemerintahan yaitu: dilihat dari peranan pemerintah,



dilihat dari Misi dan Visi, dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, dilihat dari fungsi organisasi, dan dilihat dari kepemimpinannya.

Di era mendatang peranan pemerintah akan semakin berkurang seiring dengan meningkatnya kedewasaan masyarakat. Pengurangan peran yang dijalankan oleh pemerintah berarti pula pengurangan jumlah pegawai. Konsep-konsep downsizing (pengurangan struktur organisasi) maupun pendekatan Zero growth (pembatasan penambahan pegawai) nampaknya akan masih tetap berlanjut. Pegawai pemerintah cenderung akan menyusut tetapi dengan kualitas yang semakin baik. Pemerintahan yang bersih akan menjadi salah satu strategik, syarat untuk dapat memasuki percaturan internasional secara terhormat, selain syarat demokrasi dan penegakan HAM. Berkaitan dengan perubahan misi akan terjadi pula perubahan visi organisasi pemerintah. Pemerintah akan menjalankan mendekati masyarakat (*close to the customer*). Hal ini membawa konsekuensi logis akan perlunya delegasi kewenangan dari pusat kepada unit-unit bawahannya yang langsung melayani masyarakat.

Manajemen pemerintahan pada abad ke 21 akan lebih banyak menjalankan fungsi perencanaan yang bersifat strategi sedangkan fungsi yang bersifat taktis dan operasional dibuat oleh masyarakat. Untuk dapat menyusun perencanaan yang strategik organisasi pemerintah perlu didukung oleh pegawai yang memiliki wawasan luas dan jangkauan pandangan ke masa depan. Dilihat dari fungsi pengorganisasian manajemen pemerintahan masa mendatang akan lebih banyak bekerja dengan sistem jaringan (*networking*). Kerjasama lintas fungsi dan lintas unit akan lebih banyak dilakukan, dengan sendirinya hubungan kerja hirarkhie menjadi semakin berkurang. Untuk mengimbangi perubahan sosial pada masyarakat yang bergerak dengan cepat, organisasi pemerintah cenderung akan lebih ramping bentuknya. Jenjang birokrasi akan menjadi lebih pendek sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat. Peranan tenaga professional akan menjadi lebih penting, delegasi wewenang selain diberikan pada unit-unit lokal juga dilakukan antara atasan kepada bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang digunakan akan cenderung berbentuk egaliter dan demokratis. Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya lebih bersifat heterarkhis dari pada hirarkhis. Seperti yang dikatakan oleh Clinton (dalam Wasistiono 2001) penyelenggaraan pemerintahan yang dikreasikan sebagai instrument kepentingan masyarakat kembali pada nilai-nilai fundamental. Manajemen pemerintahan Indonesia pada abad 21 harus tetap berpegang pada nilai-nilai fundamental agar tidak kehilangan jati diri sebagai bangsa. Berbagai asas, hukum, teori maupun konsepsi pemikiran yang berlaku pada manajemen secara umum dapat pula digunakan untuk manajemen pemerintahan Indonesia dengan rambu-rambu Pancasila sebagai nilai fundamentalnya.

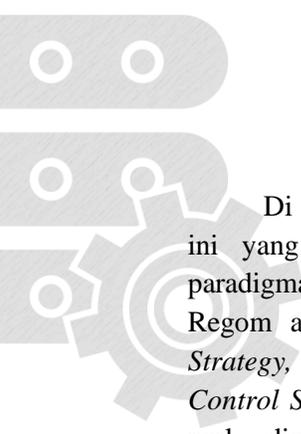
6. Faktor-faktor Dominan yang Mempengaruhi Manajemen Pemerintahan

Perubahan yang terjadi pada manajemen pemerintahan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal, namun demikian ada tiga faktor dominan Wasistiono (2001) yang perlu dipertimbangkan yaitu faktor struktural, faktor fungsional dan faktor kultural.

Perubahan struktural. Sejalan dengan demokrasi dan paradigma Reinventing Governmentakan terjadi perubahan hubungan struktural dan kewenangan yang lebih luas. Hal tersebut dengan sendirinya menuntut kesiapan untuk mengatur dan mengelola urusan rumah tangganya sendiri secara lebih leluasa. Birokrasi diposisikan sebagai pihak yang bersikap netral (public service neutrality) sehingga nantinya lebih banyak menjadi pelaksana dari berbagai kebijakan publik yang diputuskan oleh partai politik yang memenangkan pemilu.

Perubahan Fungsional. Perubahan besar pada manajemen pemerintahan terjadi dengan adanya konsep Regom dari David Osborne (1999) yang menawarkan perlunya transpormasi semangat kewirausahaan pada sektor publik, yang intinya mengurangi peranan pemerintah dengan cara memberdayakan masyarakat serta menjadikan sektor pemerintah lebih efisien.





Di antara berbagai pembaharuan manajemen pemerintahan, saat ini yang banyak digunakan adalah pendapat Osborne melalui paradigma Reinventing Government. Untuk melaksanakan konsep Regom ada lima strategi yang perlu diterapkan yaitu :*The core Strategy, The Consequences Strategy, The Customer Strategy, The Control Strategy, dan The Kulture Strategy*. Kelima strategi tersebut perlu digunakan untuk meningkatkan kinerja sektor publik agar menjadi lebih baik. Didalamnya terdapat metodologi untuk mengubah secara mendasar organisasi pemerintah pada semua tingkatan baik tingkat pusat, tingkat regional maupun tingkat lokal . Strategi tersebut juga menunjukkan bahwa pemerintahan yang berpusat pada masyarakat mungkin untuk dilaksanakan sejalan dengan konsep pembangunan yang berpusat pada rakyat (people centered development).

Seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban sebagai warga Negara dan warga masyarakat diperlukan perubahan strategi pemberian pelayanan kepada masyarakat, salah satu strategi yang penting adalah memberdayakan dinas. Pemberdayaan dinas merupakan prasyarat mutlak agar otonomi dapat dilaksanakan secara nyata dan bertanggungjawab, sebab pada dasarnya inti desentralisasi adalah pendelegasian kewenangan sedangkan inti penyelenggaraan terletak pada dinas yang menangani kewenangan tersebut.

Perubahan Kultral. Perubahan kultural harus dimulai dari pembaruan visi dan misi organisasi pemerintah yang dicanangkan oleh Kepala sebagai pimpinan dan sekaligus pemimpin . Berkaitan dengan perubahan kultural, ada tiga pendekatan dalam menjalankan strategi kebudayaan yaitu : meninggalkan kebiasaan lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan jaman (breaking habits), upayakan meraih lubuk hati yang terdalam agar bersedia menerima perubahan yang ditawarkan (touching hearts) dan bagaimana dapat memasukan pola pikir baru yang sesuai dengan arah perubahan yang diinginkan (winning minds). Perubahan struktural, fungsional dan kultural pada manajemen pemerintahan akan mencakup semua aspek, namun aspek utama yaitu: aspek manajemen Sumber Daya Manusia, aspek

manajemen Perencanaan, aspek Manajemen Keuangan, aspek Manajemen Logistik, dan aspek manajemen Konflik.

PENUTUP

Penutup dari uraian teori dan konsep manajemen pemerintahan sebagai berikut:

1. Pemerintah yang baik hendaknya mensosialisasikan visi dan misi serta secara konsisten dalam menjalankan program pembangunan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengoptimalkan fungsi manajemen pemerintah diperlukan program terpadu peningkatan kualitas sumber daya manusia, program perencanaan pembangunan, pelibatan masyarakat dalam perencanaan program dapat ditingkatkan, pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana ditingkatkan dan terprogram secara kontinue.
3. Untuk meningkatkan fungsi organisasi sesuai teori dan konsep manajemen pemerintahan digunakan sistem ramping struktur kaya fungsi, dengan sistem ini akan lebih jelas penugasannya dan pelaksanaan penugasannya, sehingga pemahaman terhadap fungsi organisasi akan meningkat dan penumpukan kerjaan dalam sebuah organisasi tidak akan terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Khizar Humayun dan June Jackson.(1996) Mengelola Keragaman Budaya di Lingkungan Kerja. Terjemahan PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Elashmawi, Farid dan Philip R Haris .(1996) Manajemen Multi Budaya – Kecakapan Budaya Demi Sukses Global. Terjemahan.PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Keneddy, Paul. (1995) Menyiapkan Diri Menghadapi Abad 21. Terjemahan. Yayasan Obor. Jakarta.
- Moleong, Lexy.(2006) Metodologi Penelitian Kualitatif. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Rosdakarya. Bandung.

- 
- Nasution, AZ. (1995). *Konsumen dan Hukum*. Pustaka Sinar Harapan. Bandung
- Ndraha, Taliziduhu. (2003). *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jilid 1-2. Rineka Cipta. Jakarta.
- _____. (1983). *Metodologi Pemerintahan Indonesia*. Bina Aksara. Jakarta.
- Stewart, Thomas .(1997) *Modal Intelektual – Kekayaan Baru Organisasi*. Terjemahan PT Elex. Media Komputindo. Jakarta.
- Sullivan, Patrick H. (2000) *Value – Driven Intellectual Capital – How To Convert Intangible Corporate Assets In to Market Value*.
- Sugiyono. (2009) *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.
- (2012) *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta. Bandung.
- Osborne, David dan Gaebler Ted.(1999) *Mewirusahaakan Birokrasi. Reinventing Government Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*.PT. Pustaka B.Pressindo. Jakarta.
- Orborne David dan Plastrik Peter(2000) *Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*.PPM. Jakarta
- Wasistiono, Sadu. (2001) *Kapita Selekta Manajemen Pemerinatah Daerah*. Alqaprint. Bandung.



2

Perubahan dan Pembangunan Organisasi Pemerintahan

Robert Tua Siregar

STIE Sultan Agung Pematangsiantar

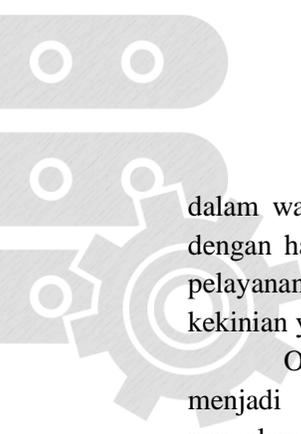
tuasir@gmail.com

PENDAHULUAN

Sistem pemerintah Indonesia telah berubah dari sistem sentralistik menjadi desentralistik (UU No 32 Tahun 2004 sistem pemerintahan). Pergantian sistem pemerintah yang terjadi mengakibatkan peralihan metode-metode yang terdapat di lembaga birokrasi pemerintah, dari kedaulatan negara menjadi kedaulatan rakyat, dari bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan pada rowing menjadi steering, dari yang berorientasi pada kekuasaan negara ke berorientasi kompetisi. Perlembagaan pemerintah menekankan nilai-nilai demokrasi kepada pelayanan publik yang menitik beratkan kepada bertoleransi, kemitraan dan semakin bagusnya penerapan desentralisasi dan pelaksanaan otonomi daerah. Ini menandakan semakin kuatnya kehidupan demokrasi dalam kehidupan bangsa. Penerapan sistem desentralisasi yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk mendekatkan pelayanan publik kepada diharapkan dapat diberikan lebih efektif dan efisien.

Perubahan akan dilakukan oleh setiap organisasi untuk menjaga eksistensinya. Perubahan ini terjadi dikarenakan tingginya tuntutan masyarakat mengenai perbaikan birokrasi publik saat ini. Banyaknya pelayanan publik dalam penyelenggaraannya bertindak sewenang-wenang ketika melayani masyarakat, dan ketidakpastian





dalam waktu pelayanan (Ariany & Putera, 2013). Dalam kaitannya dengan hal ini, pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan publik yang diharapkan oleh masyarakat dan tuntutan kekinian yang ada.

Organisasi perangkat daerah sekarang ini, disinyalir sudah menjadi tempat sekaligus menjadi sumber masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia. Dalam hal proses pelayanan, seringkali birokrasi tidak memiliki prinsip-prinsip efisiensi, transparansi, efektifitas dan keadilan. Namun pada kenyataannya penyelenggaraan pemerintah tidak berjalan sesuai dengan prosedur atau norma-norma yang berlaku dimana tidak memiliki transparansi baik dalam hal waktu, biaya dan prosedur. Standar yang telah ditetapkan untuk pelayanan publik hanya menjadi formalitas semata. Strategi adaptasi organisasi terhadap kebutuhan masyarakat menyebabkan perubahan dalam organisasi paradigma terkini tentang kebutuhan masyarakat akan organisasi wajib diterapkan (Ariany & Putera, 2013).

Proses intransparansi untuk pelayanan yang dilakuka diciptakan dalam rangka mengetahui kepentingan masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Sistem pemerintahan yang desentralisasi tidak dapat berjalan efektif dan efisien jika tidak adanya kesadaran dari aparatur negara baik di pusat maupun di daerah. Jika aparatur negara telah berjalan dengan profesional maka pembangunan nasional yang telah direncanakan dapat tercapai sesuai yang dicanangkan. Maka pembangunan sumber daya manusia merupakan fokus utama yang harus diupayakan disamping sumber daya alam. Oleh karena itu, gerakan pembangunan yang melibatkan masyarakat terus menerus diupayakan oleh pemerintah dalam hal pembangunan sumber daya manusia Indonesia.

PEMBAHASAN

1. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi, baik itu perusahaan, instansi pemerintahan, maupun lembaga-lembaga lainnya, banyak perubahan dalam siklus hidup mereka. Untuk

menjaga eksistensi suatu organisasi maka perubahan menjadi hal yang penting dilakukannya. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi harus mencakup perubahan dari sisi teknologi, perilaku, dan strategi dari organisasi tersebut. Perubahan organisasi merupakan pengembangan fisik yang ditekankan kepada perubahan prasarana yang dibutuhkan organisasi untuk menjalankan tugas yang diberikan untuk organisasi dalam memberikan pelayanan yang baik (Ukung et al., 2017). Perubahan yang terjadi dalam organisasi didorong oleh sejumlah faktor yaitu teknologi yang semakin canggih, dan keinginan untuk melakukan ekspansi, hal tersebut mengharuskan pimpinan dalam mengambil tindakan perubahan demi pengembangan organisasi dan mengubah strategi yang ditetapkan agar mencapai rencana atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Agar perubahan organisasi mencapai tujuan yang direncanakan dan dapat bertahan dalam perubahan yang besar, perlu diperhatikan faktor perubahan organisasi tersebut:

a. Faktor Internal

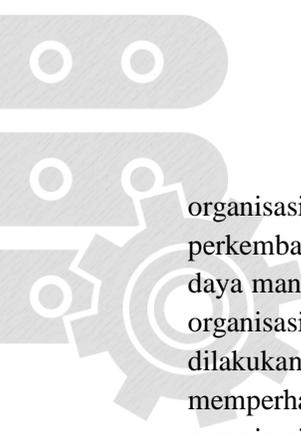
Segala faktor perubahan yang terdapat dalam organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi. Kerjasama yang berlangsung juga merupakan penyebab dari perubahan organisasi, dimana timbul permasalahan menyangkut sistem kerjasama yang terlalu birokratis menyebabkan organisasi tidak berjalan dengan efisien. beberapa contoh dari faktor internal yaitu, perubahan kebijakan lingkungan, perubahan tujuan, perluasan wilayah operasi tujuan, sikap serta perilaku anggota organisasi.

b. Faktor Eksternal

Merupakan penyebab perubahan dari luar organisasi. Perubahan besar terjadi dikarenakan perubahan lingkungan yang terjadi. Beberapa penyebab terjadinya perubahan yang disebabkan faktor eksternal ialah perkembangan teknologi, faktor ekonomi, peraturan pemerintah seperti politik, hukum, kebudayaan, demografi dan sosiologi.

Pengembangan organisasi bila dilihat dari sumber daya manusia yang dimiliki ialah perubahan terhadap manajemen





organisasi tersebut, hal ini berarti bahwa perubahan dan perkembangan organisasi dapat terjadi melalui pengembangan sumber daya manusia di lingkungan organisasi (Luthan, 2006). Perkembangan organisasi sangat perlu dilakukan karena dengan perkembangan yang dilakukan organisasi dapat mengevaluasi sistem atau bahkan memperhatikan sistem serta masyarakat dapat bergabung dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Pengembangan organisasi dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi dengan mempengaruhi motivasi dan perilaku di tempat kerja.

Untuk pengembangan organisasi terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Faktor Internal

Faktor yang menyebarkan pengembangan organisasi yang terjadi dari dalam organisasi beberapa faktor tersebut yaitu, struktur organisasi, sistem dan prosedur yang sedang dijalankan, perlengkapan, fasilitas, dan kebutuhan anggota organisasi.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal organisasi merupakan faktor yang membuat perkembangan organisasi di luar organisasi seperti, kompetensi yang semakin ketat antar organisasi, perkembangan ilmu teknologi, perubahan lingkungan maupun sosial.

Perubahan dan pengembangan organisasi dilakukan dengan mengambil fokus pada satu bidang perubahan yang menjadi fokus dalam organisasi. Untuk memperoleh fokus yang akan dilakukan perubahan dan pengembangan tersebut langkah awal yang dilakukan ialah mengidentifikasi masalah dalam organisasi, misalnya pengembangan potensi sumber daya manusia, teknologi, komunikasi.

Pengembangan organisasi tidak semuanya dikarenakan organisasi kurang efektif, pengembangan organisasi perlu dilakukan untuk perbaikan dalam organisasi dan merupakan strategi terencana, serta sasaran yang jelas, menekankan kepada cara-cara baru yang diperlukan dapat proses meningkatkan organisasi. Dalam pengembangan organisasi terdapat beberapa hambatan yang akan

dihadapi seperti hambatan birokrasi, politik, dan lingkungan di luar organisasi (Ridlowi & Himam, 2016).

2. Tahapan Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, perbaikan maupun penyesuaian terkait dengan metode kerja ataupun sistem manajemen suatu organisasi. Untuk melaksanakan perubahan organisasi terdapat beberapa langkah yang perlu ditempuh, yaitu:

a. Pengkajian

Perubahan yang terjadi di luar organisasi sangat berpengaruh terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi hal ini perlu mendapat kajian dari pimpinan untuk menentukan perubahan atau pengembangan yang akan dilakukan di dalam organisasi. Perubahan yang terjadi di luar organisasi yang memiliki dampak kepada organisasi seperti perubahan politik, budaya atau bahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dampak perubahan tersebut bersifat negatif maupun positif.

b. Identifikasi

Identifikasi dilakukan untuk mengetahui setiap faktor atau permasalahan yang menyebabkan perubahan perlu dilakukan dan dampak dari perubahan yang dilakukan bagi organisasi.

c. Menetapkan Perubahan

Perubahan yang akan dilakukan perlu difokuskan tentang apa yang akan dilakukan perubahan baik untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi atau untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

d. Menentukan Strategi

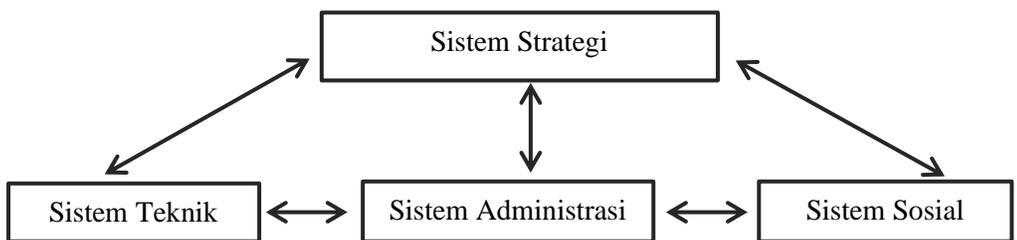
Perubahan tersebut mengarahkan pimpinan untuk menentukan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi baik untuk meningkatkan kemampuan atau mempertahankan pencapaian organisasi.

e. Evaluasi

Perubahan yang dilakukan harus dilakukan penilaian terhadap perubahan tersebut apakah telah sesuai dengan rencana mengapa

perubahan dilakukan dan telah mencapai yang diharapkan atau sebaliknya berarti negatif.

Pengembangan organisasi harus melibatkan semua orang yang berada di dalam organisasi, maka sangat penting untuk mendorong partisipasi dari anggota organisasi. Pengembangan organisasi memperhatikan norma-norma humanistik, bahwa sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam perubahan tersebut. Dalam pengembangan organisasi perlu diketahui bahwa organisasi terdiri dari empat sistem yang saling berkaitan.



Gambar 1
Sistem Organisasi (Albercht, 1985)

Empat sistem dalam organisasi yaitu:

- a. **Sistem Strategi**
Manajemen organisasi dari pimpinan tertinggi sampai supervisor terendah yang memiliki kekuasaan untuk membuat rencana-rencana dan prosedur yang digunakan dalam mengendalikan organisasi untuk penyesuaian masa depan.
- b. **Sistem Teknik**
Kegiatan-kegiatan yang membentuk poros yang paling produktif dalam organisasi. Sistem ini meliputi fasilitas, perlengkapan, dan informasi yang berorientasi pada kerja dan berbagai saran untuk melaksanakannya. Ini merupakan pandangan yang mengabungkan aspek manusia dengan aspek-aspek lainnya.
- c. **Sistem Administrasi**
Segala yang dibutuhkan dalam menjalankan sistem teknik seperti media informasi dan jalur pelaksanaan prosedur dan intruksi



termasuk orang-orang yang ikut serta secara langsung dalam menjalankan perangkat administrasi dalam organisasi.

d. Sistem Sosial

Sistem ini mencakup nilai norma tingkah laku, dan proses hukuman dalam organisasi.

Persaingan yang semakin tinggi antar organisasi atau perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk tetap bersaing dan tidak tersingkir atau bahkan menghilang makanya diperlukan perubahan dan juga pengembangan terhadap agar siap dalam menghadapi persaingan tersebut.

3. Metode Pengembangan Organisasi

Dalam meningkatkan kualitas akan pelayanan publik perlu dilakukan pengembangan organisasi oleh pemerintah (Handayaningsih et al., 2010). Pembaharuan dilakukan dengan pengembangan organisasi, dalam pengembangan tersebut terdapat beberapa metode, sebagai berikut:

a. Pengembangan Struktural

Pengembangan struktural merupakan tindakan manajemen dalam meningkatkan efektifitas. Pengembangan struktural mengubah truktur formal yang terdapat dalam organisasi terdiri dari hubungan antara tugas serta wewenang. Pedoman dalam menjalankan pengembangan ini dengan dibahasnya tujuan yang akan dicapai dan pengembangan sikap dan perilaku yang akan searahn dengan sistem organisasi yang baru. Pengembangan ini dapat dilakukan dengan memotivasi anggota organisasi untuk menciptakan struktur organisasi lebih umum.

b. Metode Pengembangan Keterampilan dan Sikap

Metode ini dengan program pelatihan yang dilaksanakan dengan berkala atau terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap para pesertake arah pekerjaan dan organisasi mereka. Program pengembangan dalam bentuk pelatihan yang dilaksanakan berupa pelatihan untuk karyawan berupa intruksi kerja untuk memberikan pengalaman kerja. Contoh pelatihan yang dilakukan dengan metode kuliah metode





ini dapat dicapai dalam program yang bertujuan memberikan pengetahuan untuk merubah sikap. Dengan diskusi yang dilakukan dalam organisasi dapat eningkatkan partisipasi dari anggota organisasi dan meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi persoalan dan memecahkan persoalan yang dihadapi organisasi untuk mencapai tujuan.

c. Metode Pengembangan Perilaku

Dengan pengembangan perilaku anggota organisasi dapat membuat anggota organisasi lebih efektif dan dapat meningkatkan pekerjaan untuk meningkatkan hasil karyanya. Pengembangan perilaku menganalisis metode kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya, proses komunikasi, pengambilan keputusan dan memeriksa hubungan interpersonal dari dalam kelompok yang didasari oleh perilaku pimpinan. Pengembangan ini dilakukan dengan cara pelatihan dan seminar yang menentukan perilaku dari masing-masing anggota organisasi, dan pemecahan persoalan yang memusatkan perhatian pada situasi mengenai perilaku serta dampaknya kepada pencapaian tujuan dari organisasi. Pengembangan dari dalam kelompok atau bagian-bagian di dalam kelompok akan menumbuhkan hubungan lebih baik antar kelompok dan menjadikan kegiatan memecahkan masalah secara bersama-sama.

Pengembangan organisasi didasari oleh beberapa asumsi penting yaitu:

a. Manusia Sebagai Individu

Manusia pada hakikatnya memiliki hasrat dalam berkembang, karena hal tersebut manusia berkeinginan untuk memiliki kontribusi yang besar di dalam organisasi. Karena hasrat yang dimiliki manusia tersebut maka pengembangan organisasi perlu dilakukan, maka anggota organisasi akan berkontribusi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

b. Manusia Sebagai Pemimpin dan Anggota

Setiap orang dalam organisasi harus diakui dan dapat diterima perannya dalam organisasi. Keterbukaan sangat perlu di tanamkan dalam organisasi maka dengan tersebut anggota



organisasi dapat perasaannya dan pikirannya. Dengan keterbukaan dalam organisasi, anggota organisasi akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga akan lebih efektif dalam berkerja.

c. **Manusia Sebagai Wadah Organisasi**

Efektifitas organisasi yang didapatkan oleh efektifnya bagian-bagian dalam organisasi serta hubungan diantaranya. Seperti contoh koordinasi antar bagian-bagian organisasi sangat dapat berjalan efektif jika seluruh anggota dalam organisasi terlibat atau berinteraksi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan pengembangan organisasi atas dasar asumsi di atas penerapannya dengan sasaran hubungan yang lebih efektif antar departemen, hubungan pribadi yang lebih efektif, komunikasi yang baik, dan hal ini ditandai dengan saling percaya, dan keterbukaan yang memotivasi anggota organisasi untuk lebih berprestasi. Perkembangan organisasi pemerintah dalam menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional berintegritas, bebas korupsi kolusi dan nepotisme, memberikan pelayanan yang akuntabel dan transparansi, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada sebuah organisasi pemerintahan kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dipengaruhi oleh pimpinan yang didukung oleh kapasitas organisasi pemerintah yang sesuai dengan penyelenggaraan pemerintah yang baik akan terwujud (Thaha, 2009). Faktor penting dalam perubahan di lingkungan organisasi terdapat keteladanan perilaku yang nyata dari pimpinan dan anggota organisasi. Maka dibutuhkan pimpinan dan anggota organisasi yang dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan organisasi. Pimpinan dan anggota organisasi ditunjuk sebagai agen Perubahan selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran yang berhubungan pelaksanaan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Transformasi Organisasi Pemerintah

Pertumbuhan peradaban modern berdampak kepada kehidupan organisasi, penetrasi teknologi yang serba



disruptif, menjadikan perubahan semakin cepat, sebagai konsekuensi dari fenomena *Internet of Things (IoT)*, *big data*, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Fenomena perkembangan dengan dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa kita pada kondisi peralihan teknologi yang secara mendasar mengubah cara hidup, bekerja dalam organisasi yang berhubungan satu dengan lain.

Transformasi organisasi pemerintah ini menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah agar responsif terhadap perubahan.

Transformasi organisasi pemerintah ini semakin relevan untuk dipacu percepatannya dikarenakan kemajuan teknologi, menjadi urgensi transformasi organisasi pemerintah untuk menjawab tuntutan akuntabilitas publik dan transparansi yang semakin tinggi dewasa ini (Ridlowi & Himam, 2016). Kemajuan teknologi yang menuntut perubahan organisasi pemerintahan menjadi akuntabilitas dan transparansi dari organisasi pemerintah, hal ini membawa perubahan pola dalam organisasi. Pelaksanaan tugas pokok atas fungsi organisasi, yang berperan untuk suksesnya perkembangan organisasi terhadap perubahan yang sedemikian cepat. Pada masa perubahan teknologi yang semakin cepat, maka organisasi pemerintah harus melakukan introspeksi diri, sehingga dapat mendeteksi perkembangan yang akan dilakukan dalam menjalankan tugas dan fungsinya agar dapat berjalan efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan publik yang akuntabel dan tranparan.

Perkembangan organisasi ditengah derasnya arus perkembangan teknologi, perlu dipelajari organisasi pemerintah dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, maka alternatifnya yang dilakukan ialah perkembangan organisasi pemerintah walau terdapat perbedaan misi antar bagian-bagian organisasi pemerintah perkembangan tersebut untuk mewujudkan organisasi yang berorientasi kepada layanan publik.

Perubahan organisasi pemerintah diarahkan kepada perubahan desain baru yang lebih kondusif dan mengembangkan inovasi. Manajemen inovasi berfungsi untuk megelola resiko yang

akan terjadi dalam organisasi untuk terciptanya kolaborasi dan sinergitas antar organisasi pemerintah. Dengan inovasi yang dilakukan organisasi maka akan berkembang kreatifitas, maka diperlukan perkembangan organisasi untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang dihadapi.

Perubahan organisasi pemerintah ditandai berkembangnya kualitas pelayanan, yang dilihat dari kemampuan organisasi pemerintah dalam merespon perubahan lingkungan eksternal. Keberhasilan dalam perubahan organisasi pemerintah merupakan peran strategis dalam peningkatan daya saing bangsa dengan kebijakan administrasinya. Pengembangan kelembagaan organisasi birokrasi melalui perubahan yang terstruktur dan terukur, sangat dibutuhkan dalam menjawab *problem statement* yang menjadi ciri kelemahan organisasi pemerintah pada umumnya, yang dipandang perlu meningkatkan responsivitas, transparansi, membangun sistem dan mekanisme yang aksesible sehingga memungkinkan adanya “*checks and balances*”.

Faktor yang mempengaruhi perubahan dan perkembangan organisasi pemerintah ialah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi. Perubahan tersebut dapat meningkatkan kecepatan birokrasi dalam pelayanan publik. Transformasi organisasi pemerintah terlihat dalam pengelolaan keuangan negara. Perkembangan organisasi pemerintah sebagai prasyarat perbaikan tata kelola pemerintahan guna mendukung pencapaian strategi pembangunan nasional.

Demi percepatan pelaksanaan pengembangan organisasi dapat berjalan dengan baik, pemerintah menerapkan sembilan program dalam pelaksanaan *grand design reformasi birokrasi*. Dengan penerapan sembilan program tersebut diharapkan, akan pelaksanaan reformasi birokrasi di pemerintahan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Program perkembangan organisasi pemerintah disusun sebagai langkah untuk mengatasi masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan. Permasalahan yang terjadi dalam perkembangan organisasi pemerintah digambarkan dalam lingkaran dibawah ini.



Gambar 2
Masalah Penyelenggaraan Pemerintahan

Masalah-masalah yang dihadapi pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam mencapai tujuan yaitu, organisasi yang gemuk peraturan perundang-undangan overlapping (berlebih), sumber daya manusia yang tidak kompeten, tumpang tindih kewenangan, pelayanan publik yang masih buruk, pola pikir, dan budaya kerja yang belum terbangun. Dalam rangka mengatasi masalah-masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan telah disusun sembilan (9) program reformasi birokrasi yang termuat dalam sebuah road map reformasi birokrasi di bawah ini:



Gambar 3
Program Reformasi Birokrasi

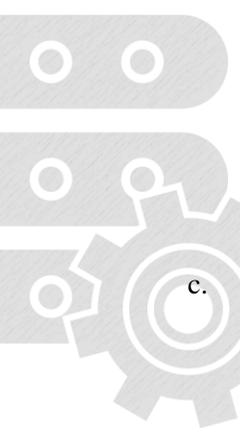
Sembilan program reformasi yang dilakukan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahannya yaitu:

a. **Manajemen perubahan**

Merubah pola pikir dan budaya, serta kerja anggota organisasi secara sistematis dan konsisten untuk menjadi lebih baik. Dengan manajemen perubahan akan tercipta komitmen dari seluruh bagian organisasi seperti pimpinan dan anggota organisasi, serta menurunkan resiko resistensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

b. **Penataan peraturan perundang-undangan**

Perkembangan organisasi pemerintah dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan. Efektifitas perkembangan organisasi pemerintah dapat menurunkan tumpang tindih peraturan dari



pemerintah serta efektifitas dalam pengelolaan peraturan perundang-undangan.

c. **Penguatan Organisasi**

Program ini untuk mengatasi masalah yang muncul pada perkembangan organisasi pemerintah terutama pemerintah daerah. Tujuan program ini auntuk meningkatkan efesiensi organisasi sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas dari bagian – bagian organisasi agar tepat fungsi dan tepat ukuran.

d. **Penataan Ketatalaksanaan**

Ketatalaksanaan ini agar program berjalan efesiensi, efektifitas dan terukur pada bagian-bagian organisasi untuk perkembangan organisasi pemerintah. Target program ini adala peningkatkan dalam menggunakan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, adanya efesiensi proses manajemen kinerja pemerintahan.

e. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dengan program ini diharapkan terciptanya sumber daya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi untuk menunjang perkembangan organisasi pemerintah. Program rekrutmen yang dilakukan berbasis kompetensi dan transparan. Dengan program ini dapat menilai kinerja dari perkembangan organisasi pemerintah agar dapat dilaksanakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan.

f. **Penguatan Pengawasan**

Program pengawasa ini dipergunakan untuk menciptakan pemerintah yang akuntabel dan transparan diseluruh bagian organisasi pemerintah. Program ini dapat meningkatkan kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan, dan berkurangnya penyalahgunaan wewenang dari berbagai organisasi pemerintah. Dengan program ini maka sistem pengendalian intern pemerintah ikut dikuatkan pelaksanaannya.

g. **Akuntabilitas Kinerja**

Akuntabilitas pemerintah dengan meningkatkan kapasitas organisasi pemerintah agar tujuan perkembangan organisasi pemerintah dapat tercapai dan memberikan pelayanan publik



yang baik. Untuk mencapai tujuan tersebut penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, pengembangan sistem manajemen perlu dilakukan.

h. **Pelayanan Publik**

Pelayanan publik merupakan tugas dari organisasi pemerintah. Peningkatan kebutuhan layanan publik menjadi salah satu indikator dalam perkembangan organisasi pemerintah. Dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik tentang kebutuhan dan harapan masyarakat, kegiatan ini meningkatkan partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

i. **Evaluasi**

Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah program perkembangan organisasi pemerintah telah dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundangan-undangan yang berlaku dan tujuan yang telah ditentukan tercapai.

Dengan pelaksanaan program reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah bertujuan:



Gambar 4
Tujuan Perkembangan Organisasi Pemerintah

Tujuan reformasi birokrasi perkembangan organisasi pemerintah adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang



profesional dengan karakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, akuntabel dan berkinerja serta pelayanan publik yang berkualitas agar tercapai tujuan dari organisasi tersebut.

PENUTUP

Perlembagaan pemerintah menekankan nilai-nilai demokrasi kepada pelayanan publik yang menitik beratkan kepada bertoleransi, kemitraan dan semakin bagusnya penerapan desentralisasi dan pelaksanaan otonomi daerah. Ini menandakan semakin kuatnya kehidupan demokrasi dalam kehidupan bangsa. Penerapan sistem desentralisasi yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk mendekatkan pelayanan publik kepada diharapkan dapat diberikan lebih efektif dan efisien.

Perubahan akan dilakukan oleh setiap organisasi untuk menjaga eksistensinya. Perubahan ini terjadi dikarenakan tingginya tuntutan masyarakat mengenai perbaikan birokrasi publik saat ini. Banyaknya pelayanan publik dalam peyelenggaraannya bertindak sewenang-wenang ketika melayani masyarakat, dan ketidakpastian dalam waktu pelayanan. Perubahan organisasi merupakan pengembangan fisik yang ditekankan kepada perubahan prasaranan yang dibutuhkan organisasi untuk menjalankan tugas yang diberikan untuk organisasi dalam memberikan pelayanan yang baik.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi didorong oleh sejumlah faktor yaitu teknologi yang semakin canggih, dan keinginan untuk melakukan ekspansi, hal tersebut mengharuskan pimpinan dalam mengambil tindakan perubahan demi pengembangan organisasi dan mengubah strategi yang ditetapkan agar mencapai rencana atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan organisasi tidak semuanya dikarenakan organisasi kurang efektif, pengembangan organisasi perlu dilakukan untuk perbaikan dalam organisasi dan merupakan strategi terencana, serta sasaran yang jelas, menekankan kepada cara-cara baru yang diperlukan dapat proses meningkatkan organisasi.

Dengan pengembangan organisasi atas dasar asumsi di atas penerapannya dengan sasaran hubungan yang lebih efektif antar departemen, hubungan pribadi yang lebih efektif, komunikasi yang baik, dan hal ini ditandai dengan saling percaya, dan keterbukaan yang memotivasi anggota organisasi untuk lebih berprestasi. Perkembangan organisasi pemerintah dalam menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional berintegritas, bebas korupsi kolusi dan nepotisme, memberikan pelayanan yang akuntabel dan transparansi, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

DAFTAR PUSTAKA

- Albercht, Karl. Alih Bahasa: Syaiful Anwar. 1985. Pengembangan Organisasi Pendekatan Sistem Yang Menyeluruh Untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi. Angkasa Bandung: Bandung.
- Ariany, R., & Putera, R. E. (2013). Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 29(1), 33. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v29i1.364>
- Handayaningsih, S., Surendro, K., Informatika, J. T., Industri, F. T., & Dahlan, U. A. (2010). *Manajemen Perubahan Pada Pengembangan E-Government (Studi Kasus : Diy)*. 2010(Snati).
- Luthans, Fred, 2006, Organizational Behavior, Edisi Bahasa Indonesia, Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Ridlowi, R., & Himam, F. (2016). Inovasi pada Organisasi Pemerintah: Tahapan dan Dinamika. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 2(1), 22–37. <https://doi.org/10.22146/gamajop.31866>
- Thaha, R. (2009). PENATAAN KELEMBAGAAN PEMERINTAHAN DAERAH. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 39–62. <https://doi.org/10.1089/bfm.2010.9977>
- Ukung, F. Y., Kusuma, A. R., & Noor, M. (2017). *PENGEMBANGAN ORGANISASI DALAM UPAYA PENINGKATAN KABUPATEN MALINAU PROVINSI KALIMANTAN UTARA*. 5(4), 774–782.







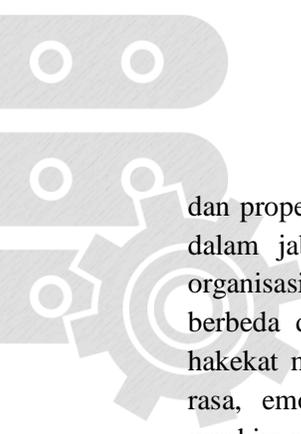
Manajemen Pemerintahan Berbasis Sumber Daya Manusia

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.
Dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar
martosilalahi70@gmail.com

PENDAHULUAN

Mendiskusikan konsep dan aplikasi kehadiran sumber daya manusia dapat dibahas dengan berbagai pendekatan. Ada pendekatan yang mengedepankan efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi disamping itu ada pendekatan yang mengedepankan elemen kemanusiaannya. Diskusi tersebut menjadi energi besar yang selalu menempatkan sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam membicarakan organisasi. Pada organisasi privat, keberadaan sumber daya manusia merupakan faktor penting organisasi sehingga optimalisasi pencapaian tujuan maksimal. Pada organisasi pemerintahan (publik), keberadaan sumber daya manusia dapat dilihat penempatan sumber daya manusia (aparatur sipil negara ASN) dalam organisasi pemerintahan. Birokrasi pemerintahan merupakan wadah ASN berprestasi sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangan yang diberikan kepadanya.

Mengelola atau mengembangkan daya dukung dari sumber daya manusia membutuhkan perhatian pemangku kepentingan organisasi. Pada hakekatnya, organisasi pemerintahan dan organisasi privat hampir sama dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia, misalnya pendidikan dan pelatihan yang dialami, fit



dan proper test untuk menduduki jabatan, rotasi jabatan, penempatan dalam jabatan dan sebagainya. Sebagai salah satu sumber daya organisasi, maka sumber daya manusia memiliki karakteristik yang berbeda dengan sumber daya lainnya. Perbedaan itu terletak pada hakekat manusianya pada sumber daya manusia. Manusia memiliki rasa, emosi, amarah, logika berpikir, benci, sayang, suka, sedih, gembira, sakit, dan sebagainya. Untuk itulah pengembangan sumber daya manusia membutuhkan perhatian dan dukungan yang besar dari pemangku kepentingan organisasional. Dimensi manusianya, menjadi fokus dan lokus dari pengembangan sumber daya manusia baik dalam organisasi privat maupun organisasi pemerintahan.

Konsep Sumber Daya Manusia

Membahas dan menganalisa sumber daya manusia dapat dilakukan melalui subjek dan objek sumber daya manusia, bagaimana sumber daya manusia dapat berkinerja maksimal dalam organisasi dan apa manfaat dan kegunaan menggunakan sumber daya manusia dalam organisasi. Keberadaan sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya. Hal itu berhubungan dengan dimensi manusia (kemanusiaan) dari sumber daya manusia itu. Dalam pencapaian tujuan organisasi, peranan dan sumbangan sumber daya manusia adalah sangat besar dan berarti. Kenapa dikatakan demikian? Faktor dinamis sumber daya manusia terletak pada konsep berpikir dan bertindak dan mengambil keputusan. Sedangkan faktor statisnya, sumber daya manusia hampir sama dengan sumber daya organisasi lainnya (misalnya mesin produksi). Tugas, fungsi dan kewenangan dalam organisasi menuntut kreativitas, inovasi dan profesionalitas sumber daya manusia.

Dinamika pekerjaan, dinamika organisasi dan dinamika lingkungan eksternal menjadi faktor yang harus diperhatikan pengembangan sumber daya manusia. Melakukan pekerjaan dengan mengedepankan profesionalitas dan akuntabilitas serta tanggung jawab akan mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi dengan maksimal. Dalam melaksanakan pekerjaan, sumber daya manusia mendapat dukungan dari sumber dana, sarana dan prasarana

serta sumber daya buatan (ilmu pengetahuan dan teknologi). Sebagai contohnya, bagaimana mungkin manusia dapat bekerja dalam situasi dan kondisi kantor yang lampu redup atau mati, bagaimana mungkin manusia dapat bekerja dengan tangan hampa tanpa dibantu mesin atau komputer dan sebagainya. Kondisi dan situasi seperti itu memberikan gambaran bahwa manusia tidak dapat bekerja sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Pada organisasi yang modern dan mekanik sekalipun, manusia dibutuhkan dalam mengontrol dan mengendalikan operasionalisasi mesin tersebut.

Merencanakan pekerjaan memperhatikan berbagai aspek dalam organisasi dan luar organisasi. Dengan demikian, maka efektivitas dan efisiensi menjadi elemen penting dalam merencanakan atau merancang bangun pekerjaan. Pekerjaan yang dilaksanakan sumber daya manusia telah disusun sesuai dengan rencana kerja organisasi tersebut. Bagaimana mencapainya, adalah upaya maksimal dari pimpinan dan pegawai organisasi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya.

Perkembangan ataupun perubahan organisasi merupakan kebutuhan organisasi sebagai jawaban tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Perkembangan organisasi diartikan bahwa organisasi menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi organisasi yang berubah. Perubahan organisasi menimbulkan perubahan kebutuhan sumber daya manusia. Sebagai contoh dalam organisasi privat adalah penciptaan suatu divisi akan menimbulkan pengurangan sumber daya manusia. Begitu juga dengan meleburan atau penggabungan organisasi perangkat daerah akan menyebabkan penambahan tugas dan fungsi dari sumber daya manusia (ASN atau sumber daya aparatur).

Kebutuhan organisasi menjadi dasar utama mengelola atau memanaje sumber daya manusia. Pencapaian tujuan maksimal dan penggunaan sumber daya seminimal mungkin adalah kebutuhan organisasi yang harus dicapai. Mengoptimalkan tugas, fungsi dan kewenangan yang diperankan sumber daya manusia adalah langkah strategi yang harus diambil organisasi.



Berkaitan dengan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia, Taufiqurokhman (2009: 1) mengatakan bahwa ada 3 (tiga) definisi Manajemen Sumber Daya Manusia,

1. Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi, Armstrong (1994).
2. Suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis, Kenoy (1990).
3. Pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

Menganalisa manajemen sumber daya manusia tidak bisa dilepaskan dari sumber daya manusia itu sendiri. Apa saja dari manusia yang dapat dikelola dengan menggunakan berbagai pendekatan. Mengelola manusia dalam organisasi dengan memperhatikan faktor rasa (kemampuan merasakan suasana hati), cipta (kemampuan berpikir rasional) dan karsa (kekuatan jiwa atau adanya niat atau dorongan). Ketiga faktor tersebut dikelola manajemen organisasi sehingga sumbangan atau kontribusi manusia menjadi energi besar dalam mengujudnyatakan tujuan atau cita cita organisasi. Sebagai sumber daya organisasi, maka manajemen sumber daya manusia merupakan sarana memproduksi hasil yang maksimal.

Mengedepankan budaya kerja dalam organisasi mendorong hasil kerja maksimal dari manusia yang bekerja. Kemampuan memanje sumber daya manusia memberikan keuntungan bagi organisasi berhubungan dengan adanya keterbatasan sumber daya organisasi. Nilai sosial budaya memberikan warna dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangan yang dimiliki manusia yang duduk dalam struktur organisasi. Manusia memiliki nilai sosial budaya masing masing, yang dibawanya dalam organisasi. Kehadiran nilai tersebut memberikan dorongan bagi manusia melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangan yang diembannya.

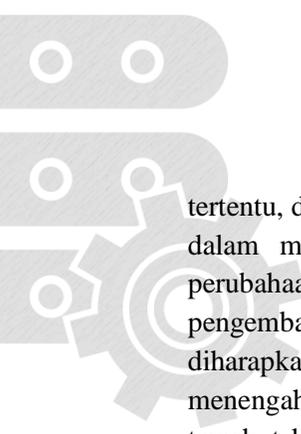
Untuk mendapatkan data dan informasi tentang pengembangan dan menganalisa sumber daya manusia, maka dibutuhkan kajian dan pendekatan yang komprehensif. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia menjadi bahan kajian komprehensif. Memperoleh kuantitas dan kualitas manusia merupakan langkah proses penerimaan (rekrutmen) yang dilakukan organisasi. Berapa orang yang akan diterima, spesifikasi pendidikan dan pelatihan serta ketrampilan yang dimiliki, gaji atau upah yang akan diberikan adalah contoh berapa pertanyaan yang diajukan dalam rekrutmen yang dilakukan organisasi.

Berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia, Taufiqurokman (2009:43) mengatakan bahwa “Fungsi manajemen SDM hampir sama dengan fungsi manajemen umum, yaitu : Fungsi Manajerial yang Meliputi: a. Perencanaan (planning) b. Pengorganisasian (organizing) c. Pengarahan (directing) d. Pengendalian (controlling).”

Merencanakan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi adalah langkah awal dalam manajemen sumber daya manusia. Menduduki manusia (pegawai) dalam struktural organisasi berhubungan dengan kegiatan merencanakan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia. Kebutuhan organisasi merupakan totalitas kebutuhan tiap tiap komponen (baik divisi, bagian, perwakilan maupun sebutan lainnya). Merencanakan kuantitas dan kualitas manusia disesuaikan dengan kebutuhan komponen organisasi. Menempatkan manusia dalam struktur organisasi adalah kegiatan organisasional yang penting karena semua tugas, fungsi dan kewenangan organisasi terekam dalam struktur organisasi. Bagaimana menerjemahkan masalah kuantitas dan kualitas kedalam kebutuhan organisasi adalah bagian tak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia. Untuk menjawab kebutuhan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, pimpinan organisasi merumuskan berbagai kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

Membangun kerangka pemikiran organisasional adalah dasar utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Bagaimana kebutuhan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam jangka





tertentu, dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal organisasi, dalam menghadapi perubahan peraturan dan dalam menghadapi perubahan lingkungan internal organisasi. Pembangunan dan pengembangan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat memprediksi kebutuhan jangka pendek, jangka menengah dan kebutuhan jangka panjang. Kebutuhan berdasar waktu tersebut berhadapan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.

Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Pemerintahan

Fenomena kehadiran pemerintahan menjadi tema sentral dari era otonomi daerah melalui memaksimalkan pemenuhan masyarakat. Optimalisasi kerja aparatur menjadi basis penguatan sumber daya manusia (sumber daya aparatur). Roda pemerintahan itu dijalankan aparatur pemerintahan yang mewujudkan program dan kegiatan sebagai operasionalisasi kebutuhan masyarakat. Mendekatkan pelayanan, memaksimalkan kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan harus bersesuaian dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Kemampuan mengartikulasikan kebutuhan masyarakat membutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki profesionalitas, transparansi dan akuntabilitas. Penguatan sumbangan perangkat daerah melalui pengembangan organisasi daerah adalah wadah bekerja dan berkarya aparatur pemerintahan daerah. Kapasitas dan kapabilitas organisasi pemerintah daerah menjadi pertarungan kepercayaan atas berbagai pelayanan yang dilakukan pemerintahan daerah. Kinerja maksimal aparatur pemerintahan merupakan bangun komunikasi antara kegiatan pemerintahan daerah dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Kinerja aparatur pemerintahan merupakan kemampuan melaksanakan program dan kegiatan perangkat daerah dengan efektif dan efisien.

Berkaitan dengan kinerja, Joedono (dalam Tjokroamidjojo dan Mustopadidjaja, 1996:28) mengatakan sebagai berikut bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu meliputi 1) Faktor kualitas SDM, 2) Struktur organisasi, 3) Teknologi 4) Pimpinan dan masyarakat dan 5) Bentuk kepemimpinan.

Kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur menjadi modal kerja pemerintahan mengaktualisasikan kebutuhan dan aspirasi masyarakat dengan maksimal. Aspirasi, tuntutan dan kebutuhan masyarakat mengalami perkembangan sesuai dengan perkembangan kebutuhan manusia, perkembangan situasi dan lingkungan kemasyarakatan. Menerjemahkan kebutuhan masyarakat tergambar dari keseluruhan kegiatan musyawarah pembangunan baik tingkat desa/kelurahan maupun pemerintahan daerah.

Kualitas dan kuantitas sumber daya aparatur menjadi modal kerja pemerintahan mengaktualisasikan kebutuhan dan aspirasi masyarakat dengan maksimal. Pengembangan sumber daya aparatur memiliki hubungan erat dengan kinerja maksimal yang diperankan dan dimainkan sumber daya aparatur. Kualitas sumber daya aparatur dapat dilihat dari kinerja yang dilakukan aparatur. Bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya aparatur menjadi bagian penting dalam pengembangan organisasi pemerintahan khususnya pada sumber daya aparatur. Sumber daya aparatur menduduki jabatan struktural dan fungsional dalam organisasi pemerintahan. Menerjemahkan kebutuhan masyarakat tergambar dari keseluruhan kegiatan mendapatkan data dan informasi baik media massa maupun media elektronik.

Sumber daya aparatur melakukan berbagai kegiatan pemerintahan yang cepat, tepat, dan akurat. Manajemen pemerintahan menempatkan sumber daya aparatur sebagai faktor utama penggerak dan pelaksanaan berbagai kebijakan dan strategi yang diterbitkan pemerintahan. Kemampuan (profesionalitas) sumber daya aparatur, melaksanakan tugas dan fungsi adalah jalan pendekat bagi keberhasilan program dan kegiatan pemerintahan daerah. Manajemen pemerintahan juga membahas dan mendiskusikan profesionalitas sumber daya aparatur. Dengan adanya profesionalitas sumber daya aparatur (aparatur) maka pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangannya berjalan maksimal.

Kewenangan yang diberikan organisasi perangkat merupakan sarana mengaktualisasikan program dan kegiatan sesuai dengan aspirasi, tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Berkaitan dengan



profesionalitas aparatur dalam pemerintahan, Rasyid (1997:18) mengatakan sebagai berikut:

- Bagaimanapun juga, kemampuan pemerintah untuk memberi respons terhadap berbagai perubahan dan tuntutan baru yang terus tumbuh dalam masyarakat hanya mungkin dipelihara, jika para aparturnya memiliki kualitas profesionalisme yang tinggi. Tujuan pokok dari profesionalisme birokrasi adalah untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan efektif, dalam arti melayani kebutuhan masyarakat secara optimal.

Profesionalitas aparatur merupakan kemampuan aparatur melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya dengan benar dan maksimal. Kemampuan mengadministrasikan seluruh sumber daya, mengelolah sumber daya dan sebagainya adalah tampilan sederhana dari kinerja aparatur maksimal melaksanakan kegiatan pelayanan, pembangunan dan kegiatan kemasyarakatan lainnya. Manajemen pemerintahan berbasis sumber daya aparatur membutuhkan profesionalitas aparatur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya. Bagaimana mengelola dan mengembangkan aparatur adalah bagian tidak terpisahkan dari manajemen pemerintahan pada umumnya. Kinerja maksimal aparatur adalah sarana mengaktualisasi berbagai kebijakan dan strategi pemerinttahan dengan mengedepankan pemanfaatan sumber daya dengan maksimal.

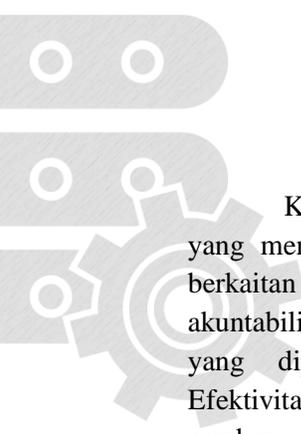
Kemampuan organisasi pemerintahan melalui kinerja maksimal aparatur adalah bagian integral dari keberadaan kinerja pemerintahan. Keberhasilan menerjemahkan kebutuhan masyarakat kedalam rencana kerja pemerintahan merupakan indikator kinerja pemerintahan. Komunikasi pemerintahan dan masyarakat merupakan elemen penting dalam kegiatan menggumpulkan data dan informasi, kegiatan mengidentifikasi masalah dan pilihan kebijakan yang akan diambil, dan sebagainya. Komunikasi aparatur dengan masyarakat memberikan energi besar dalam keberhasilan pelaksanaan manajemen pemerintahan.

Kehadiran kegiatan pemerintah baik pelayanan, pembangunan dan pengaturan maupun kemasyarakatan merupakan aktualisasi pelaksanaan manajemen pemerintahan. Berkaitan dengan pelayanan

yang dilakukan organisasi, Albert dan Zemke (dalam Ratminto dan Winarsih, 2005:79) mengatakan bahwa “Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan yang sangat berhasil memiliki tiga faktor, yaitu 1) Strategi pelayanan yang baik ; 2) Sumber daya manusia yang melayani; dan 3) Sistem pelayanan yang baik.”

Manajemen pemerintahan merupakan manajemen yang dilakukan pemerintah untuk mensejahterakan masyarakat melalui berbagai kebijakan dan strategi yang titik fokus dan lokus perhatiannya adalah pemenuhan kebutuhan masyarakat. Mekanisme dan prosedural menyusun rencana kegiatan dan pertanggungjawabannya merupakan bagian penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Operasionalisasi mendekatkan dan memaksimalkan kinerja organisasi pemerintahan dapat ditampilkan melalui kinerja maksimal aparatur. Daya kreativitas, inovasi dan profesionalitas pemerintahan daerah menjadi indikator kemandirian daerah dalam mensejahterakan masyarakat (penduduk). Daya kreativitas dan inovasi mengidentifikasi dan mengelola sumber daya organisasi pemerintahan menjadi modal besar bagi pelaksanaan manajemen pemerintahan yang prima.(The Excellent Government management). Mengidentifikasi dan mengelola sumber daya (termasuk aparatur) sebagai faktor penting dalam manajemen pemerintahan yang berkualitas. Kuantitas dan kualitas sumber daya (termasuk aparatur) merupakan energi potensi dan kinetik bagi percepatan pencapaian tujuan kehadiran pemerintahan.

Penentuan skala prioritas memiliki hubungan dengan limitasi dengan sumber daya yang dimiliki pemerintah. Memberdayakan sumber daya menjadi pilihan cerdas bagi pemerintahan. Manajemen pemerintahan bertujuan mensejahterakan masyarakat melalui berbagai kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat. Mengidentifikasi dan mengelola sumber daya pemerintahan akan digunakan bagi operasionalisasi dan aktualisasi program dan kegiatan yang dibutuhkan masyarakat. Kuantitas dan kualitas sumber daya pemerintahan merupakan energi potensi dan kinetik bagi percepatan pencapaian tujuan kehadiran pemerintahan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Keberadaan kinerja aparatur menjadi fenomena pemerintahan yang menarik untuk dianalisa dan dibahas secara ilmiah. Hal itu berkaitan dengan keberhasilan pemerintahan berbasis profesionalitas, akuntabilitas, transparansi dan responsivitas program dan kegiatan yang diperuntukan bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat. Efektivitas kegiatan memenuhi kebutuhan masyarakat dan efisiensi sumber daya merupakan instrumen penting dalam keberhasilan pelaksanaan pemerintahan. Keberadaan kinerja aparatur menjadi sangat menarik diamati dan dianalisa sehubungan dengan keberadaan sumber daya aparatur yang menduduki berbagai struktural organisasi pemerintahan.

Sumber daya pemerintah dapat dilihat dari sumber daya manusia (aparatur), sumber daya alam, sumber daya sosial budaya kemasyarakatan, sumber daya buatan dan sumber daya lainnya. Kreativitas, inovasi dan profesionalitas aparatur akan memperkuat daya saing dan daya dorong percepatan pencapaian visi dan misi pemerintahan. Energi yang dibutuhkan aparatur adalah dorongan internal dan eksternal organisasional sehingga percepatan pencapaian visi dan misi pemerintah akan berjalan sesuai dengan rencana kerja pemerintah. Meningkatkan sumbangan faktor sumber daya aparatur dalam mencapai visi dan misi pemerintahan dengan maksimal menjadi fokus dan lokus program dan kegiatan pemerintahan.

Berkaitan dengan pelayanan pemerintahan yang dilakukan pemerintah, Dwiyanto, dkk (2006:212) mengatakan bahwa “Dari pihak pemerintah, kendala yang muncul dalam pelayanan publik, dapat berupa:

1. Lemahnya komitmen politik para pengambil keputusan di daerah untuk secara sungguh sungguh melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pelayanan publik ;
2. Lemahnya dukungan sumber daya manusia, yang dapat diandalkan untuk mengimplementasikan strategi peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik ;
3. Lemahnya dukungan anggaran. Karena kegiatan peningkatan partisipasi publik seringkali hanya dilihat sebagai proyek, maka

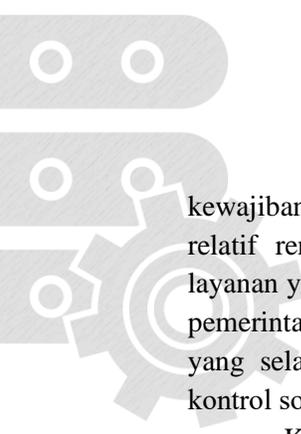
pemerintah daerah tidak menyiapkan anggaran secara berkelanjutan.

Memperkuat daya saing dan daya tahan organisasional sangat dibutuhkan sehingga kegiatan menerjemahkan kebutuhan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Ketersediaan dan keberadaan sumber daya daerah itu menjadi faktor memberhasilkan pencapaian tujuan pemerintahan. Salah satu faktor penting untuk diperhatikan dalam kegiatan pemerintahan adalah lemahnya dukungan sumber daya manusia (aparatur). Kuantitas dan kualitas mendorong dan memperkuat keberhasilan implementasi strategi pelayanan kepada masyarakat. Peranan dan kedudukan aparatur dalam memberikan pelayanan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan adalah sangat strategis karena aparatur dapat merasakan keberlangsungan pelayanan itu sendiri. Kemampuan aparatur menjadi motor penggerak keberhasilan manajemen pelayanan pemerintahan. Kemampuan aparatur itu berhadapan dengan kebutuhan masyarakat dengan berbagai situasi dan kondisinya. Mengartikulasikan dan mengoperasionalkan dokumen perencanaan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan adalah merupakan posisi strategi aparatur pemerintah.

Berkaitan dengan pelayanan pemerintahan, Wasistiono (dalam Istianto, 2011:122) mengatakan sebagai berikut :

“Ada enam alasan mengapa pemerintah harus memahami dan committed terhadap pentingnya manajemen pelayanan publik, yaitu : (1) Instansi pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli sehingga tidak terdapat iklim kompetisi didalamnya. (2) Dalam menjalankan kegiatannya, aparatur pemerintah lebih mengandalkan kewenangan dari pada kekuatan pasar atau kebutuhan konsumen. (3) Belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi pemerintah baik akuntabilitas vertikal ke bawah, kesamping, maupun keatas. (4) dalam aktivitasnya, aparat pemerintah seringkali terjebak pada pandangan “etic” yakni, mengutamakan pandangan dan keinginan mereka sendiri (birokrasi) dari pada pandangan “emic”, yakni pandangan dari mereka yang menerima jasa layanan mereka. (5) Kesadaran anggota masyarakat akan hak dan





kewajibannya sebagai warga negara maupun sebagai konsumen masih relatif rendah, sehingga mereka cenderung menerima begitu saja layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. (6) Penyelenggaraan pemerintahan yang tidak demokratis dan cenderung represif seperti yang selama ini dipraktikkan, selalu berupaya menekankan adanya kontrol sosial dari masyarakat.”

Kemampuan merumuskan berbagai program dan kegiatan berdasarkan kebutuhan pemangku kepentingan menjadi barometer keberhasilan aparatur melayani masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Kemampuan aparatur tersebut harus terus menerus diperjuangkan sehingga keberlangsungan kontribusi aparatur dapat konsisten dan komitmen dalam memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Keberadaan dan keberdayaan aparatur menjadi modal besar dalam menyusun rencana kerja pemerintahan dan pembangunan. Untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan pelayanan pemerintahan, maka sinergitas aparatur dengan masyarakat akan memberikan nilai tambah dan nilai strategis dalam kegiatan merencanakan, melaksanakan dan mengawasi program dan kegiatan pemerintahan.

Berkaitan dengan pengembangan aparatur dalam pelayanan publik, Mahmudi (2005:26) mengatakan bahwa “Manajemen publik perlu memberikan program up grading dan pengembangan pegawai agar kompetensi, skill, dan kemampuan mereka meningkat sehingga kinerjanya juga meningkat. Program up grading dan pengembangan pegawai bisa dilakukan melalui pendidikan lanjut, kursus, workshop, seminar, konferensi, dan sebagainya.”

Meningkatkan kuantitas dan kualitas aparatur memberikan sumbangan dalam meningkatkan keberhasilan pemerintah menjalankan tugas, fungsi dan kewenangannya. Meningkatkan kualitas aparatur menjadi sumber daya yang dapat terus menerus diperbaharui. Peningkatan kuantitas dan kualitas aparatur menjadi trigger peningkatan kinerja aparatur. Kuantitas dan kualitas pelayanan pemerintahan memiliki hubungan dengan kuantitas dan kualitas aparatur. Hubungan sinergitas pelayanan antara penyediaan layanan (pemerintah) dengan penerima layanan (masyarakat dan pemangku

kepentingan lainnya) menjadi pertanda keberhasilan pelayanan pemerintah.

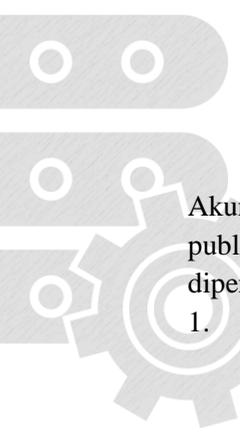
Manajemen pemerintahan memiliki hubungan dengan kegiatan pelayanan yang dilakukan aparatur pemerintahan. Berkaitan dengan karakteristik pelayanan publik, Ratminto, dkk (2005:10) mengatakan sebagai berikut:

Ada lima karakteristik pelayanan pelayanan publik, yaitu:

1. Adaptabilitas layanan; ini berarti derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.
2. Posisi tawar pengguna/klien; semakin tinggi posisi tawar pengguna/klien, maka akan semakin tinggi pula peluang pengguna untuk meminta pelayanan yang lebih baik.
3. Type pasar; karakteristik ini menggambarkan jumlah penyelenggaraan pelayanan yang ada, dan hubungannya dengan pengguna/klien.
4. Locus kontrol; karakteristik ini menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna ataukah penyelenggara pelayanan.
5. Sifat pelayanan; hal ini menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

Kemampuan aparatur menerjemahkan kebutuhan menjadi program dan kegiatan merupakan gambaran keberadaan sumber daya aparatur dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Kemampuan menerjemahkan tersebut harus disesuaikan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal masyarakat itu sendiri. Kebutuhan masyarakat mengalami perkembangan yang pesat sesuai dengan situasi dan kondisi industri dan perdagangan, situasi dan kondisi ilmu pengetahuan dan teknologi, dan sebagainya.

Mempertanggungjawabkan program dan kegiatan adalah bagian tidak terpisahkan dari kemampuan aparatur dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Berkaitan dengan akuntabilitas dalam organisasi publik, Hopwood, Tomkins dan Elwood (dalam Mahmudi, 2005:10) mengatakan sebagai berikut:



Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri atas beberapa aspek. Dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh lembaga lembaga publik, antara lain:

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran; adalah akuntabilitas lembaga lembaga publik yang berperilaku jujur dalam bekerja dan menaati ketentuan hukum yang berlaku; akuntabilitas kejujuran berkaitan dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (abuse of power), korupsi dan kolusi.
2. Akuntabilitas manajerial; adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien. Akuntabilitas manajerial juga diartikan akuntabilitas kinerja.
3. Akuntabilitas program; adalah berkaitan dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak. Dengan kata lain, akuntabilitas program berarti bahwa program program organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu yang mendukung strategi dan pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi.
4. Akuntabilitas kebijakan; berkaitan dengan pertanggungjawaban lembaga publik atas kebijakan kebijakan yang diambil.
5. Akuntabilitas finansial ; adalah pertanggungjawaban lembaga publik untuk penggunaan uang publik secara ekonomi, efisien, dan efektif, tidak ada pemborosan, dan kebocoran dana serta korupsi.

Mempertanggungjawabkan kegiatan pemerintahan merupakan manajemen pemerintahan. Mempertanggungjawabkan seluruh tugas, fungsi dan kewenangan organisasi pemerintah adalah suatu kebutuhan organisasi pemerintahan. Kemampuan aparatur mempertanggungjawabkan program dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya merupakan barometer keberhasilan penyelenggaraan tugas dan kewenangan dengan baik dan benar. Kemampuan aparatur menyusun program dan kegiatan, melaksanakannya, mempertanggungjawabkannya adalah satu kesatuan kegiatan yang harus dipertanggungjawabkan dengan mempedomani norma perundangan berlaku.

PENUTUP

Manajemen pemerintahan merupakan faktor penting dalam mensejahterakan masyarakat melalui optimalisasi kinerja aparatur pemerintahan. Mengelola dan mengembangkan kuantitas dan kualitas sumber daya pemerintahan menjadi kata kunci penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kemampuan aparatur pemerintah melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangannya dengan maksimal akan mempermudah dan memperlancar pencapaian tujuan organisasi pemerintahan.

Manajemen pemerintahan dan sumber daya aparatur (sumber daya manusia) memiliki hubungan yang saling mengisi dan saling melengkapi. Mengelola sumber daya pemerintah (baik sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya buatan, dan sumber daya lainnya) menjadi sarana mempermudah dan memperlancar pencapaian kebutuhan masyarakat dengan maksimal.

Kehadiran kinerja aparatur pemerintah akan mendorong kelancaran pencapaian tujuan kehadiran pemerintahan itu sendiri. Dengan adanya manajemen pemerintahan, maka seluruh sumber daya didayagunakan maksimal memenuhi kebutuhan masyarakat. Tujuan digunakannya manajemen adalah efektivitas dan efisiensi pencapaian rencana kerja pemerintahan. Sumber daya manusia (sumber daya aparatur) adalah energi potensial dan kinetik bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen pemerintah berfungsi. Aktualisasi dan operasionalisasi kegiatan pelayanan, pembangunan, dan kemasyarakatan dilakukan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus (editor), 2006. *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Jogjakarta : UGM Pres.
- Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta : UPP AMP YKPN
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo : Penerbit Zifatama Publisher

- 
- Rasyid, M.Ryass. 1996. *Makna Pemerintahan*, Jakarta : PT. Yarsif Watampone
- Ratminto dan Winarsih.2005. *Manajemen Pelayanan*. Jogjakarta : PT. PT. Pustaka Pelajar
- Taufiqurokhman. 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Tjokroamidjojo, Bintoro dan Mustopadidjaja, 1986, *Teori dan Strategi Pembangunan Nasional*, Gunung Agung, Jakarta.



4

Komunikasi Pemerintahan

Marisi Butarbutar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung
marisi.butar2@gmail.com

A. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

1. Menguasai pengertian dan unsur-unsur komunikasi pemerintahan.
2. Menguasai tujuan dan fungsi komunikasi pemerintahan.
3. Menguasai pola komunikasi pemerintahan.
4. Memahami hambatan dalam komunikasi pemerintahan.
5. Menerapkan komunikasi yang efektif.
6. Memahami komunikasi pemerintah di era digital.

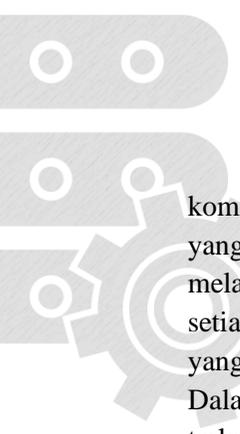
B. Materi (Sub-CPMK)

1. Menjelaskan pengertian dan unsur-unsur komunikasi pemerintahan.
2. Menguasai tujuan dan fungsi komunikasi pemerintahan.
3. Menjelaskan pola komunikasi pemerintahan.
4. Menjelaskan hambatan dalam berkomunikasi pemerintahan.
5. Menjelaskan cara berkomunikasi yang efektif.
6. Menjelaskan komunikasi pemerintah di era digital.

Pengertian dan Unsur-Unsur Komunikasi Pemerintahan

Manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup tanpa interaksi dengan orang lain. Bahkan dalam kehidupan sehari-hari hampir semua aktivitas manusia berhubungan dengan



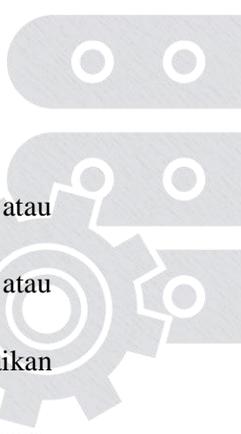


komunikasi, seperti: mendengar, membaca, berbicara, dan menulis yang semuanya merupakan bagian dari komunikasi. Dimana ketika melakukan interaksinya pasti terjadi komunikasi. Demikian juga setiap organisasi yang merupakan perkumpulan dari beberapa individu yang melakukan komunikasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini pemerintahan sebagai salah satu organisasi pasti tidak terlepas dari kegiatan komunikasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian ide, pesan, gagasan dari satu pihak (komunikator) kepada pihak lain (komunikan) dengan menggunakan media atau saluran dalam mencapai umpan balik. Komunikasi juga dapat diartikan sebagai proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa, dengan menggunakan simbol, sinyal, atau perilaku tertentu.

Dapat dipastikan bahwa pemerintah akan terlibat dalam pelaksanaan komunikasi akan kebijakan, program, ide, gagasan, dan keputusan dari pemerintah kepada masyarakat. Dalam hal komunikasi pemerintahan yang berkualitas sangat diperlukan oleh penyelenggara pemerintahan dan masyarakat. Pemerintah juga senantiasa melakukan komunikasi baik dalam lingkungan pemerintahan sendiri dan juga di luar pemerintahan. Pemerintah secara dinamis dan tetap dalam proses pertukaran informasi khususnya yang berhubungan dengan kebijakan dan keputusan pemerintah terlebih yang mengangkut dengan kepentingan masyarakat atau negara. Komunikasi pemerintahan adalah kegiatan penyampaian ide, program, dan gagasan pemerintah terhadap masyarakat/publik dalam pencapaian tujuan negara. Komunikasi pemerintahan mengacu pada tujuan, peranan, serta praktek komunikasi yang dilakukan eksekutif (pemerintah) yang berhubungan langsung atau tidak langsung terhadap kepentingan masyarakat umum. Adapun yang menjadi hakekat dari komunikasi pemerintahan adalah berjalannya fungsi pemerintahan melalui kemampuan berkomunikasi dalam pencapaian kesejahteraan masyarakat umum.

Proses komunikasi yang dilakukan pemerintah tidak terlepas dari unsure komunikasi itu sendiri. Sebagai suatu proses komunikasi minimal memiliki unsur berikut ini:

- 
- a. Komunikator: orang atau pihak yang memiliki ide, gagasan atau pesan yang ingin disampaikan.
 - b. Komunikan: orang atau pihak yang menerima ide, gagasan atau pesan yang disampaikan oleh komunikator.
 - c. Ide/Pesan/Gagasan: pesan atau informasi yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
 - d. Media/saluran: alat yang digunakan dalam penyampaian pesan, baik secara lisan maupun tulisan atau verbal maupun non verbal.
 - e. Umpan balik: tanggapan dari komunikan atas pesan yang disampaikan oleh komunikator.

Dalam hal unsur komunikasi ini dapat dilihat dalam setiap aktivitas pemerintahan. Misalnya Walikota menyampaikan laporan pertanggungjawaban di hadapan DPRD. Maka Walikota bertindak sebagai Komunikator dan Anggota DPRD sebagai Komunikan. Laporan yang disampaikan merupakan pesan/gagasan. Mikrofon atau berkas laporan merupakan media yang digunakan dalam komunikasi. Kemudian tanggapan Anggota DPRD atas laporan pertanggungjawaban yang diberikan Walikota merupakan umpan balik. Ketika unsur ini berjalan dengan baik sampai mencapai umpan balik yang positif, berarti komunikasi berjalan dengan baik, yang mana masing-masing pihak mengerti apa yang disampaikan sehingga tujuan komunikasi juga dicapai.

Pencapaian komunikasi yang efektif diawali oleh komunikator yang memiliki ide pesan atau gagasan yang akan disampaikan, sehingga komunikator memegang peranan penting dalam komunikasi. Untuk itu seorang komunikator dalam komunikasi pemerintahan diharapkan dapat mendorong rasa percaya dari komunikan terhadap apa yang akan disampaikan, kredibilitas sebagai komunikator yang bertanggungjawab perlu dibangun, komunikator perlu mempersiapkan apa yang akan disampaikan dengan matang dan sungguh-sungguh, sehingga apa yang disampaikan memiliki arti bagi komunikan sehingga tercipta umpan balik yang positif.

Fungsi dan Tujuan Komunikasi Pemerintahan

Dalam aktivitas komunikasi yang dilakukan individu, organisasi atau pemerintah pasti ada fungsi dan tujuan yang hendak dicapai. Bentuk dasar dari komunikasi yang dapat dilakukan pemerintah pasti memiliki fungsi dan tujuan yang akan dicapai. Bentuk komunikasi verbal (berbicara, menulis, mendengar, membaca) atau komunikasi non verbal (bahasa tubuh) memiliki tujuan yang sama untuk dicapai dalam komunikasi.

Fungsi dan tujuan komunikasi yang dilakukan pemerintah dapat meliputi pemberian informasi kepada masyarakat umum, misalnya konferensi pers yang dilakukan Presiden terkait adanya 2 warga negara Indonesia yang terkena Virus Corona (2 Maret 2020). Menjelaskan dan mendukung suatu keputusan yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat ketika Maskapai Penerbangan yang ada dalam negeri mendukung keputusan pemerintah terhadap pemberian diskon tiket pesawat terbang untuk 10 destinasi wisata dalam rangka mendorong jumlah wisatawan yang menurun akibat dampak penyebaran Virus Corona. Juga berfungsi dalam mempertahankan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Pemerintah daerah mengeluarkan Peraturan Daerah terhadap kearifan lokal sebagai nilai-nilai budaya yang perlu dilestarikan, misalnya memberlakukan pemakaian pakaian daerah pada hari tertentu sebagai pakaian di kantor. Demikian juga fungsi komunikasi dalam memfasilitasi dialog antar lembaga negara / pemerintah daerah dengan warga negara / masyarakat. Hal ini dapat dilihat ketika adanya unjuk rasa yang dilakukan masyarakat atau buruh yang diterima kemudian terjadi pertemuan dengan Eksekutif yang difasilitasi oleh Legislatif (DPR/DPRD).

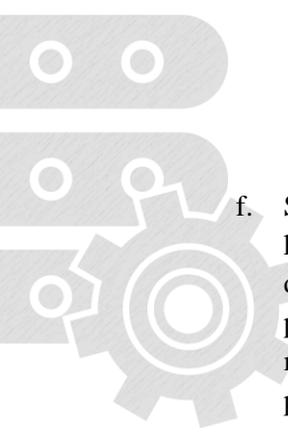
Pola dan Prinsip Komunikasi Pemerintahan

Walaupun setiap organisasi akan melakukan komunikasi dengan berbagai pihak dalam mencapai tujuannya, perlu diketahui bahwa pendekatan yang dipakai organisasi tersebut akan berbeda dan bervariasi satu dengan yang lainnya. Pemerintah pusat akan melakukan teknik komunikasi dengan Pemerintah Daerah ketika melakukan komunikasi dengan warga negara atau masyarakat di

daerah. Baik dari ide atau gagasan yang disampaikan, media yang digunakan dan umpan balik yang diharapkan.

Adapun pola atau bentuk komunikasi yang dapat dipilih atau yang dilakukan pemerintah dapat dilihat juga dari pola komunikasi berikut ini:

- a. Komunikasi vertikal ke bawah. Komunikasi model ini merupakan wahana bagi pemerintah pusat untuk menyampaikan berbagai informasi kepada pemerintah daerah. Atau Eksekutif kepada Masyarakat seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat, dan teguran.
- b. Komunikasi vertikal ke atas. Komunikasi model ini merupakan wahana bagi Pemerintah daerah terhadap Pemerintah Pusat untuk menyampaikan keluhan-keluhan maupun inspirasi mereka. Atau dari masyarakat kepada eksekutif.
- c. Komunikasi horizontal. Komunikasi model ini berlangsung antara orang-orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah organisasi. Komunikasi sesama eksekutif, sesama lembaga negara, atau sesama pemerintah daerah.
- d. Komunikasi diagonal. Komunikasi model ini berlangsung antara dua tingkat organisasi yang berbeda. Misalnya komunikasi antara Walikota dengan Menteri Dalam Negeri atau dengan lembaga negara lainnya.
- e. Saluran komunikasi formal. Dalam struktur organisasi akan tampak berbagai macam posisi atau kedudukan masing-masing sesuai dengan batas tanggung jawab dan wewenangnya. Dalam kaitannya dengan proses penyampaian informasi dari pemerintah kepada masyarakat ataupun dari pimpinan lembaga pemerintahan kepada pegawainya, maka pola transformasi informasi dapat berbentuk komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal dapat dilakukan secara formal.

- 
- f. Saluran komunikasi informal. Keberadaan jaringan komunikasi informal dalam suatu organisasi tidak dapat dielakkan. Jaringan ini dapat digunakan oleh pemerintah atau pimpinan lembaga negara untuk memantau warga negara atau masyarakat atau pegawainya dalam melakukan tugas pekerjaan. Dalam jaringan komunikasi informal, orang-orang yang ada dalam suatu organisasi tanpa memperdulikan jenjang hirarki, pangkat, dan kedudukan/jabatan, dapat berkomunikasi secara langsung. Namun hal ini sedikit lebih sulit dilakukan dalam lingkungan pemerintahan dibandingkan lingkungan organisasi umum lainnya.

Dalam melakukan komunikasi pemerintah diharapkan memegang beberapa prinsip komunikasi berikut ini:

- a. Transparansi, pemerintah sebagai penyelenggara pemerintahan diharapkan memberikan akses yang terbuka secara luas terhadap informasi publik, sehingga masyarakat dapat dengan cepat dan tepat mengetahui atau mengakses informasi yang dibutuhkan.
- b. Dilakukan secara langsung, pemerintah akan lebih dipercaya sebagai penyelenggara pemerintah jika menyampaikan informasi secara langsung kepada masyarakat, tidak melalui pihak ketiga, jika informasi disampaikan secara langsung maka kredibilitas pemerintah di mata masyarakat diharapkan dapat dipercaya.
- c. Melibatkan masyarakat, jika ada hal yang perlu dikomunikasikan dan melibatkan masyarakat akan sangat membantu pemerintah, terlebih saat ini adanya di era digital yang dapat dengan cepat menerima tanggapan dari masyarakat, seperti uji publik terhadap sebuah ide, gagasan, kebijakan, atau keputusan pemerintah.
- d. Positif, pemerintah mengupayakan mengemas informasi atau mengkomunikasikan sebuah kebijakan kepada masyarakat secara positif yang dapat membangun citra pemerintah di masyarakat.

- e. Menggugurkan beragam media, untuk penyebaran informasi dalam pelaksanaan komunikasi yang cepat dan tepat dibutuhkan pemilihan media yang tepat dalam menyampaikan informasi, terlebih bentuk komunikasi massa.
- f. Terkoordinasi, untuk menghindari bias akan informasi yang disampaikan maka pemerintah perlu melakukan koordinasi terhadap instansi atau pihak terkait yang relevan dalam menyampaikan informasi tersebut.
- g. Netral, dalam melakukan komunikasi kepada masyarakat sebaiknya pemerintah tetap dalam arah netralitas yang jauh dari unsur politik.

Dengan memegang prinsip komunikasi pemerintahan, maka apapun bentuk komunikasi yang dilakukan pemerintah adalah untuk kepentingan publik, sehingga dibutuhkan pusat layanan komunikasi dalam pelaksanaan komunikasi pemerintahan, agar setiap individu yang bekerja dalam lembaga pemerintahan sadar bahwa mereka merupakan komunikator komunikasi pemerintah.

Hambatan dalam Komunikasi Pemerintahan

Kendala dan hambatan dalam komunikasi tidak dapat dihindarkan, hal ini disebabkan oleh adanya faktor yang menghambat komunikasi itu sendiri. Demikian juga dengan komunikasi pemerintahan tidak luput dari berbagai hambatan. Hambatan komunikasi yang terjadi dalam organisasi tidak terkecuali dengan pemerintahan, dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Hambatan dalam pengembangan pesan menjadi sumber masalah potensial ketika komunikator tidak mampu memformulasikan pesan yang akan disampaikan. Masalah pengembangan pesan ini mencakup keraguan isi pesan, tidak terbiasa dengan situasi yang ada atau merasa asing dengan audiens, terjadinya pertentangan emosional antara komunikator dengan komunikan, atau kesulitan dalam mengekspresikan pesan yang hendak disampaikan pemerintah kepada masyarakat.
- b. Hambatan dalam menyampaikan pesan yang paling krusial adalah berhubungan dengan sarana fisik dalam berkomunikasi. Misalnya



mikrofon yang tidak baik ketika komunikator menyampaikan pesan, adanya gangguan suara atau sinyal ketika komunikator (pemerintah) menyampaikan pesan kepada masyarakat.

- c. Hambatan dalam menerima pesan muncul karena persaingan antara penglihatan dengan pendengaran, ruangan atau fasilitas yang digunakan komunikasi dalam menerima pesan, kondisi ruangan atau fasilitas fisik yang tidak mendukung penyampaian pesan, atau tidak konsentrasinya komunikasi ketika menerima pesan dari komunikator. Misalnya dalam rapat terbatas antara pimpinan lembaga negara, adanya peserta rapat yang tidak nyaman dengan posisi duduk sehingga tidak konsentrasi ketika terjadi komunikasi.
- d. Hambatan dalam menafsirkan pesan dapat terjadi karena perbedaan latar belakang antara komunikator dengan komunikasi, perbedaan penafsiran atau perbendaharaan bahasa/kosa kata, dan perbedaan reaksi emosional. Jika komunikator dan komunikasi tidak mampu memahami latar belakang budaya masing-masing pihak maka dapat menyebabkan terjadi banyak kesalahpahaman perbedaan dalam menafsirkan pesan. Hambatan bahasa juga dapat membuat perbedaan penafsiran akan pesan dalam komunikasi.
- e. Jarak status dapat menghambat komunikasi yang dilakukan tergantung dari pola komunikasi yang diterapkan organisasi pemerintahan. Demikian halnya dengan jarak geografis dapat menjadi penghambat dari komunikasi yang dilakukan pemerintah.
- f. Tekanan pekerjaan yang dialami oleh penyelenggara negara akan mempengaruhi kualitas komunikasi yang dilakukan.
- g. Pembatasan/Sensor yang sengaja dilakukan oleh komunikator dalam menyampaikan pesannya kepada komunikasi, dengan berbagai macam pertimbangan yang dimiliki. Namun hal ini dapat menghambat komunikasi dan umpan balik yang tidak baik.
- h. Hambatan teknis, yaitu hambatan yang bersifat teknis dan disebabkan oleh berbagai faktor, seperti: kurangnya sarana dan peran yang diperlukan dalam proses komunikasi, dan penguasaan teknik dan metode berkomunikasi yang tidak sesuai.



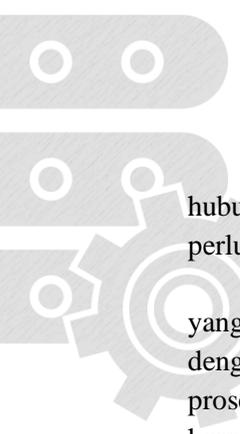
- i. Hambatan semantik, yaitu hambatan yang disebabkan oleh kesalahan dalam menafsirkan dan kesalahan dalam memberikan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, lambang, kode-kode) yang dipergunakan dalam proses komunikasi.
- j. Hambatan perilaku, disebut juga hambatan kemanusiaan yang merupakan hambatan yang disebabkan oleh sikap atau perilaku, baik dari komunikator maupun komunikan, seperti: pandangan yang bersifat apriori/negatif, prasangka yang didasarkan pada emosi, suasana otoriter/hubungan yang kaku, ketidak mauan untuk berubah/tidak mau menerima perubahan, sifat yang egosentris/mementingkan diri sendiri.

Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan meningkatkan ketrampilan komunikasi. Kemampuan memahami apa yang sedang terjadi tergantung pada kepekaan sebagai komunikator. Jika memahami dinamika komunikasi maka komunikator dapat membaca situasi yang sedang dihadapi organisasi, sehingga dapat disesuaikan pesan yang akan disampaikan, media yang akan digunakan demi tercapainya tujuan dari komunikasi. Selain ketrampilan komunikasi, kemampuan membaca, menulis, mendengar dan berbicara merupakan hal yang penting dilakukan oleh setiap penyelenggara pemerintahan. Hal ini akan mempengaruhi keberhasilan komunikator dalam menjalankan roda pemerintahan.

Ketrampilan komunikasi yang diperlukan penyelenggara pemerintahan seperti membaca, mendengarkan, membuat percakapan yang menarik, kegiatan diskusi publik yang efektif, pidato yang tidak monoton, presentasi yang menarik perhatian, kemampuan menulis memo dan menyusun laporan dari kegiatan pemerintahan. Selain itu seorang komunikator yang cerdas harus dapat memprediksi apakah pesan yang disampaikan dapat diterima komunikan atau tidak. Demikian halnya dengan kredibilitas orang yang menyampaikan pesan juga memegang peranan penting dalam komunikasi. Pengendalian atas reaksi komunikan dari pesan yang disampaikan komunikator juga perlu diperhitungkan. Kemudian keharmonisan dan





hubungan jangka panjang antara komunikator dengan komunikan juga perlu diperhatikan.

Komunikasi yang efektif dapat mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam komunikasi. Untuk itu perlu dirancang pesan dengan hati-hati, menghindari atau meminimalisir gangguan dalam proses komunikasi, serta mempermudah upaya umpan balik antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi pemerintahan yang baik akan memberikan dampak kepemimpinan publik yang baik pula, sehingga tercipta hubungan yang baik antara pemerintah dan masyarakat. Dalam hal ini pemerintah perlu menyelesaikan setiap masalah yang muncul dari komunikasi, kemampuan masyarakat memahami pesan yang disampaikan pemerintah, serta umpan balik dari masyarakat atas pesan yang disampaikan pemerintah atau sebaliknya umpan balik yang diberikan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Komunikasi Pemerintah di Era Digital

Perubahan zaman dan teknologi yang berubah sangat cepat dan bersifat dinamis juga membuat cara berkomunikasi pemerintah menyesuaikan dengan zamannya. Dalam berkomunikasi, pemerintah tidak cukup lagi sekedar konferensi pers atau menyebarkan dokumen melalui publikasi bersifat konvensional. Strategi komunikasi pemerintah merupakan kunci komunikasi yang efektif dalam menyampaikan ide, gagasan, program kepada masyarakat dalam pencapaian tujuan negara. Strategi komunikasi yang dikemas dengan materi dan data yang terbaru dan valid melalui berbagai macam saluran yang terkini akan mendorong pencapaian tujuan komunikasi yang dilakukan. Misalnya Kementerian Keuangan melalui Dirjen Pajak melakukan sosialisasi perpajakan dalam hal kampanye SPT Online dengan menggunakan fasilitas komunikasi sosial Tik Tok (2020). Hal ini dengan cepat diterima masyarakat terkhusus menyoar generasi milenial, karena aplikasi Tik Tok saat ini sedang *booming* di masyarakat.

Perbaikan manajemen komunikasi pemerintah melalui perubahan cara pandang baru perlu mendapatkan prioritas dari setiap

pengelola di pemerintahan, sehingga dampak (umpan balik) dari komunikasi yang dilakukan mendapatkan tanggapan positif dan dukungan masyarakat. Perubahan cara pandang berkomunikasi pemerintah yang responsip, terkini, adaptasi dengan situasi dan perkembangan di era digital, merupakan bagian dari transparansi dan akuntabilitas dalam membangun opini publik terhadap kepercayaannya pada pemerintah. Penerapan pola komunikasi di era digital menyebabkan aliran informasi yang cepat dengan memanfaatkan media teknologi yang ada. Namun tetap memperhatikan norma dan etika dalam berkomunikasi. Dimana sejalan dengan perkembangan komunikasi di era digital ini juga berbarengan dengan penyebaran informasi yang tidak terpercaya (*hoax*) bahkan bersifat provokasi.

Perubahan paradigma komunikasi pemerintahan ini membuat banyak masyarakat menyalurkan ide, gagasan, informasi secara cepat, *update, real time*, baik kepada pemerintah langsung atau kepada masyarakat umum. Hal ini membuat setiap individu menjadi kekuatan yang berpotensi mempengaruhi opini masyarakat. Untuk itu para penyelenggara pemerintahan khususnya yang bertanggungjawab membidang komunikasi pemerintah (humas / juru bicara) bukan lagi bermain tunggal dalam penyebaran informasi namun bekerja sebagai tim dengan semua unsur yang ada dalam lingkungan pemerintah dan juga di luar pemerintah guna mendapatkan sinergitas dalam mempercepat komunikasi dari pemerintah kepada masyarakat. Hal ini juga disebabkan penetrasi internet yang berkembang pesat dan menyebabkan transformasi komunikasi dari model konvensional ke arah komunikasi modern yang bersifat digital. Oleh karena itu humas/juru bicara harus mampu mentransformasi pola komunikasi dari bekerja secara tunggal dan berkomunikasi karena kebiasaan menjadi komunikator yang visioner, kreatif, inovatif, dan berpikir holistik, sehingga menghasilkan komunikasi publik yang menarik, konten yang padat dan berisi, inovatif dan kreatif dengan mengoptimalkan pemanfaatan sosial media dalam percepatan penyampaian komunikasi yang diharapkan.





Ibarat kelompok paduan suara dan irama pengiringnya, harmonisasi pengelolaan komunikasi pemerintah berperan penting, karena banyak topik, agenda, program dan kegiatan yang membutuhkan manajemen komunikasi dengan baik, konsistensi dan kejelasan narasi sebagai isu strategis yang harus dikelola secara professional, sehingga memberikan kontribusi membangun citra positif terhadap hasil kinerja pemerintah, bukan menambah kegaduhan di masyarakat.

DAFTAR PUSAKA

- Hasan, Erlina 2005. *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: Rafika Aditama.
- Liliweri, Alo. 2014. *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto, Djoko. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Rudy, T. May. 2005. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat International*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Baran, Stanley J. 2012. *Pengantar Komunikasi Massa Melek Media dan Budaya*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Syafie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- West, Richard dan Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

EVALUASI:

1. Jelaskan unsur-unsur komunikasi dalam pemerintahan.
2. Jelaskan tujuan dari komunikasi yang dilakukan penyelenggara negara pada masyarakat.
3. Jelaskan hambatan yang dihadapi pemerintah dalam melakukan komunikasi kepada masyarakat.
4. Jika anda menjadi Juru Bicara Presiden, bagaimana cara anda menyampaikan informasi tentang penanganan warga negara ndonesia yang positif terinfeksi Virus Corona.



Akuntabilitas Kegiatan Pemerintah



Hery Pandapotan Silitonga

STIE Sultan Agung Pematangsiantar

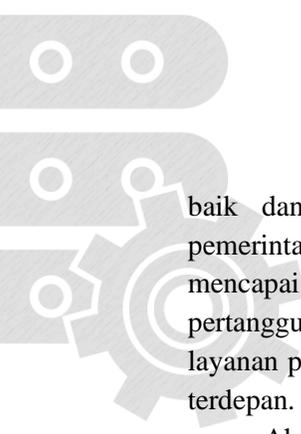
herysilitonga@gmail.com

PENDAHULUAN

Indonesia telah menerapkan otonomi daerah sebagaimana yang telah diinstruksikan pada Undang-Undang. Semakin luasnya pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan daerah dalam mengatur dan mengurus keperluan masyarakatnya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Otonomi daerah ini dimaksudkan agar pemerintah daerah dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas pemerintah daerah agar dapat mencapai *good government*. Berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku kinerja aparatur pemerintah dilihat melalui perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban yang dilakukan kepada rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi. Kinerja dapat terlihat dari pelaksanaan pembangunannya. Pelaksanaan pembangunan harus mengarah kepada penciptaan *good governance* yang diterjemahkan sebagai “Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Novatiani et al., 2019).

Namun sejak diberlakukannya otonomi daerah yang terjadi kecenderungan korupsi di Pemerintah daerah yang meningkat (Kurniawan, 2009). Seiring semakin luasnya pemerintahan berbasis otonomi daerah di Indonesia tuntutan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah sangat dibutuhkan. Penyelenggaraan pemerintah berkewajiban untuk memberikan pelayanan publik yang





baik dan bertanggung jawab. Setiap kegiatan yang dilakukan pemerintah harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Untuk mencapai *good governance* yang berkaitan tentang pertanggungjawaban penggunaan anggaran dalam memberikan layanan publik yang maksimal akuntabilitas kinerja merupakan garda terdepan.

Akuntabilitas merupakan prinsip yang harus ada dalam pemerintahan, dimana akuntabilitas dapat memberikan gambaran suatu situasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas merupakan hal penting dalam pembangunan sebuah negara, dengan akuntabilitas dapat menghasilkan informasi dan pengungkapan (*disclosure*) dari kegiatan-kegiatan dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam pemberian informasi pemerintah memiliki kewajiban dalam rangka pemenuhan hak-hak publik. Hak publik berupa hak untuk tahu, diberi informasi, dan didengar aspirasinya. Akuntabilitas sangat dekat dengan administrasi publik dan pemerintahan yang mempunyai arti bahwa akuntabilitas digunakan dengan konsep yang dipertanggungjawabkan (*responsibility*), dipertanyakan (*answerability*), dipersalahkan (*blamewortiness*), dan ketidakbebasan (*liability*), yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya salah satu aspek dari administrasi publik (Djalil, 2014).

Akuntabilitas birokrasi sering digunakan sebagai mekanisme dalam mengelola agen publik, karena dengan adanya pengelolaan organisasi publik maka akan ada pula proses pertanggung jawaban publik. Penilaian keberhasilan suatu proses pertanggungjawaban organisasi publik dalam mencapai tujuannya untuk menyampaikan informasi keuangan kepada publik secara benar dan bertanggung jawab.

Penilaian suksesnya proses pertanggungjawaban organisasi publik dalam mencapai tujuannya dengan penyampaian informasi keuangan yang telah dilakukan selama periode tertentu kepada publik secara terbuka, benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Informasi tersebut, dipergunakan publik untuk menilai penyelenggaraan kegiatan pemerintah yang telah dilakukan, bukan hanya tentang

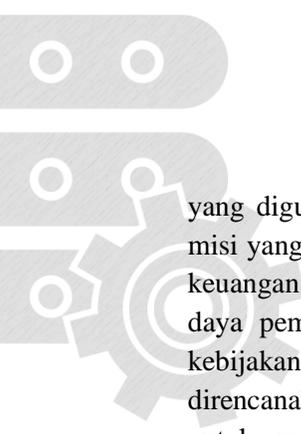
laporan keuangan saja akan tetapi menekankan bahwa laporan keuangan tersebut dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan ekonomi, sosial dan politik, dan politik dengan membandingkan kinerja keuangan yang dianggarkan, dan kondisi keuangan, serta hasil kegiatan yang dilakukan, menentukan tingkat ketaatan yang dilaksanakan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang terkait dengan masalah keuangan dan ketentuan lainnya, serta membantu dalam memperbaiki tingkat efisiensi dan efektivitas (Darwanis & Chairunnisa, 2013).

PEMBAHASAN

1. Pengertian Akuntabilitas

Akuntansi merupakan suatu proses pengumpulan, pencatatan, pengklarifikasian, menganalisis dan membuat laporan transaksi keuangan untuk organisasi yang menyediakan informasi keuangan bagi pihak yang membutuhkan yang digunakan untuk pengambilan suatu keputusan. Secara bahasa akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi atas keputusan yang telah diambil. Berdasarkan UU No 28 Tahun 2000 bahwa akuntabilitas merupakan asas dalam menentukan sebuah kegiatan dan merupakan hasil penyelenggara negara berupa kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Ini berarti bahwa segala tindakan pemerintah harus memperoleh pengawasan dari masyarakat.

Akuntabilitas mencakup dalam pemberian informasi-informasi kepada masyarakat dan yang berkepentingan mengenai informasi tersebut sehingga dapat menilai pertanggungjawaban pemerintah atas kegiatan yang dilakukan, bukan hanya pada laporan keuangan tetapi memberikan informasi untuk pengambilan keputusan-keputusan yang akan dilakukan baik untuk ekonomi maupun sosial dan politik. Ada tiga kriteria akuntabilitas keuangan, yakni: 1) Pertanggungjawaban dana publik; 2) Penyampaian informasi yang tepat waktu dan 3) Terdapat pemeriksaan oleh audit dan respon pemerintah. Didalam konteks birokrasi pemerintah akuntabilitas merupakan suatu istilah



yang digunakan untuk menjelaskan dan memperlihatkan pencapaian misi yang ditetapkan. Pencapaian misi tersebut tercermin dari laporan keuangan yang berupa keterbukaan atas kegiatan penggunaan sumber daya pemerintah. Penggunaan tersebut terlihat dalam pelaksanaan kebijakan yang dilakukan kepada entitas untuk mencapai tujuan yang direncanakan secara periodik memerlukan akuntabilitas yang baik untuk pengambilan kebijakan (Standar Akuntan Publik, 2005). Pengambilan keputusan tidak bisa merugikan pihak manapun baik pihak internal maupun eksternal. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, akuntabilitas pemerintah tidak dapat diketahui tanpa pemerintah memberitahukan kepada masyarakat.

Akuntabilitas merupakan perwujudan keharusan oleh organisasi untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya dan pelaksanaan dalam rangka mencapai tujuan. Kesadaran akan akuntabilitas akan memberikan pengaruh dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugas dengan sebaiknya. Akuntabilitas terletak kepada pengawasan dan mengharapkan agar menetapkan suatu proses perencanaan atau penganggaran, sehingga memungkinkan dalam memberikan pelayanan publik yang terbaik dan dapat meningkatkan kualitasnya. Akuntabilitas publik ialah pedoman yang perlu diikuti oleh pemerintah untuk mempertanggungjawabkan kepada publik tentang proses penganggaran, peyusunan, dan pelaksanaan kegiatan kepada pemberi mandat dengan melihat seberapa besar tingkat pencapaian penyelenggaraan pelayanan pemerintah dalam ukuran nilai, dan norma yang dimiliki (Mardiasmo, 2009).

2. Tujuan Akuntabilitas

Akuntabilitas dilakukan dalam menemukan jawaban dari pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan, dan bagaimana mengukur kinerja atas kegiatan yang telah dilaksanakan. Pelaksanaan berdasarkan kegiatan yang terjadi dan membandingkannya dengan apa yang sepatutnya. Apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan akan dikoreksi, agar pelaksanaan kegiatan diharapkan dapat mencapai target yang diinginkan. Dari hasil evaluasi yang didapatkan perlu dilakukan pengawasan dan kesalahan yang terjadi dalam



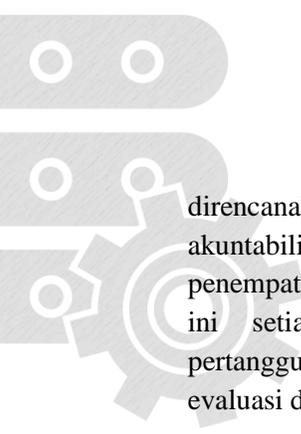
pelaksanaan kegiatan harus diberi sanksi sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Dapat diinterpretasikan bahwa akuntabilitas bukan untuk mencari kesalahan tetapi untuk mencari jawaban atas pertanggungjawaban seseorang berdasarkan apa yang terjadi sesungguhnya, sehingga dapat diperbaiki jika terjadi kesalahan. Akuntabilitas pemerintah berjalan jika prosedur dan hasil kinerja pemerintah dianggap benar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa aspek dalam akuntabilitas yaitu:

- a. Akuntabilitas merupakan hubungan.
Hubungan ini adalah hubungan antara individu, kelompok, institusi dengan negara atau rakyat. Hubungan ini memberi kewenangan bertanggungjawab, arahan, panduan, dan penggunaan sumber daya yang sesuai.
- b. Berorientasi Kepada Pencapaian.
Akuntabilitas dapat merubah kepribadian dari aparat pemerintah menjadi bertanggung jawab, adil dan inovatif. Pemerintah dituntut bertanggungjawab dalam pelaksanaan kegiatannya, dan selalu berupaya untuk mencapai hasil yang maksimal.
- c. Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan.
Laporan kinerja merupakan penjelasan tentang pencapaian atas kegiatan yang dilakukan, dan memberikan bukti dari prosedur yang telah dilaksanakan sebagai perwujudan akuntabilitas. Akuntabilitas pada laporan terlihat pada kontrak kerja, sedangkan pada institusi pemerintah terdapat pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).
- d. Perlunya sebuah konsekuensi dalam akuntabilita
Akuntabilitas merupakan sebuah tanggung jawab, dengan tanggung jawab akan terjadi konsekuensi. Konsekuensi yang didapat untuk pertanggungjawabana dapat berupa reward, penghargaan atau sanksi, atau bahkan hukuman.
- e. Akuntabilitas memperbaiki kinerja

Pelaksanaan akuntabilitas pemerintah bertujuan untuk memperbaiki kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Akuntabilitas dimaknai sebagai hubungan serta proses yang





direncanakan untuk mencapai tujuan berdasarkan pendekatan akuntabilitas yang bersifat proaktif (*proactive accountability*) dalam penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja. Dalam hal ini setiap kegiatan yang dilakukan pemerintah diminta pertanggungjawabannya secara aktif yang terlibat dalam proses evaluasi dan berfokus terhadap peningkatan kinerja.

3. Konsep Akuntabilitas

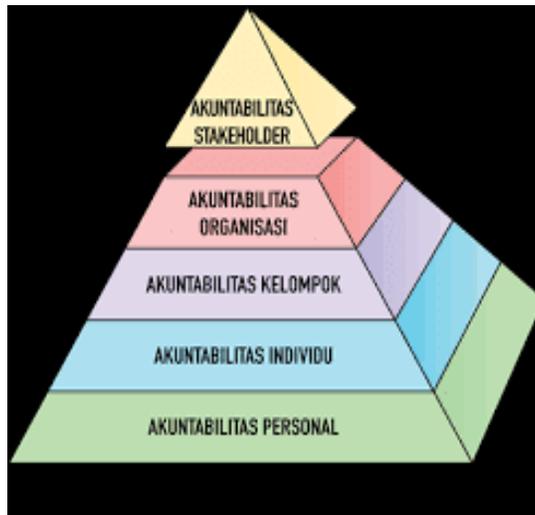
Penilaian keberhasilan akuntabilitas dilakukan oleh institusi yang di luar institusi yang dinilai. Oleh karenanya akuntabilitas sering disebut sebagai tanggung jawab objektif (*objective responsibility*), yang merupakan konsep yang menentukan kebenaran suatu tindakan administrasi negara (birokrasi publik) (ITB, 2004). Akuntabel pada birokrasi publik dinilai objektif apabila dapat mempertanggungjawabkan segala kegiatan kepada masyarakat, yang sebagai pihak sumber kekuasaan dan kewenangan tersebut. Penyelenggaraan pemerintahan yang responsibel memiliki ukuran yang profesionalisme dengan kompetensi tinggi. Ukuran penilaian bersifat teknis dalam menilai sikap, perilaku dan sepak terjangnya, administrator negara (birokrasi publik) yang bersifat teknis atau administratif, bukan politis.

Responsibilitas objektif berasal dari pengendalian diluar yang memotivasi aparat dalam bekerja keras sehingga tujuan 3E (ekonomi, efisiensi, dan keefektifan) dari organisasi tercapai. Responsibilitas berupa tanggung jawab subjektif yang dapat berarti memiliki rasa tanggung jawab serta kemampuan serta kecakapan yang memuaskan dalam menjalankan tugas, fungsi, dan tanggung jawab yang diberikan.

Pemerintah dan pembuat kebijakan dikatakan responsif apabila mampu mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan menjawab yang menjadi kebutuhan masyarakat dengan menggunakan pengetahuan lokal yang tepat. Birokrasi publik dikatakan bertanggung jawab jika memiliki responsif yang memadai dalam mengatasi permasalahan, kebutuhan, keluhan, dan aspirasi masyarakat. Tiga fungsi utama akuntabilitas publik (Bovens, 2006) , yaitu:

- a. Sebagai pengawasan terhadap demokratis
- b. Pencegahaan penyalahgunaan wewenang (peran konstitusional)
- c. Peningkatan efisiensi dan efektivitas (peran belajar)

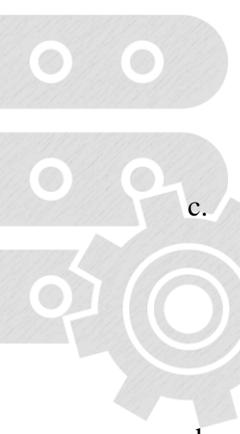
Dalam beberapa hal, akuntabilitas sering diartikan berbeda-beda, yang bersifat informal tentang perilaku pemerintah yang menjadi kebiasaan yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi atau bahkan mempengaruhi aturan formal yang berlaku.



Gambar 1
Tingkatan dalam Akuntabilitas

Tingkatan dalam akuntabilitas yang berbeda-beda ialah:

- a. Tingkatan personal berupa nilai-nilai yang ada pada diri seseorang seperti kejujuran, intergritas, moral, dan etika. Mengidentifikasi seseorang memiliki akuntabilitas personal dengan menjadikan dirinya sebagai bagian dari solusi bukan masalah.
- b. Akuntabilitas individu, akuntabilitas ini mengacu kepada hubungan antar individu dan lingkungan tempat dia berkerja. Akuntabilitas individu dilihat dari bagaimana seseorang bertanggungjawab untuk memenuhi tanggungjawab untuk membuat sesuatu menjadi lebih baik.

- 
- c. Akuntabilitas kelompok, dilihat dari kinerja sebuah institusi atas kerjasama yang dilakukan dalam mencapai tujuan. Pada akuntabilitas ini tidak terdapat tanggungjawab perseorangan tetapi kelompok yang ada di dalam institusi yang memiliki peranan penting dalam tercapainya kinerja organisasi yang ditetapkan.
 - d. Akuntabilitas organisasi ialah pencapaian kegiatan yang dicapai baik dalam pelaporan yang dilakukan individu terhadap organisasi maupun kinerja organisasi kepada masyarakat dan para pengguna informasi lainnya.
 - e. Akuntabilitas stakeholder, ialah pemberian masukan, saran, dan kritik terhadap organisasi oleh masyarakat dan para pengguna informasi lainnya. Tanggungjawab organisasi pemerintah adalah untuk mewujudkan pelayanan dan kinerja yang adil, reponsif, dan bermartabat.

Dalam menerapkan akuntabilitas terdapat beberapa aspek yang perlu diketahui yaitu:

- a. Hubungan akuntabilitas merupakan komunikasi dua arah yang merupakan sebuah kontrak antara dua belah pihak.
- b. Berorientasi kepada hasil pada struktur organisasi, pada akuntabilitas tidak melihat input ataupun output melainkan kepada outcome.
- c. Tulang punggung dari penerapan akuntabilitas ialah pelaporan.
- d. Akuntabilitas tidak ada artinya tanpa adanya konsekuensi.
- e. Akuntabilitas meningkatkan kinerja, dimana akuntabilitas bukan untuk mencari kesalahan dan memberikan hukuman.

4. Jenis-Jenis Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan wujud perbaikan yang dilakukan pemerintah agar tercipta konsep *Good Governance*, oleh sebab itu akuntabilitas sangat penting dalam menciptakan berbagai pandangan dan kategori mengenai akuntabilitas. Dalam konteksnya akuntabilitas terdiri dari dua macam:

a. Akuntabilitas Vertikal

Merupakan pertanggungjawaban penyelenggaraan pemerintah kepada otoritas tertinggi, contoh akuntabilitas vertikal seperti pertanggungjawaban instansi (OPD) kepada pemerintah daerah, atau pemerintah daerah kepada pemerintah pusat.

b. Akuntabilitas Horisontal

Pertanggungjawaban kepada rakyat yang dilakukan secara langsung ataupun melalui lembaga perwakilan rakyat.

Pada dasarnya akuntabilitas dibedakan atas 4 (empat) jenis, yaitu:

- a. Akuntabilitas peraturan, yaitu terkait dengan jaminan adanya ketaatan terhadap peraturan yang terlihat pada penggunaan sumber dana publik. Untuk menjamin berjalannya akuntabilitas ini perlu dilakukan audit kepatuhan.
- b. Akuntabilitas proses, terlihat dari prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Keberhasilan akuntabilitas ini terlihat dari pemberian pelayanan yang cepat, responsif, dan murah biaya.
- c. Akuntabilitas program, terkait dengan perimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan baik, atau apakah pemerintah daerah telah mempertimbangkan alternatif program yang dapat memberikan hasil optimal dengan biaya yang minimal
- d. Akuntabilitas kebijakan, merupakan pertanggungjawaban pemerintah terhadap legislatif dan masyarakat luas. Hal sangat memerlukan adanya transparansi kebijakan sehingga masyarakat dapat menilai dan melakukan pengawasan serta terlibat dalam pengambilan keputusan.

Akuntabilitas publik memberikan informasi terhadap penyelenggaraan kegiatan pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Akuntabilitas dibedakan berdasarkan 4 (empat) model yaitu (Rakhmat, 2018):

a. Akuntabilitas Tradisional.

Akuntabilitas ini adalah tanggungjawab birokrat yang diberikan kewenangan untuk melaksanakan fungsi sebagaimana yang dinyatakan pada tingkatan tanggungjawab legal. Akuntabilitas tradisional diukur menggunakan legalitas dan peraturan yang



dibuat oleh pihak eksternal kepada orang yang bertanggungjawab.

b. Akuntabilitas Manajerial

Efisiensi penggunaan dana publik, tenaga kerja dan sumber-sumber daya lainnya. Dengan Akuntabilitas manajerial dapat mengakomodasikan pejabat publik untuk bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pemerintah bukan hanya mematuhi. Tujuan dari akuntabilitas ini untuk menghindari pemborosan serta pengeluaran dan mendorong penggunaan sumberdaya publik yang tepat.

c. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas ini melibatkan masyarakat dalam mencapai tujuan dari kegiatan yang dilakukan pemerintah. Efektivitas program dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja secara komprehensif. Akuntabilitas ini berkaitan terhadap pemerintah dalam melakukan kegiatan bersama dengan masyarakat dalam mencapai efektivitas program.

d. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas ini memberikan informasi tentang tingkat pencapaian kebijakan atau kegiatan-kegiatan pemerintah didalam organisasi.

Berdasarkan jenis dan model dari akuntabilitas di atas, maka terdapat 3 (tiga) elemen utama dalam mengidentifikasi akuntabilitas, yaitu:

a. Kekuasaan yang digunakan untuk mendapatkan persetujuan untuk sebuah kebijakan, merupakan kekuasaan dalam mengatur kepribadian birokrat dengan mengarahkan birokrat berdasarkan persyaratan prosedural tertentu serta menentukan adanya otorisasi sebelum langkah tertentu diambil. Secara tradisional akuntabilitas ini dihubungkan dengan unit-unit pemerintah pusat (walaupun setiap unit-unit dapat menyusun kebijakan mereka sendiri).

b. Akuntabilitas peran merupakan keterampilan pemerintah dalam menjalankan peran kunci, yaitu menjalana kewajibannya sebagai



tugas. Akuntabilitas ini merupakan contoh yang berkaitan dengan pencapaian yang dihasilkan oleh manajemen publik baru. Hal ini tergantung kepada tujuan kinerja formal yang berkaitan dengan gerakan manajemen publik baru.

- c. Peninjauan ulang mengacu kepada analisis operasi dalam bagian-bagian yang berlangsungnya kegiatan yang dilakukan oleh lembaga eksternal. Lembaga tersebut seperti kantor audit, komite parlemen, ombudsmen, atau lembaga peradilan. Pada penerapan akuntabilitas ini di luar negara terdapat pada media massa dan kelompok penekan, dalam peninjauan ulang yang bervariasi, tergantung pada kondisi dan aktor yang menjalankannya.

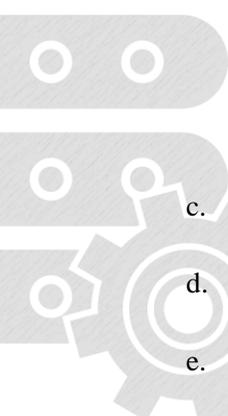
Pada akuntabilitas terdapat kontrak diantara pemerintah dengan aparat birokrasi, serta antara pemerintah dengan masyarakat. Ciri kontrak tersebut ialah:

- a. Tindakan pengawasan yang bukan bagian dari tanggung jawabnya.
- b. Pertukaran sosial antara yang menuntut dan yang bertanggung jawabnya (dalam memberi jawaban, respon, rectification).
- c. Kekuasaan struktural (pemerintah dan publik) sebagai haknya untuk menuntut jawaban (Mulgan 2003).

5. Indikator Akuntabilitas

Pelayanan publik dapat berjalan dengan baik apabila proses akuntabilitas dari penyelenggaraan kegiatan pemerintah atau lembaga publik telah berjalan. Dengan penerapan akuntabilitas pada institusi atau organisasi diharapkan dapat memperbaiki kualitas serta kinerja dari instansi pemerintah agar menjadi pemerintah yang transparan dan berorientasi kepada kepentingan publik. Untuk menjadikan akuntabilitas berjalan efektif harus didukung komitmen yang kuat dari organisasi yang memiliki wewenang dan bertanggungjawab di bidang pengawasan dan penilaian. Prinsip dasar penerapan akuntabilitas pada lingkungan pemerintah (Rakhmat, 2018), yaitu:

- a. Komitmen dari seluruh penyelenggaraan pemerintahan
- b. Sistem yang menjamin penggunaan sumberdaya yang selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- 
- c. Tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah direncanakan.
 - d. Mengarahkan sumberdaya untuk pencapaian misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
 - e. Obyektif dan transparan serta inovatif sebagai perubahan manajemen instansi pemerintah.

Dimensi dari akuntabilitas ialah:

- a. Tahapan Pembuatan Keputusan
Pembuatan sebuah keputusan dibuat secara tertulis, dan memenuhi ukuran berdasarkan norma-norma yang berlaku. Terdapat mekanisme yang menjamin bahwa standar telah dipenuhi. Telah ditetapkan target operasional dalam mencapai sasaran organisasi.
- b. Tahapan Sosialisasi Kebijakan
Tahapan sosialisasi dapat dilakukan dengan penyebaran informasi mengenai suatu keputusan melalui media massa. Informasi yang diberikan berupa cara-cara mencapai sasaran suatu program. Ketersediaan akses publik terhadap informasi untuk memonitoring hasil yang telah dicapai.

Dalam melihat keberhasilan penerapan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik beberapa indikator yang sering digunakan (Dwiyanto, 2012), yaitu:

- a. Pelayanan publik dalam penyelenggaraan yang dipergunakan pemerintah. Pelayanan yang dilaksanakan menggambarkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan.
- b. Pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan.
- c. Tugas pelayanan yang dilakukan melihat seberapa jauh prioritas dari pemerintah terhadap kepentingan publik.

Dalam memelihara penerapan akuntabilitas terdapat beberapa, sebagai berikut:

- a. Kontrol Legislatif
Legislatif memiliki tugas dalam pengawasan terhadap jalannya pemerintahan. Legislatif berfungsi untuk meningkatkan kualitas pembuatan keputusan (keputusan yang dapat memenuhi



kebutuhan dan tuntutan masyarakat), dan mengawasi penyalahgunaan kekuasaan, serta memperbaiki kinerja pemerintah.

b. Akuntabilitas Legal

Pemerintah menjalankan fungsinya harus sesuai dengan perundang-undangan dan aturan hukum yang berlaku. Semua tindakan atas kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah harus dipertanggungjawabannya. Penegakan hukum secara signifikan berbeda-beda antara negara yang memiliki sistem peradilan administratif, dengan negara yang memiliki tatanan hukum yang berkaitan dengan pernyataan tidak puas masyarakat terhadap pejabat publik.

Efektivitas akuntabilitas legal dapat dilakukan dengan peningkatan akses masyarakat terhadap lembaga peradilan, khususnya yang berhubungan dengan biaya pengaduan akan menghambat efektivitas akuntabilitas legal.

c. Ombudsman

Sebagai pembela hak-hak dari masyarakat ombudsman memiliki fungsi untuk mengakomodasi keluhan masyarakat, melakukan investigasi, dan menyusun rekomendasi tentang bagaimana keluhan tersebut diatasi tanpa membebani masyarakat. Ombudsman merupakan perluasan kontrol dari legislatif terhadap eksekutif. Ombudsman melakukan tugas investigasi atas ketidakpuasan masyarakat akan pelayanan publik yang dilakukan pemerintah.

d. Desentralisasi dan Partisipasi

Pelayanan publik pemerintah yang terdesentralisasi dan partisipasi, seperti pendelegasian dari pemerintah pusat ke tingkat lokal yang bertanggungjawab langsung kepada masyarakat lokal. Faktor penting dari legitimasi elektoral ialah pemerintah pusat. Cakupan akuntabilitas di dalam sistem terdesentralisasi merupakan fungsi otonomi yang diperoleh, dari otonomi yang sangat luas hingga otonomi terbatas. Organisasi dan koperasi yang berbasis masyarakat dapat mewujudkan manajemen publik yang terdesentralisasi dan bertanggung jawab.



e. Kontrol Administratif Internal

Pejabat publik sering memainkan peran dominan dalam menjalankan tugas tanggungjawabnya. Unit-unit pemerintahan diharapkan dapat mempertahankan kontrol terhadap para pejabatnya sesuai aturan dan regulasi administratif dan sistem inspeksi metode kontrol. Akuntabilitas tidak dapat berjalan jika terjadi kerjasama dalam melakukan penyelewengan kekuasaan dan jika terjadi konflik antar pejabat pemerintah, maka yang menjadi korban adalah kepentingan publik.

f. Media Massa dan Opini Publik

Media massa mendukung penerapan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Terdapat kendala dalam penyebaran berotak akuntabilitas ke masyarakat dimana kemampuan masyarakat dalam mendayagunakan media massa untuk memberitakan penyalahgunaan kekuasaan dan menghukum para pelakunya. Dampak aktual dari media massa dan opini publik sebagai berikut:

- 1) Kebebasan berekspresi dan berserikat.
Kebebasan harus dilindungi dalam konstitusi. Rasa hormat dapat diukur dari peran media massa terhadap pola kepemilikan.
- 2) Transparan.
Seluruh kegiatan penyelenggaran pemerintah harus transparan. Kunci transparan terdapat akses masyarakat terhadap informasi. Hal ini harus dijamin melalui konstitusi (misalnya, UU Kebebasan Informasi) dan privasi setiap individu. Informasi pemerintah yang harus dapat di akses secara luas ialah anggaran, akuntabilitas publik, dan laporan audit. Masyarakat akan sepenuhnya mengetahui penyelenggaran pemerintah telah berjalan atau tidak untuk kepentingan publik.
- 3) Pendidikan sipil kepada masyarakat tentang hak dan kewajibannya, dan kesiapan untuk menjalankan kewajiban masyarakat dan menerima haknya dari pemerintah.

6. Sistem Akuntabilitas Kegiatan Pemerintah

Pelaksanaan kegiatan pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintahan pada suatu periode pelaporan sebagai sebuah entitas akuntansi memiliki kewajiban untuk melaporkan pencapaian yang telah diperoleh bentuk laporan keuangan. Masyarakat mengharapkan penyelenggaraan pemerintah yang baik dan bersih, mendorong implementasi akuntabilitas pada pemerintahan dikenal dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penerapan sistem ini berguna untuk penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil, bertanggungjawab yang bebas dari praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme. Pemerintahan yang telah menerapkan sistem akuntabilitas memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

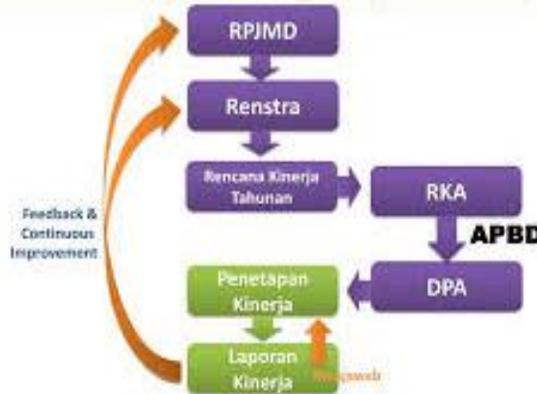
- a. Mampu menyajikan informasi penyelenggaraan pemerintah secara terbuka, tepat, dan cepat kepada masyarakat.
- b. Mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada publik.
- c. Mampu memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat langsung dalam proses pembangunan dan pemerintah.
- d. Mampu menjelaskan setiap kebijakan publik secara proposional.
- e. Terdapat sarana bagi publik dalam menilai kinerja pemerintah, berupa penilaian pencapaian program dan kegiatan.

Untuk mencapai pemerintahan yang bertanggungjawab diperlukan sistem pengelolaan keuangan yang lebih akuntabel dan transparan (UU Nomor 1 Tahun 2004). Untuk memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan negara secara andal, serta mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan maka dibutuhkan suatu sistem. Undang-Undang

Untuk sistem pengelolaan keuangan negara yang lebih akuntabel pemerintah terdapat dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yang merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian,



pengikhtisarian, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Peraturan Pemerintah No 29 Tahun 2014).



Gambar 2
Sistem Akuntabilitas Pemerintah

Sistem akuntabilitas pemerintah memiliki suatu tatanan, instrumen, dan metode pertanggungjawaban yang intinya meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

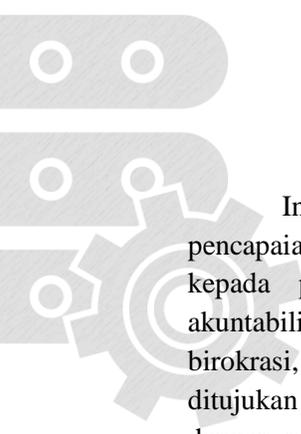
- a. Penetapan perencanaan strategis, perencanaan kinerja, dan penetapan rencana kerja, meliputi pembuatan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program dalam penyelenggaraan pemerintah. Pada tahap inilah, instansi pemerintah menghasilkan rencana kerja jangka menengah lima tahunan (RPJM/RPJMD) yang kemudian diturunkan menjadi rencana kinerja tahunan (RKP/RKPD), rencana anggrannya (RKA), Perjanjian Kinerja (PK). Untuk mencapai tujuan dan sasaran prioritas dari penyelenggaran pemerintah dibutuhkan rencana setrategis dan dapat membantu dalam mengevaluasi kinerja pemerintah.
- b. Rencana kerja menekankan komitmen organisasi untuk mencapai hasil tertentu sesuai dengan tujuan, sasaran, strategi dari rencana untuk permintaan sumber daya yang dianggarkan.
- c. Kinerja diukur bedasarkan pengmpulan data dan membandingkan realisasi yang terjadi dilapangan dengan yang dianggarkan.

- d. Laporan kinerja, berupa pembuatan Laporan Akuntabilitas dengan format standar laporan yang telah ditetapkan.
- e. Penilaian sendiri merupakan proses dimana organisasi mengawasi kinerjanya dan mengevaluasi kemampuan agar tujuan yang disepakati dapat tercapai. Ukuran pencapaian tujuan yang dilaksanakan, serta mengendalikan dan meningkatkan proses pelaksanaannya
- f. Memperbaiki kinerja dengan menggunakan informasi yang didapatkan secara kesinambungan.
- g. Kendali akuntabilitas merupakan harapan bahwa adanya tanggungjawab dari uni-unit organisasi atas kualitas, ketepatan waktu, meningkatkan produktivitas, mengendalikan biaya, dan menekan berbagai aspek negatif, serta menjamin bahwa program diatur dengan integritas dan sesuai peraturan yang berlaku.

Penerapan sistem akuntabilitas pada penyelenggaraan pemerintahan dan bebas dari praktik-praktik kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Artinya, sistem akuntabilitas merupakan salah satu instrument dalam mewujudkan konsep *good governance*. Meskipun aparat pemerintah telah cukup memahami tentang *good governance*, akan tetapi dalam praktiknya masih menghadapi banyak resistensi dan kendala di beberapa instansi pemerintah.

PENUTUP

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban pemerintah dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan publik untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Dengan penerapan akuntabilitas yang dilakukan pemerintah menjamin kegiatan penyelenggaraan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat dan para pengguna informasi lainnya. Akuntabilitas sering disebut sebagai tanggung jawab objektif (*objective responsibility*), yang merupakan konsep berkenaan dengan standar eksternal yang menentukan kebenaran suatu tindakan oleh administrasi negara (birokrasi publik).



Instrumen dalam akuntabilitas ialah kegiatan kontrol dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik dan memberikan terbuka kepada publik dan para pengguna informasi lainnya. Pada akuntabilitas terdapat perjanjian diantara pemerintah dengan aparat birokrasi, dan antara pemerintah dengan masyarakat. Akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan, dan bagaimana suatu pertanggungjawaban harus dilaksanakan dalam mengukur kinerja . Pelaksanaan akuntabilitas pemerintah bertujuan untuk memperbaiki kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Akuntabilitas dimaknai sebagai hubungan serta proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan berdasarkan pendekatan akuntabilitas yang bersifat proaktif (*proactive accountability*) dalam penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja. Akuntabilitas merupakan prinsip yang harus ada dalam pemerintahan, dimana akuntabilitas dapat memberikan gambaran suatu situasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas merupakan hal penting dalam pembangunan sebuah negara, dengan akuntabilitas dapat menghasilkan informasi dan pengungkapan (*disclosure*) dari kegiatan-kegiatan dan kinerja finansial kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovens, M. (2006). Analysing and assessing public accountability. *European Governance Papers (EUROGOV)*, C-06-01, 1–37. <http://www.connex-network.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf>.
- Darwanis, & Chairunnisa, S. (2013). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Telaah Dan Riset Akuntansi*, 6(2), 150–174.
- Djalil, Rizal. 2014. Akuntansi Keuangan Daerah: Implementasi Pasca Reformasi. RM Books: Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2012. Reformasi Birokrasi Publik DI Indonesia. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- ITB, C. (2004). Keterkaitan Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pencapaian Good Governance. In *Journal of Regional and City Planning* (Vol. 15, Issue 1, pp. 34–47).
- Kurniawan, T. (2009). Peranan Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Masyarakat dalam Pemberantasan Korupsi di Pemerintahan.



- Bisnis & Birokrasi*, 16(2007), 5–10. <http://journal.ui.ac.id/jbb>
- Novatiani, A., Kusumah, R. W. R., & Vabiani, D. P. (2019). Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. *Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 51–61.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Andi: Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014. Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Rakhmat, M.S. 2018. Administrasi dan Akuntabilitas Publik. Andi: Yogyakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2000 Tentang Penyelenggaraan Pemerintah Yang Bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
- Nomor 1 Tahun 2004 Pasal 28 Tentang Perbendaharaan Negara.
- Mulgan, R. (2003) —Accountability: An Ever - Expanding Concept?||. *Journal Public Administration*. Vol. 78, No. 3: 555-576.





6

Manajemen Karier & Perencanaan Karier

Hedy Vanni Alam
Universitas Negeri Gorontalo

A. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)

Mahasiswa mampu menguasai konsep teoritis, metode, dan perangkat analisis manajemen dan perencanaan karir dalam rangka pengambilan keputusan karirnya di masa depan pada berbagai jenis organisasi.

Indikatornya:

1. Menyimpulkan definisi manajemen dan perencanaan karir.
2. Menelaah tujuan dan manfaat manajemen dan perencanaan karir.
3. Mengemukakan tahap-tahap pengembangan karir individu.
4. Menentukan program pengembangan karir baik individu maupun organisasi.
5. Menelaah proses manajemen karir baik individu maupun organisasi.
6. Menelaah proses perencanaan karir baik individu maupun organisasi.

B. Materi (Sub-CPMK)

1. Definisi Karier

Banyak orang mempersepsikan bahwa karir merupakan sebuah pencapaian jenjang suatu jabatan dalam organisasi. Bahkan tak sedikit pula yang mempersepsikan bahwa karier adalah promosi di dalam organisasi. Karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari perspektif pertama, karir merupakan urutan



posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Sedangkan dari perspektif lainnya bahwa karier terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka.

Sejalan dengan pendapat di atas bahwa karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama masa kerja seseorang dan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status kepegawaian seseorang dalam suatu organisasi, sesuai dengan jalur karir yang telah ditetapkan organisasi, atau peningkatan kualitas usaha yang digelutinya sampai pada taraf yang membanggakan. Simamora (2006:412) mengemukakan bahwa “Karir adalah urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Selanjutnya Sedarmayanti (2016: 145) menjelaskan pula bahwa: “Karir merupakan serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan karir itu sendiri.”

Sementara itu Gaspersz, Vincent (2012:152) menyatakan bahwa: “Karier adalah semua pekerjaan yang dilakukan selama kehidupan seseorang bekerja. Jalur karir adalah pola sekuensial dari pekerjaan yang membentuk karir seseorang. Sedangkah sasaran karir adalah posisi masa depan dimana seseorang berusaha untuk mencapai sebagai bagian dari karir seseorang. Pengertian lainnya juga sebagaimana dijelaskan oleh Benardin dan Russel (2013:322) menegaskan bahwa: “Karir adalah persepsi pribadi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku yang terkait dengan aktivitas dan pengalaman pekerjaan dalam rentang hidup seseorang”.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa karir adalah serangkaian pengalaman yang menunjukkan peran, tanggung jawab, dan aktivitas-aktivitas yang dialami seseorang selama rentang masa kehidupannya yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku-perilaku, sikap hidup, nilai-nilai, motivasi, dan aspirasi diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab,

status, kekuasaan, imbalan, dan prestasi. Dari pandangan para ahli di atas dapat dijelaskan bahwa karir adalah suatu rangkaian pengalaman atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap hidup, nilai, perilaku, dan motivasi dalam diri individu menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status kekuasaan, imbalan, prestasi dan penghargaan.

2. Tahap-Tahap Perkembangan Karir

Dalam perkembangannya, karier dapat dibedakan menjadi 3 tahapan yakni: tahap awal, tahap pertengahan dan tahap akhir.

a. Tahap awal Karier

Tantangan kerja pertama dan bentuk pengawasan atas pekerjaan sangat berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karier individu di kemudian hari. Saat memasuki sebuah organisasi, karyawan akan melalui tiga tahapan menjalani suatu pekerjaan. *Pertama* saat masuk (*getting in phase*), dimana karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. *Kedua* saat berlatih (*breaking in phase*), dimana karyawan mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima di sebuah kelompok kerja dengan menjalin hubungan dengan teman sejawat dan penyelia, menunjukkan kompetensinya, serta menentukan perannya. *Ketiga*, adalah tahap penataan (*setting-in phase*) dimana karyawan menyelesaikan konflik di luar kehidupan kerja dan konflik tuntutan di dalam pekerjaan.

Pada tahap awal ini, organisasi perlu melakukan rekrutmen, orientasi, dan praktik mentoring yang memberikan tantangan kerja dan tanggung jawab secara efektif.

b. Tahap Pertengahan Karir

Individu bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi dimana dia dianggap produktif, semakin lebih kelihatan, memikul tanggung jawab yg lebih berat & menerapkan sebuah rencana karir yg lebih berjangka panjang. Tahap ini ditandai oleh Kemapanan dan Promosi. Kerap kali mendapatkan pengalaman



baru seperti penugasan khusus, transfer & promosi yg lebih tinggi, & pembentukan nilai seseorang bagi organisasi. Tahap ini juga menandai periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif & pengembangan tingkat keahlian yg dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai orang bersangkutan.

Analisis situasional & penilaian mandiri, pemeriksaan alternatif, penentuan tujuan, perencanaan dapat membantu individu menghadapi tahap karir ini. Strategi yang bisa diambil untuk memasuki karir pertengahan adalah : melatih karyawan, menghadapi/ mencegah keusangan sebelum terjadi melalui penugasan yg menantang, perubahan berkala dalam penugasan, proyek atau pekerjaan; iklim kerja yang kondusif, reward, dan gaya kepemimpinan yang partisipasif.

c. Tahap Akhir Karir

Pada tahap ini individu mulai melepaskan diri dari tugas-tugas rutinnnya dan bersiap-siap untuk pensiun. Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja atau pendelegasian tanggung jawab kepada karyawan junior. Selama karir akhir, individu perlu mengatasi faktor keusangan dalam pekerjaan. Hal ini untuk menghindari dampak serta kemungkinan terburuk yang bisa saja muncul dari aktivitas yang dilakukan.

3. Manajemen Karier

Manajemen karier adalah proses yang berkelanjutan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi (Simamora, 2006:413). Definisi tersebut mengandung makna bahwa individu merencanakan karirnya untuk meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan mereka terhadap pasar tenaga kerja yang berubah. Di satu sisi, organisasi mendorong manajemen karier individu karena ingin (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menunjukkan minat terhadap karyawan; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6)

memampukan manajer untuk menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahannya; (7) membentuk citra rekrutmen yang positif.

Di sisi lain, Raymond A. Noe (2010:447) berpendapat bahwa manajemen karir adalah sebuah proses yang menjadikan karyawan sadar akan minat, nilai, kekuatan, dan kelemahannya sendiri. Selanjutnya memperoleh informasi mengenai peluang kerja dalam organisasi/perusahaan, mampu mengidentifikasi tujuan karir, dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan karir. Dengan demikian, maka manajemen karir bisa dibedakan menjadi manajemen karir individu dan manajemen karir organisasi. Namun keduanya tidak bisa dipisahkan satu sama lain. (Simamora, 2006:422).

a. Manajemen Karier Individu

Manajemen karir individu adalah proses yang dilakukan oleh individu secara berkelanjutan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri. (Simamora, 2006:422). Selanjutnya Gerard A. Callanan dalam Simamora (2006:379) berpendapat bahwa manajemen karir individual adalah sebuah proses yang dilalui individu dalam mengambil dan mempertimbangkan secara tepat berbagai hal terkait dengan kehidupan kerja, baik pekerjaan itu sendiri maupun di luar pekerjaan. Proses manajemen karir terjadi dalam rentang kehidupan seseorang dan didasarkan pada gagasan bahwa individu secara terus menerus mencari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian, talenta, dan preferensi gaya hidupnya. Individu lebih merasa senang dan produktif ketika pengalaman bekerja dan pengalaman hidupnya sesuai dengan keinginan dan aspirasinya.

Gerard A. Callanan dalam Simamora (2006:422) mengemukakan secara umum langkah-langkah manajemen karir individual sebagai berikut.

1) Eksplorasi Karir

Eksplorasi karir berkenaan dengan pengumpulan informasi mengenai diri sendiri dan lingkungannya dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan dan mengembangkan karir. Eksplorasi karir menurut Zikic, 2006 dalam Kaswan (2014:89) terbagi atas :

- a) eksplorasi karir lingkungan, dan
- b) eksplorasi diri. Eksplorasi



karir lingkungan berkaitan dengan proses pengumpulan informasi terbaru oleh individu mengenai pekerjaan, organisasi, kedudukan atau industri yang memungkinkan pengambilan keputusan tentang karir dengan lebih tepat. Sedangkan eksplorasi diri fokus pada pendefinisian dan pengeksplorasian terhadap minat, nilai, pengalaman sebelumnya, dan tujuan karir yang tentunya. Dampaknya adalah seseorang memiliki perspektif yang jelas perihal keinginan dan kemampuannya serta tipe lingkungan yang ingin dihindari.

2) Penetapan Tujuan & Strategi Karir

Memiliki tujuan karir yang spesifik bisa memotivasi individu untuk senantiasa bekerja keras guna mencapai hasil yang diharapkan. Selanjutnya, menunjukkan strategi yang bermanfaat untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan memberi umpan balik mengenai seberapa efektifnya individu mengarahkan usaha-usahanya.

Selanjutnya strategi karir merupakan rangkaian aktivitas yang dirancang untuk membantu individu mencapai tujuan karirnya. Terdapat beberapa strategi yang bisa diambil untuk meningkatkan atau diambil peluangnya dalam memenuhi tujuan karir yakni: a) menguasai kompetensi dalam pekerjaan sekarang; b) mencurahkan waktu lebih banyak dalam pekerjaan; c) mengembangkan peluang di tempat kerja; d) memperoleh mentor; e) membangun citra dan reputasi; f) terlibat dalam politik organisasi.

3) Penilaian Karir

Penilaian karir merupakan langkah akhir dalam sebuah manajemen karir bagi individu. Ini adalah sebuah proses di mana orang menguasai dan menggunakan umpan balik yang berkaitan dengan pekerjaan untuk menentukan apakah tujuan dan strategi karir itu cocok. Umpan balik ini bisa memberi manfaat bagi individu untuk menilai karir yang sedang dijalankannya.

b. Manajemen Karir Organisasi

Sistem manajemen karir organisasi membahas secara komprehensif perencanaan karir dan praktik manajemen karir yang



ada dalam organisasi dan mengeksplorasi cara-cara dimana organisasi dapat menggunakan sistem karir untuk memenuhi kebutuhannya. Beberapa organisasi menciptakan iklim kerja yang kondusif yang mendorong manajemen karir yang komprehensif. Dalam iklim kerja semacam itu, manajemen puncak dapat mengimbali para manajer atas seberapa baiknya mereka mengembangkan para bawahan. Organisasi mengelola karier guna memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien.

Di sebagian besar organisasi, program perencanaan karier diharapkan mencapai satu atau lebih tujuan berikut:

- 1) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif;
- 2) Kesempatan penilaian diri bagi para karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau yang baru.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis;
- 4) Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan;
- 5) Peningkatan kinerja melalui pengalaman on-the-job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal;
- 6) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan;
- 7) Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Suatu upaya penting organisasional dalam manajemen karir individu adalah perancangan dan implementasi program karir individu. Program ini membantu individu menilai keahliannya, mencermati kesempatan kerja di dalam dan di luar organisasi, dan mengadaptasikan diri dengan pekerjaan yang tersedia.

Pada tahap karir awal, organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja dengan dibantu oleh seorang role model dan menawarkan kesempatan untuk belajar kepada karyawan. Dalam tahap karir pertengahan, organisasi harusnya membuka kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi secara mandiri. Sedangkan dalam tahap karir akhir, kemampuan individu untuk mengemban suatu perpektif organisasional yang besar dan





menggunakan pengaruh pribadi terhadap arah organisasi sebatasnya dinilai.

Strategi karir yang efektif dari perspektif organisasi meliputi: (1) pemberian pilihan karir yang fleksibel bagi kalangan karyawan; (2) pemastian bahwa kerja keras akan membuahkan hasil; (3) penjabaran tujuan ke dalam sebuah rencana tindakan; (4) penyediaan peran yang berbeda bagi anggota-anggota organisasi; (5) penyeimbangan tujuan-tujuan rencana jangka pendek dan jangka panjang; (6) penawaran pendekatan untuk menyelesaikan konflik di antara berbagai dimensi karir; (7) pemastian bahwa pengalaman karyawan senior diwariskan kepada karyawan junior; (8) bantuan kepada individu untuk mengurangi atau tahan terhadap ambiguitas; (9) penunjukan arah dan jalur karir yang spesifik dan jelas bagi anggota organisasional.

4. Perencanaan Karir

Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses di mana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir (*career planning*) setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Selanjutnya perencanaan karier menurut adalah proses di mana seseorang memilih sasaran karier dan jalan menuju sasaran-sasaran itu secara benar dan tepat, sehingga pada saat yang tepat kariernya telah meningkat dari sebelumnya dan memberi kebahagiaan bagi dirinya dan keluarganya. Tujuannya adalah : a) meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern, b) mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, c) memudahkan penempatan ke luar negeri, d) membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja, e) mengurangi pergantian, f) menyaring potensi karyawan, g) meneruskan pertumbuhan pribadi, h) mengurangi penimbunan, i) memuaskan kebutuhan karyawan, j) membantu perencanaan tindakan secara afirmatif.



Menurut Levon T. Esters dalam Leong, 2008:1495) bahwa proses perencanaan karir dapat dibagi menjadi empat tahapan yakni (1) *self assesment* (penilaian diri), (2) *knowledge of academic career option* (pengetahuan terhadap opsi karir akademik), (3) *indepth evaluation and goal setting* (evaluasi secara mendalam dan penetapan sasaran), (4) *career plan implementation* (implementasi rencana karir). Sejalan dengan pendapat tersebut, Rothwell (2012:43) menyebutkan 10 langkah yang bisa digunakan oleh individu dalam merencanakan karirnya yakni sebagai berikut.

- 1) Mengenali diri sendiri dengan cara mengidentifikasi apa yang disukai dan tidak;
- 2) Mengumpulkan informasi dengan cara menemukan opsi yang memungkinkan dan sesuai dengan apa yang diinginkan;
- 3) Mengklarifikasi apa yang diketahui dan membangun sasaran serta kemajuan karir. Dalam hal ini adalah memperjelas talenta utama yang dimiliki, latar belakang, pendidikan, pengalaman, pelatihan dan karakteristik lainnya yang membedakanmu dengan orang lain.
- 4) Lakukan pengembangan diri melalui pelatihan dan pendidikan;
- 5) Membangun networking dengan yang lainnya yang minatnya sama yang mengantarkanmu kepada kesuksesan;
- 6) Memperoleh pengalaman melalui berbagai peluang untuk membangun kompetensi yang sejalan dengan apa yang dibutuhkan dalam meraih kesuksesan karir;
- 7) Temukan mentor atau sponsor yang tepat untuk membantu anda;
- 8) Ambil keputusan terhadap aksi apa yang diambil dalam mencapai tujuan karir anda;
- 9) Temukan pekerjaan untuk membangun kompetensi;
- 10) Menjaga fleksibilitas dalam berkarir.

Selain itu, perencanaan karir memiliki sejumlah manfaat, baik bagi pegawai maupun bagi organisasi sebagai berikut.

- 1) Membantu menyiapkan ketersediaan individu di dalam organisasi yang memiliki talenta untuk bisa dipromosikan;
- 2) Menghasilkan individu yang loyal terhadap organisasi dan menurunkan minat mereka untuk meninggalkan organisasi;



- 
- 3) Mendorong individu untuk mengoptimalkan seluruh potensi dan kemampuannya;
 - 4) Memotivasi individu untuk tumbuh dan berkembang di organisasi;
 - 5) Memberikan kesadaran kepada individu/manajer/pimpinan tentang kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki;
 - 6) Meminimalisir terjadinya penumpukan pegawai sehingga peluang untuk mendapatkan penghargaan serta pengakuan dan pencapaian lebih cepat terpuaskan kepada mereka;
 - 7) Membantu anggota kelompok yang dilindungi dan mempersiapkan untuk pekerjaan yang lebih penting agar mereka berkontribusi terhadap terpenuhinya jadwal tindakan afirmatif. (Werther & Davis, 1996 : 263)

5. Evaluasi

- a. Dapatkah Saudara membedakan antara karir, manajemen karir dan perencanaan karir? Jelaskan !
- b. Dapatkah disamakan tahapan-tahapan karir yang dilalui individu dalam kehidupannya di organisasi ? Jelaskan !
- c. Menurut Saudara, apa pentingnya manajemen karir dan perencanaan karir bagi individu maupun organisasi?
- d. Manfaat apa yang bisa saudara dapatkan dalam mempelajari tentang manajemen karir dan perencanaan karir? Jelaskan !
- e. Jelaskan proses manajemen karir baik individu maupun organisasi;
- f. Buatlah perencanaan karir dengan tahapan-tahapan yang jelas sebagaimana yang sudah saudara pelajari.

6. Glosarium

- a. Karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan selama kehidupan seseorang bekerja.
- b. Jalur karir adalah pola sekuensial dari pekerjaan yang membentuk karier seseorang.
- c. Sasaran karier adalah posisi masa depan dimana seseorang berusaha untuk mencapai sebagai bagian dari karier seseorang.



- d. Tahapan karir terdiri dari: tahap awal, tahap pertengahan, dan tahap akhir.
- e. Manajemen karir individu adalah proses yang dilakukan oleh individu secara berkelanjutan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri
- f. Manajemen karir organisasi membahas secara komprehensif perencanaan karir dan praktik manajemen karir yang ada dalam organisasi dan mengeksplorasi cara-cara dimana organisasi dapat menggunakan sistem karir untuk memenuhi kebutuhannya.
- g. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses di mana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.
- h. Proses perencanaan karir dapat dibagi menjadi empat tahapan yakni (1) *self assesment* (penilaian diri), (2) *knowledge of academic career option* (pengetahuan terhadap opsi karir akademik), (3) *indepth evaluation and goal setting* (evaluasi secara mendalam dan penetapan sasaran), (4) *career plan implementation* (implementasi rencana karir).

DAFTAR PUSTAKA

- Benardin, H. John dan Joyce E.A. Russel. 2013. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Kaswan. 2014. *Career Development: Pengembangan Karir Untuk Mencapai Kesuksesan dan Kepuasan*. Bandung: Alfabeta
- Leong, Frederick T. L. 2008. *Encyclopedia of Counseling*. California: Sage Pubication, Inc.
- Noe, Raymond A. 2010. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw Hill.
- Rothwell, William,. 2010. *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential*. New York: Amacom.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.





Vincent, Gasperz. 2012. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Werther, William B. Dan Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York: Mr Graw Hill.Inc.





Pendidikan Membangun Sumber Daya Manusia Unggul

Ali Zaenal Abidin

Universitas Pamulang

alzaedin@gmail.com

alizaenalabidin@unpam.ac.id

PENDAHULUAN

Pendidikan menjadi bagian yang melekat dalam kehidupan manusia sepanjang hayat. Pendidikan merupakan proses yang menjadikan manusia tumbuh dan berkembang. Untuk itu setiap orang memiliki hak yang sama tanpa membeda-bedakan atas dasar apapun untuk memperoleh pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya masing-masing secara adil dan merata.

Pendidikan dipandang sebagai proses belajar yang ditujukan untuk membangun manusia dengan pengetahuan dan ketrampilan yang mengikuti perubahan budaya dan teknologi. Sumber daya manusia unggul adalah yang berwawasan global, terbuka terhadap perkembangan dunia, serta berani bersaing di pasar internasional..

Untuk mencetak sumber daya manusia unggul diperlukan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Institusi pendidikan ini harus dikelola secara profesional oleh pemimpin pendidikan yang kredibel dan profesional.

Kemajuan yang sangat pesat dalam bidang ilmu pengetahuan membawa pengaruh yang amat besar terhadap dunia industri, bisnis, perdagangan dan berbagai sektor jasa. teknologi yang berkembang dengan pesat ke segala lapangan kehidupan manusia tanpa kompromi,





termasuk dalam dunia kerja, Dengan adanya teknologi yang canggih dalam bisnis dan industri, menuntut kompetensi baru yang harus dikuasai oleh karyawan. Dosen juga dituntut untuk mengikuti perubahan secara drastis. Semua jenis pekerjaan yang sifatnya *unskilled* dan *semi skill* mengalami perubahan sebagai akibat penerapan teknologi ke dalam pekerjaan tersebut., di samping munculnya pekerjaan baru dengan jenis kompetensi baru. Hal ini tentunya memerlukan pelatihan para karyawan untuk dapat menyesuaikan kondisi kerja yang baru.

Dalam dunia Pendidikan, respon terhadap perubahan tersebut masih dirasakan sangat lambat. Dosen dihadapkan kepada berbagai tuntutan perubahan teknologi yang tidak terkendali yang diterima mahasiswa, dan masyarakat. Dosen tidak hanya menguasai substansi pengajaran, tetapi juga harus berinovasi dan muktahir. Dosen juga harus mendapatkan informasi terkini dan ilmu pengetahuan baru untuk ditransformasikan kepada mahasiswa.

Peran Strategis Pendidikan

Pendidikan sebagai kebutuhan dasar kehidupan. Pendidikan memiliki kemampuan teknis tinggi untuk menjadikan manusia menguasai IPTEKS. Bangsa mana pun di dunia ini, tidak akan pernah maju, manakala tidak memperhatikan dunia pendidikan. Sejatinya memang, prioritas pertama yang harus dibangun yaitu sektor pendidikan, agar bisa menjadi negara yang maju seperti bangsa-bangsa yang sangat peduli terhadap infrastruktur dunia pendidikan.

Pendidikan, memiliki peranan yang strategis, terutama dalam membangun sumber daya manusia unggul. Sejatinya pendidikan memang harus lebih memfokuskan pada pemberian keahlian atau *life skill*.

Pendidikan bermanfaat dalam perkembangan secara individu di lingkungan formal dan non formal. Pendidikan diharapkan fokus untuk mengubah manusia ke arah yang lebih baik. Selain itu, pendidikan juga harus menjadi tempat manusia mengubah kepribadian. Efektifitas perubahan datang, dari orang-orang yang ingin tumbuh dan berkembang dari proses pembelajaran. Peranan



pendidikan, merubah tatanan sosial, kultural, ekonomi, dan politik. Sudut pandang pendidikan sebagai sumber daya nasional, hal esensial dalam persaingan arus pembelajaran globalisasi.

Pendidikan diarahkan terhadap penyesuaian prioritas, maksud dan tujuan. Penyesuaian pola, fungsi, dan kebutuhan pendidikan adalah tantangan substansi, proses dan tujuan pembelajaran. Tekanan pendidikan, muncul di kalangan masyarakat, agar kuantitas pendidikan diimbangi dengan kualitas.

Dosen, sebagai penyedia alat dan teknik yang efektif dalam proses mengajar. Penerapan cara pembelajaran, diharapkan lebih fleksibel dan efisien dalam mengembangkan kualitas proses belajar mengajar.

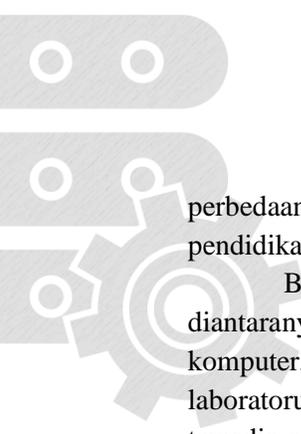
Realitas Di Pendidikan

Kekuatan suatu bangsa dilihat dari kekuatan sumber daya manusia yang unggul dan mampu menjawab tantangan global. Untuk itu bangsa ini harus mampu menguasai perkembangan informasi dan teknologi yang terus berkembang pesat, melalui bidang pendidikan.

Berbagai upaya sudah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan, karena pendidikan adalah merupakan salah satu sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan yang berkualitas dapat membangun sumber daya manusia memiliki keunggulan yang kompetitif dalam persaingan global. Pendidikan merupakan salah satu sarana para tenaga ahli untuk mengembangkan ilmu pengetahuan. Diperlukan pemerataan dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan.

Pembahasan tentang relevansi pendidikan dengan pembangunan. Diharapkan output yang dihasilkan dari pendidikan, menghasilkan tenaga-tenaga trampil yang siap kerja untuk mengisi pembangunan. Untuk itu dalam pelaksanaannya, diperlukan adanya *link and match*. Pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan, merupakan salah satu cara untuk memajukan bangsa ini.

Penyerapan tenaga kerja yang dihasilkan dari pendidikan tinggi, sampai dengan saat ini masih belum optimal. Terdapat



perbedaan pendekatan dari dunia kerja dan pendekatan dari pendidikan tinggi.

Berbagai upaya sudah dilakukan pendidikan tinggi, diantaranya adalah penyediaan fasilitas seperti laboratorium komputer, laboratorium mesin, laboratorium kimia dan beberapa laboratorium lainnya. Permasalahannya fasilitas tersebut belum tersedia secara merata di seluruh perguruan tinggi. Sehingga lulusan pendidikan tinggi saat ini belum terserap secara optimal di dunia kerja.

Mahasiswa tidak hanya disiapkan untuk siap kerja, tetapi juga menjadikan manusia seutuhnya. Perbedaan pendekatan ini, diharapkan dapat saling bersinergi untuk menghasilkan lulusan pendidikan tinggi yang handal dan berkualitas. Dosen adalah salah satu instrumen yang sangat menentukan terhadap keberhasilan proses pendidikan. Pendidikan juga harus melakukan inovasi terus-menerus dan berkelanjutan.

Pendidikan Berorientasi Mutu

Pandangan berorientasi mutu menekankan perguruan tinggi untuk melaksanakan sistem manajemen mutu pendidikan, supaya kualitas pendidikan dapat ditingkatkan sesuai dengan tantangan global.

Pendidikan diharapkan terus berkembang untuk menjawab tuntutan pasar global. Dalam pelaksanaannya, maka pendidikan harus fleksibel dan dinamis. Danim (2003) menyatakan bahwa kriteria keberhasilan sarana dan prasarna instrument pembelajaran belum ditetapkan secara taat asas. Diharapkan perguruan tinggi menggunakan sistem manajemen mutu dengan tepat dan perbaikan yang berkelanjutan.

Tillar (2000) menyebutkan bahwa pendidikan yang melahirkan lulusan berkualitas harus memadukan budaya dan keseluruhan aspek kehidupan. Untuk itu perguruan tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan harus memiliki pedoman yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan peraturan perundang-undangan.



Tuntutan terhadap sumber daya manusia unggul dan mampu menjawab tantangan global sudah semakin mendesak. Demikian juga dengan tuntutan terhadap organisasi penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi yang harus memiliki keunikan masing-masing untuk menarik minat masyarakat.

Bartky (1956) menyatakan perlunya koordinasi dalam penyelenggaraan akademik dengan budaya yang beragam. Pemerintah memberikan perhatian yang serius terhadap pendidikan.

Disruption Pendidikan

Fenomena disrupsi sudah dirasakan para pebisnis dan hingga merambah dunia akademis. Perubahan sistem baru yang serba digital, menyebabkan terjadinya pergeseran terhadap tatanan kehidupan di berbagai bidang. Jasa transportasi, jasa perbankan, jasa kebersihan, jasa pendidikan dan bidang lainnya terjadi perubahan yang sejalan dengan perubahan konsumen menuju era disrupsi yang lebih canggih teknologinya.

Pendidikan khususnya perguruan tinggi harus mengikuti perubahan di era disrupsi yang serba digital. Penyelenggaraan perguruan tinggi harus menyesuaikan dengan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa maupun lingkungan saat ini dan yang akan datang. Mahasiswa generasi digital ini dapat mengakses berbagai informasi dari berbagai sumber di dunia dengan mudah.

Sumber Daya Manusia Unggul

Sumber daya manusia unggul sangat dibutuhkan untuk mewujudkan visi pembangunan nasional jangka panjang, yaitu menjadikan bangsa Indonesia yang mandiri, sejahtera, adil dan makmur.

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pembangunan makro maupun mikro. Dalam konteks makro, pembangunan memerlukan dukungan sumber daya alam, sumber daya material, finansial, dan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya-sumber daya itu. Dalam konteks mikro, sumber daya manusia diperlukan oleh setiap





institusi kemasyarakatan dan organisasi. Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang optimal.

Sumber daya manusia unggul dapat dilihat dari bagaimana masyarakatnya memenuhi kebutuhan hidup, seperti kesehatan, dan pendidikan. Semakin baik tingkat kesehatan penduduk suatu negara maka akan berhubungan positif kualitas penduduk tersebut. Individu yang sehat akan memiliki kemampuan untuk melakukan aktivitas produksi dan konsumsi dengan baik dan optimal.

Disamping itu untuk melihat sumber daya manusia unggul di suatu negara adalah dengan melihat seberapa banyak penduduk yang bisa menikmati pendidikan. Semakin banyak penduduk yang bisa menikmati pendidikan hingga ke jenjang perguruan tinggi maka sumber daya manusia di suatu negara akan semakin unggul. Penduduk negara maju kebanyakan telah menikmati pendidikan tinggi. Secara umum sumber daya manusia negara maju lebih unggul dibandingkan dengan negara berkembang.

Saat ini sumber daya manusia unggul mendapat perhatian serius. Sumber daya manusia di Indonesia dilihat sebagai keunggulan komparatif, yaitu sumber daya manusia yang sudah tersedia apa adanya dengan jumlah penduduk yang sangat banyak. Banyaknya tenaga kerja ini mendorong persaingan yang menyebabkan tenaga kerja mendapatkan upah murah. Sumber daya manusia Indonesia belum dilihat sebagai keunggulan kompetitif, yang mengandalkan kemampuan intelektual. Hal ini kemungkinannya disebabkan karena belum adanya perencanaan yang baik, untuk membangun sumber daya manusia unggul melalui proses pendidikan yang bersinergi dengan kebutuhan industri.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Unggul

Menurut Gilley dan Eggland (1989) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai tiga misi, yaitu (1) peningkatan kinerja individu (2) menyiapkan pengembangan karir yang terfokus pada peningkatan kinerja terkait dengan tantangan yang akan datang, (3) menyiapkan pengembangan organisasi yang



menghasilkan potensi sumber daya manusia dan kinerjanya yang meningkat. Konsep ini menjelaskan bahwa inti pengembangan sumber daya manusia terkait dengan pemanfaatannya, baik dalam pembangunan maupun dalam organisasi.

Kecepatan perubahan dan kecepatan persaiangan merupakan kenyataan yang tidak bisa dihindari. Kenyataan ini muncul disebabkan diantaranya adalah adanya perubahan bidang ekonomi, perubahan bidang sains dan teknologi, dan perubahan bidang sosial dan budaya.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kemampuan masyarakat untuk menyesuaikan diri dalam situasi apapun. Sumber daya manusia memiliki sejumlah kompetensi dan kecakapan hidup secara memadai (Ali dan Olim, 2007). Pengembangan sumber daya manusia juga diarahkan untuk meningkatkan kompetensi yang memungkinkan dapat bertahan dalam berbagai situasi dan kondisi yang terus berubah.

Menurut Gilley dan Egglan (1989) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan melalui berbagai kegiatan. Hal ini mengidentifikasi fokus utama program ini adalah peningkatan kompetensi pada sumber daya manusia melalui pendidikan. supaya sumber daya manusia mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan dan dapat berpartisipasi dalam pembangunan. Han (1994) menyatakan bahwa pendidikan seharusnya dilakukan sesuai dengan keperluan dan usaha yang mengarah kepadaantisipasi berbagai perubahan yang terjadi, di masa kini maupun yang akan datang.

Dalam memperoleh manfaat globalisasi, setiap individu dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi yang sesuai. Kompetensi itu seharusnya dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun non formal, dalam rangka mengembangkan kompetensi yang bersifat umum maupun khusus.

Penguasaan teknologi dimaksudkan untuk mengejar ketinggalan dari negara-negara maju. Perguruan tinggi memiliki peranan yang sangat besar. Penguasaan pengetahuan bisa didapat dari pendidikan, maka diperlukan suatu cara belajar yang memungkinkan orang bisa melakukan di mana saja, kapan saja orang itu





membutuhkan. Hal ini sejalan dengan kebijakan Nadiem Makarim selaku Menteri pendidikan tentang kebijakan merdeka belajar.

Untuk menyiapkan sumber daya manusia yang unggul, fokus utamanya ditujukan kepada perguruan tinggi. Otonomi perguruan tinggi diterapkan, dengan tujuan supaya setiap perguruan tinggi dapat mengaktualisasikan berbagai program dan inovasi untuk meningkatkan kualitas institusi dan civitas akademiknya. Otonomi perguruan tinggi juga diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan siap bersaing di pasar global dan memiliki potensi untuk mengembangkan profesionalitas mereka.

Pembangunan Manusia Seutuhnya

Manusia mempunyai kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional, yang memungkinkan manusia dapat berkembang menjadi manusia yang seutuhnya. Pendidikan sebagai proses belajar yang ditujukan untuk membangun manusia dengan pengetahuan dan ketrampilan. Manusia juga perlu mengembangkan hubungan sosial yang harmonis sesuai dengan standar etika masyarakat. Proses pendidikan terjadi dalam kehidupan masyarakat yang berbudaya. Kebudayaan manusia merupakan hasil interaksi dari anggota masyarakat dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Untuk itu pendidikan berperan sebagai upaya transmisi budaya suatu bangsa dari generasi ke generasi. Diharapkan pendidikan dapat mengembangkan kemampuan kompetitif antara sesama anak bangsa maupun antar bangsa-bangsa. Pendidikan menjadikan manusia yang berbudaya dan mampu melaksanakan tugasnya sebagai manusia dan menjadi warga negara yang berarti bagi suatu negara.

UU Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. Pasal 1 ayat (1) Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, ahlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.



Pendidikan merupakan proses yang komprehensif, mencakup seluruh aspek kehidupan untuk mempersiapkan mereka supaya dapat mengatasi segala tantangan. Tujuan pendidikan sebagai proses komprehensif dalam membangun manusia seutuhnya terasa semakin penting sejalan dengan tantangan globalisasi.

Pembangunan Manusia Kreatif dan Inovatif

Pendidikan harus mampu menghasilkan generasi yang memiliki tingkat keunggulan yang kompetitif yang tinggi. Generasi yang kreatif, inovatif dan tetap memiliki moralitas dan jati diri sehingga menjadi bangsa yang berharkat dan bermartabat dalam persaingan global. Untuk menghasilkan keunggulan yang kompetitif diperlukan inovasi dalam pengembangan sektor pendidikan. Orang kreatif dapat menciptakan peluang sendiri, sehingga tidak takut menghadapi masalah. Seseorang yang kreatif umumnya memiliki kemampuan yang tinggi untuk menyelesaikan masalah.

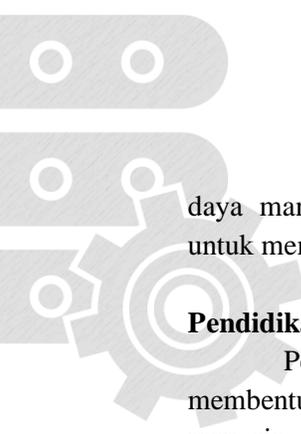
Penyelenggaraan pendidikan di fokuskan pada upaya pembentukan generasi yang kreatif dan inovatif untuk melahirkan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif dan mampu bersaing pada tataran nasional, maupun global dan pada akhirnya dapat menjadi bangsa yang mandiri dan berdaya saing tinggi.

Penguasaan Sains dan Teknologi

Penguasaan sains dan teknologi merupakan investasi yang sangat mahal, namun akan memberi keuntungan jangka panjang yang sangat tinggi. Pengembangan sumber daya manusia dalam rangka penguasaan sains dan teknologi memerlukan program jangka panjang. Pembangunan yang berorientasi dan berbasis sains dan teknologi selain menghasilkan percepatan pertumbuhan ekonomi, juga menjadi sarana untuk mengembangkan keunggulan. Dengan penguasaan sains dan teknologi suatu negara dapat meningkatkan nilai strategis dan ekonomis dari suatu produk sehingga menjadi produk unggulan yang berdaya saing tinggi.

Penguasaan sains dan teknologi sulit dipisahkan keterkaitannya dengan pendidikan, karena melalui pendidikan sumber





daya manusia diberi bekal berbagai kemampuan yang diperlukan untuk menguasai sains dan teknologi.

Pendidikan untuk Penguasaan Sain dan Teknologi

Pendidikan pada intinya dilakukan dengan tujuan untuk membentuk karakter dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia. Pendidikan memproses manusia agar memiliki identitas diri yang jelas, memiliki moral yang baik, taat beragama, memiliki solidaritas, memiliki kompetensi.

Pendidikan juga diorientasikan untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi, sehingga pendidikan juga mampu melahirkan *entrepreneur* baru untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan dan pertumbuhan ekonomi negara.

Kompetensi sumber daya manusia dipersiapkan melalui pendidikan yang didasarkan pada peningkatan daya saing bangsa di era globalisasi. Pendidikan harus mampu mendorong berkembangnya riset, inovasi dan rekayasa teknologi.

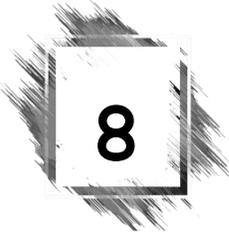
DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. dan A. Olim. (2007). Pendidikan Kecakapan Hidup. Dalam Handbool Ilmu dan Aplikasi Pendidikan (Penyunting M. Ali, R. Ibrahim, N.S. Sukmadinata, D. Sudjana, W. Rasidin), Bandung Pedagogiana Press
- Bartky, A. J. (1956). Administration as educational leadership. Stanford University Press.
- Danim, Sudarwan. 2003. Agenda Pembaruan Sistem Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gilley. J.W. dan S.A. Egglend, (1989). *Priciple of Human Resource Development*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc
- Han, Jong-Ha. (1994). Education and Industrialization: The Korean Nexus in Human Resource Development. *Education Economics Journal*, Volume 2, No. 2, hal 169-185
- Tilaar, H.A.R. 2000. Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia, Bandung: Remaja Rosda Karya.



Undang-Undang Republik Indonesia no. 20, 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Jakarta





8

Komunikasi Pemerintahan

Falimu

Universitas Muhammadiyah Luwuk Banggai

falimuimu77@gmail.com

PENDAHULUAN

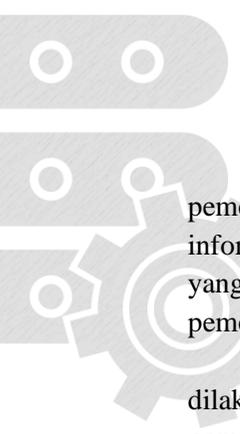
Di era revolusi industri 4.0 ditandai dengan perkembangan teknologi dan komunikasi dimana komunikasi pemerintahan sangat berkembang di beberapa Negara dalam artian dimana pemerintah bekerja sama dengan orang lain atau sebuah agen komunikasi guna meningkatkan kapasitasnya. disinilah kemudian muncul istilah komunikasi pemerintahan.

Inu Kencana Syfie menyatakan bahwa komunikasi pemerintahan masuk pada salah satu unsure dari Administrasi public. Karenanya, sangat sulit menemukan hasil kajian mengenai komunikasi pemerintahan dalam ranah ilmu komunikasi.

Kajian komunikasi pemerintahan kemudian banyak ditemukan pada kajian komunikasi politik setelah sebelumnya berada diantara kajian komunikasi politik, public relations, dan komunikasi organisasi. Komunikasi pemerintahan berhubungan dengan *political public relations*, *government public relations* dan *government political marketing*, telah menarik minat para peneliti untuk mengkaji komunikasi pemerintahan lebih lanjut (Canel dan Sanders, 2013 : 1).

Kualitas suatu komunikasi sangat penting bagi manusia. Komunikasi pemerintahan merupakan penyampaian ide atau gagasan, isi pikiran pernyataan pemerintah kepada masyarakat untuk menjalankan roda pemerintahan. Komunikasi pemerintahan dimana





pemerintah terlibat secara terus menerus dalam proses pertukaran informasi dan komunikasi mengenai kebijakan, ide atau rancangan yang ada dalam pikiran serta gagasan dan keputusan antara pemerintah dengan yang diperintah atau warga Negara.

Komunikasi pemerintahan merupakan komunikasi yang dilakukan antar manusia dalam istilah disebut (*human communications*) dan ini biasanya terjadi dalam konteks komunikasi organisasi pemerintahan. Komunikasi pemerintahan tidak lepas dari komunikasi organisasi dan komunikasi pemerintahan bagian dari komunikasi organisasi dimana proses penyampaian pesan dan penerimaan pesan yang sering dilakukan oleh pemerintah baik itu melalui jaringan yang saling memiliki saling ketergantungan satu sama lain berdasarkan aturan-aturan formal. Dimana pesan disampaikan dan diterima bukan hanya informasi saja, melainkan *sharing ideas*, instruksi (*instructions*) berupa perintah atau arahan untuk melakukan suatu pekerjaan atau melaksanakan tugas atau perasaan-perasaan (*feelings*) (Malone, 1997 : 170) yang berhubungan dengan tindakan ataupun tujuan pemerintahan. Komunikasi pemerintahan, pegawai menjadi bagian dari birokrasi pemerintah memiliki kewenangan untuk menyampaikan informasi, gagasan atau perasaan, dan sikap kepada partisipan komunikasi lainnya merupakan orang-orang yang berperan didalamnya terdiri atas aparatur pemerintah dalam internal organisasi pemerintahan dan dunia usaha, masyarakat dan organisasi-organisasi non pemerintah untuk eksternal pemerintah dan sebaliknya.

Bagaimanapun organisasi pemerintahan sebagai satu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian dalam perkumpulan untuk tujuan bersama, tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, dan tidak akan membuang-buang waktu serta mengefektifkan penggunaan sumber-sumbernya, dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan tanpa terkecuali melakukan komunikasi (Beach, 1975 : 580). Pemahaman tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam komunikasi organisasi pemerintahan, biasanya pesan yang diterima dapat dilaksanakan dengan benar, yang memungkinkan organisasi pemerintahan untuk menggapai tujuan sesuai dengan keinginan yang



diharapkan. Komunikasi pemerintahan memiliki fungsi dalam organisasi pemerintahan baik itu untuk staf pengelola komunikasi (*managing staff*) dalam organisasi pemerintahan maupun organisasi yang mengatur orang dalam berkomunikasi (*managing people*).

Komunikasi pemerintahan yang dilakukan oleh seorang staf pengelola (*managing staff*) merupakan komunikasi yang ada dalam internal organisasi pemerintahan yang memiliki tujuan agar pegawai mengetahui serta memahami apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakan serta menyelesaikan pekerjaan agar penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan untuk memberikan informasi kepada pegawai tentang hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakannya bermanfaat serta dapat mencapai tujuan-tujuan dari organisasi pemerintah secara efektif dan efisien.

Sementara komunikasi pemerintahan yang dilakukan untuk mengatur orang banyak atau public (*managing people*) merupakan komunikasi yang dilakukan kepada eksternal organisasi pemerintahan dalam memberikan informasi kepada public berkaitan dengan kebijakan-kebijakan atau peraturan pemerintah kepada masyarakat dan organisasi-organisasi non pemerintah, yang termasuk didalamnya komunitas atau institusi bisnis, untuk mendapatkan informasi dalam pembuatan kebijakan dan peraturan dan juga informasi bagaimana dampak dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dalam menentukan kebijakan atau peraturan tersebut dapat dilanjutkan atau dihentikan, direvisi atau dimodifikasi.

Komunikasi internal dan eksternal pemerintahan oleh Garnet (1989: 546) sebagai berikut: komunikasi pemerintah secara internal perlu mendapat perhatian, karena sebagian besar administrator publik adalah orang yang memiliki kemampuan memerintah dengan baik atau staf yang memiliki keilmuan yang baik (spesialis) biasanya menghabiskan waktu mereka untuk menulis atau berbicara kepada publik baik itu secara internal kepada kolega, bawahan, atasan, dan atau pejabat di lembaga lain, bahkan di pemerintah lain. Berkomunikasi dengan publik eksternal pemerintah patut mendapatkan perhatian penting bagi pemerintah sebagai sarana yang



digunakan untuk menginformasikan dan membujuk warga negaranya dan belajar tentang pendapat dan kebutuhan banyak publiknya.

PEMBAHASAN

1. Pengertian Komunikasi Pemerintahan

Komunikasi Pemerintahan yaitu proses penyampaian pesan atau ide gagasan pemerintahan kepada masyarakat untuk mencapai tujuan negara (Erliana Hasan 2005). Aparatur pemerintah sebagai komunikator dapat mengkomunikasikan setiap kebijakan yang ingin dikomunikasikan melalui komunikasi pemerintahan. Salah satu tugas pokok pemerintahan yaitu melaksanakan roda pemerintahan dengan baik demi menjaga ketertiban, keadilan, dan kesejahteraan sosial, ekonomi, pekerjaan umum, serta pemeliharaan sumber daya alam dan lingkungan hidup yang paling vital.

Agar pemerintah dapat diakui oleh masyarakat maka pemerintah harus mempunyai seorang yang mampu mengatur pesan atau komunikator pemerintahan yang memiliki kemampuan berkomunikasi yang tepat, akurat, handal, profesional serta mampu bertindak cepat, tepat, efektif, efisien, dan bersinergi dalam upaya-upaya mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan pemerintah melalui komunikasi pemerintahan yang disampaikan kepada publik.

Komunikasi pemerintahan, banyak dihadapkan pada persoalan-persoalan dalam masyarakat maka teknik komunikatif antara kepemimpinan pemerintahan harus mampu menyapaikan pesan dengan baik kepada masyarakat agar masyarakat dapat memahami kesalahan yang terjadi, dan menepis salah tafsir atas pesan yang disampaikan, serta ketidakjelasan komunikasi antara komunikator (pemerintah) dengan komunikan (masyarakat). Komunikasi pemerintahan juga harus mampu menjalin hubungan kerja sama dengan masyarakat dan untuk menghindari salah tafsir atas kebijakan-kebijakan pemerintah maka, komunikator (pemerintah) harus mampu berbahasa dengan baik dan benar sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2009 tentang Bendera, Bahasa, dan Lambang Negara serta Lagu Kebangsaan pasal 28. Bahasa Indonesia wajib digunakan agar dapat mengatasi hambatan komunikasi dengan



komunikasikan (masyarakat), obyektifitas dalam menjembatani persoalan yang terjadi, memiliki karakteristik persuasif kepemimpinan sehingga mampu mengendalikan komunikasi jika berada dalam posisi resah, bimbang, rusuh, atau ketidakpastian, sebagaimana krisis kepercayaan masyarakat kepada aparat pemerintah dan kepemimpinan pemerintahan di masa lalu saat ini mulai berkurang, tidak menutup kemungkinan sewaktu-waktu menggelembung kembali jika tidak ditingkatkan serta dikelola secara berkesinambungan.

Peningkatan kualitas, mutu, sifat, yang menunjukkan potensi dan kemampuan dalam memancarkan kewibawaan pemerintah maka, akuntabilitas dan kompetensi komunikator pemerintah harus memiliki ketegasan dari pemimpin sebagai bentuk konsekuensi moral serta menjaga kewibawaan pimpinan dalam menjaga keutuhan negara kesatuan republik Indonesia agar tetap stabil.

Adapun beberapa poin penting yang perlu diperhatikan oleh seorang komunikator pemerintahan antara lain :

- a. Komunikator harus mampu meyakinkan serta membimbing komunikasi (masyarakat) untuk percaya bahwa komunikator (pemerintah) memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang ditanganinya, serta komunikator harus mempunyai integritas serta niat baik terhadap komunikasi (masyarakat) dalam menyampaikan pesan-pesan dari pemerintah.
- b. Kegagalan atau keberhasilan pemerintah sebagai komunikator dapat dilihat pada komunikasi yang dilakukan pemerintah berupa sifat atau watak komunikatornya yakni memiliki kredibilitas yang mencakup kompetensi, daya tarik, serta kekuatan lainnya.
- c. Pesan yang disampaikan komunikator (pemerintah) dapat dilihat dari kemampuan komunikator dalam mengadakan pilihan pesan guna meningkatkan ethos kerjanya di mata komunikasi (masyarakat). Untuk mendukung ethos tersebut, komunikator harus memiliki pandangan serta persiapan matang dalam mengkaji kembali pesan yang disampaikan oleh bawahan berkaitan dengan apa yang dikomunikasikan kepada komunikasi, serta kesungguhan bahwa apa yang disampaikan adalah pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam jangka pendek maupun jangka





panjang, ketulusan niat baik sebagai bentuk tanggung jawab pemegang amanah, kepercayaan, ketenangan, keramahan dan kesederhanaan.

- d. Pemerintah memiliki kewenangan, Integritas, dan tanggung jawab dalam menyampaikan informasi kepada public berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang diambil dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kemampuan seorang komunikator dapat dilihat dari kemampuan dalam mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan pemerintah agar masyarakat dapat memahaminya. Sehingga dibutuhkan seorang komunikator yang profesional dan tangguh, dalam mengkomunikasikan kebijakan pemerintahan sehingga komunikasi (masyarakat) dapat, mendukung penuh terhadap kebijakan-kebijakan serta kerja pemerintah yang sedang berjalan.

María José Canel dan Karen Sanders dalam *Government Communication: An Emerging Field in Political Communication Research* (2011 : 85-86) Komunikasi Pemerintahan merupakan suatu Bidang ilmu yang Muncul dalam Penelitian Komunikasi Politik (2011: 85-86). Hal ini komunikasi pemerintahan memiliki pengertian bahwa komunikasi pemerintahan mengacu pada tujuan, peran dan praktek komunikasi yang dilaksanakan oleh politisi eksekutif dan pejabat dari lembaga-lembaga publik lainnya dalam kerangka pelayanan pemikiran politik, dan yang sendirinya merupakan atas dasar persetujuan langsung atau tidak langsung rakyat dan dibebankan untuk memberlakukan mereka akan.

Strömbäck and Kiouisis (2011) dalam Canel dan Sanders melalui *Introduction: Mapping the Fields of Government Communication* (2013 : 4) : Mereka mendefinisikan komunikasi pemerintahan dalam kerangka *hubungan manajemen dalam memetakan komunikasi pemerintahan antara masyarakat dengan politik sebagai berikut* : Public relations politik adalah suatu proses manajemen yang dilakukan oleh suatu organisasi atau individu untuk tujuan politik, melalui komunikasi serta tindakan yang memiliki tujuan, untuk mempengaruhi dan untuk melepaskan, membangun, dan



mengelola hubungan yang menguntungkan dan reputasi dengan publik untuk mendukung misi dan mencapai tujuan yang dimiliki.

2. Strategi Komunikasi Pemerintahan

Tata kelola komunikasi pemerintahan menjadi hal yang sangat penting. Hal ini berdampak pada kehidupan masyarakat mengingat banyaknya kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, baik itu pemerintah pusat, hingga pemerintah daerah. Masyarakat berhak mendapatkan akses untuk mendapatkan informasi terkait dengan kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah melalui berbagai media baik itu media cetak maupun elektronik, sehingga melalui hal tersebut pemerintah turut hadir di tengah masyarakat untuk merespon masalah maupun kebutuhan yang berkembang di dalam masyarakat. Untuk itu komunikasi pemerintahan perlu dilakukan oleh pemerintah baik itu pusat maupun daerah yang selalu menjadi sorotan public (masyarakat) sehingga diperlukan terobosan baru dalam strategi komunikasi publik pemerintah saat ini mengingat perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat di era 4.0.

Masyarakat membutuhkan informasi yang sangat cepat jangan sampai masyarakat memperoleh informasi hanya melalui media social maupun media cetak. Jadi kita jangan heran dengan kebijakan-kebijakan pemerintah menjadi sorotan bagi masyarakat sehingga dibutuhkan strategi yang mumpuni untuk mensosialisasikan kebijakan yang diambil oleh pemerintah.

Setiap kegiatan komunikasi harus berdasarkan pada rencana atau strategi komunikasi yang akan dicapai. Adapun strategi komunikasi pemerintahan terdiri dari bagian-bagian dasar yaitu :

a. Menentukan tujuan komunikasi.

Strategi komunikasi yang harus dilakukan pemerintah yaitu menentukan tujuan dari komunikasi itu sendiri dimana tujuan komunikasi secara umum memberikan informasi secara persuasive kepada public untuk membangun pengertian dan pemahaman bersama antara komunikator (pemerintah) dan komunikan (masyarakat).

b. Menentukan target komunikasi.

Salah satu strategi dalam komunikasi pemerintahan yaitu memiliki target dan audiensi serta pesan yang akan disampaikan,





dalam memutuskan media yang digunakan untuk menyampaikan pesan komunikasi tersebut. Strategi komunikasi yang harus dilakukan bagaimana organisasi pemerintah berusaha mencapai target komunikasi. Strategi dapat menggambarkan pilihan mendasar bentuk pendekatan yang diterapkan kepada publik.

- c. Menentukan pesan yang akan disampaikan.
Sebagaimana komunikasi adalah proses pertukaran pesan. Oleh karenanya, dalam merumuskan pesan untuk sukses tidaknya sebuah komunikasi maka, pesan harus mencerminkan keinginan pemerintah untuk mengetahui, merasakan terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- d. Menentukan waktu yang tepat berdasarkan tahapan pembuatan keputusan dalam rangka mencapai efek yang sebanyak-banyaknya.
- e. Menentukan metode dan media yang akan digunakan.
Penentuan media juga menjadi hal yang sangat penting dalam menjalankan sebuah strategi komunikasi. Media yang digunakan haruslah benar-benar dapat dilihat atau dirasakan oleh public dengan mengikuti perkembangan teknologi komunikasi di era revolusi industry 4.0. Semua media dapat digunakan oleh pemerintah dalam menyampaikan pesan kepada masyarakat.
- f. Menentukan saluran komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan kepada target sasaran.

Tujuan utama pemerintahan yaitu untuk menjaga suatu system ketertiban dimana masyarakat menjalankan kehidupannya secara wajar. Pemerintah dibentuk untuk melayani atau sebagai pelayan masyarakat atau abdi Negara. Sebagai abdi masyarakat atau abdi Negara, pejabat pemerintahan dapat melaksanakan tugas antara lain terciptanya kondisi yang memungkinkan anggota masyarakat mampu mengembangkan kemajuan kreativitasnya demi mencapai kemajuan bersama.

Strategi komunikasi pemerintahan yang harus dilakukan adalah bagaimana staf pengelola (*managing staff*) menentukan tujuan dari komunikasi yang disampaikan komunikan atau sesama anggota organisasi pemerintahan, pesan yang disampaikan berupa kebijakan-



kebijakan pemerintah sehingga masyarakat dapat memahami kebijakan pemerintah tersebut serta tidak membutuhkan waktu yang lama kebijakan yang disampaikan dapat di terima. Kebijakan pemerintah disampaikan melalui pesan-pesan dengan menggunakan media informasi agar pesan yang disampaikan diterima oleh organisasi pemerintahan kepada publiknya atau masyarakat umum. Tujuan dari komunikasi ini dilakukan agar semua kebijakan-kebijakan pemerintah dapat di pahami oleh masyarakat umum. Sehingga strategi komunikasi tidak lepas dari tujuan komunikasi, target yang dituju serta pesan yang di sampaikan dengan menggunakan media atau saluran komunikasi agar masyarakat dapat memahami apa yang disampaikan oleh pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang diambilnya.

Dari strategi komunikasi membutuhkan rencana dasar untuk dikembangkan menjadi beberapa tahapan pengembangan perencanaan strategi komunikasi yang terdiri dari:

- a. Menganalisis masalah.
- b. Menyusun peran yang akan dimainkan oleh komunikasi.
- c. Mengidentifikasi target sasaran.
- d. Mengidentifikasi tujuan komunikasi.
- e. Mengidentifikasi strategi atau pesan.
- f. Mengidentifikasi alat-alat komunikasi.
- g. Pendanaan kegiatan komunikasi.
- h. Mengorganisasi kegiatan komunikasi.
- i. Perencanaan.
- j. Melakukan evaluasi.

3. Prinsip-prinsip Komunikasi Pemerintahan

Adapun prinsip-prinsip dari Komunikasi pemerintahan antara lain, yaitu:

- a. Keterbukaan.
- b. Komunikasi dengan publik dilakukan secara langsung.
- c. Keterlibatan dengan masyarakat sebagai bagian dari pembentukan kebijakan dan pengiriman.



- 
- d. Presentasi positif dari kebijakan pemerintah dan prestasi yang telah dicapai.
 - e. Menggunakan seluruh saluran komunikasi yang dianggap relevan, tidak hanya terbatas pada media massa nasional.
 - f. Melakukan komunikasi lintas departemen yang terkoordinasi mengenai suatu isu, bukan menciptakan konflik atau duplikasi pesan.
 - g. Mendorong kenetralan posisi politik aparatur pemerintah.

Menurut Joel Netshitenzhe dalam *Government Communicators' Handbook* menyatakan bahwa prinsip dasar komunikasi pemerintahan sebagai berikut:

- a. Kerja pemerintah adalah kegiatan publik.
- b. Sebuah pusat layanan komunikasi harus memiliki kewenangan untuk melaksanakan kegiatan publik tersebut.
- c. Para pejabat politik adalah komunikator utama dalam komunikasi pemerintahan.
- d. Setiap orang dalam pemerintahan adalah seorang komunikator.
- e. Komunikasi pemerintahan harus didasarkan pada program dan strategi komunikasi yang terpadu.
- f. Struktur komunikasi tidaklah mencerminkan kebijakan.
- g. Komunikasi lebih dari sekedar media perantara.
- h. Bentuk komunikasi yang paling efektif adalah komunikasi langsung dan pertukaran bersama mengenai suatu pandangan dengan publik.
- i. Dalam mengerjakan kampanye dan program, diperlukan usaha untuk memahami lingkungan komunikasi.
- j. Kampanye komunikasi akan berjalan dengan baik ketika bekerja sama dengan pihak lain di luar pemerintah.

4. Hakikat Komunikasi Pemerintahan

Hakikat komunikasi pemerintahan merupakan kegiatan yang dilakukan pemerintah dalam menyampaikan isi pesannya kepada publik untuk mencapai tujuan. Publik (masyarakat) saat ini hidup dalam dunia komunikasi. Setiap hari dan setiap saat masyarakat



melakukan aktifitas komunikasi baik itu komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok ataupun komunikasi yang dilakukan dengan rekan sejawat. Pada sebuah organisasi, masyarakat harus mampu memecahkan masalah atau mengembangkan ide-ide atau inovasi, dengan saling berinteraksi melalui komunikasi kelompok atau organisasi. Interaksi yang dilakukan masyarakat tersebut adalah komunikasi kelompok dalam melakukan interaksi masing-masing melakukan aksi dan reaksi. Tindakan dan kegiatan yang dilakukan masyarakat baik itu perseorangan, kelompok, ataupun organisasi dalam ilmu komunikasi disebut tindakan komunikasi.

Intisari dari komunikasi pemerintahan adalah menjalankan pemerintahan sesuai dengan kenyataan yang ada dan menjalankan fungsi pemerintahan melalui keterampilan berkomunikasi, terkait kepentingan masyarakat dalam mencapai tingkat kesejahteraan hidup sebaik-baiknya dengan tidak merugikan pihak manapun (*Hasan*, 2005).

5. Fungsi Komunikasi Pemerintahan

Fungsi komunikasi pemerintahan dapat dilihat dari fungsi komunikasi politik yang dapat dibedakan dalam dua bagian. Pertama, fungsi dalam komunikasi politik berada pada struktur pemerintah (suprastruktur politik) yang berisikan informasi menyangkut kebijakan yang dilaksanakan pemerintah. Komunikasi ditujukan sebagai upaya untuk mewujudkan loyalitas serta integritas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintahan yang lebih baik. Kedua, fungsi dalam struktur masyarakat (infrastruktur politik) dengan istilah Ranah social politik, yaitu sebagai agregasi kepentingan golongan masyarakat dan artikulasi kepentingan, dimana kedua fungsi tersebut sebagai proses komunikasi yang berlangsung diantara kelompok masyarakat atau asosiasi dimana proses penyaluran isi pesan komunikasi terhadap pemerintah berasal dari agregasi dan artikulasi. Sehingga komunikasi bersifat timbal balik dalam pengertian saling merespons dan menitikberatkan kepentingan sebesar-besarnya untuk kepentingan rakyat.





Beberapa fungsi komunikasi pemerintahan sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi kepada publik.
- b. Menjelaskan dan mendukung suatu keputusan yang telah ditetapkan.
- c. Mempertahankan nilai-nilai dan mempromosikan perilaku yang bertanggung jawab.
- d. Memfasilitasi dialog antara institusi pemerintah dan warga Negara yaitu masyarakat.

6. Hambatan Komunikasi Pemerintahan

Hambatan komunikasi dalam pemerintahan yaitu menghalangi atau mengganggu tercapainya komunikasi yang efektif dalam mengirim pesan, serta pemahaman terhadap pesan yang dikirimkan dalam memberikan umpan balik menurut Simon, Smithburg, dan Thomson dalam *Handbook of Administrative Communication* menyebutkan bahwa hambatan-hambatan dalam komunikasi pemerintahan, yaitu hambatan bahasa, kerangka referensi, jarak status, jarak geografis, perlindungan diri dari inisiator, tekanan pekerjaan lainnya, dan pembatasan yang disengaja pada komunikasi.

- a. Hambatan bahasa
Penggunaan bahasa yang tidak sesuai dan tidak dapat dipahami oleh penerima pesan dapat menghambat komunikasi.
- b. Kerangka referensi
Setiap orang memiliki kerangka referensi yang berbeda dan dapat mempengaruhi efektivitas pesan yang disampaikan.
- c. Jarak status
Hal ini berhubungan dengan hambatan dalam pola komunikasi organisasi yang dianut oleh organisasi pemerintahan.
- d. Jarak geografis
Jarak geografis yang sangat lebar antara pemerintah dan warga Negara dapat menghambat komunikasi pemerintahan.
- e. Perlindungan diri dari inisiator
Berkaitan dengan kesediaan penerimaan pesan yang dilakukan oleh penerima pesan.



- f. Tekanan pekerjaan lainnya
Tekanan pekerjaan yang dialami dapat menyebabkan hilang prioritas terhadap pengiriman dan penerimaan pesan.
- g. Pembatasan yang disengaja pada komunikasi
Berkaitan dengan sensor yang dilakukan oleh pemerintah Terhadap pengiriman dan penerimaan pesan.

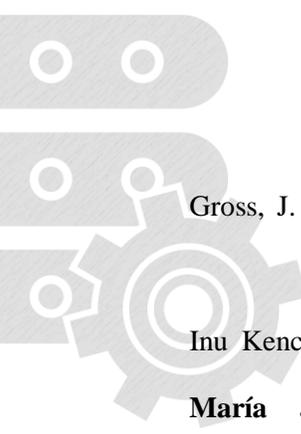
PENUTUP

Dari pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi pemerintahan yaitu proses penyampaian pesan atau gagasan pemerintah melalui kebijakan pemerintah dan peraturan pemerintah kepada masyarakat. Dimana pemerintah sebagai penyelenggara Negara dalam mengambil kebijakan harus mementingkan kepentingan masyarakat dan mengkomunikasikan dengan baik kepada masyarakat agar tidak terjadi kesalah pahaman antara pemerintah dan masyarakat. Kebijakan pemerintah banyak dikaitkan dengan kepentingan politik dan agar terhindar dari kepentingan politik maka komunikasi pemerintahan harus selalu ditingkatkan baik itu dalam internal pemerintahan maupun kepada public atau masyarakat umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Canel, Maria Jose & Karen Sanders. (2013). *Government Communication: An Emerging Field in Political Communication Research*. The Sage Handbook of Political Communication
- Dale S. Beach. (1975). *Personel: The Management of People at Work*. Third Edition, London: Collier Macmillan Publisher
- Edvinsson, L. and M. Malone. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins, New York, NY
- Erlina 2005. *Komunikasi pemerintahan*. Bandung: Rafika aditama
- Garnet, James L. "Effective Communications in Government", dalam James L. Perry, editor. 1989. *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers





Gross, J. J. & Ross A. Thompson. 1998. Antecedent and Response Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience and Physiology. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74. 224-237

Inu Kencana Syafii, Ilmu Administrasi Publik, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006

María José Canel dan Karen Sanders dalam *Government Communication: An Emerging Field in Political Communication Research* (2011 : 85-86)

Sedamaryanti, (2018 : 31) Komunikasi pemerintahan, PT Refika Aditama, Bandung

Jurnal Administrasi Publik, Vol. 3, No. 1, 2004

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2009 tentang Bendera, Bahasa, dan Lambang Negara serta Lagu Kebangsaan





The New Publik Management dan The New Publik Service Era Refolusi Industri 4.0

Abdul Rahmat

Universitas Negeri Gorontalo

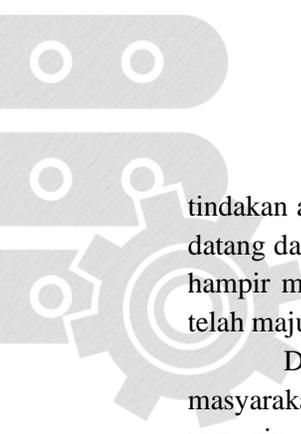
abdulrahmat@ung.ac.id

PENDAHULUAN

Sistem administrasi publik di Negara Kesatuan Republik Indonesia mengenal tiga tingkatan pemerintahan, yakni pemerintahan pusat, pemerintahan provinsi, dan pemerintahan kabupaten atau kota. Secara resmi tidak terdapat tingkatan pemerintahan di luar hal tersebut. Dengan demikian, semua urusan pemerintahan dibagi habis dalam tiga tingkatan pemerintahan tersebut. Namun demikian masih terdapat satu jenis pemerintahan lain yang memperoleh tempat khusus baik dalam peraturan perundang-undangan maupun dalam kajian administrasi publik. Jenis pemerintahan tersebut adalah pemerintahan lokal yang dimanifestasikan baik dalam bentuk pemerintahan kelurahan maupun desa. Penyelenggaraan administrasi publik di berbagai tingkatan pemerintahan ini pada dasarnya tidak terlepas dari perkembangan pemikiran administrasi publik.

Jika dicermati perkembangan masyarakat dunia dewasa ini, maka banyak peristiwa yang menyentuh hati nurani, seperti kemiskinan, kebodohan, pengangguran, kekurangan gizi, berbagai wabah penyakit menular dan penyakit sosial, seperti flu burung, antraks, HIV/AIDS, kecanduan narkoba dan obat-obat terlarang lainnya, kriminalitas, konflik, perang, tindakan kekerasan dan





tindakan anarkis, kerusakan lingkungan, berbagai bencana alam, yang datang dari darat, laut maupun udara. Semua peristiwa tersebut terjadi hampir merata di seluruh penjuru dunia, baik di negara-negara yang telah maju, maupun negara-negara berkembang, termasuk Indonesia.

Dari pandangan ilmu, fenomena yang muncul dalam masyarakat menunjukkan ada sesuatu yang salah dalam kehidupan manusia, pada tingkat individu, keluarga dan kelompok sosial, maupun dalam sebuah negara atau pemerintah yang berdaulat. Karena, negara yang berdaulat bukan saja ditentukan adanya pengakuan kedaulatan dari negara lain dan adanya batas-batas teritorial serta adanya rakyat yang bermukim di wilayah tersebut, tetapi juga ditentukan oleh adanya sistem administrasi pemerintahan (*publik administration*) atau manajemen pemerintahan (*publik management*) yang baik pula.

Administrasi publik atau manajemen publik dipergunakan untuk menciptakan keteraturan, ketertiban, keamanan, menjamin hak-hak dasar rakyat, baik di bidang politik, ekonomi, maupun sosial dan kultural, menjamin adanya peningkatan kemampuan, kemandirian dan kesejahteraan seluruh rakyat, bukan orang per orang, kelompok atau golongan tertentu. Dengan menggunakan istilah dalam pembukaan konstitusi negara (UUD 1945) adalah "melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial."

Pengelolaan Pemerintahan Era Millenium

Munculnya berbagai masalah diatas, dalam tataran konsep administrasi publik dan manajemen publik yang diadopsi oleh negara-negara di dunia dianggap sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan masyarakat yang sangat kompleks. Dengan pengertian lain, lingkungan masyarakat sudah mengalami perubahan pesat, sementara konsep-konsep administrasi publik dan manajemen publik masih mengacu pada paradigma dan konsep-konsep lama. Akibatnya, banyak pemerintahan di dunia menghadapi berbagai masalah, seperti



salah urus pemerintahan atau salah kelola pemerintahan yang disebut dengan berbagai istilah, seperti *mis-governance*, *mis-management*, dan *governance failure*.

Bentuk-bentuk lain dari kegagalan pemerintahan, seperti kegagalan pembangunan (*development failure*), berkembangnya penyakit birokrasi, seperti penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) yang termanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Para ahli mengidentifikasi kegagalan pengelolaan pemerintahan dengan berbagai ungkapan. Kegagalan utama pemerintah saat ini karena kelemahan manajemennya, bukan pada apa yang dikerjakan pemerintah, melainkan bagaimana caranya pemerintah mengerjakannya (Osborne dan Gaebler, 1995). Krisis multi dimensional di Indonesia sebagian besar disebabkan adanya salah urus (*mis-management*) pada semua sektor, baik swasta maupun pemerintah.

Berbagai persoalan dalam pengelolaan pemerintahan era millenium ini, sudah diramalkan para ahli beberapa dasawarsa yang lalu. Menurut Naisbitt (1994):

Kita hidup pada masa perubahan besar, suatu masa dari awal yang baru. Kita hidup pada masa ketika banyak hal mulai berakhir. Dalam evolusi demokrasi kita mulai tiba pada akhir dari tase demokrasi yang kita anggap sebagai demokrasi perwakilan. Krisis dalam kepemimpinan politik yang kita saksikan sekarang ini adalah krisis dari pengaturan yang diciptakan sebelumnya yang telah menjadi tidak relevan. Karena kita sekarang berada di dalam posisi untuk mengetahui semua yang perlu kita ketahui, sesegera setiap orang lain mengetahuinya, termasuk mereka yang mewakili kita, kita tidak harus memiliki perwakilan jenis itu lagi.

Selanjutnya Drucker (1997) menegaskan bahwa:

Selama hampir dua abad, kita dengan semangat mendiskusikan apa yang seharusnya dilakukan pemerintah. Kita hampir tak pernah mempertanyakan apa yang dapat dilakukan pemerintah. Kini keterbatasan dan fungsi pemerintah akan semakin menjadi isu. Pemerintah bukan lagi





satu-satunya pusat kekuatan, seperti yang masih menjadi dalil teori politik dan sosial. Realitas baru ini menciptakan tuntutan-tuntutan baru.

Dalam pandangan Korten (1993):

Tahun 1980-an kita menyaksikan penolakan terhadap mitos bahwa pemerintah merupakan satu-satunya badan sah yang berhak mengambil keputusan dalam pembangunan dan mengelola sumberdaya pembangunan. Sekarang secara luas telah diterima bahwa masyarakat sipil mempunyai peran penting, kalau tidak sentral, dalam keduanya. Manakala terjadi perubahan-perubahan sepadan dalam politik, terbuka pula kemungkinan-kemungkinan baru untuk mengerahkan bakat manusia, kemampuan institusional dan energi sosial bagi pelayanan pembangunan, lebih banyak dari yang bisa diharapkan akan bisa dicapai oleh pemerintah.

Prediksi para ahli di atas, apabila dikaitkan dengan fenomena kekinian yang muncul ditengah-tengah masyarakat nampaknya tidak jauh meleset dari kebenaran. Pengertian masyarakat disini, tentu saja bukan hanya masyarakat lokal atau nasional dalam suatu negara atau sistem pemerintahan, tetapi termasuk juga masyarakat *global community*, atau meminjam istilah McLuhan *global village*.

Dalam kenyataannya, masyarakat dunia sekarang sedang mengalami perubahan besar di tengah gelombang globalisasi, demokratisasi dan kemajuan teknologi informasi yang sangat dramatis, yang memunculkan realitas-realitas baru, dan tantangan-tantangan baru menuju pembentukan tatanan masyarakat baru dan tatanan dunia baru yang diharapkan akan lebih lebih baik dibanding dengan masa sebelumnya. Globalisasi bukanlah suatu pilihan tetapi suatu kenyataan dari tatanan baru pada abad ke-21. Pengelolaan pemerintahan pada abad ini tidak bisa lagi sekedar mengelola administrasi pemerintahan secara tradisional seperti seorang pamong praja yang memungut pajak dan retribusi, tetapi jauh lebih kompleks dan lebih dinamis yang disertai dengan ketidakpastian.

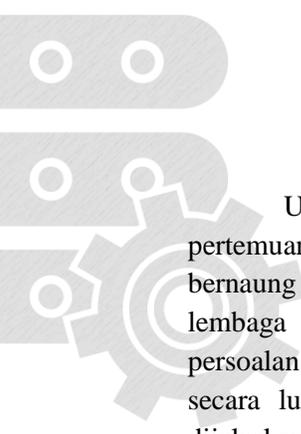
Dari perspektif *publik administration*, pandangan ahli di atas membawa implikasi pada tiga hal yang sangat fundamental, yaitu:



1. Pengelolaan pemerintahan atau manajemen publik (*publik management*). Dalam literatur kontemporer sering disebut dengan "tata pemerintahan" (*governance*). Istilah *governance* kemudian seakan menyatu dengan *good governance* sebagai sebuah konsep baru yang sangat penting dan populer pada era global. Perubahan istilah menunjukkan adanya perubahan spektrum dalam administrasi publik dan manajemen publik dari bentuk-bentuk aslinya;
2. Pengelolaan pembangunan (*development*) dengan segala sumberdayanya. Konsep pembangunan juga dalam perkembangannya telah mengalami pergeseran dari pertumbuhan ekonomi (*growth paradigm*) berubah menjadi *sustainability human development* yang menjadi konsep penting pada era milenium;
3. Partisipasi warga (*citizen participation*). Konsep partisipasi warga pada awalnya hanya dikenal dalam teori-teori politik, sekarang ini lebih sering digunakan dalam pengelolaan tata pemerintahan (*governance*) dan pembangunan manusia yang berkesinambungan (*sustainable human development*). Dengan demikian konsep partisipasi telah mengalami pergeseran makna, yaitu: (1) partisipasi warga sipil dalam pengelolaan pemerintahan (*participatory governance*) dan (2) partisipasi warga sipil dalam pengelolaan pembangunan (*participatory development*).

Konsep-konsep di atas, menjadi fokus penelitian dan perdebatan para praktisi, akademisi, pemerhati dan konsultan seluruh penjuru dunia, mulai era 1990-an dengan kecenderungan yang semakin meningkat memasuki era 2000-an atau era millenium. Para ahli bersepakat perlunya melakukan perubahan mendasar yang disebut dengan beberapa istilah, seperti redefinisi (*redefinition*), rekonstruksi (*reconstruction*) dan atau rekonseptualisasi (*reconceptualization*) di bidang administrasi publik atau manajemen publik, mulai dari tataran paradigma, teori, konsep, asumsi dan pendekatan bahkan hingga model-model program dan proyek yang bersifat lebih teknis. (Dunn, Willian.N. 1981).





Untuk tujuan dimaksud, telah diselenggarakan berbagai pertemuan internasional yang disponsori oleh badan-badan dunia yang bernaung di bawah Perserikatan Bangsa-Bangsa, maupun lembaga-lembaga internasional lainnya untuk meneliti dan mendiskusikan persoalan tersebut yang hasilnya dipublikasikan dan disosialisasikan secara luas di seluruh dunia. Di antara publikasi tersebut dapat dijelaskan, berikut ini : *United Nation Development Programme* (UNDP) pada tahun 2004 mempublikasikan laporan dengan judul "*Reconceptualising Governance*." Laporan ini merupakan sintesis hasil seminar internasional yang dihadiri para ahli untuk mencari konsep "tata pemerintahan baru" (*new governance concept*) yang diharapkan mampu mendorong, melaksanakan, menjaga dan memelihara pembangunan manusia yang berkelanjutan (*sustainable human development*) yang menjadi tujuan pembangunan milenium (*Millennium Development Goals*). Dalam laporan UNDP tersebut disebutkan:

UNDP believes that the primary purpose of government should be to promote sustainable human development in ways that reduce disparities in income, wellbeing, education and opportunity among all people without depriving future generations of, at the very least, similar levels of well-being, security and choice. For governments to work humanely, effectively and efficiently towards these ends, the elements of governance, their interactions and their effects on sustainable human development must be better understood.

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) pada tahun 1997 menerbitkan laporan berjudul "Evaluation of Program Promoting Participatory Development and Good Governance." Laporan ini merupakan rangkuman dari hasil penelitian dan seminar internasional yang telah berhasil mengidentifikasi lima persoalan kritis dalam pengelolaan pemerintahan dewasa ini untuk mendukung pembangunan manusia berkelanjutan: (1) sistem hukum (*legal system*), (2) manajemen sektor publik (*publik sector management*), (3) desentralisasi (*decentralization*), (4) hak azasi manusia (*human right*), dan (5) partisipasi publik (*publik*



participation).

Perserikatan Bangsa-Bangsa, pada tahun 2004 telah menyelenggarakan seminar internasional dengan tema "Reconstructing Governance and Publik Administration for Peaceful, Sustainable Development." Seminar ini bertujuan mencari konsep-konsep baru tentang pengelolaan pemerintahan dan administrasi publik (*governance dan publik administration*), yang difokuskan di negara-negara yang sedang mengalami konflik berkepanjangan di seluruh dunia. Hasil seminar menyimpulkan bahwa dua faktor paling kritis yang dihadapi dalam pengelolaan pemerintahan dewasa yang perlu segera dibenahi adalah: (1) rekonstruksi dan penguatan tata pemerintahan dan (2) sistem administrasi publik dan institusi pemerintah. Faktor tersebut mempunyai hubungan resiprokal dengan konflik yang berkepanjangan. Dalam publikasi ilmiah tersebut dinyatakan:

Governance reconstruction essential to create an effective State sufficiently resilient to avoid a return to violence and instability. These prerequisites of conflict-sensitive reconstruction are: sufficient and appropriate mechanisms for representation, participation, reconciliation, conflict management, and national cohesion. These can be achieved through a constellation of well-known interventions judicial and parliamentary strengthening, rule of law, poverty alleviation, publik sector reform, disarmament, resettlement and reconciliation, etc but they all must be done in thus far atypical, consciously conflict-sensitive ways.

World Bank tahun 2004 menyelenggarakan seminar internasional dengan tema "Citizen Participation in National Governance: The Role of Civil Society in Devising and Implementing Anti-corruption Strategies." Seminar internasional tersebut bertujuan mencari konsep dan model baru tentang partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pemerintahan. Dalam publikasi disebutkan:

Nowadays, citizens increasingly demand a governance scheme free of bureaucratic/administrative corruption, patronage, nepotism, diversion of publik funds and stealing of





publik assets; instead they demand a governance scheme that promotes development and equity. It is, citizens are demanding more participation in the decision-making process of publik policies as well as on their implementation and follow-up.

Publikasi ilmiah di atas, akan memperjelas gambaran bahwa konsep-konsep governance, citizen participation dan Sustainable Human Development merupakan konsep-konsep penting dalam kajian administrasi publik dan manajemen publik dewasa ini, bahkan menjadi arus utama (*mainstream*) untuk mencari fondasi yang kokoh untuk mencapai Millennium Development Goals (MDG's) yang dideklarasikan oleh Perserikatan Bangsa Bangsa harus mampu dicapai oleh negara-negara anggota PBB pada tahun 2015. Indonesia sebagai salah satu negara anggota PBB, berkewajiban mematuhi dan mewujudkan deklarasi PBB tersebut.

Terdapat dua gagasan utama dalam perspektif ini. Gagasan pertama menyangkut pemisahan politik dan administrasi. Administrasi publik tidak secara aktif dan ekstensif terlibat dalam pembentukan kebijakan karena tugas utamanya adalah implementasi kebijakan dan penyediaan layanan publik. Dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik menampilkan netralitas dan profesionalitas. Administrasi publik diawasi oleh dan bertanggung jawab kepada pejabat politik yang dipilih. Gagasan kedua menyangkut nilai yang dikedepankan oleh perspektif ini, bahwa administrasi publik seharusnya berusaha sekeras mungkin untuk mencapai efisiensi dalam pelaksanaan tugasnya. Efisiensi ini dapat dicapai melalui struktur organisasi yang terpadu dan bersifat hierarkis.

Gagasan ini terus berkembang melalui para pakar seperti Frederick Winslow Taylor (1923) dengan "*scientific management*", Leonard D. White (1926) dan W.F. Willoughby (1927) yang mengembangkan struktur organisasi yang sangat efisien, dan Gullick & Urwick (1937) yang sangat terkenal dengan akronimnya POSDCORB. Dengan mengacu pada dua gagasan utama tersebut, perspektif ini menaruh perhatian pada fokus pemerintahan pada penyediaan layanan secara langsung kepada masyarakat melalui

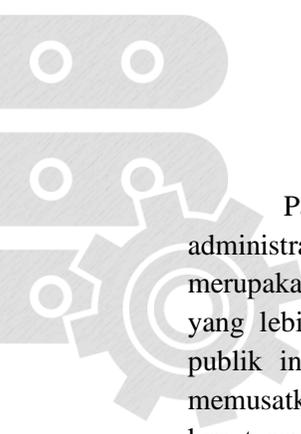


badan-badan publik. Perspektif ini berpandangan bahwa organisasi publik beroperasi paling efisien sebagai suatu sistem tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan dibatasi. Perspektif ini berpandangan pula bahwa peran utama administrator publik dibatasi dengan tegas dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan pegawai, pengarahan, pengkoordinasian, pelaporan, dan penganggaran.

Selama masa berlakunya perspektif old publik administration ini, terdapat dua pandangan utama yang lainnya yang berada dalam arus besar tersebut. Pertama adalah pandangan Herbert A. Simon yang tertuang dalam karya klasiknya (1957) "*administrative behavior.*" Simon mengungkapkan bahwa preferensi individu dan kelompok seringkali berpengaruh pada berbagai urusan manusia. Organisasi pada dasarnya tidak sekedar berkenaan dengan standar tunggal efisiensi, tetapi juga dengan berbagai standar lainnya. Konsep utama yang ditampilkan oleh Simon adalah rasionalitas manusia yang pada dasarnya kelanjutan dari pendekatan *publik management*.

Pendekatan baru tersebut adalah *new publik service* menurut Denhardt dan Denhardt atau *publik governance* menurut Bovaird dan Loffler. Denhardt dan Denhardt, dibatasi oleh derajat rasionalitas tertentu yang dapat dicapainya dalam menghadapi suatu persoalan, sehingga untuk mempertipis batas tersebut manusia bergabung dengan yang lainnya guna mengatasi segala persoalannya secara efektif. Meski nilai utama yang hendak dijadikan dasar bertindak manusia adalah rasionalitasnya, namun Simon mengungkapkan bahwa dalam organisasi manusia yang rasional adalah yang menerima tujuan organisasi sebagai nilai dasar bagi pengambilan keputusannya. Dengan demikian orang akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan cara yang rasional dan menjamin perilaku manusia untuk mengikuti langkah yang paling efisien bagi organisasi. Dengan pandangan ini akhirnya posisi rasionalitas dipersamakan dengan efisiensi. Hal ini tampak dalam pandangan Denhardt & Denhardt bahwa "*for what Simon called 'administrative man,' the most rational behavior is that which moves an organization efficiently toward its objective.*"





Pandangan berbeda kedua dalam perspektif old publik administration adalah *publik choice* (pilihan publik). Pandangan ini merupakan penafsiran baru atas perilaku administrasinya Simon, dan yang lebih dekat dengan pandangan economic man. Teori pilihan publik ini didasarkan pada tiga asumsi kunci. Pertama, teori ini memusatkan perhatian pada individu dengan asumsi bahwa pengambil keputusan perorangan adalah orang yang rasional, mementingkan dirinya sendiri, dan berusaha memaksimalkan manfaat yang diperolehnya. Dengan demikian, seseorang senantiasa berusaha mencari keuntungan sebesar-besarnya dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Kedua, teori ini memusatkan perhatian pada publik goods (komoditas publik) sebagai output dari badan-badan publik. Ketiga, teori ini didasarkan pada asumsi bahwa situasi keputusan yang berbeda akan menghasilkan pendekatan yang berbeda dalam penentuan pilihan. Dengan alasan ini, teori pilihan publik berupaya menstrukturasi proses pembuatan keputusan sehingga dapat mempengaruhi pilihan-pilihan manusia. Hal ini merupakan kunci beroperasinya badan-badan publik. Teori pilihan publik inilah yang merupakan jembatan penghubung antara old publik administration dengan new publik management.

Perspektif administrasi publik kedua, *new publik management*, berusaha menggunakan pendekatan sektor swasta dan pendekatan bisnis dalam sektor publik. Perspektif ini merupakan penyempurnaan dari Administrasi Publik Klasik. Beberapa kalangan menyebutnya sebagai model baru hasil proses reformasi administrasi publik dan manajemen publik. Beberapa terminologi yang mengacu pada konsep NPM adalah *reinventing government* atau *interpreneurial government*, *business process reengineering*, *market-based publik administration*, *post-bureaucracy*, *managerialism* dan *New Publik Management* (NPM). Istilah NPM sendiri diperkenalkan *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). Meskipun menggunakan terminologi dan jalan pemikiran yang berbeda, tetapi mendeskripsikan fenomena yang sama, yaitu tantangan bagaimana mengoptimalkan birokrasi yang telah diperkenalkan oleh sosiolog Jerman Max Weber ratusan tahun yang lalu yang dalam



perkembangannya menunjukkan kecenderungan semakin birokratis dan tidak efisien, yang ditandai dengan makin berkembangnya lembaga-lembaga, meningkatnya biaya-biaya administratif, red tape, kompleksitas dan rigitas institusi (Wang, 2002).

New Publik Management

Munculnya NPM sebagai sebuah gerakan intelektual pada dasarnya dalam rangka pembaharuan administrasi publik dan manajemen publik. NPM sendiri mempunyai dimensi yang luas, namun inti ajarannya adalah bagaimana mentransformasikan model manajemen sektor swasta ke dalam organisasi publik serta mengembangkan inisiatif pengaturan sistem seperti deregulasi, privatisasi, kontrak manajemen, dan sebagainya (Tarigan, 2003).

Larbi (1999) seorang ahli dari PBB mendiskripsikan NPM:

New publik management (NPM), management techniques and practices drawn mainly from the private sector, is increasingly seen as a global phenomenon. NPM reforms shift the emphasis from traditional publik administration to publik management. Key elements include various forms of decentralizing management within publik services (e.g., the creation of autonomous agencies and devolution of budgets and financial control), increasing use of markets and competition in the provision of publik services (e.g., contracting out and other market-type mechanisms), and increasing emphasis on performance, outputs and customer orientation. NPM reforms have been driven by a combination of economic, social, political and technological factors.

Reichard (2001), menambah lima karakteristik NPM:

- 1) *Increased market-orientation and focus on competitiveness;*
- 2) *Corporate management concepts adopted from the private sector;*
- 3) *Separation of strategic (political) and operational (administrative) responsibility;*
- 4) *Ideas derived from management by objectives and by*



outcomes, and

5) *Decentralised, semi-autonomous structures.*

Ferlie, *et all* tahun 1995 (Djopari, JRG. 1997) membagi topologi NPM menjadi:

1. Model yang menekankan pentingnya efisiensi (*efficiency drive*). Model ini merupakan model awal yang muncul pada awal dekade 1980-an dengan memberikan perhatian utama agar sektor publik berperilaku seperti layaknya usaha swasta, yang sarat dengan orientasi efisiensi. Tema penting di dalam model ini antara lain adalah peningkatan pengawasan atas manajemen keuangan, penghematan atau efisiensi keuangan, penguatan fungsi penganggaran, serta penciptaan sistem informasi dan anggaran.
2. Model yang menekankan upaya untuk memperkecil lingkup sektor publik (*down-sizing*), menciptakan fleksibilitas organisasi, menghindari standarisasi organisasi, mengembangkan pola pelayanan yang fleksibel dan variatif, memperkuat desentralisasi tanggung jawab kegiatan dan anggaran ke tingkat bawah, pergeseran pola manajemen dari sistem hirarkis menuju sistem *contracting out*, serta pemilahan organisasi puncak dengan organisasi operasional. Model ini sudah memberi perhatian terhadap pentingnya jaringan kerja (*network*) dengan organisasi lain di luar pemerintah, menekankan pembentukan aliansi strategis dengan badan lain di luar pemerintah sebagai bentuk baru koordinasi yang lebih luas, terbuka, dan inklusif.
3. Model yang menekankan pada pencapaian hasil yang prima (*In Search of Excellence*). Model ini merupakan perwujudan dari aliran human relations dalam teori manajemen yang memberikan perhatian pada pentingnya budaya organisasi. Model ini memberi perhatian khusus pada pengaruh nilai, budaya, ritus, dan simbol-simbol yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam bekerja. Model ini dapat dibedakan atas dua pendekatan utama, yaitu pendekatan *bottom-up* dan pendekatan *top-down*. Pendekatan *bottom-up* memberikan penekanan pada pengembangan organisasi sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*), pengakuan akan perlunya budaya

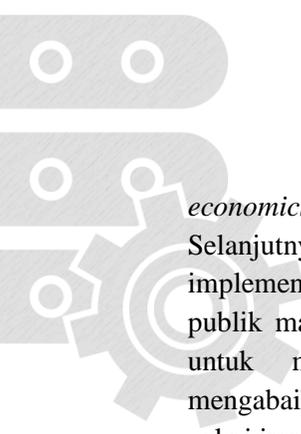


organisasi sebagai pengikat proses kerja birokrasi, desentralisasi manajemen, serta pengukuran kinerja berdasarkan hasil yang dicapai. Sedangkan, pendekatan *top-down* menekankan upaya-upaya untuk memperlancar perubahan budaya organisasi, proyeksi visi secara *top-down*, kepemimpinan kharismatik, pemakaian simbol organisasi dan penetapan misi yang jelas, adanya strategi komunikasi, dan penekanan fungsi manajemen sumberdaya manusia.

4. Model yang menekankan pada pelayanan publik (*publik service orientation*). Model ini merupakan model yang paling jarang dikembangkan tetapi memiliki manfaat yang besar jika diterapkan dalam manajemen pelayanan publik. Model ini merefleksikan penyelarasan ide-ide dalam manajemen sektor swasta ke dalam manajemen sektor publik serta penguatan kembali peran manajer sektor publik dengan menerapkan manajemen yang berkualitas tinggi secara lebih meyakinkan yang sebelumnya telah dirusak oleh berbagai malpraktek dan patologi. Di samping itu, model ini mempunyai beberapa karakter penting seperti pelayanan yang berkualitas tinggi (*prima*), proses manajemen yang lebih merefleksikan kepentingan pengguna (*users*) lebih dari sekedar kepentingan konsumen, penekanan pada pembelajaran masyarakat lebih dari sekedar pendekatan penyediaan pelayanan yang dilakukan secara rutin (misalnya manajemen berbasis masyarakat, penilaian kebutuhan nyata masyarakat, dan sebagainya), penekanan peran pasar dan swadaya masyarakat dengan tetap memperhatikan berbagai keterbatasannya, serta menjamin partisipasi masyarakat dan prinsip akuntabilitas sebagai bentuk perhatian terhadap pentingnya legitimasi manajemen pelayanan publik.

Selain berbasis pada teori pilihan publik, dukungan intelektual bagi perspektif ini berasal dari publik *policy schools* (aliran kebijakan publik) dan managerialism movement. Aliran kebijakan publik dalam beberapa dekade sebelum ini memiliki akar yang cukup kuat dalam ilmu ekonomi, sehingga analisis kebijakan dan para ahli yang menggeluti evaluasi kebijakan terlatih dengan konsep market





economics, costs and benefit, dan rational models of choice. Selanjutnya, aliran ini mulai mengalihkan perhatiannya pada implementasi kebijakan, yang selanjutnya mereka sebut sebagai publik management. Penggunaan istilah yang berbeda ini dilakukan untuk membedakannya dari publik administration dengan mengabaikan fakta bahwa keduanya memiliki perhatian yang sama, yakni implementasi kebijakan publik.

Denhardt & Denhardt mengakui bahwa publik administration merupakan sinonim dengan publik management, namun jika antara keduanya ada yang membedakan maka istilah publik management cenderung bias pada interpretasi ekonomi terhadap perilaku manajerial sementara istilah publik administration cenderung dipergunakan dalam ilmu politik, sosiologi, atau analisis organisasi. Dukungan intelektual dari managerialism movement berakar dari pandangan bahwa keberhasilan sektor bisnis dan publik bergantung pada kualitas dan profesionalisme para manajernya. Kemajuan dapat dicapai melalui produktivitas yang lebih besar, dan produktivitas ini dapat ditingkatkan melalui disiplin yang ditegakkan oleh para manajer yang berorientasi pada efisiensi dan produktivitas. Untuk memainkan peran penting ini, para manajer harus diberi “the freedom to manage” dan bahkan “the right to manage.” Secara praktek, gerakan manajerialis memperoleh pengaruh besar dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara maju, seperti Selandia Baru, Australia, Inggris, dan Amerika Serikat. Di Inggris, reformasi administrasi publik dijalankan sejak masa PM Margaret Thatcher. (Dinito, Diana M. 2003)

Dukungan intelektual dalam gerakan ini di Inggris tampak dari karya Emmanuel Savas dengan “Privatization”nya, Normann Flynn dengan “Publik Sector Management”nya. Di Amerika Serikat, gerakan ini memperoleh popularitas besar berkat karya terkenal David Osborne dan Ted Gaebler, *Reinventing Government*. Gerakan ini menyebar ke seluruh dunia sehingga menjadi inspirasi utama di banyak negara (Emanuel S. Savas, 2000). *Privatization and Publik-Private Partnerships*. (New York : Chatam House Publishers). Norman Flynn, 1990. *Publik Sector Management*. (Brighton: Wheatsheaf).



David Osborne and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Publik Sector*. (New York: A William Patrick Book, 1992) mereformasi administrasi publik baik dengan melakukan privatisasi gaya Inggris atau dengan gerakan mewirausahakan birokrasi gaya Amerika Serikat.

Perspektif ini menekankan penggunaan mekanisme dan terminologi pasar sehingga memandang hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya sebagai layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli. Peran manajer publik berubah karena ditantang untuk selalu menemukan cara-cara baru dan inovatif dalam mencapai tujuan, atau menswastakan berbagai fungsi yang semula dijalankan oleh pemerintah. Manajer publik didesak untuk “mengarahkan bukannya mengayuh,” yang bermakna bahwa beban pelayanan publik tidak dijalankan sendiri tetapi sebisa mungkin didorong untuk dijalankan oleh pihak lain melalui mekanisme pasar.

PENUTUP

Perspektif *new publik service* mengawali pandangannya dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting bagi pemerintahan demokratis. Jati diri warga negara tidak hanya dipandang sebagai semata persoalan kepentingan pribadi (*self interest*) namun juga melibatkan nilai, kepercayaan, dan kepedulian terhadap orang lain. Warga negara diposisikan sebagai pemilik pemerintahan (*owners of government*) dan mampu bertindak secara bersama-sama mencapai sesuatu yang lebih baik. Kepentingan publik tidak lagi dipandang sebagai agregasi kepentingan pribadi melainkan sebagai hasil dialog dan keterlibatan publik dalam mencari nilai bersama dan kepentingan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinito, Diana M. 2003. *Social Welfare: Politics and Publik Policy*. San Fransisco: Boston New York.
- Djopari, JRG. 1997. *Kebijaksanaan Pemerintah*. Jakarta: Yarsif Watampone.



- 
- Dunn, Willian.N. 1981. *Publik Policy Analysis: An Introduction*. USA: Prentice-Hal,Inc., Englewood Cliffs,N.J.07632.
- Dye, Thomas R. 1987. *Understanding Publik Policy*. USA: Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, NJ.
- Edwards III, George C. 1980. *Implementing Publik Policy*. Washington, D.C: Congressional Quarterly Press.
- Effendi, Sofyan, dkk, 1993. *Membangun Martabat Manusia, Peranan Ilmu-ilmu Sosial dalam Pembangunan*. Yogyakarta : Penerbit Gajah Mada University Press Kerjsama dengan HIPIIS Cab. Yogyakarta.
- Esmara, Hendra. 1986. *Perencanaan dan Pembangunan di Indonesia*, Jakarta: Gramedia.
- Evers, Dieter & Hans. 1988. *Teori Masyarakat: Proses Peradaban dalam Sistem Dunia Modern*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Faturochman. (ed). 2004. *Dinamika Kependudukan dan Kebijakan*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Garna, Judistira K.2000. *Metode Penelitian Sosial: Penelitian dalam Ilmu Pnerintahan*. Bandung: Primaco Akademika.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall, 2003.

