



# Pengambilan **KEPUTUSAN**

---

M. Husaini, S.Sos., M.AP





# **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

**Penulis:  
M. Husaini, S.Sos., M.AP**



**BRAVO PRESS  
CV BRAVO PRESS INDONESIA**



## **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **Penulis :**

M. Husaini, S.Sos., M.AP

**ISBN :** 978-634-7353-24-5

**Editor :** Rahmatun Nisa, S.Sos

**Penyunting :** Tasya Putri Herman, S.T

**Desain Sampul dan Tata Letak :** Septia Fakhira Risti, S.Ds

**Penerbit :** CV BRAVO PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 022/RAU/2024

### **Redaksi :**

Perumahan Indah Harisanda blok f6 Jalan saudara RT 03/RW  
06 Kel/Desa Tuah Madani, Kec. Tuah Madani, Kota  
Pekanbaru, Riau


Website : [www.bravopress.id](http://www.bravopress.id)

Email : [bravopressindonesia@gmail.com](mailto:bravopressindonesia@gmail.com)

Cetakan pertama, Agustus 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.



# PRA KATA

Latar belakang penulisan buku ini didasari oleh kebutuhan mendalam akan pemahaman yang komprehensif tentang proses pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik. Buku ini dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai teori, model, serta praktik pengambilan keputusan yang relevan bagi mahasiswa S1 Administrasi Publik, khususnya dalam mata kuliah Pengambilan Keputusan. Ruang lingkup materi mencakup berbagai aspek mulai dari model teoretis, analisis masalah, metode dukungan keputusan, hingga aspek psikologis dan etika yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Target utama pembaca adalah mahasiswa yang sedang menempuh studi di bidang Administrasi Publik agar mampu memahami dan menerapkan prinsip-prinsip pengambilan keputusan secara efektif dan etis. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan masukan, semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dan menginspirasi pengembangan ilmu di bidang ini.

**M. Husaini, S.Sos., M.AP**

# KATA PENGANTAR

Selamat datang dan selamat membaca buku ini yang disusun sebagai panduan komprehensif dalam memahami proses pengambilan keputusan dalam administrasi publik. Buku ini disusun berdasarkan kurikulum dan kebutuhan aktual di lapangan, dengan harapan dapat membantu mahasiswa dalam memahami berbagai model, teknik, dan aspek penting yang mempengaruhi pengambilan keputusan di sektor publik. Setiap bab dirancang untuk memberikan penjelasan yang sistematis dan mendalam, dilengkapi dengan studi kasus dan tren masa depan yang relevan. Saya berharap buku ini tidak hanya menjadi sumber belajar, tetapi juga mampu membangun pemikiran kritis dan etis dalam pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Terima kasih atas kepercayaan dan antusiasme pembaca, semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang maksimal dalam pengembangan kompetensi dan wawasan Anda. Sebagai ungkapan rasa syukur, buku ini saya persembahkan untuk kedua orang tua tercinta (Alm. H. Harlan dan Alm. Hj. Rohani) atas kasih sayang dan doa yang tiada henti, untuk istriku tercinta Rahmatun Nisa, S.Sos., serta ananda Najwa Ramadhani dan Muhammad Ibnu Husein Al Mubarak yang menjadi sumber semangat dan inspirasi, serta untuk keluarga besar yang selalu mendukung di setiap langkah perjalanan ini.

**Editor**

# DAFTAR ISI

<b>PRA KATA</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>BAB 1 PENGENALAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ADMINISTRASI PUBLIK</b> .....	<b>1</b>
A. Definisi dan Konsep Dasar.....	3
B. Ruang Lingkup dan Pentingnya Pengambilan Keputusan Publik .....	5
C. Peran Pengambilan Keputusan dalam Sistem Pemerintahan.....	7
D. Tipe dan Tingkatan Keputusan (Operasional, Taktis, Strategis).....	9
E. Rangkuman.....	11
F. Latihan Mahasiswa.....	12
<b>BAB 2 MODEL TEORITIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b> .....	<b>17</b>
A. Model Rasional: Fase dan Tantangannya.....	19
B. <i>Bounded Rationality</i> (Herbert Simon).....	23
C. <i>Incremental vs Mixed scanning Model</i> .....	25
D. Model Deskriptif dan Normatif.....	28
E. Rangkuman.....	30
F. Latihan Mahasiswa.....	32
<b>BAB 3 ANALISIS MASALAH DAN IDENTIFIKASI ALTERNATIF</b> .....	<b>37</b>
A. Teknik Identifikasi Masalah.....	39
B. Pengumpulan dan Analisis Data .....	42
C. Penyusunan Kriteria dan Bobot Keputusan .....	44
D. Metode Kreatif: <i>Brainstorming, Delphi</i> .....	45
E. Rangkuman.....	47
F. Latihan Mahasiswa.....	48
<b>BAB 4 METODE DUKUNGAN KEPUTUSAN</b> .....	<b>53</b>
A. Analisis SWOT dan Analisis PESTEL .....	55

B.	<i>Multi-Criteria Decision Making (MCDM)</i> .....	58
C.	<i>Cost-Benefit dan Cost-Effectiveness Analysis</i> .....	60
D.	<i>Use of Multi-Criteria Decision Making (DSS)</i> .....	62
E.	Rangkuman.....	63
F.	Latihan Mahasiswa.....	65
<b>BAB 5 PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK ...</b>		<b>69</b>
A.	Karakteristik Kelompok dan Dinamika.....	71
B.	Teknik Konsensus dan <i>Voting</i> .....	73
C.	Peran Fasilitator dan Moderasi.....	75
D.	Bias Kelompok ( <i>Groupthink, Polarization</i> ).....	77
E.	Rangkuman.....	78
F.	Latihan Mahasiswa.....	81
<b>BAB 6 ASPEK PSIKOLOGIS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>		<b>85</b>
A.	Heuristik dan Bias Kognitif (Tversky & Kahneman) .	87
B.	<i>Emotional Intelligence</i> .....	90
C.	<i>Overconfidence, Anchoring, Availability</i> .....	92
D.	Teknik Mitigasi Bias .....	94
E.	Rangkuman.....	96
F.	Latihan Mahasiswa.....	98
<b>BAB 7 ASPEK ETIKA DAN NILAI .....</b>		<b>103</b>
A.	Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan Publik .....	105
B.	Konflik Kepentingan dan Transparansi.....	107
C.	Akuntabilitas dan Tanggung Jawab .....	109
D.	Dimensi Sosial dan Keadilan .....	110
E.	Rangkuman.....	112
F.	Latihan Mahasiswa.....	113
<b>BAB 8 KEBIJAKAN PUBLIK SEBAGAI KEPUTUSAN STRATEGIS .....</b>		<b>119</b>
A.	Definisi dan Karakter Kebijakan Publik .....	121
B.	Siklus Kebijakan: Agenda, Formulasi, Implementasi .....	123
C.	Analisis Kebijakan .....	126

D.	Evaluasi Kebijakan ( <i>Formative &amp; Summative</i> ).....	127
E.	Rangkuman.....	129
F.	Latihan Mahasiswa.....	130
<b>BAB 9 RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN.....</b>		<b>135</b>
A.	Pengertian dan Ruang Lingkup.....	137
B.	Analisis Risiko ( <i>quantitative/qualitative</i> ).....	138
C.	Strategi Manajemen Risiko (Hedging, Diversifikasi).....	140
D.	Rangkuman.....	142
E.	Latihan Mahasiswa.....	143
<b>BAB 10 TEKNOLOGI DAN BIG DATA.....</b>		<b>147</b>
A.	Peran <i>Big data</i> dalam Meningkatkan Keputusan.....	149
B.	<i>Data Mining</i> dan Analitik Prediktif.....	151
C.	Penggunaan AI & <i>Machine Learning</i> .....	153
D.	Tantangan <i>Data Privacy</i> dan Keamanan.....	155
E.	Rangkuman.....	158
F.	Latihan Mahasiswa.....	159
<b>BAB 11 KOMUNIKASI DAN STAKEHOLDER</b>		
<b><i>ENGAGEMENT</i>.....</b>		<b>163</b>
A.	Identifikasi dan Analisis <i>Stakeholder</i> .....	165
B.	Teknik Komunikasi Efektif.....	167
C.	Negosiasi dan Mediasi.....	169
D.	Partisipasi Publik dan Konsultasi.....	171
E.	Rangkuman.....	172
F.	Latihan Mahasiswa.....	174
<b>BAB 12 IMPLEMENTASI KEPUTUSAN DAN</b>		
<b><i>MONITORING</i>.....</b>		<b>179</b>
A.	Merancang <i>Action plan</i> .....	181
B.	Alokasi Sumber Daya.....	183
C.	<i>Monitoring</i> dan Evaluasi Kinerja.....	185
D.	<i>Adaptive management</i> .....	187
E.	Rangkuman.....	188
F.	Latihan Mahasiswa.....	190
<b>BAB 13 EVALUASI DAN PEMBELAJARAN.....</b>		<b>195</b>
A.	Kriteria Evaluasi Keputusan.....	197

B.	<i>Feedback loop</i> .....	199
C.	Pembelajaran Organisasi ( <i>Organizational Learning</i> ).....	201
D.	<i>Continuous Improvement</i> (PDCA Cycle).....	203
E.	Rangkuman.....	205
F.	Latihan Mahasiswa.....	206
<b>BAB 14 STUDI KASUS DAN TREN MASA DEPAN.....</b>		<b>211</b>
A.	Studi Kasus dari Dunia Publik (Nasional/ Internasional).....	213
B.	<i>E-Governance</i> dan <i>Smart City</i> .....	215
C.	<i>Sustainability-oriented Decision Making</i> .....	216
D.	Tren Terkini dan Rekomendasi Praktis.....	218
E.	Rangkuman.....	219
F.	Latihan Mahasiswa.....	221
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>225</b>
<b>BIODATA PENULIS.....</b>		<b>232</b>

# **BAB 1**

## **Pengenalan Pengambilan Keputusan dalam Administrasi Publik**

### **Tujuan Pembelajaran**

1. Memahami definisi dan konsep dasar pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik, sehingga mahasiswa mampu menjelaskan makna dan karakteristik utama dari proses pengambilan keputusan yang terjadi di lingkungan pemerintahan dan organisasi publik.
2. Mengetahui ruang lingkup serta pentingnya pengambilan keputusan publik dalam sistem pemerintahan, termasuk bagaimana keputusan tersebut memengaruhi kebijakan, pelayanan publik, dan keberlanjutan pembangunan nasional maupun daerah.
3. Mengidentifikasi peran pengambilan keputusan dalam sistem pemerintahan, baik dari aspek struktur organisasi, proses politik, maupun dinamika sosial yang memengaruhi keberhasilan dan efektivitas pengambilan keputusan di tingkat publik.
4. Membedakan berbagai tipe dan tingkatan keputusan yang ada dalam administrasi publik, seperti keputusan operasional, taktis, dan strategis, serta memahami karakteristik dan implikasi dari masing-masing tingkatan tersebut dalam pengelolaan pemerintahan.
5. Mengembangkan pemahaman tentang pentingnya pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dalam

rangka meningkatkan kualitas layanan publik, akuntabilitas, dan transparansi dalam pemerintahan.

6. Menyadari kompleksitas dan tantangan yang dihadapi dalam proses pengambilan keputusan publik, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan pengambilan keputusan tersebut.
7. Menyiapkan dasar pengetahuan yang kuat untuk mempelajari model-model pengambilan keputusan yang lebih kompleks dan teknik-teknik analisis yang dapat diterapkan dalam konteks administrasi publik.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek fundamental dalam setiap aktivitas pemerintahan dan organisasi publik. Tanpa adanya proses pengambilan keputusan yang tepat, keberlangsungan dan efektivitas pelayanan publik, implementasi kebijakan, serta pengelolaan sumber daya akan sangat terhambat. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar, ruang lingkup, dan peran pengambilan keputusan dalam administrasi publik menjadi sangat penting bagi para mahasiswa dan praktisi di bidang ini.

Dalam konteks pemerintahan, pengambilan keputusan tidak hanya sekadar memilih alternatif terbaik dari berbagai opsi yang ada, tetapi juga melibatkan proses analisis yang kompleks, mempertimbangkan berbagai faktor politik, sosial, ekonomi, dan hukum. Keputusan yang diambil akan berdampak langsung terhadap masyarakat dan keberlanjutan pembangunan nasional maupun daerah. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus dilakukan secara cermat, bertanggung jawab, dan berlandaskan prinsip-prinsip etika serta transparansi.

Selain itu, pengambilan keputusan dalam administrasi publik memiliki berbagai tingkatan dan tipe yang berbeda,

mulai dari keputusan operasional yang bersifat rutin, keputusan taktis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya, hingga keputusan strategis yang menentukan arah jangka panjang organisasi atau pemerintahan. Memahami perbedaan ini penting agar proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara tepat sesuai dengan konteks dan tingkatannya.

Pada bagian ini, kita akan membahas secara komprehensif mengenai definisi dan konsep dasar pengambilan keputusan, ruang lingkupnya dalam administrasi publik, serta peran pentingnya dalam sistem pemerintahan. Dengan pemahaman ini, diharapkan mahasiswa mampu melihat betapa pentingnya proses pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi publik dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Selain itu, pengetahuan ini juga akan menjadi dasar untuk mempelajari model-model pengambilan keputusan yang lebih kompleks dan teknik analisis yang dapat diterapkan dalam praktik nyata di lapangan.

## **A. Definisi dan Konsep Dasar**

Pengambilan keputusan merupakan proses penting yang mendasari seluruh aktivitas dalam administrasi publik dan pemerintahan. Secara umum, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai proses memilih suatu tindakan dari berbagai alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks administrasi publik, pengambilan keputusan tidak hanya sekadar memilih opsi terbaik, tetapi juga melibatkan analisis yang kompleks, mempertimbangkan berbagai faktor politik, sosial, ekonomi, dan hukum yang memengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan dan layanan publik (Simon, 1997).

Menurut Simon (1997), pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara berbagai alternatif yang tersedia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ia menekankan bahwa proses ini tidak selalu bersifat rasional secara sempurna karena keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif manusia. Oleh karena itu, dalam praktiknya, pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor batasan rasionalitas, yang dikenal sebagai *Bounded rationality*. Konsep ini menunjukkan bahwa pengambil keputusan tidak selalu mampu mengevaluasi semua opsi secara lengkap, melainkan cenderung mencari solusi yang cukup memuaskan daripada yang optimal (Simon, 1997).

Dalam kerangka teori administrasi publik, pengambilan keputusan juga dipahami sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor, termasuk pejabat pemerintah, legislatif, masyarakat, dan *Stakeholder* lainnya. Keputusan yang diambil akan berdampak langsung terhadap kebijakan, pelayanan publik, dan pembangunan nasional maupun daerah. Oleh karena itu, proses ini harus dilakukan secara sistematis, transparan, dan bertanggung jawab agar hasilnya dapat diterima dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat (Bryson, 2004).

Selain itu, pengambilan keputusan dalam administrasi publik memiliki karakteristik khas, yaitu adanya unsur nilai, etika, dan kepentingan publik. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan aspek keadilan, keberlanjutan, dan akuntabilitas. Sebagai contoh, dalam menentukan alokasi anggaran, pejabat harus menimbang prioritas pembangunan yang adil dan berkelanjutan, serta memastikan bahwa keputusan tersebut tidak merugikan kelompok tertentu secara tidak adil (Frederickson & Ghere, 2005).

Pengambilan keputusan juga melibatkan proses komunikasi dan negosiasi yang kompleks, terutama dalam

konteks pemerintahan yang melibatkan berbagai *Stakeholder* dengan kepentingan berbeda. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus mampu mengelola konflik, mengidentifikasi prioritas, dan mengintegrasikan berbagai perspektif agar keputusan yang dihasilkan dapat diterima secara luas dan efektif dalam implementasinya (Lindblom, 1959).

Secara ringkas, pengambilan keputusan dalam administrasi publik adalah proses yang melibatkan identifikasi masalah, pengumpulan data, analisis alternatif, serta pemilihan opsi terbaik yang didasarkan pada pertimbangan rasional, nilai, dan etika. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan bertanggung jawab agar mampu menghasilkan kebijakan dan layanan publik yang efektif, efisien, dan berkeadilan.

## **B. Ruang Lingkup dan Pentingnya Pengambilan Keputusan Publik**

Ruang lingkup pengambilan keputusan dalam administrasi publik sangat luas dan mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan pengelolaan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Secara umum, pengambilan keputusan ini meliputi proses penentuan kebijakan, perencanaan, pengelolaan sumber daya, serta pelaksanaan program dan kegiatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat (Anderson, 2010).

Dalam konteks pemerintahan, pengambilan keputusan tidak hanya terbatas pada level eksekutif, tetapi juga melibatkan legislatif, yudikatif, serta berbagai lembaga dan organisasi di tingkat pusat maupun daerah. Keputusan-keputusan ini dapat berupa kebijakan strategis yang menentukan arah pembangunan nasional, kebijakan taktis yang mengatur pelaksanaan program tertentu, maupun keputusan

operasional yang berkaitan langsung dengan pelayanan harian kepada masyarakat (O'Leary & Bingham, 2009).

Pentingnya pengambilan keputusan publik terletak pada dampaknya yang langsung mempengaruhi kehidupan masyarakat dan keberlanjutan pembangunan. Keputusan yang tepat akan meningkatkan kualitas layanan publik, memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, serta mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Sebaliknya, keputusan yang keliru atau tidak tepat dapat menimbulkan ketidakadilan, ketidakpastian, bahkan konflik sosial yang berkepanjangan (Kettl, 2005).

Selain itu, pengambilan keputusan dalam administrasi publik juga berperan penting dalam mengatasi berbagai tantangan dan dinamika yang dihadapi pemerintahan, seperti perubahan politik, perkembangan teknologi, serta tekanan dari berbagai *Stakeholder*. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, proses pengambilan keputusan harus mampu menyesuaikan diri dengan kompleksitas dan ketidakpastian yang semakin tinggi, sehingga diperlukan pendekatan yang inovatif dan berbasis data (Dye, 2010).

Pengambilan keputusan yang efektif dan efisien juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Melalui proses pengambilan keputusan yang partisipatif dan berbasis bukti, pemerintah dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, serta mampu mengatasi permasalahan secara komprehensif dan berkelanjutan (Head & Alford, 2015).

Secara umum, ruang lingkup pengambilan keputusan publik meliputi aspek-aspek berikut:

1. Penentuan kebijakan publik yang menyangkut berbagai bidang seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan lingkungan.
2. Pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan fisik dalam pelaksanaan program pemerintah.
3. Pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan dan program.
4. Pengelolaan hubungan dengan *Stakeholder*, termasuk masyarakat, swasta, dan lembaga internasional.
5. Pengambilan keputusan dalam situasi darurat dan krisis yang memerlukan respons cepat dan tepat (Anderson, 2010).

Pentingnya pengambilan keputusan ini juga tercermin dari kenyataan bahwa proses pengambilan keputusan yang tidak tepat dapat menyebabkan inefisiensi, pemborosan sumber daya, serta ketidakadilan sosial. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus mampu mengintegrasikan berbagai aspek tersebut secara holistik dan berorientasi pada kepentingan umum.

### **C. Peran Pengambilan Keputusan dalam Sistem Pemerintahan**

Pengambilan keputusan memiliki peran sentral dalam sistem pemerintahan karena menjadi dasar dalam menentukan arah dan kebijakan yang akan diimplementasikan. Dalam kerangka sistem pemerintahan, pengambilan keputusan berfungsi sebagai mekanisme utama untuk mengelola sumber daya, mengatur hubungan antar lembaga, serta mengarahkan pembangunan nasional dan daerah (Rosenbloom, Kravchuk, & Clerkin, 2015).

Secara struktural, pengambilan keputusan dilakukan oleh pejabat publik di berbagai tingkatan pemerintahan, mulai dari

kepala negara, presiden, gubernur, bupati/walikota, hingga pejabat di tingkat birokrasi dan lembaga legislatif. Keputusan-keputusan ini mencerminkan proses politik dan administrasi yang saling terkait, di mana kekuasaan, kewenangan, dan tanggung jawab diatur secara formal dan informal (Lasswell & McGinnis, 1996).

Dalam sistem pemerintahan demokratis, pengambilan keputusan juga melibatkan partisipasi masyarakat dan *Stakeholder* lainnya melalui mekanisme konsultasi, musyawarah, dan partisipasi langsung. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi rakyat dan memenuhi prinsip keadilan serta keberlanjutan (Fung, 2006).

Peran pengambilan keputusan dalam sistem pemerintahan tidak hanya terbatas pada pembuatan kebijakan, tetapi juga dalam proses implementasi dan evaluasi. Keputusan yang diambil harus mampu mengarahkan pelaksanaan program secara efektif dan efisien, serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika sosial dan politik yang berkembang. Dalam konteks ini, pengambilan keputusan yang baik akan memperkuat legitimasi pemerintah dan meningkatkan kepercayaan publik (Kettl, 2005).

Selain itu, pengambilan keputusan juga berperan dalam mengatasi konflik kepentingan dan mengelola dinamika kekuasaan di dalam pemerintahan. Keputusan yang adil dan transparan akan memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel, serta mendorong terciptanya pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Rosenbloom et al., 2015).

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan dalam sistem pemerintahan harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar seperti legalitas, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.

Prinsip-prinsip ini menjadi landasan agar proses pengambilan keputusan tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga diterima secara sosial dan mampu memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat (Bryson, 2004).

## **D. Tipe dan Tingkatan Keputusan (Operasional, Taktis, Strategis)**

Pengambilan keputusan dalam administrasi publik dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkatannya dan sifatnya. Secara umum, terdapat tiga tipe utama keputusan, yaitu keputusan operasional, taktis, dan strategis. Ketiga tipe ini memiliki karakteristik, tujuan, serta implikasi yang berbeda, sehingga memerlukan pendekatan dan proses analisis yang berbeda pula.

### **1. Keputusan Operasional**

Keputusan operasional adalah keputusan yang bersifat rutin dan bersifat jangka pendek. Keputusan ini biasanya diambil oleh petugas pelaksana di tingkat operasional dan berkaitan langsung dengan kegiatan sehari-hari dalam pelayanan publik. Contohnya adalah penjadwalan layanan di kantor pemerintah, pengelolaan administrasi, atau pengaturan jadwal pengangkutan sampah di suatu wilayah. Keputusan ini bersifat spesifik, terperinci, dan biasanya dilakukan secara otomatis atau berdasarkan prosedur standar (Simon, 1997).

Karakteristik utama dari keputusan operasional adalah tingkat ketidakpastian yang relatif rendah dan fokus pada efisiensi operasional. Keputusan ini penting untuk memastikan kelancaran proses pelayanan dan operasional organisasi publik berjalan dengan baik. Kegagalan dalam pengambilan keputusan operasional dapat menyebabkan gangguan layanan dan ketidakpuasan masyarakat.

## 2. Keputusan Taktis

Keputusan taktis berada di tingkat menengah dan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajer tingkat menengah atau pejabat yang bertanggung jawab atas bagian tertentu dalam organisasi pemerintahan. Contohnya adalah penentuan anggaran tahunan, pengaturan jadwal kegiatan, atau pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik.

Karakteristik dari keputusan taktis adalah adanya unsur perencanaan dan pengelolaan yang lebih kompleks dibandingkan keputusan operasional. Keputusan ini harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti anggaran, sumber daya, dan prioritas program. Keputusan taktis memiliki dampak jangka menengah dan memerlukan analisis yang lebih mendalam untuk memastikan keberhasilannya (Bryson, 2004).

## 3. Keputusan Strategis

Keputusan strategis merupakan keputusan tingkat tertinggi yang menentukan arah jangka panjang organisasi atau pemerintahan. Keputusan ini diambil oleh pejabat tingkat puncak seperti kepala daerah, pejabat pemerintah pusat, atau dewan legislatif. Contohnya adalah penetapan kebijakan pembangunan nasional, reformasi birokrasi, atau pengembangan infrastruktur besar.

Karakteristik utama dari keputusan strategis adalah tingkat ketidakpastian yang tinggi dan dampaknya yang luas terhadap masa depan organisasi atau negara. Keputusan ini memerlukan analisis yang komprehensif, melibatkan berbagai *Stakeholder*, serta mempertimbangkan faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, dinamika politik, dan tren global. Keputusan strategis sangat penting karena akan menentukan

keberlanjutan dan arah pembangunan jangka panjang (Head & Alford, 2015).

## **E. Rangkuman**

Pengambilan keputusan merupakan proses penting dalam administrasi publik dan pemerintahan yang melibatkan pemilihan alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor batasan rasionalitas dan berbagai aktor yang terlibat. Keputusan harus dilakukan secara sistematis, transparan, dan bertanggung jawab, mempertimbangkan nilai, etika, dan kepentingan publik. Pengambilan keputusan juga melibatkan komunikasi dan negosiasi yang kompleks agar hasilnya dapat diterima dan efektif.

Pengambilan keputusan dalam administrasi publik mencakup berbagai aspek seperti penentuan kebijakan, pengelolaan sumber daya, pengawasan, dan hubungan *Stakeholder*. Ruang lingkupnya sangat luas dan berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan keberlanjutan pembangunan. Keputusan yang tepat akan memperkuat kepercayaan masyarakat, sedangkan yang keliru dapat menimbulkan ketidakadilan dan konflik sosial.

Dalam sistem pemerintahan, pengambilan keputusan berfungsi sebagai mekanisme utama pengelolaan sumber daya dan pengaturan hubungan antar lembaga. Partisipasi masyarakat dan prinsip-prinsip dasar seperti legalitas, transparansi, dan akuntabilitas menjadi landasan agar proses ini sah dan diterima secara sosial. Keputusan juga berperan dalam mengatasi konflik dan mengelola dinamika kekuasaan.

Tipe keputusan dalam administrasi publik terbagi menjadi tiga, yaitu operasional, taktis, dan strategis. Keputusan operasional bersifat rutin dan jangka pendek, taktis berkaitan

dengan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan, sedangkan strategis menentukan arah jangka panjang dan bersifat luas. Pemahaman terhadap ketiga tipe ini penting untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan keberhasilan kebijakan publik.

### **F. Latihan Mahasiswa**

#### **Soal Essay**

1. Jelaskan pengertian pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik dan sebutkan karakteristik utama dari proses tersebut!
2. Mengapa pengambilan keputusan dalam administrasi publik harus mempertimbangkan aspek nilai, etika, dan kepentingan publik? Jelaskan!
3. Sebutkan dan jelaskan tiga tingkatan keputusan dalam administrasi publik beserta karakteristiknya!
4. Bagaimana peran pengambilan keputusan dalam sistem pemerintahan demokratis? Jelaskan dengan contoh!
5. Diskusikan pentingnya proses komunikasi dan negosiasi dalam pengambilan keputusan publik serta dampaknya terhadap keberhasilan kebijakan!

#### **Soal Pilihan Berganda**

1. Pengambilan keputusan dalam administrasi publik secara umum dapat diartikan sebagai proses:
  - a. Menetapkan anggaran tahunan secara otomatis
  - b. Memilih alternatif tindakan dari berbagai opsi untuk mencapai tujuan tertentu
  - c. Melaksanakan kebijakan tanpa analisis terlebih dahulu
  - d. Menghindari konflik antar *Stakeholder*

2. Menurut Simon (1997), proses pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh keterbatasan manusia yang dikenal sebagai:
  - a. *Rational choice*
  - b. *Bounded rationality*
  - c. *Complete information*
  - d. *Optimal decision*
3. Dalam kerangka teori administrasi publik, pengambilan keputusan harus dilakukan secara:
  - a. Otokratis dan tertutup
  - b. Sistematis, transparan, dan bertanggung jawab
  - c. Sporadis dan tidak terstruktur
  - d. Cepat tanpa analisis
4. Unsur yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada keadilan dan keberlanjutan adalah:
  - a. Kepentingan pribadi
  - b. Nilai, etika, dan kepentingan *public*
  - c. Keuntungan finansial semata
  - d. Kepentingan kelompok tertentu
5. Keputusan operasional biasanya diambil oleh:
  - a. Pejabat tingkat puncak
  - b. Petugas pelaksana di tingkat operasional
  - c. Dewan legislative
  - d. Masyarakat umum
6. Contoh keputusan taktis dalam pemerintahan adalah:
  - a. Penetapan kebijakan pembangunan nasional
  - b. Penentuan anggaran tahunan dan pengelolaan sumber daya
  - c. Penetapan visi dan misi jangka panjang

- d. Pengambilan keputusan dalam situasi darurat
7. Keputusan strategis memiliki karakteristik:
  - a. Bersifat rutin dan jangka pendek
  - b. Bersifat spesifik dan terperinci
  - c. Tingkat ketidakpastian tinggi dan dampaknya luas
  - d. Dilakukan secara otomatis tanpa analisis
8. Dalam sistem pemerintahan demokratis, pengambilan keputusan melibatkan:
  - a. Hanya pejabat eksekutif saja
  - b. Partisipasi masyarakat dan *Stakeholder* melalui mekanisme tertentu
  - c. Keputusan sepihak oleh kepala negara
  - d. Tidak memerlukan pertimbangan sosial
9. Salah satu tantangan utama dalam pengambilan keputusan publik adalah:
  - a. Keterbatasan sumber daya manusia
  - b. Faktor politik, sosial, ekonomi, dan hukum yang kompleks
  - c. Kurangnya teknologi digital
  - d. Tidak adanya *Stakeholder* yang terlibat
10. Pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dapat meningkatkan:
  - a. Ketidakpastian dan konflik sosial
  - b. Kualitas layanan publik dan akuntabilitas pemerintahan
  - c. Ketergantungan pada satu *Stakeholder*
  - d. Kompleksitas proses birokrasi

### **Soal Project / Studi Kasus**

1. Sebuah pemerintah daerah sedang merencanakan pembangunan taman kota baru. Terdapat berbagai

*Stakeholder* yang memiliki kepentingan berbeda, seperti warga, pengusaha, dan LSM. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pengambilan keputusan agar hasilnya dapat diterima dan bermanfaat bagi semua pihak!

2. Sebuah organisasi publik menghadapi situasi darurat banjir yang melanda wilayah tertentu. Buatlah skenario pengambilan keputusan strategis yang melibatkan berbagai aktor dan faktor eksternal, serta jelaskan prosesnya secara singkat!



## BAB 2

# MODEL TEORITIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan berbagai model teoritis pengambilan keputusan yang digunakan dalam konteks administrasi publik, termasuk model rasional, *bounded rationality*, *incremental*, dan *mixed scanning*.
2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi dan membedakan karakteristik serta keunggulan dan kelemahan dari masing-masing model pengambilan keputusan yang dibahas dalam bab ini.
3. Mahasiswa mampu menganalisis tantangan dan keterbatasan yang dihadapi dalam menerapkan model rasional dalam pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan dan organisasi publik.
4. Mahasiswa mampu memahami konsep *bounded rationality* yang diperkenalkan oleh Herbert Simon dan implikasinya terhadap proses pengambilan keputusan yang realistis dan praktis.
5. Mahasiswa mampu membandingkan pendekatan *incremental* dan *mixed scanning* dalam pengambilan keputusan, serta memahami konteks penggunaannya dalam situasi nyata.
6. Mahasiswa mampu membedakan antara model deskriptif dan normatif dalam teori pengambilan keputusan dan memahami relevansinya dalam praktik administrasi publik.

7. Mahasiswa mampu mengaplikasikan pemahaman tentang model-model ini dalam menganalisis studi kasus dan situasi pengambilan keputusan di bidang pemerintahan dan layanan publik.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan administrasi publik. Keputusan yang diambil oleh pejabat publik dan organisasi pemerintahan akan sangat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang berbagai model dan teori pengambilan keputusan menjadi sangat penting agar proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan konteks yang dihadapi.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan tidak selalu berjalan secara sempurna dan rasional. Banyak faktor yang mempengaruhi proses tersebut, mulai dari keterbatasan informasi, sumber daya, hingga kapasitas kognitif pengambil keputusan. Oleh karena itu, berbagai model teoritis dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung dalam kenyataan. Model rasional, misalnya, menggambarkan proses pengambilan keputusan yang ideal dan sistematis, di mana pengambil keputusan berusaha memilih alternatif terbaik berdasarkan analisis lengkap dan logis. Namun, dalam kenyataannya, model ini seringkali sulit diterapkan karena keterbatasan tersebut.

Sebagai respons terhadap keterbatasan model rasional, Herbert Simon memperkenalkan konsep *bounded rationality*, yang menekankan bahwa pengambil keputusan cenderung mencari solusi yang cukup memuaskan daripada yang optimal, karena keterbatasan kapasitas kognitif dan sumber daya. Pendekatan ini lebih realistis dan relevan dalam konteks

pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan yang kompleks dan dinamis.

Selain itu, terdapat pula model *incremental* dan *mixed scanning* yang menawarkan pendekatan berbeda dalam proses pengambilan keputusan. Model *incremental* menekankan perubahan kecil dan bertahap, cocok untuk situasi yang membutuhkan adaptasi berkelanjutan, sementara model *mixed scanning* menggabungkan pendekatan rasional dan *incremental* untuk mencapai keseimbangan antara analisis mendalam dan fleksibilitas.

Memahami berbagai model ini sangat penting bagi para pengambil keputusan di bidang publik, karena setiap model memiliki keunggulan dan keterbatasan yang berbeda. Dengan pengetahuan ini, mereka dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi dan tantangan yang dihadapi, serta mampu mengantisipasi hambatan dan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan. Melalui bab ini, diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menganalisis berbagai model teoritis pengambilan keputusan secara kritis dan aplikatif, sehingga dapat mendukung pengembangan kompetensi mereka dalam pengelolaan administrasi publik yang profesional dan bertanggung jawab.

## **A. Model Rasional: Fase dan Tantangannya**

Model rasional dalam pengambilan keputusan merupakan pendekatan yang paling ideal dan sistematis, yang didasarkan pada asumsi bahwa pengambil keputusan bertujuan untuk memilih alternatif terbaik dari seluruh opsi yang tersedia melalui proses analisis yang lengkap dan logis. Model ini sering digunakan sebagai standar dalam teori pengambilan keputusan karena menekankan rasionalitas penuh dan optimisasi dalam proses pengambilan keputusan. Menurut

Simon (1977), model rasional mengandaikan bahwa pengambil keputusan memiliki kapasitas untuk mengumpulkan seluruh informasi yang relevan, menganalisisnya secara menyeluruh, dan memilih solusi yang memaksimalkan manfaat atau nilai dari keputusan tersebut.

### **1. Fase-fase dalam Model Rasional**

Model rasional biasanya terdiri dari beberapa fase utama yang harus dilalui secara berurutan, yaitu:

- a. **Identifikasi Masalah** Pada tahap ini, pengambil keputusan harus mampu mengenali adanya masalah atau peluang yang memerlukan tindakan. Identifikasi ini harus dilakukan secara objektif dan lengkap agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan fokus masalah.
- b. **Pengumpulan Data dan Informasi** Setelah masalah teridentifikasi, langkah berikutnya adalah mengumpulkan data dan informasi yang relevan. Data ini harus lengkap, akurat, dan terkini agar analisis yang dilakukan dapat menghasilkan keputusan yang optimal. Dalam konteks pemerintahan, data yang dikumpulkan bisa berupa statistik, hasil survei, laporan, dan dokumen lain yang mendukung.
- c. **Pengembangan Alternatif** Pada tahap ini, berbagai alternatif solusi dikembangkan. Pengembangan alternatif harus dilakukan secara kreatif dan inovatif, mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat menyelesaikan masalah secara efektif.
- d. **Evaluasi Alternatif** Setiap alternatif dievaluasi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, seperti biaya, manfaat, risiko, dan dampak sosial. Evaluasi ini dilakukan secara sistematis dan obyektif, menggunakan metode analisis yang sesuai, seperti analisis biaya-manfaat atau analisis risiko.

- e. Pemilihan Alternatif Terbaik Setelah evaluasi, pengambil keputusan memilih alternatif yang dianggap paling optimal dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Keputusan ini diharapkan mampu memaksimalkan manfaat dan meminimalkan risiko.
- f. Implementasi dan *Monitoring* Tahap terakhir adalah implementasi keputusan dan pemantauan hasilnya. Pengambilan keputusan tidak berhenti pada pemilihan alternatif, tetapi juga harus diikuti dengan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensinya.

## 2. Tantangan dalam Model Rasional

Meskipun model rasional menawarkan kerangka kerja yang lengkap dan sistematis, penerapannya di dunia nyata menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Tantangan utama meliputi:

- a. Keterbatasan Informasi Pengambil keputusan sering kali tidak memiliki akses terhadap seluruh data yang diperlukan, baik karena keterbatasan sumber daya maupun karena data yang tidak lengkap atau tidak akurat. Hal ini menyebabkan keputusan yang diambil tidak sepenuhnya rasional.
- b. Keterbatasan Kapasitas Kognitif Manusia memiliki batasan dalam memproses informasi dan melakukan analisis kompleks secara simultan. Herbert Simon (1977) menyebutkan bahwa pengambil keputusan cenderung menggunakan “heuristik” atau aturan praktis yang menyederhanakan proses pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan tidak selalu optimal.
- c. Waktu dan Sumber Daya Terbatas Dalam situasi nyata, pengambil keputusan sering kali harus membuat keputusan dalam waktu yang terbatas dan dengan sumber daya yang

terbatas pula. Hal ini membatasi kemampuan untuk melakukan analisis mendalam dan menyeluruh.

- d. Ketidakpastian dan Kompleksitas Masalah Banyak masalah dalam administrasi publik yang bersifat kompleks dan penuh ketidakpastian, sehingga sulit untuk mengidentifikasi semua variabel yang relevan dan memprediksi konsekuensi dari setiap alternatif secara akurat.
- e. Pengaruh Faktor Eksternal dan Subyektif Faktor politik, tekanan sosial, dan preferensi pribadi juga mempengaruhi proses pengambilan keputusan, yang seringkali bertentangan dengan prinsip rasionalitas penuh.

### **3. Contoh dan Studi Kasus**

Sebagai ilustrasi, misalnya, dalam pengambilan keputusan terkait pembangunan infrastruktur publik, pejabat harus mengumpulkan data tentang kebutuhan masyarakat, biaya, dampak lingkungan, dan manfaat ekonomi. Mereka harus mengembangkan berbagai alternatif, seperti membangun jalan baru, memperbaiki jalan yang ada, atau mengalihkan anggaran ke program sosial. Evaluasi dilakukan berdasarkan kriteria tersebut, dan pilihan terbaik diambil. Namun, dalam praktiknya, keterbatasan data, tekanan politik, dan waktu yang terbatas seringkali menghambat proses ini, sehingga keputusan yang diambil tidak selalu sepenuhnya rasional.

### **4. Kesimpulan**

Model rasional memberikan kerangka kerja yang ideal dan sistematis dalam pengambilan keputusan, yang menekankan analisis lengkap dan logis. Namun, dalam praktiknya, berbagai tantangan seperti keterbatasan informasi, kapasitas kognitif, dan faktor eksternal seringkali menghambat penerapan model ini secara penuh. Oleh karena itu, meskipun model rasional sangat berguna sebagai acuan teoritis, pengambil keputusan di

dunia nyata harus mampu menyesuaikan pendekatan ini dengan kondisi dan keterbatasan yang ada.

## **B. *Bounded Rationality* (Herbert Simon)**

Konsep *bounded rationality* diperkenalkan oleh Herbert Simon (1957, 1972) sebagai kritik terhadap asumsi rasionalitas penuh yang mendasari model rasional. Menurut Simon, pengambil keputusan dalam kenyataannya tidak mampu mencapai rasionalitas penuh karena keterbatasan sumber daya kognitif, informasi, dan waktu. Oleh karena itu, pengambil keputusan cenderung mencari solusi yang cukup memuaskan (*satisficing*) daripada solusi optimal.

### **1. Definisi dan Esensi *Bounded Rationality***

*Bounded rationality* mengacu pada kondisi di mana kapasitas manusia untuk memproses informasi dan melakukan analisis terbatas. Simon menyatakan bahwa manusia tidak mampu mengumpulkan dan memproses seluruh data yang relevan secara lengkap, sehingga mereka harus membuat keputusan berdasarkan informasi yang tersedia dan dalam batas waktu tertentu. Dalam konteks ini, pengambil keputusan tidak selalu mencari solusi terbaik, melainkan solusi yang cukup memuaskan dan dapat diterima secara praktis.

### **2. Mekanisme dan Proses dalam *Bounded Rationality***

Proses pengambilan keputusan dalam kerangka *Bounded rationality* melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

- a. **Simplifikasi Masalah** Pengambil keputusan menyederhanakan masalah dengan mengeliminasi variabel yang dianggap kurang penting, sehingga proses analisis menjadi lebih *manageable*.
- b. **Penggunaan Heuristik** Pengambil keputusan menggunakan aturan praktis atau heuristik yang didasarkan pada

pengalaman, intuisi, dan pengetahuan yang terbatas. Contohnya adalah “aturan jempol” seperti memilih alternatif yang paling familiar atau yang pernah berhasil sebelumnya.

- c. *Satisficing* Alih-alih mencari solusi optimal, pengambil keputusan akan memilih alternatif pertama yang memenuhi kriteria minimum yang dianggap memuaskan. Pendekatan ini menghemat waktu dan sumber daya.
- d. Pengulangan dan Penyesuaian Pengambilan keputusan bersifat iteratif, di mana pengambil keputusan melakukan penyesuaian berdasarkan umpan balik dan pengalaman sebelumnya.

### 3. Implikasi dalam Pengambilan Keputusan Publik

Dalam konteks pemerintahan dan administrasi publik, *bounded rationality* sangat relevan karena proses pengambilan keputusan sering kali dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, tekanan politik, dan kompleksitas masalah. Sebagai contoh, pejabat publik mungkin harus memutuskan alokasi anggaran dalam waktu singkat, sehingga mereka cenderung memilih solusi yang sudah dikenal dan dianggap cukup memuaskan, daripada melakukan analisis mendalam yang memakan waktu lama.

### 4. Contoh dan Studi Kasus

Misalnya, dalam pengambilan keputusan terkait penanganan bencana alam, pejabat harus cepat menentukan langkah-langkah tanggap darurat. Mereka tidak memiliki waktu untuk mengumpulkan seluruh data dan melakukan analisis lengkap, sehingga mereka cenderung menggunakan heuristik berdasarkan pengalaman sebelumnya, seperti mengikuti prosedur yang sudah terbukti efektif dalam kejadian serupa. Pendekatan ini merupakan contoh *bounded rationality* yang

memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan cukup memuaskan dalam situasi darurat.

## 5. Kelebihan dan Kelemahan

Kelebihan utama dari konsep *bounded rationality* adalah kemampuannya untuk menjelaskan realitas proses pengambilan keputusan yang tidak sempurna dan penuh keterbatasan. Pendekatan ini lebih realistis dan praktis dibandingkan model rasional yang ideal. Namun, kelemahannya adalah bahwa solusi yang dihasilkan mungkin tidak selalu optimal dan dapat menimbulkan risiko atau ketidakadilan jika solusi yang dipilih tidak memadai.

## 6. Kesimpulan

Herbert Simon melalui konsep *bounded rationality* menegaskan bahwa pengambilan keputusan dalam dunia nyata tidak selalu mengikuti proses rasional penuh. Sebaliknya, pengambil keputusan cenderung mencari solusi yang cukup memuaskan dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber daya dan informasi. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks administrasi publik, di mana kompleksitas dan tekanan waktu sering kali mengharuskan pengambil keputusan untuk bersikap pragmatis dan efisien.

## C. *Incremental vs Mixed scanning Model*

Dalam kerangka pengambilan keputusan, terdapat dua pendekatan yang menonjol, yaitu model *incremental* dan model *mixed scanning*. Kedua model ini menawarkan alternatif terhadap model rasional dan *Bounded rationality*, dengan menyesuaikan proses pengambilan keputusan terhadap kondisi nyata yang dinamis dan kompleks.

## 1. Model *Incremental*

Model *incremental*, yang pertama kali diperkenalkan oleh Charles Lindblom (1959), menekankan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan melalui perubahan kecil yang konsisten. Pendekatan ini cocok untuk situasi di mana perubahan besar sulit dilakukan sekaligus karena risiko tinggi, ketidakpastian, dan keterbatasan sumber daya.

Dalam model ini, pengambil keputusan tidak mencoba untuk merancang solusi lengkap dari awal, melainkan melakukan penyesuaian secara bertahap terhadap kebijakan yang sudah ada. Setiap langkah diambil berdasarkan evaluasi hasil dari langkah sebelumnya, sehingga prosesnya bersifat iteratif dan adaptif.

*Contoh: Dalam pengelolaan anggaran pemerintah, alih-alih merancang anggaran besar sekaligus, pejabat cenderung melakukan revisi kecil secara berkala berdasarkan realisasi dan kebutuhan aktual, sehingga kebijakan anggaran menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan situasi.*

## 2. Kelebihan dan Kelemahan Model *Incremental*

Kelebihan utama dari model ini adalah kemampuannya untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian, serta meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan. Selain itu, model ini lebih realistis dan dapat diterapkan dalam situasi di mana perubahan besar sulit dilakukan secara cepat.

Namun, kelemahannya adalah prosesnya yang lambat dan terkadang tidak mampu menghasilkan solusi optimal secara keseluruhan. Pendekatan ini juga dapat menyebabkan terjadinya “kebijakan inkremental” yang tidak visioner dan kurang inovatif.

### 3. Model *Mixed scanning*

Model *mixed scanning* dikembangkan oleh Amitai Etzioni (1967) sebagai kombinasi dari pendekatan rasional dan *incremental*. Dalam model ini, pengambil keputusan melakukan analisis mendalam terhadap isu-isu utama yang strategis dan kompleks, sementara untuk masalah yang lebih rutin dan operasional, mereka menggunakan pendekatan *incremental*.

Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk tetap mempertahankan visi jangka panjang dan analisis mendalam pada aspek strategis, sekaligus menjaga fleksibilitas dan efisiensi dalam pengelolaan masalah sehari-hari.

*Contoh: Dalam perencanaan pembangunan kota, pengambil keputusan melakukan analisis komprehensif terhadap rencana jangka panjang, seperti pengembangan infrastruktur besar, namun dalam pengelolaan harian, mereka menggunakan pendekatan incremental untuk penyesuaian kebijakan yang bersifat operasional.*

### 4. Perbandingan dan Kesesuaian Penggunaan

Model *incremental* lebih cocok digunakan dalam situasi di mana perubahan harus dilakukan secara hati-hati dan bertahap, seperti reformasi birokrasi yang memerlukan kestabilan dan konsistensi. Sedangkan model *mixed scanning* lebih fleksibel dan cocok untuk situasi yang membutuhkan keseimbangan antara analisis strategis dan operasional, terutama dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

### 5. Kesesuaian Penggunaan

Pemilihan antara model *incremental* dan *mixed scanning* sangat bergantung pada konteks masalah, tingkat kompleksitas, dan kebutuhan akan inovasi versus kestabilan. Model *incremental* cocok untuk situasi yang membutuhkan perubahan

kecil dan berkelanjutan, sementara model *mixed scanning* lebih sesuai untuk pengambilan keputusan yang memerlukan analisis mendalam pada aspek strategis dan efisiensi dalam operasional.

## **6. Kesimpulan**

Kedua model ini menawarkan pendekatan yang lebih realistis dan adaptif dibandingkan model rasional, dengan menyesuaikan proses pengambilan keputusan terhadap kondisi nyata. Model *incremental* menekankan perubahan kecil dan bertahap, sementara *mixed scanning* menggabungkan analisis mendalam untuk isu strategis dan pendekatan *incremental* untuk masalah rutin. Pemilihan model yang tepat sangat bergantung pada konteks dan tingkat kompleksitas masalah yang dihadapi.

## **D. Model Deskriptif dan Normatif**

Dalam kajian teori pengambilan keputusan, terdapat dua pendekatan utama yang membedakan cara pandang terhadap proses pengambilan keputusan, yaitu model deskriptif dan model normatif. Kedua pendekatan ini memiliki fokus dan tujuan yang berbeda, meskipun keduanya saling melengkapi dalam memahami proses pengambilan keputusan di berbagai konteks.

### **1. Model Normatif**

Model normatif berfokus pada bagaimana pengambilan keputusan seharusnya dilakukan menurut prinsip-prinsip rasional dan ideal. Pendekatan ini bertujuan untuk menetapkan standar atau aturan yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan yang optimal dan efisien. Model ini sering digunakan sebagai acuan dalam perancangan kebijakan dan sistem pengambilan keputusan yang ideal.

Contoh dari model normatif adalah teori utilitas dan model keputusan rasional, yang menekankan bahwa pengambil keputusan harus mampu mengidentifikasi semua alternatif, menilai manfaat dan risiko secara lengkap, dan memilih alternatif yang memaksimalkan utilitas atau manfaat total. Pendekatan ini sangat berguna dalam perancangan sistem pengambilan keputusan yang terstruktur dan terstandarisasi, serta dalam pelatihan pengambil keputusan agar mengikuti prinsip-prinsip rasional.

## 2. Model Deskriptif

Sebaliknya, model deskriptif berusaha menggambarkan bagaimana proses pengambilan keputusan sebenarnya terjadi di lapangan, berdasarkan observasi dan studi empiris. Pendekatan ini menekankan bahwa pengambilan keputusan sering kali dipengaruhi oleh faktor psikologis, sosial, politik, dan keterbatasan kognitif, sehingga tidak selalu mengikuti prinsip rasional.

Herbert Simon (1957) adalah tokoh utama yang mengembangkan pendekatan deskriptif melalui konsep *Bounded rationality*, yang menekankan bahwa pengambil keputusan cenderung menggunakan heuristik dan solusi yang cukup memuaskan daripada solusi optimal. Model deskriptif sangat penting untuk memahami realitas proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan pemerintahan, serta untuk merancang kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

## 3. Perbedaan Utama dan Kesesuaian Penggunaan

Perbedaan utama antara kedua model ini terletak pada fokusnya:

- a. Model normatif menekankan idealitas dan standar optimal, cocok digunakan dalam perancangan sistem dan pelatihan pengambil keputusan.

- b. Model deskriptif berfokus pada kenyataan dan empiris, berguna untuk memahami dan menganalisis proses pengambilan keputusan yang terjadi di lapangan.

Dalam praktik, keduanya saling melengkapi. Misalnya, dalam pengembangan kebijakan publik, model normatif dapat digunakan untuk merancang kerangka kerja pengambilan keputusan yang ideal, sementara model deskriptif digunakan untuk memahami hambatan dan faktor nyata yang mempengaruhi proses tersebut.

#### **4. Contoh dan Aplikasi**

Contoh penerapan model normatif adalah penggunaan analisis biaya-manfaat dalam perencanaan pembangunan infrastruktur, di mana prosesnya mengikuti prinsip rasional untuk mencapai manfaat maksimal. Sedangkan, dalam studi kasus pengambilan keputusan politik, sering ditemukan bahwa pengambil keputusan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan tekanan politik, yang lebih sesuai dengan pendekatan deskriptif.

#### **5. Kesimpulan**

Model normatif dan deskriptif merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi dalam memahami dan mengelola proses pengambilan keputusan. Model normatif memberikan panduan ideal dan standar optimal, sedangkan model deskriptif menggambarkan realitas dan dinamika yang terjadi di lapangan. Pemahaman keduanya penting agar pengambil keputusan dapat merancang kebijakan dan proses yang tidak hanya ideal tetapi juga realistis dan efektif dalam konteks nyata.

### **E. Rangkuman**

Pengambilan keputusan merupakan proses penting yang melibatkan berbagai model dan pendekatan. Berikut

rangkuman dari pembahasan utama terkait model rasional, *Bounded rationality*, model *incremental* dan *mixed scanning*, serta model deskriptif dan normatif.

1. Model rasional adalah pendekatan ideal dan sistematis yang menekankan analisis lengkap dan logis dalam memilih alternatif terbaik. Fase utamanya meliputi identifikasi masalah, pengumpulan data, pengembangan alternatif, evaluasi, pemilihan, serta implementasi dan *monitoring*. Tantangan utama meliputi keterbatasan informasi, kapasitas kognitif manusia, waktu, sumber daya, serta pengaruh faktor eksternal dan ketidakpastian.
2. *Bounded rationality* dikembangkan oleh Herbert Simon sebagai kritik terhadap model rasional. Pendekatan ini menyadari keterbatasan manusia dalam memproses informasi dan melakukan analisis mendalam, sehingga pengambil keputusan cenderung menggunakan heuristik dan solusi yang cukup memuaskan (*satisficing*). Pendekatan ini lebih realistis dan praktis dalam konteks nyata.
3. Model *incremental* menekankan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan melalui perubahan kecil. Cocok untuk situasi risiko tinggi dan ketidakpastian. Sedangkan model *mixed scanning* menggabungkan analisis mendalam untuk isu strategis dan pendekatan *incremental* untuk masalah rutin, sehingga lebih fleksibel dan adaptif.
4. Model normatif berfokus pada bagaimana pengambilan keputusan seharusnya dilakukan secara ideal berdasarkan prinsip rasional. Sebaliknya, model deskriptif menggambarkan proses nyata yang dipengaruhi faktor psikologis, sosial, dan keterbatasan kognitif. Keduanya saling melengkapi dalam memahami proses pengambilan keputusan.

5. Pemilihan model dan pendekatan harus disesuaikan dengan kondisi dan kompleksitas masalah yang dihadapi agar pengambilan keputusan lebih efektif dan realistis.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan secara singkat perbedaan utama antara model rasional dan model *Bounded rationality* dalam pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan!
2. Sebutkan dan jelaskan dua fase utama dalam proses pengambilan keputusan menurut model rasional!
3. Bagaimana tantangan keterbatasan informasi mempengaruhi efektivitas penerapan model rasional dalam pengambilan keputusan publik?
4. Jelaskan konsep *satisficing* yang diperkenalkan oleh Herbert Simon dan berikan contohnya dalam konteks pengambilan keputusan di organisasi publik!
5. Bandingkan pendekatan *incremental* dan *mixed scanning* dalam pengambilan keputusan, serta berikan contoh situasi yang sesuai untuk masing-masing model!

### Soal Pilihan Berganda

1. Model rasional dalam pengambilan keputusan menekankan pada:
  - a. Pengambilan keputusan secara intuitif dan cepat
  - b. Pemilihan alternatif terbaik melalui analisis lengkap dan logis
  - c. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman masa lalu
  - d. Keputusan yang didasarkan pada tekanan politik

2. Salah satu tantangan utama dalam penerapan model rasional adalah:
  - a. Keterbatasan kapasitas kognitif manusia
  - b. Ketersediaan data yang berlebihan
  - c. Kecepatan pengambilan keputusan yang terlalu tinggi
  - d. Kurangnya alternatif solusi
3. Herbert Simon memperkenalkan konsep *Bounded rationality* yang menyatakan bahwa:
  - a. Pengambil keputusan selalu mencari solusi optimal
  - b. Kapasitas manusia untuk memproses informasi terbatas, sehingga cenderung mencari solusi yang cukup memuaskan
  - c. Pengambilan keputusan harus selalu didasarkan pada analisis lengkap
  - d. Keputusan diambil secara acak tanpa analisis
4. Dalam model *incremental*, pengambilan keputusan dilakukan dengan:
  - a. Melakukan analisis mendalam terhadap seluruh alternatif
  - b. Melakukan perubahan besar secara tiba-tiba
  - c. Melakukan perubahan kecil dan bertahap berdasarkan evaluasi hasil sebelumnya
  - d. Mengabaikan kebijakan yang sudah ada dan memulai dari awal
5. Model *mixed scanning* menggabungkan pendekatan:
  - a. Rasional dan *Bounded rationality*
  - b. *Incremental* dan heuristik
  - c. Rasional dan *incremental*
  - d. Deskriptif dan normatif

6. Pendekatan normatif dalam pengambilan keputusan bertujuan untuk:
  - a. Menggambarkan proses pengambilan keputusan yang sebenarnya terjadi
  - b. Menetapkan standar dan prinsip ideal dalam pengambilan keputusan
  - c. Mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan
  - d. Mengutamakan keputusan berdasarkan intuisi
7. Dalam konteks pengambilan keputusan di pemerintahan, model deskriptif lebih menekankan pada:
  - a. Standar dan aturan ideal
  - b. Realitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi proses nyata
  - c. Pengambilan keputusan secara cepat dan instan
  - d. Penggunaan analisis biaya-manfaat secara lengkap
8. Salah satu keunggulan model *incremental* adalah:
  - a. Menghasilkan solusi yang sangat inovatif dan besar
  - b. Mengurangi risiko dan meningkatkan fleksibilitas dalam perubahan
  - c. Melakukan analisis lengkap terhadap seluruh alternatif
  - d. Menghindari perubahan kecil yang berulang
9. Dalam studi kasus pembangunan infrastruktur, pendekatan yang paling sesuai adalah:
  - a. Model rasional karena membutuhkan analisis lengkap
  - b. Model *incremental* karena perubahan dilakukan secara bertahap dan hati-hati
  - c. Model *Bounded rationality* karena keterbatasan data
  - d. Model normatif karena mengikuti standar ideal
10. Dalam memilih model pengambilan keputusan, faktor utama yang harus dipertimbangkan adalah:

- a. Tingkat kompleksitas masalah dan kondisi lingkungan nyata
- b. Kecepatan pengambilan keputusan tanpa analisis
- c. Ketersediaan data yang lengkap dan sempurna
- d. Keputusan yang didasarkan pada tekanan politik

### Soal *Project* / Studi Kasus

1. Sebuah pemerintah daerah ingin meningkatkan layanan publik di tengah keterbatasan anggaran dan waktu. Jelaskan pendekatan pengambilan keputusan yang paling sesuai antara model *incremental* dan model rasional, dan berikan alasan mengapa pendekatan tersebut cocok digunakan dalam situasi ini!
2. Sebuah organisasi pemerintahan sedang merancang kebijakan strategis jangka panjang terkait pengelolaan sumber daya alam. Bagaimana penerapan model *mixed scanning* dapat membantu proses pengambilan keputusan tersebut? Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dan manfaatnya!



## BAB 3

# ANALISIS MASALAH DAN IDENTIFIKASI ALTERNATIF

### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami pentingnya proses identifikasi masalah dalam pengambilan keputusan dan mengetahui berbagai teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah secara efektif.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan langkah-langkah pengumpulan dan analisis data sebagai bagian integral dari proses analisis masalah, serta memahami bagaimana data tersebut mendukung pengambilan keputusan yang tepat.
3. Mahasiswa mampu menyusun kriteria dan memberikan bobot terhadap berbagai alternatif keputusan berdasarkan analisis kebutuhan dan prioritas yang relevan dalam konteks administrasi publik.
4. Mahasiswa dapat mengaplikasikan metode kreatif seperti *Brainstorming* dan *Delphi* dalam mengembangkan dan menyusun alternatif solusi yang inovatif dan komprehensif.
5. Mahasiswa memahami urgensi dan manfaat dari proses analisis masalah yang sistematis dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengambilan keputusan di sektor publik.
6. Mahasiswa mampu mengintegrasikan berbagai teknik dan metode dalam proses identifikasi masalah dan pengembangan alternatif sebagai bagian dari kerangka kerja pengambilan keputusan yang komprehensif.

7. Mahasiswa mampu menilai dan memilih metode yang paling sesuai untuk situasi tertentu dalam proses analisis masalah dan identifikasi alternatif, serta mampu menerapkannya secara praktis dalam studi kasus.

Pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik tidak hanya sekadar memilih dari sejumlah alternatif yang tersedia, tetapi juga melalui proses yang mendalam dan sistematis dalam mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data, serta menyusun alternatif solusi yang relevan dan efektif. Tahap awal ini sangat krusial karena keberhasilan seluruh proses pengambilan keputusan sangat bergantung pada keakuratan dan ketepatan dalam mengenali masalah yang dihadapi serta mengembangkan alternatif yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada.

Dalam praktiknya, proses identifikasi masalah seringkali menjadi tantangan tersendiri. Banyak pengambil keputusan yang terkendala oleh ketidakjelasan dalam mendefinisikan masalah, kurangnya data yang akurat, atau bahkan bias dalam menilai prioritas. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai teknik identifikasi masalah menjadi sangat penting agar proses ini dapat dilakukan secara objektif dan komprehensif. Teknik seperti wawancara, observasi, analisis dokumen, serta penggunaan alat bantu seperti diagram sebab-akibat dan analisis SWOT dapat membantu memperjelas akar permasalahan yang sebenarnya.

Selain itu, pengumpulan dan analisis data merupakan langkah berikutnya yang tidak kalah penting. Data yang valid dan relevan akan memberikan dasar yang kuat dalam menentukan solusi yang tepat. Melalui pengumpulan data yang sistematis dan analisis yang mendalam, pengambil keputusan dapat memahami konteks masalah secara menyeluruh,

mengidentifikasi faktor-faktor penyebab, serta menilai dampak dari berbagai alternatif yang ada.

Selanjutnya, penyusunan kriteria dan pemberian bobot terhadap alternatif menjadi bagian penting dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menetapkan kriteria yang jelas dan memberikan bobot sesuai prioritas, proses evaluasi terhadap berbagai alternatif menjadi lebih objektif dan terukur. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar sesuai dengan tujuan utama dan kebutuhan *Stakeholder*.

Tak kalah penting adalah penggunaan metode kreatif seperti *Brainstorming* dan *Delphi*. Metode ini memungkinkan munculnya berbagai ide dan solusi inovatif yang mungkin tidak terduga sebelumnya. Melalui diskusi terbuka dan kolaboratif, berbagai pandangan dan pengalaman dapat diintegrasikan untuk menghasilkan alternatif yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap dinamika masalah yang kompleks.

Secara keseluruhan, proses analisis masalah dan identifikasi alternatif merupakan fondasi utama dalam pengambilan keputusan yang efektif dan efisien di sektor publik. Dengan memahami dan menguasai berbagai teknik serta metodologi yang ada, mahasiswa diharapkan mampu menerapkan pendekatan yang sistematis dan kritis dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, sehingga dapat memberikan kontribusi nyata dalam peningkatan kualitas layanan dan tata kelola pemerintahan.

## **A. Teknik Identifikasi Masalah**

Teknik identifikasi masalah merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam konteks administrasi publik. Teknik ini bertujuan untuk secara sistematis dan objektif mengenali akar permasalahan

yang dihadapi, sehingga solusi yang dikembangkan benar-benar menasar permasalahan utama dan bukan sekadar gejala. Penggunaan teknik yang tepat akan membantu mengurangi bias subjektif dan memastikan bahwa proses identifikasi masalah berlangsung secara komprehensif dan akurat.

Salah satu teknik yang umum digunakan adalah wawancara mendalam, di mana pengambil keputusan atau analis melakukan diskusi langsung dengan pihak-pihak terkait, seperti pegawai, masyarakat, atau *Stakeholder* lain. Melalui wawancara ini, informasi yang bersifat kualitatif dapat diperoleh secara langsung dan mendalam, sehingga memudahkan dalam memahami perspektif dan pengalaman mereka terkait masalah yang dihadapi (Kumar, 2019). Contohnya, dalam mengidentifikasi permasalahan pelayanan publik di sebuah kantor pemerintah, wawancara dengan pegawai dan pengguna layanan dapat mengungkapkan hambatan-hambatan yang tidak terlihat dari data kuantitatif.

Selain wawancara, observasi langsung juga merupakan teknik yang efektif. Observasi memungkinkan pengamat untuk melihat secara langsung kondisi nyata di lapangan tanpa bergantung pada laporan atau persepsi pihak lain. Misalnya, pengamat dapat mengamati proses pelayanan di kantor administrasi untuk mengidentifikasi hambatan fisik, prosedural, atau perilaku yang mungkin menjadi akar masalah (Yin, 2018). Teknik ini sangat berguna dalam mengidentifikasi masalah yang bersifat operasional dan proses.

Pengumpulan dokumen dan analisis dokumen juga merupakan metode penting. Dokumen seperti laporan tahunan, catatan kegiatan, data statistik, dan dokumen kebijakan dapat memberikan gambaran awal tentang permasalahan yang terjadi. Dengan menganalisis dokumen tersebut, pengambil keputusan dapat menemukan pola, tren, atau ketidaksesuaian yang menjadi indikator adanya masalah (Bryman, 2016). Sebagai

contoh, data ketidaksesuaian dalam laporan keuangan dapat mengindikasikan adanya masalah pengelolaan keuangan di lembaga publik.

Penggunaan diagram sebab-akibat (*fishbone diagram*) atau diagram Ishikawa juga merupakan teknik yang efektif dalam mengidentifikasi akar penyebab masalah. Teknik ini membantu memetakan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap masalah utama, mulai dari faktor manusia, proses, lingkungan, hingga kebijakan. Dengan memvisualisasikan hubungan sebab-akibat, tim analisis dapat lebih mudah mengidentifikasi faktor utama yang perlu ditangani (Sullivan & Artino, 2013). Sebagai contoh, dalam mengatasi rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam program pemerintah, diagram ini dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor seperti kurangnya sosialisasi, ketidakpercayaan, atau hambatan akses.

Selain itu, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah dari sudut pandang internal dan eksternal. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, pengambil keputusan dapat memahami konteks masalah secara lebih komprehensif (Helms & Nixon, 2010). Misalnya, dalam merancang program peningkatan layanan publik, analisis SWOT dapat mengungkapkan kelemahan dalam sistem yang perlu diperbaiki dan peluang yang dapat dimanfaatkan.

Penggunaan teknik analisis data statistik dan indikator kinerja juga penting, terutama dalam mengidentifikasi masalah yang bersifat kuantitatif. Data statistik seperti tingkat pengangguran, angka kemiskinan, atau indikator kesehatan masyarakat dapat menunjukkan adanya permasalahan yang perlu segera diatasi. Teknik ini membantu dalam

mengidentifikasi masalah secara objektif dan berbasis data (Hair et al., 2019).

Secara keseluruhan, keberhasilan teknik identifikasi masalah sangat bergantung pada kombinasi metode yang digunakan dan kepekaan analisis dalam memahami konteks serta dinamika yang terjadi. Penggunaan berbagai teknik secara bersamaan akan meningkatkan akurasi dan keandalan proses identifikasi, sehingga solusi yang dikembangkan benar-benar tepat sasaran dan efektif.

## **B. Pengumpulan dan Analisis Data**

Pengumpulan data merupakan tahap kritis dalam proses analisis masalah karena data yang valid dan relevan akan menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan yang tepat. Data yang dikumpulkan harus mampu menggambarkan kondisi nyata dari permasalahan yang dihadapi, serta mampu memberikan gambaran lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi masalah tersebut.

Dalam konteks administrasi publik, pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei, wawancara, observasi, pengumpulan dokumen, maupun penggunaan data sekunder dari lembaga resmi. Survei, misalnya, dapat digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif dari masyarakat terkait tingkat kepuasan terhadap layanan publik. Wawancara mendalam dapat mengungkapkan aspek-aspek kualitatif yang tidak terukur secara langsung, seperti persepsi dan pengalaman *Stakeholder* (Creswell, 2014).

Pengumpulan data harus dilakukan secara sistematis dan terencana. Hal ini meliputi penentuan sumber data, teknik pengumpulan, serta jadwal pelaksanaan. Penggunaan instrumen yang valid dan reliabel sangat penting agar data yang diperoleh akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Misalnya, dalam survei, instrumen harus diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum digunakan secara luas.

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya adalah analisis data. Analisis ini bertujuan untuk memahami pola, tren, dan hubungan antar variabel yang ada. Teknik analisis data dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif, tergantung pada jenis data yang diperoleh. Analisis statistik deskriptif seperti mean, median, modus, serta distribusi frekuensi dapat digunakan untuk data kuantitatif. Sedangkan analisis kualitatif meliputi pengkodean data, pencarian tema, dan interpretasi naratif (Patton, 2015).

Dalam analisis data kuantitatif, penggunaan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau R dapat membantu mempercepat proses analisis dan meningkatkan akurasi. Data yang dianalisis harus mampu menunjukkan indikator utama dari masalah yang diidentifikasi sebelumnya. Sebagai contoh, data tingkat ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan administrasi dapat dianalisis untuk mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh, seperti waktu tunggu, biaya, atau sikap petugas.

Selain itu, analisis data juga harus memperhatikan aspek validitas dan reliabilitas data. Validitas memastikan bahwa data benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan reliabilitas memastikan konsistensi data dari waktu ke waktu dan antar pengukuran (Field, 2013). Jika data tidak valid atau tidak reliabel, maka hasil analisis dan pengambilan keputusan akan menjadi tidak akurat dan berpotensi menyesatkan.

Penggunaan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) juga sangat membantu dalam mengukur keberhasilan atau kegagalan dari suatu program atau kebijakan. KPI harus relevan, terukur, dan mampu mencerminkan aspek utama dari masalah yang dihadapi. Misalnya, dalam mengatasi

kemacetan lalu lintas, KPI yang digunakan bisa berupa waktu tempuh rata-rata, tingkat kepuasan pengguna jalan, dan jumlah kecelakaan.

Pengumpulan dan analisis data yang efektif akan memberikan gambaran yang lengkap dan objektif tentang masalah yang dihadapi, serta mendukung proses identifikasi akar penyebab dan pengembangan alternatif solusi yang tepat. Data yang akurat dan analisis yang mendalam akan meningkatkan kepercayaan terhadap proses pengambilan keputusan dan hasil akhirnya.

### **C. Penyusunan Kriteria dan Bobot Keputusan**

Penyusunan kriteria dan pemberian bobot merupakan tahap penting dalam proses pengambilan keputusan, karena menentukan aspek-aspek apa saja yang akan menjadi dasar penilaian terhadap berbagai alternatif solusi. Kriteria harus disusun berdasarkan kebutuhan, tujuan, dan prioritas *Stakeholder*, serta harus mampu mencerminkan aspek-aspek penting dari masalah yang dihadapi.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi dan mendefinisikan kriteria secara jelas dan spesifik. Kriteria ini bisa berupa aspek kuantitatif maupun kualitatif, seperti biaya, waktu, efektivitas, keadilan, keberlanjutan, dan lain-lain. Sebagai contoh, dalam memilih lokasi pembangunan fasilitas umum, kriteria yang relevan bisa meliputi aksesibilitas, biaya pembangunan, dampak lingkungan, dan tingkat keamanan (Saaty, 2008).

Selanjutnya, proses pemberian bobot dilakukan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif dari masing-masing kriteria. Teknik yang umum digunakan adalah metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP), di mana para pengambil keputusan melakukan perbandingan berpasangan antar kriteria untuk

menentukan bobotnya secara konsisten (Saaty, 2008). Misalnya, dalam menentukan prioritas pembangunan, bobot dapat diberikan berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap masyarakat.

Penting untuk memastikan bahwa bobot yang diberikan mencerminkan prioritas nyata dan tidak dipengaruhi oleh bias subjektif. Oleh karena itu, proses ini sebaiknya dilakukan secara partisipatif dan melibatkan berbagai *Stakeholder* agar hasilnya lebih objektif dan diterima secara luas. Selain itu, analisis sensitivitas juga perlu dilakukan untuk menguji bagaimana perubahan bobot mempengaruhi hasil akhir keputusan. Jika hasilnya sangat sensitif terhadap perubahan bobot, maka perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap kriteria dan bobot yang digunakan.

Penggunaan kriteria dan bobot yang tepat akan membantu dalam proses evaluasi alternatif secara objektif dan terukur. Dengan demikian, pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan pada intuisi atau pengalaman semata, tetapi juga didukung oleh analisis yang sistematis dan transparan. Hal ini akan meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas dari keputusan yang diambil, terutama dalam konteks administrasi publik yang harus mempertanggungjawabkan setiap langkahnya kepada masyarakat dan *Stakeholder* terkait.

#### **D. Metode Kreatif: *Brainstorming*, *Delphi***

Metode kreatif sangat diperlukan dalam proses pengembangan alternatif solusi, karena mampu menghasilkan ide-ide inovatif dan out-of-the-box yang mungkin tidak muncul melalui pendekatan konvensional. Dua metode yang paling umum digunakan adalah *Brainstorming* dan *Delphi*, keduanya memiliki keunggulan dalam mendorong partisipasi aktif dan kolaboratif dari berbagai pihak.

**Brainstorming** adalah teknik yang memungkinkan tim atau kelompok untuk mengemukakan sebanyak mungkin ide tanpa penilaian awal terhadap kualitasnya. Prinsip utama dari *Brainstorming* adalah menciptakan suasana yang bebas dari kritik dan penilaian, sehingga peserta merasa aman untuk mengemukakan ide-ide yang mungkin tampak tidak realistis atau aneh. Setelah sesi *Brainstorming* selesai, ide-ide tersebut dievaluasi dan diseleksi berdasarkan kriteria tertentu (Osborn, 2012). Sebagai contoh, dalam merancang program peningkatan layanan publik, *Brainstorming* dapat menghasilkan berbagai solusi inovatif seperti penggunaan teknologi digital, pelatihan petugas, atau pengembangan sistem antrian berbasis aplikasi.

**Metode Delphi** adalah teknik yang melibatkan serangkaian survei berulang kepada panel ahli untuk mencapai konsensus mengenai solusi terbaik. Proses ini dilakukan secara anonim, sehingga mengurangi pengaruh dominasi satu individu dan mendorong objektivitas. Panel ahli diminta untuk memberikan pendapat, kemudian hasilnya dianalisis dan dikirim kembali kepada mereka untuk direvisi. Proses ini diulang hingga tercapai konsensus (Linstone & Turoff, 2011). Contohnya, dalam menentukan kebijakan pengelolaan sampah kota, *Delphi* dapat digunakan untuk mengumpulkan pandangan dari pakar lingkungan, pengelola kota, dan masyarakat, sehingga menghasilkan solusi yang komprehensif dan *feasible*.

Selain kedua metode tersebut, teknik lain seperti mind mapping, SCAMPER, dan nominal group technique juga dapat digunakan untuk merangsang kreativitas dan memperluas cakrawala solusi. Mind mapping membantu mengorganisasi ide secara visual, sedangkan SCAMPER mendorong modifikasi dan inovasi terhadap solusi yang ada.

Penggunaan metode kreatif ini sangat penting karena masalah di sektor publik seringkali kompleks dan multidimensi, sehingga solusi yang inovatif dan beragam

diperlukan untuk mengatasi tantangan tersebut. Dengan melibatkan berbagai pihak dan memanfaatkan teknik yang tepat, proses pengembangan alternatif menjadi lebih dinamis, inklusif, dan inovatif, serta mampu menghasilkan solusi yang tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan dan diterima oleh semua *Stakeholder*.

## E. Rangkuman

Proses identifikasi masalah dan pengumpulan data merupakan langkah penting dalam pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Penggunaan berbagai teknik dan metode yang tepat akan memastikan analisis yang akurat dan solusi yang efektif. Berikut rangkuman poin-poin utama dari pembahasan tersebut:

1. Teknik identifikasi masalah meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, analisis dokumen, diagram sebab-akibat, analisis SWOT, dan analisis data statistik. Penggunaan kombinasi teknik ini meningkatkan keakuratan dan objektivitas dalam mengenali akar permasalahan.
2. Pengumpulan data harus dilakukan secara sistematis dan terencana, menggunakan instrumen yang valid dan reliabel. Data kuantitatif dan kualitatif dianalisis untuk memahami pola, tren, serta hubungan antar variabel yang mempengaruhi masalah.
3. Penyusunan kriteria dan pemberian bobot dilakukan untuk menilai alternatif solusi secara objektif. Metode seperti AHP membantu menentukan prioritas berdasarkan kebutuhan dan tujuan *Stakeholder*, serta memastikan proses pengambilan keputusan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.
4. Metode kreatif seperti *Brainstorming* dan *Delphi* digunakan untuk mengembangkan solusi inovatif.

*Brainstorming* mendorong ide sebanyak mungkin tanpa penilaian awal, sedangkan *Delphi* melibatkan panel ahli secara anonim untuk mencapai konsensus.

5. Penggunaan teknik ini secara bersamaan akan meningkatkan kualitas analisis dan solusi yang dihasilkan. Pendekatan yang sistematis dan kolaboratif sangat penting dalam mengatasi masalah kompleks di sektor publik.

Dengan menerapkan teknik dan metode tersebut secara tepat, proses pengambilan keputusan akan lebih efektif, akuntabel, dan mampu menghasilkan solusi yang berkelanjutan.

## **F. Latihan Mahasiswa**

### **Soal Essay**

1. Jelaskan mengapa proses identifikasi masalah yang sistematis sangat penting dalam pengambilan keputusan di sektor publik!
2. Sebutkan dan jelaskan dua teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi akar permasalahan secara efektif!
3. Bagaimana pengumpulan dan analisis data dapat mendukung proses pengambilan keputusan yang tepat dalam administrasi publik? Berikan penjelasan singkat!
4. Jelaskan langkah-langkah dalam menyusun kriteria dan memberikan bobot terhadap alternatif keputusan menggunakan metode AHP!
5. Mengapa metode *Brainstorming* dan *Delphi* dianggap efektif dalam mengembangkan solusi inovatif? Jelaskan secara singkat!

## Soal Pilihan Berganda

1. Teknik apa yang paling cocok digunakan untuk memahami perspektif dan pengalaman *Stakeholder* secara mendalam?
  - a. Observasi langsung
  - b. Wawancara mendalam
  - c. Analisis dokumen
  - d. Diagram sebab-akibat
2. Manakah dari berikut ini yang termasuk dalam teknik analisis dokumen untuk mengidentifikasi masalah?
  - a. Mengamati proses secara langsung
  - b. Mengumpulkan data statistik dari laporan keuangan
  - c. Melakukan diskusi kelompok
  - d. Melakukan survei masyarakat
3. Diagram yang digunakan untuk memetakan faktor penyebab masalah secara visual disebut:
  - a. Mind map
  - b. *Fishbone diagram* (diagram Ishikawa)
  - c. Diagram alir
  - d. Grafik batang
4. Dalam analisis SWOT, faktor eksternal termasuk:
  - a. Kelemahan internal
  - b. Peluang dan ancaman
  - c. Kekuatan dan kelemahan
  - d. Faktor internal dan eksternal
5. Data kuantitatif dalam pengumpulan data biasanya dianalisis menggunakan:
  - a. Pengkodean data
  - b. Analisis statistik deskriptif
  - c. Interpretasi naratif

- d. Analisis tema
6. Salah satu indikator kinerja utama (KPI) yang relevan untuk mengukur keberhasilan program pengelolaan sampah adalah:
  - a. Tingkat partisipasi masyarakat
  - b. Waktu tunggu layanan
  - c. Jumlah petugas yang terlibat
  - d. Biaya operasional
7. Teknik pemberian bobot yang melibatkan perbandingan berpasangan antar kriteria disebut:
  - a. *Analytic Hierarchy Process (AHP)*
  - b. *Delphi*
  - c. *Brainstorming*
  - d. *Fishbone diagram*
8. Metode yang melibatkan serangkaian survei berulang kepada panel ahli untuk mencapai konsensus disebut:
  - a. *Brainstorming*
  - b. *Delphi*
  - c. Mind mapping
  - d. SCAMPER
9. Dalam proses pengembangan alternatif solusi, teknik yang mendorong peserta untuk mengemukakan sebanyak mungkin ide tanpa penilaian awal adalah:
  - a. *Delphi*
  - b. *Brainstorming*
  - c. Analisis SWOT
  - d. Analisis data *statistic*
10. Mengapa penting melakukan analisis sensitivitas terhadap bobot kriteria dalam pengambilan keputusan?

- a. Untuk mengurangi jumlah alternatif
- b. Untuk memastikan hasil tidak terlalu dipengaruhi perubahan bobot
- c. Untuk mempercepat proses pengambilan keputusan
- d. Untuk mengurangi jumlah data yang dikumpulkan

### **Soal Studi Kasus / Project**

1. Sebuah pemerintah daerah ingin meningkatkan kualitas layanan administrasi di kantor kecamatan. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan mulai dari identifikasi masalah hingga pengembangan solusi inovatif menggunakan teknik yang relevan!
2. Sebuah lembaga pengelola sampah kota menghadapi rendahnya partisipasi masyarakat dalam program pengelolaan sampah. Buatlah rencana kerja yang mencakup proses identifikasi akar masalah, pengumpulan data, penetapan kriteria, dan pengembangan alternatif solusi inovatif!



## BAB 4

# METODE DUKUNGAN KEPUTUSAN

### Tujuan Pembelajaran

Pada bagian ini, peserta didik diharapkan mampu memahami dan menguasai berbagai metode dan alat yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Secara spesifik, setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa dapat menjelaskan konsep dasar dan pentingnya analisis SWOT dan PESTEL sebagai alat analisis lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Mereka juga harus mampu memahami prinsip-prinsip dasar *Multi-Criteria Decision Making* (MCDM) dan penerapannya dalam situasi nyata, termasuk bagaimana mengidentifikasi dan menilai berbagai kriteria yang relevan dalam proses pengambilan keputusan yang kompleks.

Selain itu, mahasiswa diharapkan mampu mengaplikasikan analisis *Cost-Benefit* dan *Cost-Effectiveness* untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari berbagai alternatif kebijakan atau program publik. Mereka juga harus mampu memahami penggunaan *Multi-Criteria Decision Making* (DSS) sebagai alat teknologi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efisien. Melalui pemahaman ini, peserta didik akan mampu mengintegrasikan berbagai metode tersebut dalam proses pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis yang komprehensif, sehingga mampu menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan berorientasi pada keberlanjutan serta keberhasilan implementasi kebijakan publik.

Selain aspek teknis, bab ini juga menekankan pentingnya pemahaman terhadap konteks praktis dan strategis dari

penggunaan metode-metode tersebut dalam pengelolaan administrasi publik. Dengan demikian, peserta didik tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengaplikasikan metode tersebut secara efektif dalam situasi nyata yang dihadapi oleh pejabat pengambil keputusan di lingkungan pemerintahan maupun organisasi publik lainnya. Pendekatan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis yang objektif, sistematis, dan berbasis bukti, sehingga mampu memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat dan pembangunan nasional.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan administrasi publik. Keputusan yang diambil secara tepat dan tepat waktu akan berdampak langsung terhadap keberhasilan program, efektivitas pelayanan, dan keberlanjutan pembangunan. Dalam konteks ini, penggunaan metode dan alat bantu pengambilan keputusan menjadi sangat krusial agar proses pengambilan keputusan tidak hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, tetapi didukung oleh analisis yang sistematis dan berbasis data.

Bab ini akan membahas berbagai metode dukungan keputusan yang umum digunakan dalam praktik administrasi publik, mulai dari analisis lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT dan PESTEL, hingga pendekatan yang lebih kompleks seperti *Multi-Criteria Decision Making* (MCDM). Selain itu, akan dibahas pula tentang analisis *Cost-Benefit* dan *Cost-Effectiveness* yang menjadi dasar dalam menilai efisiensi dan efektivitas dari berbagai alternatif kebijakan atau program. Penggunaan *Multi-Criteria Decision Making* (DSS) juga menjadi bagian penting dalam bab ini, mengingat kemajuan teknologi informasi yang memungkinkan pengolahan data secara cepat dan akurat untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Urgensi dari mempelajari metode-metode ini terletak pada kenyataan bahwa pengambilan keputusan di bidang publik sering kali melibatkan berbagai faktor yang saling bertentangan dan kompleks. Keputusan harus mempertimbangkan berbagai aspek seperti ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan, yang semuanya memerlukan analisis mendalam agar hasilnya dapat memberikan manfaat maksimal dan mengurangi risiko kegagalan. Dengan memahami dan mampu mengaplikasikan berbagai metode ini, para pengambil keputusan di bidang publik akan lebih mampu menghasilkan kebijakan yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga adil, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, perkembangan teknologi dan data besar (*Big data*) semakin memperkuat pentingnya penggunaan alat bantu yang canggih dalam proses pengambilan keputusan. *Multi-Criteria Decision Making*, misalnya, mampu mengintegrasikan data dari berbagai sumber dan menyajikan informasi yang relevan secara *real-time*, sehingga pengambil keputusan dapat merespons situasi yang dinamis dengan lebih cepat dan tepat. Oleh karena itu, pemahaman terhadap metode-metode ini tidak hanya penting dari sisi teori, tetapi juga sangat relevan dan mendesak untuk diterapkan dalam praktik pemerintahan modern yang semakin kompleks dan berbasis data. Bab ini akan memberikan landasan yang kuat bagi mahasiswa untuk memahami dan menguasai berbagai alat dan teknik tersebut, sehingga mereka mampu berkontribusi secara efektif dalam pengambilan keputusan publik yang berkualitas.

## **A. Analisis SWOT dan Analisis PESTEL**

### **1. Pengertian dan Ruang Lingkup**

Analisis SWOT dan PESTEL merupakan dua alat analisis yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan, terutama

dalam konteks pengelolaan administrasi publik. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) berfungsi untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu kebijakan atau program. Sedangkan analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) digunakan untuk menilai faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan strategis organisasi atau pemerintah.

Menurut Kotler dan Keller (2016), analisis SWOT membantu organisasi memahami posisi kompetitifnya dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dalam konteks pemerintahan, analisis ini dapat digunakan untuk menilai kesiapan dan tantangan dalam pelaksanaan kebijakan tertentu, misalnya dalam pengembangan infrastruktur atau program sosial. Sebagai contoh, sebuah pemerintah daerah yang ingin meningkatkan layanan kesehatan dapat menggunakan analisis SWOT untuk menilai kekuatan seperti tenaga medis yang kompeten dan kelemahan seperti keterbatasan anggaran, serta peluang seperti dukungan dari lembaga donor dan ancaman seperti pandemi yang sedang berlangsung.

Sementara itu, analisis PESTEL membantu pengambil keputusan memahami faktor eksternal yang mempengaruhi kebijakan publik secara lebih komprehensif. Misalnya, dalam merancang kebijakan energi terbarukan, pemerintah harus mempertimbangkan faktor politik seperti regulasi dan kebijakan pemerintah pusat, faktor ekonomi seperti harga energi dan subsidi, faktor sosial seperti kesadaran masyarakat terhadap keberlanjutan, serta faktor lingkungan dan hukum yang relevan. Dengan demikian, analisis PESTEL memberikan gambaran menyeluruh tentang lingkungan eksternal yang harus

dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan strategis.

## 2. Proses dan Teknik Pelaksanaan

Proses pelaksanaan analisis SWOT biasanya dimulai dengan pengumpulan data internal dan eksternal melalui wawancara, diskusi kelompok, dan studi dokumen. Data tersebut kemudian diorganisasi ke dalam empat kuadran SWOT, yang selanjutnya dianalisis untuk menentukan strategi yang optimal. Misalnya, kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman eksternal, sementara kelemahan internal harus diperbaiki agar tidak menjadi hambatan dalam mencapai tujuan.

Dalam praktiknya, analisis PESTEL dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor utama di masing-masing kategori dan menilai dampaknya terhadap kebijakan atau program yang sedang dirancang. Pendekatan ini sering dilakukan melalui *workshop*, diskusi kelompok, dan analisis dokumen kebijakan yang ada. Hasil dari analisis ini kemudian digunakan untuk menyusun strategi adaptasi dan mitigasi terhadap faktor eksternal yang berpengaruh.

## 3. Contoh dan Studi Kasus

Sebagai ilustrasi, sebuah kota besar berencana mengembangkan transportasi ramah lingkungan. Dalam analisis SWOT, kekuatan kota tersebut meliputi infrastruktur yang sudah ada dan dukungan politik dari pemerintah daerah. Kelemahannya meliputi keterbatasan dana dan kurangnya kesadaran masyarakat. Peluangnya adalah adanya dana hibah dari lembaga internasional dan tren global menuju keberlanjutan, sedangkan ancamannya adalah resistensi dari kelompok tertentu dan ketidakpastian regulasi.

Dalam analisis PESTEL, faktor politik seperti kebijakan pemerintah pusat yang mendukung energi bersih sangat mempengaruhi, begitu pula faktor ekonomi yang berkaitan dengan biaya investasi dan subsidi. Faktor sosial menunjukkan tingkat kesadaran masyarakat terhadap lingkungan, sementara faktor lingkungan menyoroti dampak positif dari pengurangan emisi karbon. Faktor hukum terkait regulasi transportasi dan standar emisi juga menjadi pertimbangan utama.

#### **4. Kelebihan dan Keterbatasan**

Kelebihan utama dari analisis SWOT dan PESTEL adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran lengkap dan sistematis tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Kedua alat ini relatif mudah dipahami dan diterapkan, serta dapat digunakan dalam berbagai konteks dan tingkat organisasi. Namun, keterbatasan dari analisis ini terletak pada sifatnya yang cenderung subjektif dan bergantung pada kualitas data yang dikumpulkan. Selain itu, analisis ini tidak secara langsung memberikan solusi atau prioritas tindakan, sehingga perlu dilengkapi dengan metode analisis lain yang lebih kuantitatif dan terukur.

### **B. *Multi-Criteria Decision Making* (MCDM)**

#### **1. Pengertian dan Konsep Dasar**

*Multi-Criteria Decision Making* (MCDM) adalah sekumpulan metode yang digunakan untuk membantu pengambil keputusan dalam situasi yang melibatkan banyak kriteria yang saling bertentangan atau kompleks. Menurut Hwang dan Yoon (1981), MCDM bertujuan untuk memilih alternatif terbaik dari sejumlah opsi yang tersedia berdasarkan penilaian terhadap berbagai kriteria yang relevan. Dalam konteks administrasi publik, MCDM sangat berguna ketika harus menilai berbagai alternatif kebijakan atau program yang memiliki keunggulan

dan kelemahan masing-masing. Sebagai contoh, dalam memilih lokasi pembangunan fasilitas umum, pemerintah harus mempertimbangkan kriteria seperti biaya, aksesibilitas, dampak sosial, dan keberlanjutan lingkungan. MCDM membantu mengintegrasikan semua kriteria tersebut secara sistematis dan objektif.

## 2. Prinsip dan Metodologi

Prinsip dasar MCDM adalah mengidentifikasi dan menilai kriteria yang relevan, kemudian memberikan bobot terhadap masing-masing kriteria sesuai dengan tingkat kepentingannya. Setelah itu, alternatif dinilai berdasarkan kriteria tersebut, dan hasilnya diolah menggunakan berbagai teknik perhitungan untuk menentukan alternatif terbaik. Metode yang umum digunakan dalam MCDM meliputi *Analytic Hierarchy Process* (AHP), *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS), dan ELECTRE. Misalnya, AHP mengandalkan proses perbandingan berpasangan untuk menentukan bobot kriteria dan menilai alternatif, sedangkan TOPSIS mencari alternatif yang paling dekat dengan solusi ideal dan paling jauh dari solusi terburuk.

## 3. Contoh Penerapan

Misalnya, dalam pengambilan keputusan terkait pembangunan taman kota, kriteria yang dipertimbangkan meliputi biaya pembangunan, dampak sosial, keberlanjutan lingkungan, dan kemudahan akses. Melalui metode AHP, para pengambil keputusan dapat melakukan perbandingan berpasangan antar kriteria dan alternatif, kemudian menghitung bobot dan skor akhir untuk menentukan lokasi yang paling optimal.

## 4. Kelebihan dan Keterbatasan

Kelebihan utama MCDM adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan berbagai kriteria yang bersifat subjektif

maupun kuantitatif secara sistematis dan transparan. Metode ini juga mampu membantu mengurangi bias subjektif dan meningkatkan objektivitas dalam pengambilan keputusan. Namun, keterbatasannya terletak pada kebutuhan data yang lengkap dan akurat, serta proses perbandingan yang bisa menjadi kompleks dan memakan waktu, terutama jika jumlah kriteria dan alternatif sangat banyak. Selain itu, hasil akhir sangat bergantung pada bobot yang diberikan, sehingga perlu dilakukan proses konsensus dan validasi yang matang.

### **C. *Cost-Benefit dan Cost-Effectiveness Analysis***

#### **1. Pengertian dan Tujuan**

Analisis *Cost-Benefit* (CBA) dan *Cost-Effectiveness Analysis* (CEA) merupakan metode evaluasi ekonomi yang digunakan untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari suatu kebijakan atau program publik. Menurut Drummond et al. (2015), CBA berfokus pada perbandingan total manfaat dan biaya dari suatu alternatif, sedangkan CEA membandingkan biaya dengan hasil yang diukur dalam satuan tertentu, seperti jumlah orang yang dilayani atau tingkat keberhasilan. Dalam pengambilan keputusan publik, kedua metode ini membantu pejabat untuk memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar dengan biaya yang paling efisien, serta memastikan sumber daya digunakan secara optimal.

#### **2. Proses dan Teknik**

Dalam CBA, semua manfaat dan biaya dari alternatif kebijakan diidentifikasi, diukur dalam satuan moneter, dan kemudian dianalisis untuk menentukan nilai bersihnya. Jika manfaat melebihi biaya, maka alternatif tersebut dianggap layak secara ekonomi. Sebagai contoh, pembangunan jalan tol yang diukur dari manfaat pengurangan waktu tempuh dan peningkatan akses ekonomi dibandingkan dengan biaya konstruksi dan

operasionalnya. Sedangkan dalam CEA, manfaat diukur dalam satuan yang relevan dan dibandingkan dengan biaya. Misalnya, dalam program imunisasi, biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan jumlah kasus penyakit yang dicegah. Hasilnya biasanya dinyatakan dalam rasio biaya per unit manfaat, seperti biaya per nyawa yang diselamatkan.

### **3. Contoh Kasus**

Sebagai ilustrasi, sebuah pemerintah daerah ingin mengimplementasikan program pengelolaan sampah berbasis teknologi baru. Dalam analisis CBA, manfaat yang dihitung meliputi pengurangan biaya pengelolaan sampah, peningkatan kualitas lingkungan, dan kesehatan masyarakat, sementara biaya meliputi investasi awal dan operasional. Jika hasil analisis menunjukkan manfaat bersih positif, maka program tersebut layak dilaksanakan. Dalam CEA, fokusnya mungkin pada biaya per ton sampah yang dikelola secara efisien, atau biaya per unit pengurangan emisi gas rumah kaca. Pendekatan ini membantu dalam membandingkan berbagai alternatif teknologi pengelolaan sampah yang berbeda.

### **4. Kelebihan dan Keterbatasan**

Kelebihan dari CBA dan CEA adalah kemampuannya memberikan dasar yang objektif dan kuantitatif dalam pengambilan keputusan ekonomi. Kedua metode ini juga membantu dalam komunikasi hasil analisis kepada pemangku kepentingan dan pengambil keputusan. Namun, keterbatasannya terletak pada tantangan dalam mengukur manfaat dan biaya yang sulit diubah ke dalam satuan moneter, seperti manfaat sosial dan lingkungan. Selain itu, hasil analisis sangat bergantung pada asumsi dan estimasi yang digunakan, sehingga harus dilakukan dengan hati-hati dan transparan.

## **D. Use of Multi-Criteria Decision Making (DSS)**

### **1. Pengertian dan Komponen**

*Decision Support System* (DSS) adalah sistem berbasis teknologi informasi yang dirancang untuk membantu pengambil keputusan dalam proses analisis data dan pembuatan keputusan. Menurut Power (2018), DSS mengintegrasikan data, model analisis, dan antarmuka pengguna untuk menyediakan informasi yang relevan dan mendukung proses pengambilan keputusan secara efektif. Komponen utama DSS meliputi *database*, model analisis, dan antarmuka pengguna. *Database* menyimpan data yang relevan, model analisis digunakan untuk menyimulasikan berbagai skenario dan analisis, sementara antarmuka memungkinkan pengguna berinteraksi dan menginterpretasikan hasil.

### **2. Fungsi dan Manfaat**

DSS memiliki fungsi utama dalam mengolah data besar dan kompleks menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Dalam konteks pemerintahan, DSS dapat digunakan untuk perencanaan anggaran, analisis risiko, perencanaan kota, dan evaluasi kebijakan. Manfaat utama DSS meliputi peningkatan efisiensi, pengurangan risiko kesalahan manusia, dan peningkatan kualitas keputusan. Sebagai contoh, sebuah sistem DSS yang digunakan dalam perencanaan transportasi kota dapat menyimulasikan berbagai skenario pembangunan jalan dan dampaknya terhadap kemacetan, biaya, dan lingkungan.

### **3. Contoh Implementasi**

Salah satu contoh implementasi DSS adalah sistem pengelolaan bencana yang mengintegrasikan data cuaca, infrastruktur, dan populasi untuk memprediksi dan merespons kejadian bencana secara cepat. Sistem ini membantu pejabat

dalam menentukan prioritas evakuasi, alokasi sumber daya, dan strategi mitigasi. Selain itu, dalam pengelolaan keuangan daerah, DSS dapat membantu dalam perencanaan anggaran tahunan dengan menyimulasikan berbagai skenario pendapatan dan pengeluaran, serta menilai dampaknya terhadap keberlanjutan fiskal.

#### **4. Kelebihan dan Tantangan**

Kelebihan DSS adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan data dari berbagai sumber, melakukan analisis yang kompleks secara otomatis, dan menyajikan hasil secara visual dan interaktif. Hal ini sangat membantu pengambil keputusan dalam menghadapi situasi yang dinamis dan kompleks. Tantangan utama dalam penggunaan DSS meliputi kebutuhan investasi awal yang cukup besar, kebutuhan pelatihan pengguna, serta risiko ketergantungan terhadap teknologi yang dapat mengurangi kemampuan analisis manusia. Selain itu, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kualitas data dan model yang digunakan.

#### **E. Rangkuman**

Analisis SWOT dan PESTEL adalah alat penting dalam pengambilan keputusan di bidang pengelolaan administrasi publik. SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman internal maupun eksternal organisasi. PESTEL menilai faktor eksternal seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum yang mempengaruhi lingkungan strategis. Proses pelaksanaan keduanya melibatkan pengumpulan data, analisis kuadran SWOT, dan identifikasi faktor utama PESTEL melalui diskusi dan studi dokumen. Contoh penerapannya terlihat pada pengembangan transportasi ramah lingkungan, di mana analisis SWOT dan PESTEL membantu menilai kekuatan, peluang,

serta faktor eksternal yang mempengaruhi keberhasilannya. Kelebihan dari kedua alat ini adalah kemampuannya memberikan gambaran lengkap dan sistematis, serta mudah dipahami dan diterapkan. Namun, keterbatasannya terletak pada subjektivitas, ketergantungan data, dan tidak langsung memberikan solusi.

Analisis *Multi-Criteria Decision Making* (MCDM) adalah metode yang membantu memilih alternatif terbaik dari berbagai opsi berdasarkan berbagai kriteria. Prinsipnya meliputi penentuan bobot kriteria dan penilaian alternatif menggunakan metode seperti AHP, TOPSIS, dan ELECTRE. Contohnya adalah pemilihan lokasi pembangunan fasilitas umum. Kelebihannya adalah sistematis dan objektif, tetapi membutuhkan data lengkap dan proses yang kompleks.

*Cost-Benefit* dan *Cost-Effectiveness Analysis* adalah metode evaluasi ekonomi yang membandingkan manfaat dan biaya dari kebijakan atau program. CBA mengukur manfaat dan biaya dalam satuan moneter, sedangkan CEA membandingkan biaya dengan hasil dalam satuan tertentu. Contohnya adalah pengelolaan sampah berbasis teknologi. Kelebihannya adalah memberikan dasar kuantitatif, tetapi tantangannya adalah pengukuran manfaat sosial dan lingkungan yang sulit.

*Decision Support System* (DSS) adalah sistem berbasis teknologi yang membantu pengambil keputusan melalui data, model analisis, dan antarmuka pengguna. Fungsi utamanya adalah meningkatkan efisiensi dan akurasi pengambilan keputusan. Contohnya termasuk sistem pengelolaan bencana dan perencanaan anggaran. Kelebihannya adalah integrasi data dan analisis otomatis, sedangkan tantangannya meliputi kebutuhan investasi dan kualitas data yang tinggi.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan pengertian dan fungsi utama dari analisis SWOT dalam pengambilan keputusan di bidang administrasi publik!
2. Bagaimana proses pelaksanaan analisis PESTEL dan mengapa analisis ini penting dalam merancang kebijakan publik?
3. Uraikan prinsip dasar dan langkah-langkah dalam metode *Multi-Criteria Decision Making* (MCDM) serta berikan contohnya dalam konteks pengambilan keputusan pembangunan fasilitas umum!
4. Jelaskan perbedaan utama antara analisis *Cost-Benefit* dan *Cost-Effectiveness* dalam evaluasi kebijakan publik serta berikan contoh penggunaannya!
5. Diskusikan peran dan manfaat dari *Decision Support System* (DSS) dalam mendukung pengambilan keputusan di pemerintahan modern!

### Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT?
  - a. Alat untuk menilai faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi
  - b. Metode untuk mengukur efisiensi biaya dan manfaat program
  - c. Sistem teknologi untuk pengambilan keputusan otomatis
  - d. Teknik analisis data besar dalam pemerintahan
2. Faktor apa yang termasuk dalam kategori eksternal dalam analisis PESTEL?

- a. Kekuatan internal organisasi
  - b. Regulasi pemerintah dan kebijakan politik
  - c. Kelemahan sumber daya manusia
  - d. Infrastruktur yang sudah ada
3. Dalam proses pelaksanaan analisis SWOT, data dikumpulkan melalui:
- a. Survei *online* dan analisis statistik
  - b. Wawancara, diskusi kelompok, dan studi dokumen
  - c. Pengujian laboratorium dan eksperimen
  - d. Pengamatan langsung tanpa dokumentasi
4. Metode AHP dalam MCDM digunakan untuk:
- a. Menghitung biaya dan manfaat program
  - b. Melakukan perbandingan berpasangan antar kriteria dan alternatif
  - c. Mengukur dampak lingkungan dari kebijakan
  - d. Mengelola data besar secara otomatis
5. Salah satu keunggulan utama dari MCDM adalah:
- a. Mengurangi kebutuhan data kuantitatif
  - b. Mengintegrasikan berbagai kriteria secara sistematis dan transparan
  - c. Menggantikan analisis ekonomi secara lengkap
  - d. Menghilangkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan
6. Dalam analisis *Cost-Benefit*, manfaat dan biaya diukur dalam:
- a. Satuan kuantitatif tertentu
  - b. Satuan moneter
  - c. Skala kualitas dan kuantitas
  - d. Indeks keberlanjutan

7. Tujuan utama dari *Cost-Effectiveness Analysis* adalah:
  - a. Menilai manfaat ekonomi secara keseluruhan
  - b. Membandingkan biaya dengan hasil yang diukur dalam satuan tertentu
  - c. Menghitung nilai manfaat dalam bentuk uang
  - d. Mengurangi biaya operasional program
8. Komponen utama dari *Decision Support System* (DSS) meliputi:
  - a. Data, model analisis, dan antarmuka pengguna
  - b. Infrastruktur fisik dan perangkat keras
  - c. Sistem keamanan dan enkripsi data
  - d. Pelatihan pengguna dan dokumentasi
9. Salah satu manfaat penggunaan DSS dalam pemerintahan adalah:
  - a. Mengurangi kebutuhan analisis manusia
  - b. Meningkatkan efisiensi dan akurasi pengambilan keputusan
  - c. Menghilangkan risiko kegagalan kebijakan
  - d. Menggantikan seluruh proses pengambilan keputusan
10. Dalam konteks pengelolaan bencana, DSS dapat digunakan untuk:
  - a. Mengelola data keuangan daerah
  - b. Mempercepat proses evakuasi dan alokasi sumber daya
  - c. Mengganti peran pejabat dalam pengambilan keputusan
  - d. Mengurangi kebutuhan data cuaca dan infrastruktur

### Soal *Project* / Studi Kasus

1. Sebuah pemerintah kota berencana membangun taman kota yang ramah lingkungan. Gunakan pendekatan analisis SWOT dan PESTEL untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang perlu dipertimbangkan.

Buatlah laporan singkat yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, serta faktor politik, ekonomi, sosial, lingkungan, dan hukum yang relevan. Jelaskan bagaimana hasil analisis tersebut dapat membantu dalam pengambilan keputusan pembangunan taman tersebut!

2. Anda ditugaskan untuk membantu sebuah organisasi publik dalam memilih teknologi pengelolaan sampah yang paling efisien dan ramah lingkungan. Gunakan metode MCDM, misalnya AHP, untuk menentukan prioritas kriteria dan menilai alternatif teknologi yang tersedia. Buatlah skenario sederhana dan tunjukkan langkah-langkah proses penilaian serta hasil akhir yang menunjukkan pilihan terbaik. Jelaskan bagaimana metode ini membantu dalam pengambilan keputusan yang kompleks dan multi-kriteria!

# BAB 5

## PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa mampu memahami karakteristik dan dinamika kelompok dalam proses pengambilan keputusan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya.
2. Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai teknik yang digunakan untuk mencapai konsensus dan melakukan *voting* dalam pengambilan keputusan kelompok, serta memahami kelebihan dan kekurangannya.
3. Mahasiswa mampu mengidentifikasi peran fasilitator dan moderator dalam proses pengambilan keputusan kelompok serta memahami pentingnya peran tersebut dalam memastikan proses berjalan efektif dan adil.
4. Mahasiswa dapat mengenali berbagai bias yang sering muncul dalam pengambilan keputusan kelompok, seperti *groupthink* dan *polarization*, serta memahami dampaknya terhadap kualitas keputusan yang dihasilkan.
5. Mahasiswa mampu menerapkan prinsip-prinsip komunikasi efektif dan teknik negosiasi dalam konteks pengambilan keputusan kelompok untuk mencapai hasil yang optimal.
6. Mahasiswa dapat menganalisis dinamika kelompok dan mengidentifikasi potensi konflik serta strategi penyelesaiannya dalam proses pengambilan keputusan.

7. Mahasiswa mampu mengintegrasikan konsep-konsep pengambilan keputusan kelompok dalam konteks administrasi publik dan menerapkannya dalam studi kasus nyata.

Pengambilan keputusan dalam konteks kelompok merupakan aspek penting yang tidak dapat diabaikan dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Keputusan yang diambil secara kolektif sering kali melibatkan berbagai pihak dengan latar belakang, kepentingan, dan pandangan yang berbeda. Oleh karena itu, pemahaman tentang karakteristik dan dinamika kelompok menjadi sangat krusial agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan adil.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan kelompok memiliki keunggulan dalam hal keberagaman ide dan perspektif, yang dapat memperkaya kualitas keputusan. Namun, di sisi lain, proses ini juga memiliki tantangan tersendiri, seperti munculnya bias kelompok, tekanan sosial, atau dominasi oleh satu pihak tertentu. Fenomena seperti *groupthink*, di mana anggota kelompok cenderung menyetujui pendapat mayoritas tanpa melakukan analisis kritis, dan *polarization*, yang menyebabkan perpecahan pandangan dalam kelompok, merupakan contoh nyata dari tantangan tersebut. Oleh karena itu, penting bagi para pengambil keputusan, khususnya dalam konteks publik, untuk memahami mekanisme dan teknik yang dapat digunakan untuk mengelola dinamika ini secara efektif.

Selain itu, peran fasilitator dan moderator sangat vital dalam memastikan proses pengambilan keputusan berjalan dengan baik. Mereka bertugas untuk mengarahkan diskusi, memastikan semua suara terdengar, dan mengelola potensi konflik yang muncul. Dengan demikian, pemahaman tentang

peran ini akan membantu mahasiswa dalam mengaplikasikan konsep pengambilan keputusan kelompok secara lebih profesional dan bertanggung jawab.

Penguasaan terhadap teknik konsensus dan *voting* juga menjadi bagian penting dalam proses ini. Teknik-teknik tersebut tidak hanya membantu mencapai kesepakatan, tetapi juga memastikan bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung adil dan transparan. Melalui pemahaman yang mendalam tentang berbagai metode ini, mahasiswa diharapkan mampu memilih pendekatan yang paling sesuai dengan situasi dan konteks tertentu.

Pada akhirnya, pengambilan keputusan kelompok yang efektif akan meningkatkan kualitas kebijakan dan program yang dihasilkan, serta memperkuat legitimasi dan akuntabilitasnya di mata publik. Oleh karena itu, pembahasan dalam bab ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga sangat relevan dan aplikatif dalam praktik administrasi publik. Dengan memahami aspek-aspek ini, mahasiswa akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan yang melibatkan banyak pihak dan dinamika sosial yang kompleks.

## **A. Karakteristik Kelompok dan Dinamika**

Pengambilan keputusan secara kelompok merupakan proses yang melibatkan sejumlah individu yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Karakteristik kelompok dan dinamika yang terjadi di dalamnya sangat memengaruhi efektivitas proses pengambilan keputusan tersebut. Karakteristik utama dari sebuah kelompok meliputi ukuran, struktur, norma, serta tingkat kohesi dan komunikasi antar anggota. Ukuran kelompok, misalnya, dapat mempengaruhi kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan. Kelompok

kecil cenderung lebih fleksibel dan komunikatif, sementara kelompok besar mungkin menghadapi tantangan dalam koordinasi dan pengelolaan informasi (Kozlowski & Bell, 2013).

Selain itu, struktur kelompok, termasuk peran dan hierarki, turut memengaruhi dinamika internal. Kelompok yang memiliki struktur yang jelas dan peran yang terdefinisi dengan baik cenderung lebih efisien dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, ketidakjelasan peran dapat menimbulkan kebingungan dan konflik. Norma kelompok, yaitu aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota, juga berperan penting dalam membentuk budaya pengambilan keputusan. Norma yang mendukung keterbukaan dan partisipasi aktif akan meningkatkan kualitas diskusi dan hasil akhir.

Dinamika kelompok meliputi proses sosial yang terjadi selama interaksi antar anggota, seperti kohesi, konflik, komunikasi, dan pengaruh sosial. Kohesi yang tinggi biasanya meningkatkan motivasi dan komitmen anggota terhadap keputusan bersama, namun dapat juga menimbulkan risiko terjadinya konformitas berlebihan yang menghambat kritik dan inovasi (Tuckman & Jensen, 2010). Konflik dalam kelompok, jika dikelola dengan baik, dapat memperkaya proses pengambilan keputusan melalui pertukaran ide dan perspektif yang berbeda. Namun, konflik yang tidak terkendali dapat menghambat proses dan menghasilkan keputusan yang tidak optimal.

Dinamika ini juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tekanan waktu, sumber daya, dan lingkungan sosial-politik. Sebagai contoh, dalam pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan, tekanan dari publik atau media massa dapat mempengaruhi proses dan hasil keputusan kelompok. Oleh karena itu, pemahaman terhadap karakteristik

dan dinamika ini sangat penting agar proses pengambilan keputusan dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta mampu menghasilkan keputusan yang berkualitas dan berkelanjutan.

Dalam konteks administrasi publik, dinamika kelompok sering kali melibatkan berbagai *Stakeholder* dengan latar belakang dan kepentingan berbeda. Hal ini menuntut adanya kemampuan manajerial dan komunikasi yang baik dari para pengambil keputusan agar mampu mengelola dinamika tersebut secara konstruktif. Pengelolaan dinamika ini juga harus memperhatikan aspek keadilan dan inklusivitas agar semua suara dapat terdengar dan dipertimbangkan secara adil (Bryson, 2018).

Secara umum, karakteristik dan dinamika kelompok merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses pengambilan keputusan. Pengelolaan yang baik terhadap aspek-aspek ini akan meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat legitimasi proses, dan memastikan keberlanjutan implementasi kebijakan yang dihasilkan.

## **B. Teknik Konsensus dan *Voting***

Teknik konsensus dan *voting* merupakan dua pendekatan utama yang digunakan dalam pengambilan keputusan kelompok. Keduanya memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing, serta cocok digunakan dalam konteks yang berbeda sesuai dengan tingkat kompleksitas dan urgensi keputusan.

### **1. Teknik Konsensus**

Konsensus adalah proses di mana seluruh anggota kelompok berusaha mencapai kesepakatan bersama melalui diskusi dan negosiasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya partisipasi aktif dari semua anggota dan pencapaian keputusan yang

diterima secara luas, bukan hanya mayoritas. Keunggulan utama dari teknik ini adalah terciptanya komitmen dan legitimasi yang tinggi terhadap keputusan yang diambil, karena semua pihak merasa didengar dan dihargai (Webster & Wind, 2018).

Proses konsensus biasanya melibatkan beberapa tahap, seperti identifikasi masalah, diskusi terbuka, pencarian solusi alternatif, dan negosiasi untuk mengatasi keberatan. Contoh penerapan teknik ini adalah dalam forum musyawarah desa atau rapat tim kecil di pemerintahan, di mana semua anggota berusaha menyepakati langkah terbaik secara bersama-sama.

Namun, proses mencapai konsensus tidak selalu mudah dan cepat. Dalam beberapa kasus, perbedaan pendapat yang tajam atau ketidakmampuan untuk menyelesaikan konflik dapat menghambat proses ini. Selain itu, tekanan dari waktu dan sumber daya juga dapat mempersulit pencapaian konsensus, terutama dalam situasi mendesak.

## **2. Teknik *Voting***

*Voting* adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan pada suara terbanyak atau mayoritas. Teknik ini lebih sederhana dan cepat dibandingkan konsensus, sehingga sering digunakan dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan efisien. Ada berbagai bentuk *voting*, seperti *voting* suara terbanyak, *voting* rahasia, atau *voting* berbasis kriteria tertentu (Keeney & Raiffa, 1995).

Contoh penggunaan *voting* adalah dalam pemilihan kepala daerah, di mana warga negara memberikan suara mereka secara langsung. Dalam konteks kelompok kecil, *voting* dapat dilakukan melalui pemungutan suara langsung atau melalui sistem elektronik.

Kelebihan utama dari teknik ini adalah kecepatan dan kemudahan pelaksanaan. Namun, kelemahannya adalah potensi terjadinya ketidakadilan jika mayoritas memaksakan kehendaknya tanpa mempertimbangkan keberatan minoritas. Selain itu, *voting* juga dapat memunculkan konflik jika hasilnya tidak sesuai harapan sebagian anggota.

### **3. Perbandingan dan Pemilihan Teknik**

Dalam praktiknya, pemilihan antara konsensus dan *voting* harus disesuaikan dengan konteks dan tujuan pengambilan keputusan. Jika keputusan bersifat strategis dan memerlukan komitmen jangka panjang, teknik konsensus lebih disarankan. Sebaliknya, dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan efisien, *voting* menjadi pilihan yang lebih tepat. Penggunaan gabungan kedua teknik ini juga umum dilakukan, misalnya dengan melakukan *voting* setelah proses diskusi dan negosiasi untuk memastikan keputusan yang diambil tetap adil dan diterima semua pihak. Pendekatan ini dapat meningkatkan efektivitas dan legitimasi proses pengambilan keputusan kelompok (Keeney & Raiffa, 1992).

## **C. Peran Fasilitator dan Moderasi**

Fasilitator dan moderator memegang peranan penting dalam proses pengambilan keputusan kelompok, terutama dalam memastikan proses berlangsung secara efektif, adil, dan efisien. Mereka bertugas untuk mengarahkan diskusi, mengelola dinamika kelompok, serta memastikan semua anggota memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi.

### **1. Peran Fasilitator**

Fasilitator adalah individu yang bertugas memandu jalannya diskusi tanpa memaksakan pendapat pribadi. Mereka harus mampu menciptakan suasana yang kondusif, mengelola konflik, serta memastikan bahwa proses pengambilan

keputusan berjalan sesuai prosedur dan waktu yang telah ditetapkan (Schwarz, 2017). Fasilitator juga harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi hambatan komunikasi, serta mendorong partisipasi aktif dari semua anggota. Contoh peran fasilitator adalah dalam rapat tim kerja di pemerintahan, di mana mereka membantu mengarahkan diskusi agar tetap fokus pada isu utama dan menghindari perdebatan yang tidak produktif. Mereka juga harus mampu mengelola perbedaan pendapat secara konstruktif dan memastikan bahwa setiap suara terdengar.

## **2. Peran Moderator**

Moderator biasanya lebih berfokus pada pengelolaan proses komunikasi selama diskusi berlangsung. Mereka bertugas menjaga agar diskusi tetap tertib, mengatur waktu berbicara, serta memastikan bahwa tidak ada anggota yang mendominasi atau sebaliknya, pasif. Moderator juga harus mampu mengelola dinamika emosional dan mengatasi potensi konflik yang muncul selama proses diskusi (Bensoussan & Fleisher, 2011). Dalam konteks pengambilan keputusan di forum publik, moderator dapat berperan sebagai penengah yang memastikan bahwa semua pihak mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya secara adil dan tertib.

## **3. Pentingnya Peran Fasilitator dan Moderator**

Kedua peran ini sangat penting untuk menghindari terjadinya bias, dominasi, atau konflik yang tidak terkendali. Mereka membantu menciptakan suasana yang inklusif dan demokratis, serta memastikan bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung secara transparan dan akuntabel. Tanpa keberadaan fasilitator dan moderator yang kompeten, proses pengambilan keputusan kelompok berisiko menjadi tidak efektif dan tidak adil, yang akhirnya dapat merusak legitimasi dan keberlanjutan keputusan tersebut. Pelatihan dan

pengembangan kompetensi fasilitator dan moderator menjadi hal penting agar mereka mampu menjalankan peran ini secara profesional dan efektif. Dalam konteks administrasi publik, keberadaan fasilitator yang kompeten juga dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara kolektif (Schwarz, 2017).

## **D. Bias Kelompok (*Groupthink, Polarization*)**

Dalam proses pengambilan keputusan kelompok, muncul berbagai bias yang dapat mempengaruhi kualitas dan keabsahan keputusan yang dihasilkan. Dua bias yang paling dikenal dan sering terjadi adalah *groupthink* dan *polarization*.

### **1. *Groupthink***

*Groupthink* adalah fenomena di mana anggota kelompok cenderung mengutamakan kesepakatan dan harmoni internal daripada melakukan analisis kritis terhadap alternatif yang ada. Situasi ini biasanya terjadi ketika tekanan untuk mencapai konsensus sangat tinggi, dan anggota merasa takut akan konflik atau penolakan dari kelompok (Janis, 1972). Akibatnya, anggota cenderung mengabaikan informasi yang bertentangan dan menekan pendapat minoritas, sehingga keputusan yang dihasilkan sering kali tidak optimal dan berisiko. Contoh nyata dari *groupthink* adalah dalam pengambilan keputusan politik, seperti kasus *Bay of Pigs* pada tahun 1961, di mana para pengambil keputusan di pemerintahan AS mengabaikan peringatan dan analisis kritis yang menentang rencana invasi, sehingga akhirnya mengalami kegagalan besar (Janis, 1972).

### **2. *Polarization***

*Polarization* terjadi ketika diskusi kelompok menyebabkan anggota menjadi semakin ekstrem dalam pandangannya setelah berinteraksi. Proses ini dikenal juga sebagai *group*

*polarization*, di mana diskusi kelompok memperkuat pandangan awal anggota dan mendorong mereka ke arah posisi yang lebih ekstrem (Moscovici & Zavalloni, 1969). Fenomena ini dapat memperburuk konflik internal dan mengurangi kemampuan kelompok untuk mencapai kompromi yang moderat. Sebagai contoh, dalam rapat pengambilan keputusan di lembaga legislatif, diskusi yang intens dan berulang dapat menyebabkan anggota yang awalnya memiliki pandangan moderat menjadi lebih ekstrem, sehingga sulit mencapai konsensus yang seimbang.

### **3. Dampak dan Strategi Mengatasi Bias**

Kedua bias ini dapat mengurangi kualitas dan legitimasi keputusan, serta meningkatkan risiko kegagalan implementasi. Untuk mengatasi *groupthink*, penting dilakukan teknik seperti mendorong kritik konstruktif, mengangkat pendapat minoritas, dan melibatkan pihak luar sebagai peninjau independen. Sedangkan untuk *polarization*, strategi yang efektif meliputi memperkenalkan pandangan moderat, memfasilitasi diskusi yang inklusif, dan mengurangi tekanan sosial yang mendorong ekstremisme (Sunstein, 2009). Dalam konteks administrasi publik, pengelolaan bias ini sangat penting agar keputusan yang diambil tidak hanya didasarkan pada tekanan sosial atau keinginan untuk menyenangkan mayoritas, tetapi juga mempertimbangkan aspek rasional dan keadilan. Penggunaan fasilitator yang netral dan teknik diskusi yang terstruktur dapat membantu memitigasi efek negatif dari bias ini.

## **E. Rangkuman**

Pengambilan keputusan secara kelompok melibatkan berbagai karakteristik dan dinamika yang mempengaruhi hasilnya. Pemahaman terhadap aspek ini penting agar proses

pengambilan keputusan berjalan efektif dan efisien. Berikut rangkuman poin utama dari pembahasan tersebut:

1. Karakteristik kelompok meliputi ukuran, struktur, norma, kohesi, dan komunikasi. Ukuran kelompok mempengaruhi kecepatan dan kualitas keputusan, di mana kelompok kecil lebih fleksibel dan komunikatif, sedangkan kelompok besar menghadapi tantangan koordinasi.
2. Struktur kelompok, termasuk peran dan hierarki, berpengaruh terhadap efisiensi proses. Struktur yang jelas mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, sementara ketidakjelasan peran dapat menimbulkan konflik.
3. Norma kelompok, sebagai aturan tidak tertulis, membentuk budaya pengambilan keputusan. Norma yang mendukung keterbukaan dan partisipasi aktif meningkatkan kualitas diskusi dan hasil akhir.
4. Dinamika kelompok meliputi kohesi, konflik, komunikasi, dan pengaruh sosial. Kohesi tinggi meningkatkan motivasi, tetapi berisiko menyebabkan konformitas berlebihan. Konflik yang dikelola dengan baik dapat memperkaya proses, sedangkan konflik tidak terkendali menghambatnya.
5. Faktor eksternal seperti tekanan waktu, sumber daya, dan lingkungan sosial-politik turut memengaruhi dinamika ini. Dalam konteks pemerintahan, tekanan dari publik dan media dapat mempengaruhi proses dan hasil keputusan.
6. Dalam administrasi publik, pengelolaan dinamika melibatkan kemampuan manajerial dan komunikasi yang baik agar semua *Stakeholder* terdengar dan dipertimbangkan secara adil. Pengelolaan yang baik meningkatkan legitimasi dan keberlanjutan kebijakan.

7. Karakteristik dan dinamika kelompok menjadi faktor kunci keberhasilan pengambilan keputusan. Pengelolaan yang tepat akan meningkatkan kualitas keputusan, legitimasi, dan keberlanjutan implementasi kebijakan.
8. Teknik pengambilan keputusan utama meliputi konsensus dan *voting*. Konsensus menekankan partisipasi aktif dan kesepakatan bersama, cocok untuk keputusan strategis. *Voting* lebih cepat dan efisien, cocok untuk keputusan mendesak, tetapi berpotensi menimbulkan ketidakadilan.
9. Pemilihan teknik harus disesuaikan dengan konteks dan tujuan. Gabungan keduanya sering digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan legitimasi proses.
10. Peran fasilitator dan moderator sangat penting dalam memastikan proses berlangsung adil, efektif, dan efisien. Mereka mengelola diskusi, dinamika, serta konflik agar semua suara terdengar dan proses berjalan transparan.
11. Bias kelompok seperti *groupthink* dan *polarization* dapat menurunkan kualitas keputusan. *Groupthink* mengedepankan harmoni internal mengabaikan analisis kritis, sedangkan *polarization* memperkuat pandangan ekstrem.
12. Strategi mengatasi bias ini meliputi mendorong kritik konstruktif, melibatkan pihak luar, dan memfasilitasi diskusi inklusif. Pengelolaan bias penting agar keputusan tidak hanya didasarkan tekanan sosial, tetapi juga rasional dan adil.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan karakteristik utama dari sebuah kelompok dan bagaimana karakteristik tersebut memengaruhi proses pengambilan keputusan.
2. Uraikan proses dan keunggulan dari teknik konsensus dalam pengambilan keputusan kelompok serta tantangan yang mungkin dihadapi.
3. Jelaskan peran fasilitator dan moderator dalam memastikan proses pengambilan keputusan berjalan efektif dan adil.
4. Analisis dampak dari fenomena *groupthink* dan *polarization* terhadap kualitas keputusan kelompok serta strategi yang dapat digunakan untuk mengatasinya.
5. Diskusikan pentingnya pengelolaan dinamika kelompok dalam konteks administrasi publik dan bagaimana hal tersebut dapat meningkatkan keberhasilan kebijakan.

### Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang termasuk karakteristik utama dari sebuah kelompok?
  - a. Ukuran, norma, dan tingkat kohesi
  - b. Kecepatan, efisiensi, dan transparansi
  - c. Konflik, tekanan waktu, dan sumber daya
  - d. Hierarki, komunikasi, dan inovasi
2. Kelompok kecil biasanya memiliki keunggulan dalam hal:
  - a. Koordinasi yang lebih sulit
  - b. Fleksibilitas dan komunikasi yang lebih baik
  - c. Pengelolaan informasi yang kompleks
  - d. Pengambilan keputusan yang lambat

3. Dalam struktur kelompok, hal yang penting untuk meningkatkan efisiensi adalah:
  - a. Mengabaikan peran dan hierarki
  - b. Menetapkan struktur yang tidak jelas
  - c. Menetapkan peran dan hierarki yang terdefinisi dengan baik
  - d. Mengurangi komunikasi antar anggota
4. Norma kelompok berfungsi untuk:
  - a. Mengatur perilaku anggota secara tertulis
  - b. Mengatur perilaku anggota secara tidak tertulis dan membentuk budaya pengambilan keputusan
  - c. Mengurangi kohesi kelompok
  - d. Menghambat partisipasi aktif anggota
5. Kohesi yang tinggi dalam kelompok dapat menyebabkan:
  - a. Kritik yang lebih terbuka
  - b. Konformitas berlebihan dan hambatan inovasi
  - c. Konflik internal yang meningkat
  - d. Penurunan motivasi anggota
6. Konflik dalam kelompok jika dikelola dengan baik dapat:
  - a. Menghambat proses pengambilan keputusan
  - b. Memperkaya proses melalui pertukaran ide dan perspektif berbeda
  - c. Menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan
  - d. Mengurangi partisipasi anggota
7. Tekanan eksternal seperti media massa dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan kelompok dengan cara:
  - a. Mengurangi tekanan waktu
  - b. Meningkatkan kualitas diskusi

- c. Mempercepat proses pengambilan keputusan tanpa pertimbangan matang
  - d. Mengurangi konflik internal
8. Teknik konsensus dalam pengambilan keputusan menekankan:
- a. Keputusan oleh mayoritas suara
  - b. Partisipasi aktif semua anggota dan pencapaian kesepakatan bersama
  - c. Keputusan cepat dan efisien
  - d. Pengambilan keputusan secara sepihak oleh pemimpin
9. Kelemahan utama dari teknik *voting* adalah:
- a. Memakan waktu lama
  - b. Potensi ketidakadilan dan konflik jika mayoritas memaksakan kehendaknya
  - c. Tidak melibatkan semua anggota
  - d. Tidak dapat digunakan dalam situasi mendesak
10. Peran fasilitator dan moderator dalam proses pengambilan keputusan bertujuan untuk:
- a. Mengarahkan diskusi sesuai keinginan pribadi
  - b. Mengelola dinamika kelompok dan memastikan proses berlangsung adil dan efektif
  - c. Mengurangi partisipasi anggota yang aktif
  - d. Mengambil alih seluruh proses pengambilan keputusan

### Soal Studi Kasus / Project

1. Sebuah tim di pemerintahan sedang menghadapi keputusan penting terkait pengalokasian anggaran. Terdapat perbedaan pendapat yang cukup tajam antara anggota tim, dan proses pengambilan keputusan berjalan lambat. Jelaskan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh seorang fasilitator untuk mempercepat proses dan

memastikan semua suara terdengar, serta menghindari bias *groupthink*.

2. Sebuah organisasi masyarakat ingin memilih ketua baru melalui proses *voting*. Namun, beberapa anggota merasa keberatan dengan hasil *voting* karena mereka merasa suara minoritas tidak didengar. Sebagai seorang konsultan, berikan rekomendasi strategi yang dapat digunakan untuk memastikan proses pengambilan keputusan yang adil dan inklusif, serta mengurangi risiko konflik.

## **BAB 6**

# **ASPEK PSIKOLOGIS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

### **Tujuan Pembelajaran**

1. Memahami konsep dasar heuristik dan bias kognitif yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik.
2. Menjelaskan peran kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan yang efektif dan etis di lingkungan pemerintahan dan organisasi publik.
3. Mengidentifikasi berbagai jenis bias kognitif seperti *Overconfidence*, *Anchoring*, dan *Availability* yang dapat mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil.
4. Menganalisis dampak bias dan faktor psikologis terhadap proses pengambilan keputusan kelompok maupun individu dalam konteks administrasi publik.
5. Menguasai teknik dan strategi mitigasi bias kognitif serta pengembangan kecerdasan emosional untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
6. Menyadari pentingnya aspek psikologis dalam pengambilan keputusan sebagai bagian integral dari proses pengelolaan kebijakan dan layanan publik.
7. Menerapkan pengetahuan tentang aspek psikologis untuk meningkatkan kesadaran diri dan pengendalian diri dalam pengambilan keputusan yang kompleks dan penuh tekanan.

Pengambilan keputusan dalam administrasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh data, analisis, dan prosedur formal, tetapi juga

sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis yang mendasarinya. Pemahaman terhadap aspek psikologis ini menjadi sangat penting karena seringkali keputusan yang diambil tidak sepenuhnya rasional dan objektif, melainkan dipengaruhi oleh berbagai bias kognitif dan emosi. Dalam konteks ini, para pengambil keputusan harus mampu mengenali dan mengelola faktor-faktor psikologis yang dapat mengaburkan penilaian mereka, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih berkualitas dan berkeadilan.

Salah satu aspek utama yang menjadi fokus dalam bab ini adalah heuristik dan bias kognitif. Heuristik adalah strategi mental yang digunakan untuk menyederhanakan proses pengambilan keputusan, namun seringkali menimbulkan bias yang dapat mengarah pada kesalahan. Tversky dan Kahneman, dua tokoh terkemuka dalam bidang psikologi kognitif, telah menunjukkan bagaimana heuristik dan bias ini memengaruhi pengambilan keputusan manusia secara umum, termasuk dalam konteks administrasi publik. Misalnya, bias *Overconfidence* dapat membuat pengambil keputusan terlalu yakin terhadap prediksi mereka, sementara bias *Anchoring* dapat menyebabkan mereka terlalu bergantung pada informasi awal yang mungkin tidak relevan.

Selain itu, aspek kecerdasan emosional juga memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi sendiri maupun orang lain dapat membantu pengambil keputusan untuk tetap tenang dan objektif dalam situasi yang penuh tekanan. Kecerdasan emosional ini menjadi kunci dalam menghindari pengaruh negatif dari emosi yang berlebihan, serta meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif.

Bab ini juga akan membahas berbagai teknik dan strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi pengaruh bias

kognitif dan meningkatkan kecerdasan emosional. Teknik mitigasi bias seperti pengembangan kesadaran diri, refleksi kritis, dan pelatihan psikologis dapat membantu pengambil keputusan untuk lebih objektif dan rasional. Dengan memahami dan mengelola aspek psikologis ini, para pengambil keputusan di bidang administrasi publik dapat menghasilkan kebijakan dan keputusan yang lebih adil, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Secara keseluruhan, pemahaman tentang aspek psikologis dalam pengambilan keputusan ini menjadi fondasi penting untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan dan organisasi publik. Dengan pengetahuan ini, diharapkan para peserta didik mampu mengidentifikasi faktor psikologis yang memengaruhi proses pengambilan keputusan dan menerapkan strategi yang tepat untuk mengatasi tantangan tersebut. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kompetensi mereka sebagai pengambil keputusan yang lebih baik, tetapi juga berkontribusi pada terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan berkeadilan.

## **A. Heuristik dan Bias Kognitif (Tversky & Kahneman)**

Heuristik dan bias kognitif merupakan konsep penting dalam psikologi yang menjelaskan bagaimana manusia sering kali membuat keputusan secara tidak rasional, terutama dalam situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Tversky dan Kahneman (1974) adalah tokoh utama yang mengembangkan teori ini, menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan manusia sering dipengaruhi oleh aturan praktis yang disebut heuristik, yang memudahkan individu dalam menyederhanakan proses penilaian dan pilihan. Namun, heuristik ini juga dapat

menimbulkan bias yang mengarah pada kesalahan sistematis dalam pengambilan keputusan.

Heuristik adalah strategi mental yang digunakan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dengan mengandalkan asumsi dan pola pikir yang umum, tanpa melakukan analisis mendalam. Contohnya, dalam konteks administrasi publik, seorang pejabat mungkin menggunakan heuristik “kebiasaan” untuk memutuskan alokasi anggaran tanpa melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan aktual. Meskipun heuristik ini efisien, mereka sering kali menyebabkan bias yang merugikan.

Tversky dan Kahneman (1974) mengidentifikasi beberapa bias kognitif utama yang muncul dari heuristik ini, di antaranya adalah:

### **1. Bias *Representativeness***

Ketika individu menilai probabilitas suatu kejadian berdasarkan seberapa mirip kejadian tersebut dengan kategori tertentu, tanpa memperhatikan probabilitas dasar. Misalnya, seorang pejabat mungkin menilai bahwa sebuah proyek akan sukses karena mirip dengan proyek-proyek sebelumnya yang berhasil, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang relevan.

### **2. Bias *Availability***

Keputusan dipengaruhi oleh informasi yang paling mudah diingat atau paling sering muncul dalam ingatan, bukan berdasarkan data statistik yang objektif. Sebagai contoh, jika seorang pejabat sering mendengar laporan tentang kegagalan proyek tertentu, mereka mungkin menjadi lebih berhati-hati dalam menyetujui proyek serupa, meskipun data menunjukkan bahwa risiko sebenarnya rendah.

### 3. Bias *Anchoring*

Pengambilan keputusan yang terlalu bergantung pada informasi awal atau angka tertentu yang menjadi acuan, meskipun informasi tersebut tidak relevan atau menyesatkan. Misalnya, dalam negosiasi anggaran, angka awal yang tinggi dapat mempengaruhi hasil akhir meskipun tidak mencerminkan kebutuhan sebenarnya.

Bias-bias ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak optimal, terutama dalam konteks administrasi publik di mana keputusan harus didasarkan pada data dan analisis yang objektif. Sebagai contoh, dalam pengalokasian sumber daya, bias heuristik dapat menyebabkan prioritas yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga mengurangi efektivitas kebijakan.

Selain itu, heuristik juga dapat menyebabkan *confirmation* bias, yaitu kecenderungan mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mendukung keyakinan awal, sekaligus mengabaikan informasi yang bertentangan. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, *confirmation* bias dapat menghambat proses evaluasi yang objektif dan menyeluruh terhadap berbagai alternatif kebijakan.

Studi empiris menunjukkan bahwa bias kognitif ini tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga dapat menyebar ke dalam proses pengambilan keputusan kelompok dan organisasi. Misalnya, dalam rapat pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan, bias heuristik dapat memperkuat pola pikir tertentu dan menghambat inovasi atau pertimbangan alternatif yang lebih baik.

Pengakuan terhadap keberadaan heuristik dan bias kognitif ini penting agar pengambil keputusan mampu melakukan refleksi kritis terhadap proses dan hasil keputusan mereka. Dengan memahami mekanisme ini, mereka dapat

mengembangkan strategi untuk mengurangi pengaruh bias dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara keseluruhan.

## **B. *Emotional Intelligence***

*Emotional Intelligence* (EI) atau kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi secara efektif dalam berbagai situasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Salovey dan Mayer (1990) dan kemudian dipopulerkan oleh Goleman (1995), yang menekankan bahwa EI merupakan faktor penting dalam keberhasilan pribadi dan profesional, termasuk dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks administrasi publik, EI memiliki peran vital karena pengambil keputusan sering dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan, konflik, dan ketidakpastian. Kemampuan untuk mengelola emosi sendiri dan memahami emosi orang lain dapat membantu pejabat publik untuk tetap tenang, objektif, dan berempati saat menghadapi berbagai tantangan. Misalnya, saat menghadapi kritik dari masyarakat atau tekanan politik, pejabat dengan EI yang tinggi mampu mengendalikan emosi negatif dan merespons secara konstruktif.

Goleman (1998) mengidentifikasi lima komponen utama EI yang relevan dalam pengambilan keputusan:

1. Kesadaran diri (*Self-awareness*): Kemampuan mengenali emosi sendiri dan memahami pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan. Seorang pejabat yang sadar akan emosinya, misalnya rasa marah atau frustrasi, dapat menghindari keputusan impulsif yang merugikan.
2. Pengelolaan diri (*Self-regulation*): Kemampuan mengendalikan emosi dan impuls, serta menyesuaikan

perilaku sesuai kebutuhan situasi. Dalam pengambilan keputusan, pengelolaan diri membantu pejabat untuk tetap fokus dan rasional meskipun menghadapi tekanan.

3. Motivasi (*Motivation*): Dorongan internal untuk mencapai tujuan dan mempertahankan semangat, meskipun menghadapi hambatan. Motivasi ini mendorong pejabat untuk tetap berorientasi pada hasil yang terbaik bagi masyarakat.
4. Empati (*Empathy*): Kemampuan memahami dan merasakan emosi orang lain, yang penting dalam membangun hubungan dan mendapatkan dukungan terhadap kebijakan tertentu. Misalnya, memahami kekhawatiran masyarakat dapat membantu pejabat merancang solusi yang lebih diterima.
5. Keterampilan sosial (*social skills*): Kemampuan berkomunikasi, bernegosiasi, dan membangun hubungan yang efektif. Dalam pengambilan keputusan, keterampilan ini penting untuk mendapatkan konsensus dan mengelola konflik.

Pengembangan EI dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan membantu pejabat publik untuk lebih sadar akan pengaruh emosi dan mengelolanya secara efektif. Sebagai contoh, seorang pejabat yang mampu mengendalikan emosinya saat menghadapi kritik keras dari masyarakat akan lebih mampu menjaga objektivitas dan membuat keputusan yang adil.

Selain itu, EI juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang etis dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pejabat yang memiliki EI tinggi cenderung lebih mampu menyeimbangkan aspek rasional dan emosional, sehingga menghasilkan kebijakan yang tidak hanya efektif secara teknis tetapi juga berkeadilan dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, pengembangan EI dapat dilakukan melalui pelatihan, refleksi diri, dan pengalaman langsung dalam interaksi sosial. Organisasi yang mendukung budaya emosional yang sehat akan memfasilitasi pengembangan EI para pengambil keputusan, sehingga mereka mampu menghadapi tantangan kompleks di lingkungan pemerintahan.

### **C. *Overconfidence, Anchoring, Availability***

Bias kognitif yang sering memengaruhi pengambilan keputusan adalah *Overconfidence*, *Anchoring*, dan *Availability*. Ketiganya memiliki dampak signifikan terhadap kualitas keputusan yang diambil oleh individu maupun kelompok dalam konteks administrasi publik.

#### **1. *Overconfidence***

*Overconfidence* adalah kecenderungan individu untuk melebih-lebihkan kemampuan, pengetahuan, atau prediksi mereka terhadap suatu kejadian. Dalam pengambilan keputusan, bias ini dapat menyebabkan pejabat atau pengambil keputusan merasa yakin bahwa keputusan mereka benar tanpa melakukan analisis yang cukup atau mempertimbangkan risiko yang ada. Sebagai contoh, seorang pejabat yang terlalu yakin akan keberhasilan sebuah proyek mungkin mengabaikan indikator risiko dan hambatan yang nyata, sehingga berpotensi menyebabkan kegagalan besar.

Studi oleh Moore dan Healy (2008) menunjukkan bahwa *Overconfidence* sering kali menyebabkan pengambilan risiko yang berlebihan dan pengabaian terhadap informasi yang bertentangan. Dalam konteks kebijakan publik, *Overconfidence* dapat mengakibatkan implementasi kebijakan yang tidak matang dan tidak realistis, yang akhirnya merugikan masyarakat.

## 2. *Anchoring*

Bias *Anchoring* terjadi ketika pengambil keputusan terlalu bergantung pada informasi awal atau angka tertentu yang menjadi acuan utama, meskipun informasi tersebut tidak relevan atau menyesatkan. Misalnya, dalam proses negosiasi anggaran, angka awal yang diajukan dapat mempengaruhi hasil akhir, meskipun angka tersebut tidak mencerminkan kebutuhan riil. Sebagai contoh, jika seorang pejabat memulai negosiasi dengan angka yang sangat tinggi, kemungkinan besar hasil akhir akan lebih tinggi dari yang seharusnya, karena pengaruh *Anchoring* ini.

Tversky dan Kahneman (1974) menunjukkan bahwa *Anchoring* dapat mengurangi objektivitas dan menyebabkan keputusan yang tidak optimal, terutama ketika informasi awal tidak didasarkan pada data yang valid. Dalam pengelolaan sumber daya publik, bias ini dapat menyebabkan alokasi anggaran yang tidak efisien dan tidak adil.

## 3. *Availability*

Bias *Availability* terjadi ketika pengambilan keputusan didasarkan pada informasi yang paling mudah diingat atau paling sering muncul dalam ingatan, bukan berdasarkan data yang lengkap dan objektif. Sebagai contoh, jika pejabat sering mendengar laporan tentang kegagalan proyek tertentu, mereka mungkin menjadi lebih berhati-hati dalam menyetujui proyek serupa, meskipun data menunjukkan bahwa risiko sebenarnya rendah.

Studi oleh Tversky dan Kahneman (1973) mengungkapkan bahwa bias ini dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman pribadi atau kejadian yang menonjol, bukan pada analisis statistik yang objektif. Dalam konteks kebijakan publik, bias

*Availability* dapat menghambat inovasi dan pengambilan keputusan yang berorientasi data.

Ketiga bias ini sering kali saling berinteraksi dan memperkuat pengaruh negatifnya terhadap proses pengambilan keputusan. Misalnya, *Overconfidence* dapat membuat pengambil keputusan mengabaikan informasi yang bertentangan yang sebenarnya tersedia, sementara *Anchoring* dan *Availability* dapat memperkuat keyakinan yang tidak berdasar tersebut.

Pengaruh bias ini dapat diminimalisasi melalui peningkatan kesadaran, pelatihan, dan penggunaan teknik analisis yang objektif, seperti analisis risiko dan evaluasi data yang sistematis.

## **D. Teknik Mitigasi Bias**

Mengurangi pengaruh bias kognitif dan meningkatkan kecerdasan emosional dalam pengambilan keputusan memerlukan penerapan berbagai teknik dan strategi yang sistematis. Beberapa teknik mitigasi bias yang efektif meliputi:

### **1. Kesadaran dan Pendidikan**

Langkah pertama adalah meningkatkan kesadaran pengambil keputusan terhadap keberadaan dan mekanisme bias kognitif serta pentingnya kecerdasan emosional. Pelatihan dan *workshop* yang fokus pada pengenalan heuristik dan bias dapat membantu individu mengenali pola pikir yang tidak rasional. Menurut Bazerman dan Moore (2013), pendidikan tentang bias ini dapat meningkatkan kemampuan pengambil keputusan untuk melakukan refleksi kritis dan menghindari jebakan heuristik.

## 2. Penggunaan Data dan Analisis Objektif

Menerapkan pendekatan berbasis data dan analisis statistik dapat membantu mengurangi pengaruh bias seperti *Anchoring* dan *Availability*. Penggunaan alat bantu seperti analisis risiko, simulasi, dan model prediktif dapat memberikan gambaran yang lebih objektif dan mengurangi ketergantungan pada informasi yang subjektif atau terbatas.

## 3. Pengambilan Keputusan Berbasis Tim dan Konsensus

Melibatkan tim yang beragam dalam proses pengambilan keputusan dapat memperkecil risiko bias individual. Diskusi kelompok dan teknik seperti *devil's advocate* atau *pre-mortem Analysis* dapat membantu mengidentifikasi potensi bias dan memperluas perspektif. Sebagai contoh, dalam pengambilan kebijakan, melibatkan berbagai *Stakeholder* dari latar belakang berbeda dapat meningkatkan objektivitas dan keadilan.

## 4. Teknik Pengendalian Emosi dan Pengembangan EI

Pengembangan kecerdasan emosional melalui pelatihan, *coaching*, dan pengalaman langsung dapat membantu pengambil keputusan untuk mengelola emosi dan stres secara efektif. Hal ini penting agar emosi tidak mempengaruhi penilaian secara impulsif. Misalnya, seorang pejabat yang mampu mengendalikan rasa marah saat menghadapi kritik akan lebih mampu membuat keputusan yang rasional dan berorientasi pada solusi.

## 5. Penerapan Proses Pengambilan Keputusan Sistematis

Mengadopsi proses pengambilan keputusan yang terstruktur, seperti model langkah demi langkah, *checklist*, dan evaluasi alternatif secara kritis, dapat membantu mengurangi pengaruh bias. Pendekatan ini mendorong pengambil keputusan untuk mempertimbangkan berbagai aspek secara menyeluruh dan menghindari keputusan impulsif yang dipengaruhi bias.

## 6. *Monitoring dan Evaluasi*

Melakukan evaluasi terhadap keputusan yang telah diambil dan mengidentifikasi adanya bias yang mungkin terjadi dapat menjadi langkah pembelajaran untuk perbaikan di masa mendatang. *Feedback loop* yang sistematis akan membantu organisasi dan individu untuk terus meningkatkan proses pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan berbagai teknik ini, pengambil keputusan di bidang administrasi publik dapat meningkatkan kualitas dan keadilan dari kebijakan dan keputusan yang dihasilkan, serta mengurangi risiko kesalahan yang disebabkan oleh faktor psikologis.

## E. Rangkuman

Pengambilan keputusan manusia sering dipengaruhi oleh heuristik dan bias kognitif yang menyebabkan proses tersebut tidak selalu rasional. Tversky dan Kahneman (1974) mengembangkan teori ini, menunjukkan bahwa heuristik memudahkan penyederhanaan proses pengambilan keputusan, tetapi juga menimbulkan bias yang merugikan. Bias utama meliputi *representativeness*, *Availability*, dan *Anchoring*, yang dapat menyebabkan penilaian yang tidak objektif dan keputusan yang tidak optimal. Bias ini sering diperkuat oleh *confirmation* bias dan dapat menyebar dalam kelompok maupun organisasi. Pemahaman terhadap heuristik dan bias penting agar pengambil keputusan mampu melakukan refleksi kritis dan mengurangi pengaruhnya.

Selain itu, kecerdasan emosional (EI) berperan penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi penuh tekanan dan konflik. Komponen utama EI meliputi kesadaran diri, pengelolaan diri, empati, motivasi, dan keterampilan sosial. Pengembangan EI membantu pejabat publik untuk tetap

objektif, mengelola emosi, dan membuat keputusan yang etis serta berorientasi pada masyarakat.

Selanjutnya, bias kognitif seperti *Overconfidence*, *Anchoring*, dan *Availability* juga memengaruhi kualitas keputusan. *Overconfidence* menyebabkan keyakinan berlebihan, *Anchoring* membuat terlalu bergantung pada informasi awal, dan *Availability* didasarkan pada informasi yang paling mudah diingat. Ketiga bias ini dapat diminimalisasi melalui pelatihan, penggunaan data objektif, dan proses pengambilan keputusan yang sistematis.

Untuk mengurangi pengaruh bias dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, diperlukan teknik mitigasi seperti kesadaran dan pendidikan, penggunaan data, pengambilan keputusan berkelompok, pengembangan EI, serta *monitoring* dan evaluasi. Penerapan strategi ini penting agar keputusan yang diambil lebih rasional, adil, dan efektif.

1. Pengaruh heuristik dan bias kognitif dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak rasional dan tidak optimal.
2. Pemahaman terhadap bias seperti *representativeness*, *Availability*, dan *Anchoring* penting untuk meningkatkan objektivitas.
3. Kecerdasan emosional membantu pengambil keputusan mengelola emosi dan berempati, mendukung keputusan yang etis dan berorientasi masyarakat.
4. Bias kognitif seperti *Overconfidence*, *Anchoring*, dan *Availability* harus diminimalisasi melalui pelatihan dan proses sistematis.
5. Teknik mitigasi termasuk pendidikan, penggunaan data, pengambilan keputusan berkelompok, dan evaluasi

berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kualitas keputusan.

## **F. Latihan Mahasiswa**

### **Soal Essay**

1. Jelaskan pengertian heuristik dan bias kognitif menurut Tversky dan Kahneman serta berikan satu contoh penerapannya dalam pengambilan keputusan di bidang administrasi publik.
2. Uraikan lima komponen utama kecerdasan emosional menurut Goleman dan jelaskan bagaimana masing-masing dapat mendukung pengambilan keputusan yang efektif di lingkungan pemerintahan.
3. Analisis dampak bias *Overconfidence* terhadap proses pengambilan keputusan dalam pengelolaan kebijakan publik dan berikan contoh nyata yang relevan.
4. Diskusikan bagaimana bias *Anchoring* dapat mempengaruhi negosiasi anggaran di lembaga pemerintahan dan strategi apa yang dapat digunakan untuk mengurangi pengaruhnya.
5. Jelaskan pentingnya penerapan teknik mitigasi bias dan pengembangan kecerdasan emosional dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di organisasi publik.

### **Soal Pilihan Berganda**

1. Apa yang dimaksud dengan heuristik dalam proses pengambilan keputusan?
  - a. Strategi yang dilakukan secara analitis dan mendalam
  - b. Strategi mental yang digunakan untuk mempercepat pengambilan keputusan

- c. Proses pengambilan keputusan berdasarkan data statistik
  - d. Teknik yang mengandalkan intuisi tanpa pertimbangan logis
2. Bias *representativeness* terjadi ketika seseorang menilai probabilitas berdasarkan:
    - a. Data statistik yang lengkap
    - b. Informasi yang paling mudah diingat
    - c. Kemiripan kejadian dengan kategori tertentu
    - d. Informasi awal yang tidak relevan
  3. Salah satu contoh bias *Availability* adalah:
    - a. Mengabaikan data yang bertentangan dengan keyakinan awal
    - b. Mengandalkan informasi yang paling sering muncul dalam ingatan
    - c. Terlalu bergantung pada angka awal dalam negosiasi
    - d. Menganggap diri sendiri lebih mampu dari orang lain
  4. Bias *Anchoring* biasanya mempengaruhi pengambilan keputusan dengan cara:
    - a. Mengabaikan informasi awal
    - b. Terlalu bergantung pada informasi awal yang diberikan
    - c. Menggunakan data statistik secara objektif
    - d. Mengurangi pengaruh emosi dalam proses pengambilan keputusan
  5. *Overconfidence* dapat menyebabkan pengambil keputusan:
    - a. Lebih berhati-hati dan analitis
    - b. Mengabaikan risiko dan informasi yang bertentangan
    - c. Mengandalkan data secara objektif
    - d. Mengurangi risiko secara berlebihan

6. Komponen kecerdasan emosional yang berperan dalam memahami perasaan orang lain adalah:
  - a. *Self-awareness*
  - b. *Self-regulation*
  - c. *Empathy*
  - d. *Motivation*
7. Teknik mitigasi bias yang melibatkan diskusi kelompok dan teknik devil's advocate bertujuan untuk:
  - a. Mengurangi pengaruh emosi
  - b. Meningkatkan objektivitas dan memperluas perspektif
  - c. Mengurangi risiko *Overconfidence*
  - d. Menghindari pengambilan keputusan secara tim
8. Salah satu manfaat pengembangan EI dalam pengambilan keputusan adalah:
  - a. Meningkatkan impulsivitas
  - b. Mengurangi kemampuan bernegosiasi
  - c. Membantu mengelola emosi dan stres secara efektif
  - d. Mengurangi empati terhadap orang lain
9. Teknik analisis yang dapat membantu mengurangi bias *Anchoring* dan *Availability* adalah:
  - a. Pengambilan keputusan secara spontan
  - b. Penggunaan data dan analisis statistik
  - c. Mengandalkan pengalaman pribadi
  - d. Mengabaikan data yang tidak relevan
10. Salah satu langkah penting dalam proses mitigasi bias adalah:
  - a. Mengabaikan *feedback* dan evaluasi
  - b. Melakukan refleksi diri dan pelatihan kesadaran bias
  - c. Mengurangi komunikasi dalam tim

- d. Menghindari penggunaan data dalam pengambilan keputusan

### **Soal Studi Kasus / Project**

1. Seorang pejabat di lembaga pemerintahan harus memutuskan alokasi anggaran untuk beberapa program prioritas. Ia merasa yakin bahwa program yang pernah berhasil sebelumnya pasti akan berhasil lagi, meskipun kondisi saat ini berbeda. Jelaskan bias apa yang mungkin mempengaruhi pengambilan keputusan pejabat tersebut dan strategi apa yang dapat digunakan untuk mengatasi bias tersebut.
2. Dalam sebuah rapat pengambilan keputusan tentang kebijakan baru, anggota tim cenderung mengikuti pendapat yang pertama kali diungkapkan, meskipun ada data yang menunjukkan alternatif lain yang lebih baik. Identifikasi bias yang terjadi dan berikan rekomendasi teknik mitigasi yang tepat untuk mengurangi pengaruh bias tersebut.



## **BAB 7**

# **ASPEK ETIKA DAN NILAI**

### **Tujuan Pembelajaran**

1. Memahami konsep dasar dan pentingnya aspek etika dalam pengambilan keputusan publik serta peranannya dalam memastikan keputusan yang adil dan bertanggung jawab.
2. Mengidentifikasi prinsip-prinsip etika yang berlaku dalam pengambilan keputusan di bidang administrasi publik dan bagaimana prinsip tersebut dapat diterapkan secara praktis.
3. Menjelaskan berbagai konflik kepentingan yang mungkin muncul dalam proses pengambilan keputusan dan strategi untuk mengelola serta meminimalisasi dampaknya.
4. Menguraikan pentingnya transparansi dan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam menjaga kepercayaan publik terhadap proses pengambilan keputusan.
5. Menganalisis dimensi sosial dan keadilan yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan publik agar keputusan yang diambil mampu memberikan manfaat secara adil dan merata.
6. Mengaplikasikan prinsip etika dan nilai dalam studi kasus nyata untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan umum.
7. Menumbuhkan kesadaran akan pentingnya aspek etika dan nilai dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

Pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik tidak hanya sekadar proses memilih alternatif terbaik dari berbagai opsi yang tersedia. Lebih dari itu, proses ini harus dilandasi oleh prinsip-prinsip etika dan nilai yang kuat agar keputusan yang diambil tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermoral dan bertanggung jawab terhadap masyarakat. Dalam dunia pemerintahan dan pelayanan publik, aspek etika menjadi fondasi utama yang menentukan legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi dan kebijakan yang dihasilkan.

Urgensi membahas aspek etika dan nilai dalam pengambilan keputusan semakin meningkat seiring dengan kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh pemerintah dan lembaga publik. Berbagai isu seperti konflik kepentingan, transparansi, dan akuntabilitas sering kali menjadi pusat perhatian karena berpengaruh langsung terhadap kepercayaan publik. Ketika proses pengambilan keputusan tidak memperhatikan aspek etika, risiko terjadinya penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, dan ketidakadilan akan semakin besar. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip etika dan nilai menjadi sangat penting bagi para pengambil keputusan agar mampu menjaga integritas dan moralitas dalam setiap langkah yang diambil.

Selain itu, aspek sosial dan keadilan juga harus menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan. Keputusan yang tidak mempertimbangkan dimensi sosial dan keadilan berpotensi menimbulkan ketidaksetaraan dan ketidakpuasan di masyarakat. Sebaliknya, keputusan yang berlandaskan nilai keadilan akan mampu menciptakan harmoni sosial dan meningkatkan kesejahteraan bersama. Dalam konteks ini, para pengambil keputusan perlu mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan dan memastikan bahwa setiap kebijakan atau

tindakan yang diambil mampu memberikan manfaat yang adil dan merata.

Pembahasan dalam bab ini akan membantu mahasiswa dan praktisi administrasi publik untuk memahami pentingnya aspek etika dan nilai sebagai bagian tak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan. Dengan pemahaman ini, diharapkan mereka mampu mengidentifikasi potensi konflik kepentingan, menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, serta mempertimbangkan dimensi sosial dan keadilan dalam setiap keputusan yang diambil. Pada akhirnya, penguasaan aspek etika ini akan memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas.

## **A. Prinsip Etika dalam Pengambilan Keputusan Publik**

Prinsip etika dalam pengambilan keputusan publik merupakan landasan moral yang harus dipegang teguh oleh para pengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Prinsip ini berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga bermoral dan sesuai dengan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam konteks administrasi publik, prinsip etika ini menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dan keberlangsungan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berintegritas.

Prinsip etika utama yang sering dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan publik meliputi prinsip keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Prinsip keadilan menuntut agar keputusan yang diambil mampu memberikan manfaat secara adil dan merata

kepada seluruh masyarakat tanpa diskriminasi. Sebagai contoh, dalam penyaluran bantuan sosial, pengambil keputusan harus memastikan bahwa distribusinya tidak memihak dan mampu menjangkau kelompok masyarakat yang paling membutuhkan (Rawls, 1971). Prinsip kejujuran menuntut transparansi dan kejujuran dalam proses pengambilan keputusan, sehingga masyarakat dapat percaya bahwa proses tersebut dilakukan secara jujur dan tidak memihak kepentingan tertentu.

Selain itu, prinsip tanggung jawab menekankan bahwa pengambil keputusan harus bertanggung jawab atas konsekuensi dari keputusan yang diambil. Mereka harus mampu mempertanggungjawabkan setiap langkah dan hasilnya kepada masyarakat dan lembaga pengawas. Penghormatan terhadap hak asasi manusia juga menjadi bagian penting dari prinsip etika, di mana setiap keputusan harus menghormati hak-hak individu dan kelompok, serta tidak melanggar norma-norma moral dan hukum yang berlaku.

Dalam praktiknya, prinsip etika ini harus diinternalisasi dan dijadikan bagian dari budaya organisasi dan perilaku individu. Sebagai ilustrasi, dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya alam, pengambil keputusan harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan dan keadilan generasi mendatang, serta menghindari praktik korupsi dan kolusi yang merusak integritas institusi (Kant, 1785/2011). Dengan demikian, prinsip etika menjadi fondasi utama yang memastikan bahwa proses pengambilan keputusan tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses yang bermoral dan berintegritas.

Pengembangan prinsip etika ini juga harus didukung oleh kerangka hukum dan regulasi yang jelas, serta mekanisme pengawasan yang efektif. Hal ini penting agar prinsip-prinsip etika tidak hanya menjadi retorika, tetapi benar-benar diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Sebagai contoh,

kode etik pegawai negeri sipil (PNS) yang mengatur standar perilaku dan integritas menjadi pedoman bagi aparatur negara dalam menjalankan tugasnya (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017).

Secara umum, prinsip etika dalam pengambilan keputusan publik berfungsi sebagai penjaga moralitas dan integritas, serta sebagai alat untuk memastikan bahwa kebijakan dan tindakan pemerintah benar-benar berpihak pada kepentingan masyarakat dan tidak menyimpang dari norma-norma moral yang berlaku. Dengan menerapkan prinsip ini secara konsisten, institusi publik dapat meningkatkan kepercayaan dan legitimasi di mata masyarakat, serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

## **B. Konflik Kepentingan dan Transparansi**

Konflik kepentingan merupakan situasi di mana seorang pengambil keputusan memiliki kepentingan pribadi, keluarga, atau kelompok tertentu yang berpotensi mempengaruhi objektivitas dan integritas dalam proses pengambilan keputusan. Konflik ini dapat muncul secara langsung maupun tidak langsung dan berpotensi menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan, korupsi, serta ketidakadilan. Oleh karena itu, pengelolaan konflik kepentingan menjadi aspek penting dalam menjaga prinsip etika dan transparansi dalam administrasi publik.

Contoh nyata konflik kepentingan dapat dilihat dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah. Jika seorang pejabat yang bertanggung jawab atas proses pengadaan memiliki hubungan keluarga dekat dengan salah satu penyedia barang, maka keputusan yang diambil berpotensi dipengaruhi oleh kepentingan pribadi, bukan berdasarkan prinsip keadilan dan

transparansi. Situasi ini dapat mengakibatkan terjadinya praktik korupsi dan merusak kepercayaan publik terhadap proses pengadaan (OECD, 2014).

Transparansi merupakan mekanisme kunci untuk mengurangi risiko konflik kepentingan. Dengan transparansi, proses pengambilan keputusan menjadi terbuka dan dapat diaudit oleh masyarakat maupun lembaga pengawas. Mekanisme ini meliputi pengungkapan informasi secara lengkap dan jujur mengenai proses, kriteria, dan dasar pengambilan keputusan. Sebagai contoh, pengumuman lelang secara terbuka dan publikasi hasilnya di media massa atau portal resmi pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan dan mengurangi peluang terjadinya praktik korupsi (Transparency International, 2019).

Selain itu, pengelolaan konflik kepentingan harus dilakukan melalui kebijakan dan prosedur yang jelas, seperti kewajiban pengungkapan aset dan hubungan keluarga, serta larangan menerima hadiah atau suap dari pihak terkait. Pengawasan internal dan eksternal juga harus diperkuat, termasuk adanya mekanisme pelaporan pelanggaran dan perlindungan terhadap whistleblower. Sebagai ilustrasi, di beberapa negara, pejabat publik diwajibkan mengisi formulir pengungkapan aset secara berkala untuk memastikan tidak ada konflik kepentingan yang tersembunyi (OECD, 2014).

Pengelolaan konflik kepentingan dan peningkatan transparansi tidak hanya berfungsi sebagai pencegahan praktik korupsi, tetapi juga sebagai upaya membangun budaya integritas dan akuntabilitas. Dengan demikian, masyarakat akan merasa yakin bahwa keputusan yang diambil benar-benar didasarkan pada kepentingan umum dan proses yang adil. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan integritas sebagai

pilar utama dalam tata kelola pemerintahan (World Bank, 2017).

### **C. Akuntabilitas dan Tanggung Jawab**

Akuntabilitas dan tanggung jawab merupakan dua konsep yang saling berkaitan dan menjadi fondasi utama dalam pengelolaan pemerintahan yang bersih dan berintegritas. Akuntabilitas mengacu pada kewajiban pejabat publik untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan menerima konsekuensi dari setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Tanggung jawab, di sisi lain, berkaitan dengan kewajiban moral dan hukum untuk menjalankan tugas secara profesional, jujur, dan sesuai dengan norma yang berlaku.

Dalam praktiknya, akuntabilitas dapat diwujudkan melalui mekanisme pelaporan, audit, dan pengawasan yang sistematis. Sebagai contoh, pejabat pemerintah harus menyusun laporan keuangan dan laporan kinerja secara berkala yang dapat diakses oleh masyarakat dan lembaga pengawas. Selain itu, adanya lembaga pengawas seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) memperkuat sistem akuntabilitas dengan melakukan audit dan investigasi terhadap penyimpangan yang terjadi (Kementerian Keuangan, 2018).

Tanggung jawab juga harus diinternalisasi dalam budaya organisasi dan perilaku individu. Para pejabat dan pegawai harus menyadari bahwa mereka memiliki kewajiban moral untuk menjalankan tugasnya secara profesional dan berintegritas. Sebagai ilustrasi, seorang kepala daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran harus memastikan bahwa dana digunakan secara efisien dan tidak diselewengkan, serta siap mempertanggungjawabkan

penggunaan dana tersebut kepada masyarakat dan lembaga pengawas.

Selain itu, penguatan sistem insentif dan sanksi juga penting untuk memastikan akuntabilitas dan tanggung jawab. Pejabat yang melanggar aturan harus dikenai sanksi administratif, pidana, maupun sanksi sosial. Sebaliknya, pejabat yang menunjukkan integritas dan keberhasilan dalam menjalankan tugas harus diberikan penghargaan dan apresiasi. Dengan demikian, sistem ini akan mendorong perilaku yang sesuai dengan prinsip etika dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (OECD, 2015).

Secara keseluruhan, akuntabilitas dan tanggung jawab adalah pilar utama dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. Keduanya memastikan bahwa pengambil keputusan tidak hanya bertanggung jawab secara formal, tetapi juga secara moral terhadap masyarakat dan norma-norma yang berlaku. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan akan lebih adil, transparan, dan mampu meningkatkan kepercayaan publik.

#### **D. Dimensi Sosial dan Keadilan**

Dimensi sosial dan keadilan merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan publik. Keputusan yang tidak memperhatikan aspek ini berpotensi menimbulkan ketidaksetaraan, ketidakadilan, dan konflik sosial yang berkepanjangan. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan dan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan mampu memberikan manfaat secara adil dan merata kepada seluruh lapisan masyarakat.

Keadilan sosial dalam pengambilan keputusan mencakup prinsip distribusi manfaat dan beban secara adil, serta

pengakuan terhadap hak-hak kelompok minoritas dan rentan. Sebagai contoh, dalam penyusunan kebijakan pembangunan infrastruktur, pengambil keputusan harus memastikan bahwa manfaatnya tidak hanya dinikmati oleh daerah perkotaan, tetapi juga daerah terpencil dan tertinggal. Hal ini penting agar tidak terjadi kesenjangan yang semakin melebar dan menimbulkan ketidakpuasan sosial (Sen, 2009).

Selain itu, aspek sosial juga meliputi partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi ini penting agar kebijakan yang diambil benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, serta meningkatkan rasa memiliki dan legitimasi terhadap kebijakan tersebut. Sebagai contoh, melalui forum konsultasi publik, masyarakat dapat menyampaikan pendapat dan masukan yang akan memperkaya proses pengambilan keputusan dan memastikan bahwa kebijakan tersebut adil dan berkeadaban (Fung, 2015).

Pengakuan terhadap keberagaman budaya, agama, dan identitas sosial juga menjadi bagian dari dimensi sosial dan keadilan. Pengambil keputusan harus mampu mengakomodasi keberagaman ini agar tidak menimbulkan diskriminasi dan marginalisasi. Sebagai ilustrasi, dalam penyusunan kebijakan pendidikan, harus ada perhatian khusus terhadap kebutuhan kelompok minoritas agar mereka mendapatkan akses yang setara dan mampu berpartisipasi aktif dalam pembangunan bangsa.

Dalam konteks global, keadilan juga mencakup aspek keberlanjutan dan tanggung jawab terhadap generasi mendatang. Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan sumber daya alam, serta memastikan bahwa manfaat pembangunan tidak hanya dinikmati saat ini, tetapi juga oleh generasi yang akan datang (Rawls, 1971). Dengan demikian, keadilan sosial dan

dimensi sosial menjadi landasan moral yang memastikan bahwa kebijakan dan tindakan pemerintah mampu menciptakan masyarakat yang adil, makmur, dan berkelanjutan.

Pengintegrasian aspek sosial dan keadilan dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan legitimasi dan kepercayaan masyarakat, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dan stabilitas politik. Oleh karena itu, pengambil keputusan harus mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan dan memastikan bahwa setiap kebijakan mampu memberikan manfaat secara adil dan merata, serta menghormati keberagaman dan hak asasi manusia.

## **E. Rangkuman**

Prinsip etika dalam pengambilan keputusan publik menjadi dasar moral yang penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat dan integritas institusi. Prinsip ini meliputi keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Pengambilan keputusan harus adil, transparan, dan bertanggung jawab, serta menghormati hak individu dan norma sosial. Internalisasi prinsip ini dalam budaya organisasi dan regulasi mendukung penerapan yang konsisten dan efektif.

Konflik kepentingan muncul ketika pengambil keputusan memiliki kepentingan pribadi yang berpotensi mempengaruhi objektivitas. Pengelolaan konflik ini melalui transparansi, pengungkapan informasi, dan kebijakan yang jelas sangat penting untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Mekanisme pengawasan dan pelaporan juga memperkuat integritas proses pengambilan keputusan.

Akuntabilitas dan tanggung jawab adalah pilar utama dalam tata kelola pemerintahan. Pejabat harus mampu mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan

melalui mekanisme pelaporan dan audit. Penguatan sistem insentif dan sanksi mendorong perilaku yang sesuai prinsip etika dan meningkatkan kepercayaan publik.

Dimensi sosial dan keadilan menuntut pengambil keputusan memperhatikan distribusi manfaat secara adil, partisipasi masyarakat, keberagaman, dan keberlanjutan. Kebijakan harus mampu menjawab kebutuhan seluruh lapisan masyarakat dan menjaga keseimbangan antar kepentingan, serta memperhatikan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan generasi mendatang.

Kesimpulan:

1. Prinsip etika menjadi landasan moral utama dalam pengambilan keputusan publik.
2. Pengelolaan konflik kepentingan dan transparansi penting untuk menjaga integritas.
3. Akuntabilitas dan tanggung jawab memperkuat kepercayaan dan tata kelola yang bersih.
4. Dimensi sosial dan keadilan memastikan kebijakan adil, inklusif, dan berkelanjutan.

## **F. Latihan Mahasiswa**

### **Soal Essay**

1. Jelaskan mengapa prinsip keadilan menjadi salah satu landasan utama dalam pengambilan keputusan publik dan berikan contohnya dalam konteks pengelolaan sumber daya alam.
2. Uraikan peran transparansi dalam mengurangi konflik kepentingan dan berikan contoh mekanisme transparansi yang efektif dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah.

3. Diskusikan pentingnya akuntabilitas dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan sebutkan dua mekanisme yang dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas tersebut.
4. Analisis bagaimana dimensi sosial dan keadilan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan kebijakan pembangunan dan berikan contoh nyata yang relevan.
5. Berikan pendapat Anda tentang hubungan antara prinsip etika dan keberhasilan tata kelola pemerintahan yang bersih dan transparan. Jelaskan dengan argumen yang mendukung.

### **Soal Pilihan Berganda**

1. Prinsip etika utama yang menuntut agar keputusan mampu memberikan manfaat secara adil dan merata disebut:
  - a. Kejujuran
  - b. Keadilan
  - c. Tanggung jawab
  - d. Penghormatan hak asasi manusia
2. Salah satu contoh penerapan prinsip kejujuran dalam pengambilan keputusan publik adalah:
  - a. Menyembunyikan informasi penting dari masyarakat
  - b. Melakukan transparansi dalam proses pengambilan keputusan
  - c. Mengabaikan hak minoritas dalam kebijakan
  - d. Menghindari pengawasan dari lembaga eksternal
3. Konflik kepentingan dapat muncul ketika:
  - a. Pengambil keputusan memiliki hubungan pribadi dengan pihak terkait
  - b. Proses pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka
  - c. Informasi disampaikan secara lengkap dan jujur

- d. Masyarakat dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
4. Salah satu mekanisme untuk mengelola konflik kepentingan adalah:
  - a. Menutup akses informasi kepada publik
  - b. Melakukan pengungkapan aset secara berkala
  - c. Mengabaikan hubungan keluarga pejabat
  - d. Mengurangi pengawasan internal
5. Transparansi dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah bertujuan untuk:
  - a. Mempercepat proses pengadaan
  - b. Mengurangi risiko praktik korupsi dan meningkatkan kepercayaan publik
  - c. Menghindari pengawasan dari masyarakat
  - d. Menyembunyikan proses pengambilan keputusan
6. Sistem pengawasan internal dan eksternal yang efektif dapat dilakukan melalui:
  - a. Pengabaian laporan keuangan
  - b. Pelaporan dan audit secara berkala
  - c. Mengurangi transparansi proses pengambilan keputusan
  - d. Menghindari pelaporan kepada masyarakat
7. Akuntabilitas dalam pemerintahan dapat diwujudkan melalui:
  - a. Menyembunyikan hasil kerja dari masyarakat
  - b. Penyusunan laporan keuangan dan kinerja secara terbuka
  - c. Mengurangi pengawasan dari lembaga pengawas
  - d. Menghindari pertanggungjawaban terhadap masyarakat
8. Tanggung jawab pejabat publik meliputi:

- a. Mengabaikan norma dan aturan yang berlaku
  - b. Menjalankan tugas secara profesional dan berintegritas
  - c. Menghindari pertanggungjawaban atas keputusan yang diambil
  - d. Menyembunyikan penyimpangan dari masyarakat
9. Salah satu aspek penting dalam dimensi sosial dan keadilan adalah:
- a. Distribusi manfaat dan beban secara tidak merata
  - b. Pengabaian hak kelompok minoritas
  - c. Partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan
  - d. Mengurangi keberagaman budaya dan identitas sosial
10. Dalam konteks keadilan sosial, pengambilan keputusan harus mempertimbangkan:
- a. Dampak jangka pendek saja
  - b. Manfaat hanya untuk kelompok tertentu
  - c. Dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan generasi mendatang
  - d. Keuntungan ekonomi semata

### **Soal Studi Kasus / Project**

1. Sebuah pemerintah daerah berencana membangun infrastruktur di daerah terpencil. Namun, dalam prosesnya, terdapat tekanan dari kelompok tertentu agar manfaat pembangunan hanya dinikmati oleh daerah perkotaan. Jelaskan bagaimana prinsip keadilan sosial dan partisipasi masyarakat dapat diterapkan untuk memastikan pembangunan ini adil dan merata. Buatlah rekomendasi kebijakan yang mendukung prinsip tersebut.
2. Seorang pejabat pengadaan barang di sebuah lembaga pemerintah diketahui memiliki hubungan keluarga dekat dengan salah satu penyedia barang. Tindakan apa yang

harus dilakukan untuk mengelola konflik kepentingan ini agar proses pengadaan tetap transparan dan adil? Buatlah langkah-langkah yang harus diambil dan jelaskan alasannya.



## **BAB 8**

# **KEBIJAKAN PUBLIK SEBAGAI KEPUTUSAN STRATEGIS**

### **Tujuan Pembelajaran**

Pada bagian ini, peserta didik diharapkan mampu memahami dan mengaplikasikan konsep dasar mengenai kebijakan publik sebagai bentuk pengambilan keputusan strategis dalam konteks pemerintahan dan administrasi publik. Secara spesifik, mereka akan mampu menjelaskan definisi dan karakteristik utama dari kebijakan publik, serta memahami tahapan siklus kebijakan mulai dari identifikasi agenda, proses formulasi, hingga implementasi dan evaluasi. Peserta juga diharapkan mampu menganalisis proses pengambilan keputusan dalam pembuatan kebijakan, serta menilai pentingnya evaluasi baik secara formatif maupun summatif dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan tersebut. Selain itu, mereka akan diajak untuk memahami relevansi pengambilan keputusan strategis dalam konteks pemerintahan modern yang semakin kompleks dan dinamis, serta pentingnya pengelolaan kebijakan yang efektif untuk mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Melalui pemahaman ini, diharapkan peserta mampu mengintegrasikan teori dan praktik dalam pengambilan keputusan strategis yang berorientasi pada keberlanjutan dan akuntabilitas.

Pengambilan keputusan dalam konteks pemerintahan dan administrasi publik merupakan aspek yang sangat krusial karena menyangkut keberlangsungan dan keberhasilan berbagai program dan kebijakan yang berdampak langsung terhadap masyarakat. Dalam dunia yang terus berubah dan

penuh ketidakpastian, pengambilan keputusan strategis menjadi fondasi utama dalam menentukan arah dan langkah yang akan diambil oleh para pemimpin dan pembuat kebijakan. Kebijakan publik tidak hanya sekadar hasil dari proses administratif, tetapi merupakan cerminan dari nilai, prioritas, dan visi yang ingin diwujudkan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam aspek sosial, ekonomi, maupun lingkungan.

Urgensi mempelajari kebijakan publik sebagai keputusan strategis terletak pada kenyataan bahwa setiap kebijakan yang diambil memiliki konsekuensi jangka panjang yang mempengaruhi kehidupan masyarakat secara luas. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan harus dilakukan secara cermat, berbasis data dan analisis yang mendalam, serta mempertimbangkan berbagai aspek etika dan nilai. Pemahaman yang mendalam tentang siklus kebijakan, mulai dari identifikasi masalah, formulasi solusi, hingga evaluasi hasilnya, menjadi kunci dalam memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan benar-benar efektif dan efisien.

Selain itu, dalam era modern ini, pengambilan keputusan strategis tidak lagi dilakukan secara sepihak atau berdasarkan intuisi semata. Melainkan, melibatkan berbagai *Stakeholder*, menggunakan berbagai metode analisis, dan memanfaatkan teknologi serta data yang tersedia. Hal ini menuntut para pengambil keputusan untuk memiliki kompetensi analitis, kritis, dan etis yang tinggi. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif tentang proses dan tahapan dalam pembuatan kebijakan publik sangat penting agar para peserta mampu berkontribusi secara efektif dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan dan keadilan sosial.

Pembelajaran ini juga menekankan pentingnya evaluasi sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan

strategis. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran keberhasilan, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Dengan memahami berbagai aspek tersebut, peserta diharapkan mampu menjadi agen perubahan yang mampu merancang dan mengelola kebijakan publik secara profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas.

## **A. Definisi dan Karakter Kebijakan Publik**

Kebijakan publik merupakan salah satu bentuk pengambilan keputusan strategis yang dilakukan oleh pemerintah atau lembaga publik dalam rangka mengatur, mengelola, dan memandu kehidupan masyarakat. Menurut Sabatier dan Jenkins-Smith (2010), kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai “serangkaian keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi masalah tertentu yang dihadapi masyarakat dan yang memiliki implikasi luas terhadap kehidupan sosial, ekonomi, dan lingkungan.” Definisi ini menekankan bahwa kebijakan publik bukan sekadar hasil dari proses administratif, melainkan merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai aktor dan kepentingan, serta memiliki dampak jangka panjang.

Karakter utama dari kebijakan publik terletak pada sifatnya yang bersifat kolektif dan berorientasi pada kepentingan umum. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengaturan, tetapi juga sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu yang dianggap penting oleh masyarakat dan pemerintah. Karakteristik ini mencakup beberapa aspek, seperti keberlanjutan, legitimasi, transparansi, dan akuntabilitas. Sebagai contoh, kebijakan mengenai pengelolaan sampah kota tidak hanya sekadar mengatur tata cara pembuangan sampah, tetapi juga harus

mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan, partisipasi masyarakat, dan keadilan sosial.

Selain itu, kebijakan publik memiliki karakteristik yang dinamis dan kompleks. Ia dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal, termasuk kondisi politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Proses pembuatan kebijakan sering kali melibatkan negosiasi dan kompromi antar aktor yang memiliki kepentingan berbeda, sehingga hasilnya tidak selalu sepenuhnya memenuhi harapan semua pihak. Sebagai ilustrasi, kebijakan pendidikan nasional yang bertujuan meningkatkan akses dan kualitas pendidikan harus menyeimbangkan antara kebutuhan anggaran, kapasitas institusi, dan aspirasi masyarakat.

Karakteristik lain dari kebijakan publik adalah sifatnya yang berorientasi pada solusi terhadap masalah tertentu. Kebijakan ini muncul sebagai respons terhadap isu yang diidentifikasi sebagai hambatan atau peluang dalam pembangunan nasional maupun daerah. Sebagai contoh, kebijakan pengentasan kemiskinan yang dilakukan melalui program-program sosial dan ekonomi merupakan jawaban terhadap permasalahan ketimpangan sosial yang menjadi perhatian utama pemerintah dan masyarakat.

Dalam konteks pengambilan keputusan, kebijakan publik juga memiliki karakteristik sebagai proses yang bersifat iteratif dan adaptif. Kebijakan tidak bersifat statis, melainkan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan kebutuhan masyarakat. Hal ini menuntut adanya mekanisme evaluasi dan revisi secara berkala agar kebijakan tetap relevan dan efektif. Sebagai contoh, kebijakan pengelolaan sumber daya air yang awalnya dirancang untuk memenuhi kebutuhan domestik dan industri harus mampu beradaptasi dengan perubahan iklim dan pertumbuhan penduduk.

Karakteristik lainnya adalah bahwa kebijakan publik bersifat multidimensi dan melibatkan berbagai bidang keilmuan serta aktor. Keberhasilan kebijakan sangat bergantung pada koordinasi dan kolaborasi antar lembaga, sektor, dan masyarakat. Sebagai ilustrasi, kebijakan pembangunan infrastruktur harus melibatkan perencanaan teknis, aspek keuangan, sosial, dan lingkungan, serta partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Secara umum, kebijakan publik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Bersifat kolektif dan berorientasi pada kepentingan umum.
2. Memiliki dampak jangka panjang dan luas.
3. Bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan kondisi.
4. Melibatkan berbagai aktor dan kepentingan.
5. Mengandung unsur legitimasi, transparansi, dan akuntabilitas.
6. Bersifat multidimensi dan kompleks.

Karakteristik ini menunjukkan bahwa kebijakan publik bukan sekadar keputusan administratif, melainkan sebuah proses strategis yang memerlukan analisis mendalam, partisipasi aktif, dan pengelolaan yang hati-hati agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.

## **B. Siklus Kebijakan: Agenda, Formulasi, Implementasi**

Siklus kebijakan merupakan kerangka kerja yang menggambarkan tahapan-tahapan utama dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan publik. Siklus ini membantu para pengambil keputusan dan praktisi dalam memahami, merancang, dan mengelola kebijakan secara sistematis dan terstruktur. Menurut Lindblom (1959), siklus

kebijakan terdiri dari tiga tahapan utama: penetapan agenda, formulasi kebijakan, dan implementasi. Ketiga tahapan ini saling terkait dan berkelanjutan, membentuk sebuah proses yang dinamis dan iteratif.

### **1. Penetapan Agenda**

Tahap pertama dalam siklus kebijakan adalah penetapan agenda, yaitu proses identifikasi dan prioritas masalah yang akan diangkat menjadi isu kebijakan. Pada tahap ini, berbagai masalah yang dihadapi masyarakat dan pemerintah dikumpulkan, dianalisis, dan dipilih untuk mendapatkan perhatian utama. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk tekanan dari masyarakat, media, kelompok kepentingan, serta dinamika politik dan ekonomi.

Contoh nyata dari proses ini adalah munculnya isu perubahan iklim dan keberlanjutan lingkungan sebagai agenda utama pemerintah nasional dan daerah dalam beberapa tahun terakhir. Melalui berbagai forum dan diskusi publik, isu ini mendapatkan perhatian dan menjadi prioritas dalam agenda kebijakan nasional. Faktor yang mempengaruhi penetapan agenda ini termasuk tekanan dari organisasi internasional, kesadaran masyarakat, dan kebutuhan mendesak untuk mengatasi bencana alam yang semakin meningkat.

### **2. 8.2.2 Formulasi Kebijakan**

Setelah masalah masuk dalam agenda, tahap berikutnya adalah formulasi kebijakan. Pada tahap ini, berbagai alternatif solusi dikembangkan dan dipilih berdasarkan analisis yang mendalam. Proses ini melibatkan berbagai aktor, termasuk pembuat kebijakan, ahli, *Stakeholder*, dan masyarakat. Mereka melakukan kajian terhadap berbagai opsi kebijakan, menilai kelebihan dan kekurangan masing-masing, serta mempertimbangkan aspek biaya, manfaat, dan dampaknya.

Contoh formulasi kebijakan adalah penyusunan Rencana Aksi Nasional Pengurangan Emisi Gas Rumah Kaca (NRAP) yang melibatkan berbagai sektor seperti energi, transportasi, dan industri. Dalam proses ini, berbagai alternatif strategi dikaji, seperti peningkatan energi terbarukan, efisiensi energi, dan pengurangan deforestasi. Keputusan akhir diambil berdasarkan analisis biaya-manfaat dan konsensus dari berbagai aktor terkait.

### **3. Implementasi Kebijakan**

Tahap implementasi adalah proses pelaksanaan kebijakan yang telah dirancang dan disetujui. Pada tahap ini, kebijakan dioperasionalkan melalui berbagai program, kegiatan, dan pengaturan administratif. Implementasi memerlukan koordinasi antar lembaga, pengelolaan sumber daya, serta pengawasan dan pengendalian agar kebijakan dapat berjalan sesuai rencana.

Sebagai contoh, implementasi kebijakan pengurangan emisi gas rumah kaca dilakukan melalui pembangunan fasilitas energi terbarukan, insentif bagi industri hijau, dan kampanye kesadaran masyarakat. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kapasitas institusi, ketersediaan sumber daya, serta partisipasi aktif dari masyarakat dan sektor swasta.

### **4. 8.2.4 Evaluasi dan Revisi**

Meskipun tidak termasuk dalam tiga tahapan utama siklus, evaluasi dan revisi merupakan bagian integral dari proses kebijakan. Setelah kebijakan diimplementasikan, dilakukan penilaian terhadap efektivitas, efisiensi, dan dampaknya. Jika ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian, dilakukan revisi agar kebijakan tetap relevan dan mampu mencapai tujuan.

Proses evaluasi ini dapat bersifat formatif, dilakukan selama proses implementasi untuk perbaikan berkelanjutan, maupun summatif, dilakukan setelah kebijakan berjalan untuk

menilai keberhasilannya secara keseluruhan. Contohnya adalah evaluasi program pengentasan kemiskinan yang dilakukan secara berkala untuk menilai dampaknya terhadap tingkat kemiskinan dan ketimpangan sosial.

### **C. Analisis Kebijakan**

Analisis kebijakan merupakan proses sistematis untuk menilai dan memahami berbagai aspek dari kebijakan yang sedang atau akan dilaksanakan. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil didasarkan pada data dan fakta yang akurat, serta mampu mengatasi masalah secara efektif dan efisien.

Menurut Dunn (2010), analisis kebijakan meliputi identifikasi masalah, penentuan tujuan, pengembangan alternatif solusi, penilaian terhadap alternatif tersebut, serta rekomendasi. Proses ini harus dilakukan secara objektif dan komprehensif, melibatkan berbagai metode dan teknik analisis, seperti analisis biaya-manfaat, analisis risiko, dan analisis dampak lingkungan.

Contoh penerapan analisis kebijakan adalah studi kelayakan pembangunan jalur kereta api cepat di Indonesia. Analisis ini meliputi studi ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk menilai manfaat dan risiko dari proyek tersebut. Hasil analisis ini menjadi dasar pengambilan keputusan apakah proyek layak dilanjutkan atau perlu direvisi.

Selain itu, analisis kebijakan juga harus mempertimbangkan aspek politik dan kepentingan *Stakeholder*. Sebagai ilustrasi, dalam proses reformasi sistem pendidikan, analisis kebijakan harus mengkaji berbagai alternatif kebijakan, termasuk dampaknya terhadap berbagai kelompok masyarakat dan institusi pendidikan.

## Teknik dan Pendekatan dalam Analisis Kebijakan

Beberapa teknik yang umum digunakan dalam analisis kebijakan meliputi:

1. Analisis biaya-manfaat (*Cost-Benefit Analysis*): Mengukur manfaat dan biaya dari alternatif kebijakan untuk menentukan pilihan terbaik.
2. Analisis dampak lingkungan (*Environmental Impact Analysis*): Menilai dampak kebijakan terhadap lingkungan hidup.
3. Analisis risiko (*Risk Analysis*): Mengidentifikasi dan menilai risiko yang mungkin timbul dari implementasi kebijakan.
4. Analisis *Stakeholder*: Mengidentifikasi dan memahami kepentingan serta pengaruh berbagai aktor terkait.

Penggunaan pendekatan ini membantu pengambil keputusan dalam memilih alternatif kebijakan yang paling optimal dan berkelanjutan.

## D. Evaluasi Kebijakan (*Formative & Summative*)

Evaluasi kebijakan merupakan proses penting dalam siklus pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menilai keberhasilan, efisiensi, dan efektivitas dari kebijakan yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan.

### 1. Evaluasi Formatif

Evaluasi formatif dilakukan selama proses pelaksanaan kebijakan berlangsung. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekurangan dan hambatan yang muncul selama implementasi sehingga dapat dilakukan perbaikan secara cepat dan tepat. Evaluasi ini bersifat proaktif dan

berorientasi pada peningkatan kualitas kebijakan secara berkelanjutan. Contoh evaluasi formatif adalah *monitoring* program pengentasan kemiskinan yang dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program dan melakukan penyesuaian strategi jika diperlukan. Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk melakukan koreksi sebelum masalah menjadi lebih besar dan sulit diatasi.

## **2. Evaluasi Summatif**

Evaluasi summatif dilakukan setelah kebijakan berjalan selama periode tertentu dan bertujuan untuk menilai keberhasilan secara keseluruhan. Evaluasi ini memberikan gambaran tentang pencapaian tujuan, dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta efisiensi penggunaan sumber daya. Sebagai contoh, evaluasi akhir dari program nasional pengurangan kemiskinan dilakukan dengan mengukur indikator-indikator utama seperti tingkat kemiskinan, ketimpangan pendapatan, dan akses layanan dasar. Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk menentukan keberlanjutan, pengembangan, atau penggantian kebijakan.

## **3. Pentingnya Evaluasi dalam Pengambilan Keputusan Strategis**

Evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan objektif sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil benar-benar memberikan manfaat dan tidak menimbulkan dampak negatif yang tidak diinginkan. Selain itu, evaluasi juga membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa mendatang. Dalam konteks pengambilan keputusan strategis, evaluasi menjadi bagian integral yang mendukung proses pembelajaran organisasi dan pengembangan kebijakan yang lebih baik. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai

mekanisme penguatan kapasitas dan akuntabilitas pemerintah dalam menjalankan tugasnya.

## **E. Rangkuman**

Kebijakan publik adalah proses pengambilan keputusan pemerintah untuk mengatur kehidupan masyarakat yang melibatkan berbagai aktor dan kepentingan. Karakter utama dari kebijakan ini bersifat kolektif, berorientasi pada kepentingan umum, dan memiliki dampak jangka panjang. Kebijakan bersifat dinamis dan kompleks, dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal, serta harus mampu beradaptasi terhadap perubahan kondisi. Selain itu, kebijakan juga bersifat multidimensi, melibatkan berbagai bidang keilmuan dan aktor, serta mengandung unsur legitimasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Siklus kebijakan meliputi tahapan utama: penetapan agenda, formulasi, implementasi, dan evaluasi. Penetapan agenda adalah proses memilih masalah utama yang akan diatasi. Formulasi melibatkan pengembangan alternatif solusi berdasarkan analisis mendalam. Implementasi adalah pelaksanaan kebijakan melalui program dan kegiatan. Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan dan efektivitas kebijakan serta melakukan revisi jika diperlukan.

Analisis kebijakan adalah proses sistematis untuk menilai aspek kebijakan, menggunakan teknik seperti analisis biaya-manfaat, analisis dampak lingkungan, dan analisis risiko. Tujuannya memastikan kebijakan didasarkan pada data akurat dan mampu mengatasi masalah secara efektif.

Evaluasi kebijakan terbagi menjadi evaluasi formatif dan summatif. Evaluasi formatif dilakukan selama proses pelaksanaan untuk perbaikan berkelanjutan, sedangkan evaluasi summatif menilai keberhasilan akhir dari kebijakan.

Kedua proses ini penting untuk memastikan manfaat dan mengidentifikasi faktor keberhasilan maupun kegagalan dalam pengambilan keputusan strategis.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan pengertian kebijakan publik menurut Sabatier dan Jenkins-Smith serta sebutkan aspek penting yang membedakannya dari proses administratif biasa.
2. Uraikan karakteristik utama dari kebijakan publik dan berikan contoh nyata yang menunjukkan karakter keberlanjutannya.
3. Jelaskan tahapan siklus kebijakan mulai dari penetapan agenda hingga evaluasi dan revisi, serta berikan contoh kegiatan yang relevan di masing-masing tahapan.
4. Analisis pentingnya proses formulasi kebijakan yang melibatkan berbagai aktor dan *Stakeholder* dalam mencapai solusi yang efektif.
5. Diskusikan peran evaluasi formatif dan summatif dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan publik.

### Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang termasuk karakteristik utama dari kebijakan publik?
  - a. Bersifat individual dan berorientasi pada kepentingan pribadi
  - b. Bersifat kolektif dan berorientasi pada kepentingan umum
  - c. Bersifat statis dan tidak berubah
  - d. Bersifat terbatas pada aspek administratif saja

2. Menurut Lindblom, proses pembuatan kebijakan yang bersifat “muddling through” menunjukkan bahwa proses tersebut bersifat:
  - a. Sistematis dan terencana secara sempurna
  - b. Cepat dan tanpa kompromi
  - c. Iteratif dan penuh negosiasi
  - d. Otokratis dan tidak melibatkan aktor lain
3. Dalam tahapan siklus kebijakan, proses penetapan agenda dipengaruhi oleh faktor berikut, kecuali:
  - a. Tekanan dari masyarakat dan media
  - b. Analisis biaya-manfaat
  - c. Dinamika politik dan ekonomi
  - d. Kebutuhan mendesak untuk mengatasi masalah tertentu
4. Salah satu contoh formulasi kebijakan adalah penyusunan Rencana Aksi Nasional Pengurangan Emisi Gas Rumah Kaca. Proses ini termasuk tahap:
  - a. Implementasi kebijakan
  - b. Penetapan agenda
  - c. Formulasi kebijakan
  - d. Evaluasi kebijakan
5. Dalam proses implementasi kebijakan, faktor utama yang menentukan keberhasilannya adalah:
  - a. Keputusan politik semata
  - b. Ketersediaan sumber daya dan koordinasi antar lembaga
  - c. Keputusan sepihak dari kepala daerah
  - d. Tidak adanya pengawasan dan pengendalian
6. Teknik analisis yang digunakan untuk menilai manfaat dan biaya dari alternatif kebijakan adalah:
  - a. Analisis risiko

- b. Analisis dampak lingkungan
  - c. Analisis biaya-manfaat
  - d. Analisis *Stakeholder*
7. Salah satu tujuan utama dari evaluasi summatif adalah:
- a. Mengidentifikasi hambatan selama proses pelaksanaan
  - b. Menilai keberhasilan secara keseluruhan setelah kebijakan berjalan
  - c. Melakukan perbaikan selama proses implementasi
  - d. Menentukan prioritas masalah yang akan diangkat
8. Dalam konteks analisis kebijakan, analisis dampak lingkungan bertujuan untuk:
- a. Mengukur manfaat ekonomi dari kebijakan
  - b. Menilai dampak kebijakan terhadap lingkungan hidup
  - c. Mengidentifikasi *Stakeholder* utama
  - d. Menghitung biaya implementasi
9. Salah satu faktor yang mempengaruhi proses penetapan agenda adalah:
- a. Analisis risiko
  - b. Tekanan dari kelompok kepentingan dan media
  - c. Ketersediaan sumber daya manusia
  - d. Evaluasi program
10. Dalam proses formulasi kebijakan, pengembangan alternatif solusi harus didasarkan pada:
- a. Keputusan sepihak dari pemerintah pusat
  - b. Analisis mendalam dan kajian kelebihan serta kekurangan masing-masing opsi
  - c. Keputusan berdasarkan opini masyarakat saja
  - d. Keputusan yang tidak mempertimbangkan aspek biaya dan manfaat

**Soal Studi Kasus / Project**

1. Sebuah pemerintah daerah ingin mengatasi masalah banjir yang sering terjadi di wilayahnya. Buatlah sebuah rencana langkah-langkah siklus kebijakan yang meliputi penetapan agenda, formulasi, implementasi, dan evaluasi. Jelaskan setiap tahap dan kegiatan utama yang harus dilakukan serta faktor pendukung keberhasilannya.
2. Sebuah perusahaan swasta berencana mengembangkan proyek energi terbarukan di daerah tertentu. Tugas Anda adalah melakukan analisis kebijakan untuk mendukung proyek tersebut. Identifikasi aspek-aspek yang perlu dianalisis, teknik yang digunakan, dan bagaimana hasil analisis tersebut dapat membantu pengambilan keputusan strategis.



# BAB 9

## RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN

### Tujuan Pembelajaran

1. Memahami definisi dan konsep dasar risiko serta ketidakpastian dalam konteks pengambilan keputusan publik.
2. Menjelaskan pentingnya analisis risiko baik secara kuantitatif maupun kualitatif dalam proses pengambilan keputusan.
3. Mengidentifikasi berbagai strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan untuk meminimalisasi dampak negatif dari ketidakpastian.
4. Menganalisis studi kasus terkait penanganan risiko publik untuk memahami penerapan konsep dalam situasi nyata.
5. Mengembangkan kemampuan dalam menilai dan mengelola risiko yang dihadapi oleh organisasi atau lembaga publik.
6. Menyadari tantangan dan peluang yang muncul dari risiko dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan strategis.
7. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya integrasi manajemen risiko dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan publik.

Pengambilan keputusan dalam konteks administrasi publik tidak pernah lepas dari tantangan yang kompleks dan dinamis. Salah satu aspek yang sangat krusial namun sering kali sulit dihadapi adalah risiko dan ketidakpastian. Dalam dunia nyata, setiap keputusan yang diambil selalu berhadapan dengan

ketidakpastian yang berasal dari berbagai faktor, seperti perubahan ekonomi, politik, sosial, maupun lingkungan. Ketidakpastian ini dapat memengaruhi hasil dari keputusan yang diambil dan bahkan dapat menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan jika tidak dikelola dengan baik.

Risiko dan ketidakpastian merupakan dua konsep yang saling terkait namun memiliki perbedaan mendasar. Risiko biasanya diartikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang dapat memberikan dampak positif maupun negatif terhadap suatu keputusan atau kebijakan. Sedangkan ketidakpastian merujuk pada kondisi di mana informasi yang tersedia tidak cukup lengkap atau tidak pasti, sehingga sulit untuk memperkirakan hasil dari suatu tindakan secara akurat. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, pemahaman yang mendalam tentang risiko dan ketidakpastian menjadi sangat penting agar proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih efektif dan bertanggung jawab.

Mengelola risiko dan ketidakpastian bukan hanya sekedar mengantisipasi kemungkinan buruk yang akan terjadi, tetapi juga melibatkan strategi-strategi yang mampu meminimalisasi dampak negatif dan memanfaatkan peluang yang muncul. Pendekatan ini menjadi bagian integral dari proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan publik, terutama dalam menghadapi tantangan yang bersifat tidak pasti dan kompleks. Dengan demikian, penguasaan terhadap konsep dan teknik analisis risiko serta strategi manajemen risiko menjadi kompetensi penting bagi para pengambil keputusan di sektor publik.

Selain itu, studi kasus terkait penanganan risiko publik akan memberikan gambaran nyata tentang bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterapkan dalam situasi nyata. Melalui pemahaman ini, diharapkan peserta mampu mengidentifikasi risiko yang mungkin timbul dalam berbagai konteks dan

mampu merancang langkah-langkah mitigasi yang tepat. Dengan demikian, modul ini tidak hanya memberikan pengetahuan teoritis, tetapi juga membekali peserta dengan keterampilan praktis yang diperlukan dalam menghadapi ketidakpastian di lapangan. Pada akhirnya, pengelolaan risiko yang efektif akan meningkatkan keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan serta program yang dijalankan oleh lembaga publik.

## **A. Pengertian dan Ruang Lingkup**

Risiko dan ketidakpastian merupakan dua konsep yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam konteks administrasi publik. Menurut Aven dan Renn (2010), risiko dapat didefinisikan sebagai kemungkinan terjadinya suatu kejadian yang memiliki dampak tertentu terhadap tujuan organisasi, baik positif maupun negatif. Risiko ini biasanya dapat diukur dan dikelola melalui berbagai teknik analisis dan strategi mitigasi. Sebaliknya, ketidakpastian merujuk pada kondisi di mana informasi yang tersedia tidak cukup lengkap atau tidak pasti, sehingga sulit untuk memperkirakan hasil dari suatu tindakan secara akurat. Ketidakpastian ini sering kali muncul karena faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan, seperti perubahan politik, ekonomi, atau lingkungan yang tidak terduga (Knight, 1921).

Dalam konteks pengambilan keputusan publik, risiko dan ketidakpastian memiliki ruang lingkup yang luas. Risiko dapat muncul dari berbagai sumber, seperti fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, bencana alam, atau bahkan faktor sosial yang tidak terduga. Misalnya, dalam pengelolaan anggaran negara, risiko terkait inflasi atau defisit anggaran harus dipertimbangkan secara matang. Sedangkan ketidakpastian dapat muncul dari perubahan kebijakan pemerintah yang tiba-tiba, munculnya krisis global, atau inovasi teknologi yang

mengubah *landscape* sosial dan ekonomi secara drastis. Oleh karena itu, pengelolaan risiko dan ketidakpastian menjadi bagian integral dari proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis di sektor publik.

Risiko dan ketidakpastian juga memiliki dimensi yang berbeda dalam hal dampak dan penanganannya. Risiko biasanya dapat diukur dan dikelola secara kuantitatif maupun kualitatif, sedangkan ketidakpastian sering kali lebih sulit diukur karena keterbatasan data dan ketidakpastian informasi. Sebagai contoh, risiko terkait bencana alam dapat diperkirakan berdasarkan data historis dan model statistik, sementara ketidakpastian terkait dampak perubahan iklim yang belum sepenuhnya dipahami memerlukan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif (Lindley, 2011).

Selain itu, risiko dan ketidakpastian juga memiliki implikasi terhadap keberhasilan kebijakan publik. Pengabaian terhadap risiko dapat menyebabkan kegagalan implementasi, sedangkan ketidakpastian yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpastian yang lebih besar dan mengurangi kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang kedua konsep ini sangat penting agar pengambil keputusan mampu merancang strategi yang efektif dalam menghadapi berbagai tantangan yang tidak pasti dan berisiko tinggi.

## **B. Analisis Risiko (*quantitative/qualitative*)**

Analisis risiko merupakan proses identifikasi, penilaian, dan pengelolaan risiko yang dihadapi oleh organisasi atau lembaga publik. Pendekatan ini dapat dilakukan secara kuantitatif maupun kualitatif, tergantung pada karakteristik risiko dan ketersediaan data.

## 1. Analisis Risiko Kuantitatif

Analisis risiko kuantitatif melibatkan penggunaan data numerik dan model statistik untuk memperkirakan kemungkinan terjadinya suatu kejadian dan dampaknya. Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan untuk mengukur tingkat risiko secara objektif dan membuat perbandingan antar alternatif berdasarkan nilai numerik. Contoh penerapan analisis risiko kuantitatif adalah penggunaan model probabilistik dalam menilai risiko bencana alam, seperti banjir atau gempa bumi, dengan memanfaatkan data historis dan simulasi komputer. Salah satu metode yang umum digunakan adalah analisis Monte Carlo, yang melakukan simulasi berulang untuk memperkirakan distribusi kemungkinan hasil dari suatu keputusan (Hubbard, 2014). Contoh lain adalah dalam pengelolaan anggaran, di mana risiko ketidakpastian pendapatan atau pengeluaran dapat diukur dengan menggunakan analisis sensitivitas dan analisis skenario. Dengan pendekatan ini, pemerintah dapat memperkirakan dampak dari berbagai variabel ekonomi terhadap anggaran dan merancang strategi mitigasi yang sesuai.

## 2. Analisis Risiko Kualitatif

Analisis risiko kualitatif lebih bersifat subjektif dan didasarkan pada penilaian ahli, pengalaman, serta observasi terhadap faktor-faktor risiko yang tidak dapat diukur secara numerik secara langsung. Pendekatan ini sering digunakan ketika data kuantitatif tidak tersedia atau risiko yang dihadapi bersifat kompleks dan tidak pasti secara statistik. Teknik yang umum digunakan meliputi analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), penilaian risiko berdasarkan skala, dan diskusi kelompok terarah (*focus group discussion*). Sebagai contoh, dalam penilaian risiko politik, para ahli dapat menilai tingkat risiko berdasarkan faktor-faktor seperti stabilitas politik, tingkat korupsi, dan persepsi publik terhadap

pemerintah. Penilaian ini membantu dalam mengidentifikasi risiko utama yang perlu diwaspadai dan diatasi.

### **3. Perbandingan dan Kelebihan-Kekurangan**

Kedua pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Analisis kuantitatif memberikan hasil yang lebih objektif dan dapat digunakan untuk perbandingan yang jelas, tetapi memerlukan data yang lengkap dan model yang kompleks. Sebaliknya, analisis kualitatif lebih fleksibel dan dapat digunakan dalam situasi yang data terbatas, tetapi cenderung subjektif dan bergantung pada keahlian penilai (Aven & Renn, 2010). Penggunaan gabungan kedua pendekatan ini sering kali menjadi strategi terbaik, di mana analisis kuantitatif digunakan untuk mengukur risiko yang dapat diukur, sementara analisis kualitatif digunakan untuk risiko yang bersifat kompleks dan tidak pasti secara statistik. Pendekatan ini memungkinkan pengambil keputusan memperoleh gambaran yang komprehensif tentang risiko yang dihadapi.

## **C. Strategi Manajemen Risiko (*Hedging*, *Diversifikasi*)**

Setelah risiko diidentifikasi dan dianalisis, langkah selanjutnya adalah merancang strategi manajemen risiko yang efektif. Tujuan utama dari strategi ini adalah meminimalisasi dampak negatif dari risiko dan memanfaatkan peluang yang muncul dari ketidakpastian.

### **1. *Hedging***

*Hedging* merupakan strategi yang digunakan untuk melindungi organisasi dari risiko kerugian akibat fluktuasi harga, nilai tukar, atau variabel ekonomi lainnya. Dalam konteks pengelolaan risiko publik, *Hedging* dapat dilakukan melalui

kontrak derivatif, seperti *futures*, *options*, atau *swaps*, yang memungkinkan lembaga untuk mengunci harga atau nilai tertentu sehingga risiko kerugian dapat diminimalisasi. Contoh penerapan *Hedging* dalam sektor publik adalah pemerintah yang melakukan lindung nilai terhadap fluktuasi harga bahan bakar minyak dengan menggunakan kontrak *futures*. Dengan demikian, biaya operasional yang bergantung pada harga bahan bakar dapat dikendalikan dan anggaran tidak terganggu oleh volatilitas pasar (Hubbard, 2014).

## 2. Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi yang dilakukan dengan menyebar risiko ke berbagai bidang atau instrumen agar risiko total dapat dikurangi. Dalam pengelolaan risiko publik, diversifikasi dapat dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya ke berbagai program atau proyek yang berbeda, sehingga kegagalan satu proyek tidak akan secara signifikan mempengaruhi keseluruhan kebijakan. Sebagai contoh, dalam pengelolaan dana pensiun, diversifikasi portofolio investasi ke berbagai aset seperti saham, obligasi, dan properti dapat mengurangi risiko kerugian besar akibat fluktuasi pasar tertentu. Dalam konteks kebijakan publik, diversifikasi juga berarti tidak bergantung pada satu sumber pendapatan atau satu kebijakan saja, melainkan mengembangkan berbagai alternatif solusi untuk mengatasi masalah yang kompleks (Lindley, 2011).

## 3. Pendekatan Lain

Selain *Hedging* dan diversifikasi, strategi manajemen risiko lain yang umum digunakan meliputi transfer risiko melalui asuransi, pengembangan rencana kontinjensi, dan penerapan kebijakan adaptif yang fleksibel terhadap perubahan kondisi. Pendekatan ini menyesuaikan dengan karakteristik risiko dan konteks spesifik dari kebijakan atau program yang dijalankan.

## D. Rangkuman

Risiko dan ketidakpastian adalah konsep penting dalam pengambilan keputusan di sektor publik. Risiko merujuk pada kemungkinan terjadinya kejadian yang berdampak terhadap tujuan organisasi, dapat diukur dan dikelola melalui analisis kuantitatif maupun kualitatif. Ketidakpastian muncul dari kurangnya informasi lengkap dan sering kali berasal dari faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, risiko dan ketidakpastian memiliki ruang lingkup luas, termasuk fluktuasi ekonomi, perubahan kebijakan, dan bencana alam. Pengelolaan keduanya penting untuk keberhasilan kebijakan dan kepercayaan publik.

Analisis risiko terbagi menjadi dua pendekatan utama: kuantitatif yang menggunakan data numerik dan model statistik, serta kualitatif yang bergantung pada penilaian ahli dan observasi. Pendekatan gabungan sering digunakan untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang risiko yang dihadapi. Strategi manajemen risiko meliputi *Hedging*, diversifikasi, transfer risiko, dan pengembangan rencana kontinjensi. *Hedging* melindungi dari fluktuasi harga, sedangkan diversifikasi menyebar risiko ke berbagai bidang.

Contoh studi kasus menunjukkan pentingnya analisis risiko kuantitatif dan kualitatif dalam penanganan risiko publik, seperti banjir di Jakarta dan pandemi COVID-19. Pendekatan yang komprehensif dan adaptif mampu mengurangi dampak dan meningkatkan kesiapsiagaan masyarakat. Kesimpulannya, pengelolaan risiko yang efektif membutuhkan analisis tepat, strategi beragam, dan koordinasi antar lembaga serta masyarakat.

## E. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara risiko dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan publik serta berikan contohnya masing-masing.
2. Mengapa analisis risiko kuantitatif dianggap lebih objektif dibandingkan analisis risiko kualitatif? Jelaskan dengan alasan dan contoh penggunaannya.
3. Sebutkan dan jelaskan dua strategi manajemen risiko yang dapat diterapkan oleh lembaga publik untuk mengurangi dampak risiko yang dihadapi.
4. Bagaimana studi kasus penanganan risiko banjir di Jakarta dapat menjadi contoh penerapan analisis risiko kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan? Jelaskan secara singkat.
5. Mengapa pengelolaan risiko yang efektif penting dalam meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah? Berikan penjelasan lengkap.

### Soal Pilihan Berganda

1. Risiko dalam pengambilan keputusan biasanya dapat diukur dan dikelola secara:
  - a. Subjektif dan tidak terukur
  - b. Kuantitatif maupun kualitatif
  - c. Hanya secara kualitatif
  - d. Hanya secara kuantitatif
2. Ketidakpastian sering kali muncul karena faktor eksternal yang:
  - a. Dapat dikendalikan sepenuhnya
  - b. Tidak mempengaruhi hasil keputusan
  - c. Tidak lengkap atau tidak pasti

- d. Selalu dapat diprediksi secara akurat
3. Salah satu metode analisis risiko kuantitatif yang umum digunakan adalah:
  - a. Analisis SWOT
  - b. Diskusi kelompok terarah
  - c. Analisis Monte Carlo
  - d. Penilaian berdasarkan pengalaman
4. Teknik analisis risiko kualitatif biasanya melibatkan:
  - a. Data numerik dan model statistik
  - b. Penilaian ahli dan observasi subjektif
  - c. Simulasi komputer berulang
  - d. Penggunaan data historis secara lengkap
5. Dalam pengelolaan risiko publik, diversifikasi dapat dilakukan dengan:
  - a. Mengurangi sumber daya ke satu program utama
  - b. Mengalokasikan sumber daya ke berbagai program atau aset
  - c. Menghindari pengambilan risiko sama sekali
  - d. Menggunakan kontrak derivatif secara langsung
6. *Hedging* dalam konteks pengelolaan risiko bertujuan untuk:
  - a. Mengurangi risiko kerugian akibat fluktuasi harga
  - b. Meningkatkan risiko investasi
  - c. Mengabaikan risiko yang ada
  - d. Mengurangi diversifikasi portofolio
7. Salah satu contoh strategi mitigasi risiko dalam pengelolaan bencana adalah:
  - a. Mengabaikan data historis
  - b. Membangun infrastruktur tahan bencana
  - c. Mengurangi komunikasi publik

- d. Menghindari pembangunan infrastruktur
8. Dalam studi kasus penanganan risiko banjir di Jakarta, langkah pertama yang dilakukan adalah:
  - a. Membangun infrastruktur baru tanpa analisis risiko
  - b. Melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan
  - c. Melakukan analisis risiko kuantitatif dan kualitatif
  - d. Mengabaikan faktor sosial dan ekologis
9. Pengelolaan risiko yang adaptif dan berbasis data sangat penting dalam menghadapi:
  - a. Ketidakpastian yang rendah
  - b. Ketidakpastian global yang tinggi
  - c. Risiko yang sudah pasti terjadi
  - d. Risiko yang tidak memerlukan analisis
10. Salah satu manfaat utama dari pengelolaan risiko yang efektif adalah:
  - a. Mengurangi transparansi dalam pengambilan keputusan
  - b. Meningkatkan ketidakpastian dan ketidakpercayaan publik
  - c. Meningkatkan keberhasilan dan keberlanjutan kebijakan
  - d. Mengurangi kebutuhan analisis risiko secara menyeluruh

### **Soal *Project* / Studi Kasus**

1. Studi Kasus Pengelolaan Risiko Pandemi: Sebuah pemerintah daerah ingin mengembangkan strategi pengelolaan risiko terhadap pandemi penyakit menular. Buatlah rencana langkah-langkah yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko kuantitatif dan kualitatif, serta strategi mitigasi yang sesuai. Jelaskan secara singkat bagaimana

pendekatan tersebut dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dan kepercayaan masyarakat.

2. Studi Kasus Pengelolaan Risiko Ekonomi di Era Digital: Sebuah lembaga pemerintah berencana mengembangkan kebijakan untuk mengurangi risiko keamanan data dan serangan siber. Buatlah analisis risiko yang meliputi identifikasi risiko utama dan strategi manajemen risiko yang tepat, seperti diversifikasi dan *Hedging*. Jelaskan bagaimana penerapan strategi tersebut dapat melindungi data dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah.

# BAB 10

## TEKNOLOGI DAN *BIG DATA*

### Tujuan Pembelajaran

1. Memahami peran penting *Big data* dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik dan pemerintahan.
2. Menjelaskan konsep dasar *Data Mining* dan analitik prediktif serta bagaimana keduanya dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat dan efisien.
3. Mengidentifikasi penggunaan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* dalam meningkatkan kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan publik.
4. Menganalisis tantangan yang terkait dengan *Data Privacy* dan keamanan data dalam konteks pengelolaan *Big data* di sektor publik.
5. Mengaplikasikan pemahaman tentang teknologi dan *Big data* untuk merancang strategi pengambilan keputusan yang berbasis data dan teknologi terbaru.
6. Menilai dampak penggunaan *Big data* terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kebijakan publik.
7. Mengembangkan wawasan kritis terhadap tren masa depan teknologi data dan implikasinya terhadap pengambilan keputusan di bidang administrasi publik.

Dalam era digital saat ini, teknologi dan *Big data* telah menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan di berbagai

bidang, termasuk dalam administrasi publik dan pemerintahan. Kemajuan teknologi informasi memungkinkan pengumpulan, penyimpanan, dan analisis data dalam jumlah besar secara cepat dan efisien. Data yang sebelumnya sulit diakses dan dianalisis secara mendalam kini dapat diolah menjadi informasi yang bernilai strategis untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis bukti.

Penggunaan *Big data* dalam pengambilan keputusan publik menawarkan berbagai peluang, mulai dari peningkatan efisiensi layanan publik hingga pengembangan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui analitik prediktif dan *Data Mining*, pejabat publik dapat mengidentifikasi tren, pola, dan potensi masalah sebelum mereka berkembang menjadi krisis. Teknologi *Artificial Intelligence* dan *Machine Learning* semakin memperkuat kemampuan ini dengan memberikan solusi otomatis dan prediktif yang mampu mengolah data dalam skala besar secara cepat dan akurat.

Namun, di balik manfaat besar tersebut, terdapat tantangan yang tidak kalah penting untuk diperhatikan. Pengelolaan data dalam jumlah besar menimbulkan risiko terkait privasi dan keamanan data. Data yang tidak terlindungi dengan baik dapat disalahgunakan, menimbulkan kerugian bagi individu maupun institusi. Oleh karena itu, pemahaman tentang aspek keamanan dan etika dalam pengelolaan *Big data* menjadi sangat penting agar penggunaan teknologi ini tetap berjalan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip-prinsip etika serta regulasi yang berlaku.

Selain itu, perkembangan teknologi ini juga menuntut para pengambil keputusan dan pejabat publik untuk terus mengikuti tren terbaru dan menguasai keterampilan analisis data. Dengan demikian, mereka dapat memanfaatkan potensi *Big data* secara optimal untuk meningkatkan kualitas layanan

dan kebijakan publik. Pendekatan berbasis data ini diharapkan mampu menciptakan pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Dalam modul ini, kita akan membahas secara mendalam mengenai peran *Big data* dalam pengambilan keputusan, teknik analitik yang digunakan, serta tantangan dan peluang yang muncul. Dengan pemahaman yang komprehensif, diharapkan para peserta mampu mengintegrasikan teknologi dan data dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan pemerintahan dan administrasi publik secara efektif dan bertanggung jawab.

## A. Peran *Big data* dalam Meningkatkan Keputusan

*Big data* merujuk pada kumpulan data yang sangat besar, beragam, dan berkembang dengan kecepatan tinggi, yang tidak dapat diolah secara efektif menggunakan metode tradisional. Dalam konteks pengambilan keputusan di bidang administrasi publik dan pemerintahan, *Big data* memiliki peran yang sangat strategis dan transformasional. Kemampuannya untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dalam skala besar memungkinkan pejabat publik dan pengambil keputusan untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam, akurat, dan *real-time* mengenai berbagai aspek kebijakan dan layanan publik.

Peran utama *Big data* dalam meningkatkan pengambilan keputusan terletak pada kemampuannya untuk menyediakan informasi yang berbasis bukti dan prediktif. Dengan memanfaatkan data dari berbagai sumber seperti media sosial, sensor IoT, transaksi digital, dan data administratif, pengambil keputusan dapat memahami pola dan tren yang sebelumnya tidak terlihat. Sebagai contoh, analisis data dari media sosial

dapat mengungkapkan keluhan masyarakat secara langsung dan *real-time*, sehingga pemerintah dapat merespons secara cepat dan tepat sasaran (Kitchin, 2014). Selain itu, *Big data* memungkinkan identifikasi masalah yang bersifat sistemik dan prediksi potensi krisis sebelum terjadi, sehingga kebijakan dapat dirancang secara lebih proaktif dan preventif.

Contoh konkret penerapan *Big data* dalam pengambilan keputusan adalah penggunaan data geospasial dan sensor untuk mengelola bencana alam. Di Jepang, pemerintah memanfaatkan data sensor dan citra satelit untuk memantau potensi banjir dan tanah longsor secara *real-time*, sehingga dapat mengkoordinasikan evakuasi dan mitigasi secara lebih efektif (Yamamoto et al., 2019). Di tingkat nasional, analisis *Big data* juga digunakan untuk mengoptimalkan distribusi sumber daya, seperti pengelolaan anggaran dan pengalokasian layanan kesehatan, berdasarkan kebutuhan yang terukur dan terprediksi.

Selain itu, *Big data* juga berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Dengan data yang terbuka dan dapat diakses publik, masyarakat dapat melakukan pengawasan terhadap kebijakan dan program pemerintah secara lebih efektif. Misalnya, platform data terbuka yang menyediakan informasi tentang pengeluaran anggaran dan proyek pembangunan memungkinkan masyarakat dan lembaga pengawas untuk melakukan audit dan evaluasi secara mandiri (Janssen et al., 2012).

Namun, peran *Big data* tidak hanya sebatas pengumpulan dan analisis data. Teknologi ini juga mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan adaptif melalui otomatisasi dan integrasi data secara *real-time*. Sistem pengambilan keputusan berbasis *Big data* mampu memberikan rekomendasi otomatis berdasarkan algoritma yang telah diprogram, sehingga pejabat publik dapat mengambil

keputusan yang lebih tepat waktu dan berbasis data yang valid. Sebagai contoh, dalam pengelolaan lalu lintas kota, data dari sensor dan CCTV digunakan untuk mengatur lampu lalu lintas secara otomatis, mengurangi kemacetan dan meningkatkan efisiensi transportasi (Zheng et al., 2018).

Penggunaan *Big data* juga mendukung pengembangan kebijakan berbasis *evidence-based policymaking*, yang menjadi standar dalam pemerintahan modern. Dengan data yang akurat dan lengkap, kebijakan dapat dirancang dengan mempertimbangkan berbagai variabel dan dampaknya secara komprehensif. Hal ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi kebijakan, serta mengurangi risiko kegagalan akibat keputusan yang didasarkan pada asumsi atau data yang tidak lengkap.

Secara keseluruhan, *Big data* berperan sebagai fondasi utama dalam transformasi pengambilan keputusan di sektor publik. Kemampuannya untuk menyediakan wawasan yang mendalam, prediktif, dan *real-time* menjadikan pengambil keputusan lebih responsif, akurat, dan efisien. Pengintegrasian *Big data* dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga memperkuat tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel.

## **B. Data Mining dan Analitik Prediktif**

*Data Mining* adalah proses penemuan pola, tren, dan hubungan dalam data besar melalui teknik statistik, *Machine Learning*, dan algoritma komputasi lainnya. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, *Data Mining* berfungsi sebagai alat untuk mengekstrak informasi yang relevan dan tersembunyi dari data yang kompleks dan besar, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan dan strategi.

Teknik *Data Mining* meliputi berbagai metode seperti klasifikasi, *Clustering*, asosiasi, dan deteksi anomali.

Klasifikasi digunakan untuk mengelompokkan data ke dalam kategori tertentu, misalnya mengidentifikasi warga yang berpotensi menjadi penerima manfaat program sosial berdasarkan karakteristik demografis dan ekonomi. *Clustering* membantu mengelompokkan data yang memiliki pola serupa, seperti mengidentifikasi daerah dengan tingkat kejahatan yang tinggi berdasarkan data kejahatan dan faktor sosial ekonomi. Asosiasi mencari hubungan antar variabel, misalnya hubungan antara tingkat pendidikan dan partisipasi politik. Deteksi anomali digunakan untuk mengidentifikasi data yang tidak biasa, seperti transaksi keuangan mencurigakan yang dapat menunjukkan korupsi atau penipuan.

Contoh penerapan *Data Mining* dalam pemerintahan adalah analisis data kesehatan untuk mengidentifikasi daerah dengan tingkat penyakit tertentu yang tinggi, sehingga intervensi dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran (Ngai et al., 2011). Di bidang pengelolaan keuangan negara, *Data Mining* digunakan untuk mendeteksi potensi korupsi dan penyalahgunaan anggaran melalui pola transaksi yang tidak biasa.

Selain itu, Analitik Prediktif merupakan cabang dari *Data Mining* yang berfokus pada pembuatan model untuk memprediksi kejadian di masa depan berdasarkan data historis. Dalam pengambilan keputusan publik, analitik prediktif sangat penting untuk merancang kebijakan yang bersifat preventif dan proaktif. Sebagai contoh, model prediktif digunakan untuk memperkirakan tingkat kemiskinan di masa mendatang berdasarkan tren ekonomi dan sosial saat ini, sehingga pemerintah dapat menyiapkan program intervensi yang tepat waktu (Shmueli & Bruce, 2016).

Dalam konteks manajemen risiko, analitik prediktif membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin terjadi, seperti risiko bencana alam, krisis ekonomi,

atau wabah penyakit. Dengan prediksi yang akurat, langkah-langkah mitigasi dapat diambil lebih awal, mengurangi dampak negatifnya. Sebagai ilustrasi, model prediktif digunakan dalam sistem peringatan dini banjir di daerah rawan, yang mengintegrasikan data cuaca, topografi, dan penggunaan lahan (Yin et al., 2020).

Penggunaan *Data Mining* dan analitik prediktif dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pengelolaan data. Dengan otomatisasi analisis, pejabat publik tidak lagi bergantung pada analisis manual yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Sebaliknya, mereka dapat memperoleh *insight* secara cepat dan akurat, mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti dan data.

Namun, keberhasilan penerapan *Data Mining* dan analitik prediktif sangat bergantung pada kualitas data yang digunakan. Data harus lengkap, akurat, dan relevan agar hasil analisis dapat dipercaya. Selain itu, perlu juga memperhatikan aspek etika dan privasi, terutama saat data yang digunakan bersifat sensitif dan pribadi.

Secara keseluruhan, *Data Mining* dan Analitik Prediktif merupakan alat penting dalam memperkuat proses pengambilan keputusan di sektor publik. Keduanya memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami pola tersembunyi, meramalkan kejadian di masa depan, dan merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran dan adaptif terhadap perubahan kondisi.

### **C. Penggunaan AI & Machine Learning**

*Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) merupakan teknologi canggih yang semakin banyak diadopsi dalam proses pengambilan keputusan di bidang pemerintahan

dan administrasi publik. AI merujuk pada sistem yang mampu melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia, seperti pengenalan pola, pengambilan keputusan, dan pemrosesan bahasa alami. Sementara itu, *Machine Learning* adalah cabang dari AI yang memungkinkan sistem belajar dari data dan meningkatkan performanya secara otomatis tanpa diprogram secara eksplisit.

Penggunaan AI dan ML dalam pengambilan keputusan publik menawarkan berbagai keunggulan, termasuk kecepatan, akurasi, dan kemampuan analisis data dalam skala besar. Contoh penerapan AI adalah chatbots layanan publik yang mampu menjawab pertanyaan masyarakat secara otomatis dan 24/7, meningkatkan efisiensi layanan tanpa memerlukan interaksi manusia secara langsung (Chen et al., 2020). Di bidang pengelolaan kota, AI digunakan untuk mengoptimalkan sistem transportasi, seperti pengaturan lampu lalu lintas otomatis berdasarkan data *real-time* dari sensor dan CCTV, sehingga mengurangi kemacetan dan meningkatkan mobilitas warga.

Selain itu, ML digunakan untuk membangun model prediktif yang mampu memperkirakan kebutuhan layanan publik, seperti prediksi jumlah pasien di rumah sakit, kebutuhan air bersih, atau permintaan listrik. Model ini membantu pemerintah dalam perencanaan dan pengelolaan sumber daya secara lebih efisien dan tepat sasaran. Sebagai contoh, di Singapura, sistem AI digunakan untuk memprediksi dan mengelola permintaan energi secara *real-time*, sehingga mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi energi (Ng et al., 2019).

Penggunaan AI dan ML juga mendukung proses pengambilan keputusan yang bersifat otomatis dan berbasis data. Sistem ini dapat memberikan rekomendasi kebijakan berdasarkan analisis data yang kompleks dan

multidimensional. Sebagai ilustrasi, algoritma ML digunakan dalam sistem penyaluran bantuan sosial untuk menentukan penerima manfaat secara otomatis berdasarkan data ekonomi dan sosial, sehingga proses menjadi lebih transparan dan adil (Kumar et al., 2021).

Namun, penerapan AI dan ML dalam sektor publik juga menghadapi tantangan, seperti kebutuhan akan data berkualitas tinggi, risiko bias algoritma, dan isu etika. Bias dalam data pelatihan dapat menyebabkan sistem membuat keputusan yang tidak adil atau diskriminatif, misalnya dalam penyaluran bantuan atau penegakan hukum. Oleh karena itu, pengawasan dan evaluasi algoritma secara berkala sangat penting untuk memastikan keadilan dan transparansi (O'Neil, 2016).

Selain itu, aspek keamanan dan privasi data menjadi perhatian utama dalam penggunaan AI dan ML. Data yang digunakan untuk melatih model harus dilindungi dari penyalahgunaan dan akses tidak sah. Pemerintah harus mengembangkan kebijakan dan regulasi yang ketat untuk memastikan bahwa teknologi ini digunakan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip etika serta hak asasi manusia.

Secara umum, AI dan *Machine Learning* memiliki potensi besar untuk merevolusi proses pengambilan keputusan di sektor publik. Dengan kemampuannya untuk mengolah data besar secara otomatis dan cerdas, teknologi ini dapat meningkatkan kecepatan, akurasi, dan efektivitas kebijakan serta layanan publik, sekaligus memperkuat tata kelola pemerintahan yang lebih transparan dan akuntabel.

#### **D. Tantangan *Data Privacy* dan Keamanan**

Penggunaan *Big data* dan teknologi terkait dalam pengambilan keputusan publik membawa serta tantangan besar terkait privasi dan keamanan data. Data yang dikumpulkan dan

dianalisis sering kali bersifat sensitif dan pribadi, seperti data kesehatan, data keuangan, maupun data identitas warga. Jika tidak dikelola dengan baik, data tersebut berisiko disalahgunakan, diakses secara tidak sah, atau bocor ke pihak yang tidak berwenang, yang dapat menimbulkan kerugian besar bagi individu maupun institusi.

Tantangan utama dalam aspek privasi adalah perlindungan hak individu terhadap data pribadi mereka. Regulasi seperti Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia dan *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa menegaskan pentingnya pengelolaan data secara etis dan bertanggung jawab. Pengelolaan data harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip seperti transparansi, keadilan, dan akuntabilitas, serta memastikan bahwa data hanya digunakan untuk tujuan yang sah dan sesuai izin (Kuner et al., 2017).

Selain itu, tantangan keamanan data meliputi risiko serangan siber, *hacking*, dan malware yang dapat mengakses, mengubah, atau merusak data penting. Serangan siber terhadap sistem pemerintahan dapat mengakibatkan gangguan layanan, pencurian data, bahkan manipulasi data yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan kepercayaan publik. Sebagai contoh, insiden peretasan data di lembaga pemerintah di berbagai negara menunjukkan betapa rentannya sistem pengelolaan data jika tidak dilindungi secara memadai (Zhou et al., 2020).

Pengelolaan risiko ini memerlukan penerapan teknologi keamanan yang canggih, seperti enkripsi data, *firewall*, sistem deteksi intrusi, dan autentikasi multi-faktor. Selain itu, penting juga untuk melakukan pelatihan dan peningkatan kesadaran keamanan siber bagi seluruh pegawai dan pengelola data di sektor publik. Pengembangan kebijakan internal dan prosedur

standar operasional yang ketat juga menjadi bagian penting dalam menjaga integritas dan kerahasiaan data.

Tantangan lain adalah risiko bias dan diskriminasi yang muncul dari penggunaan algoritma dan model prediktif. Jika data yang digunakan untuk melatih sistem mengandung bias, maka hasil analisis dan keputusan otomatis juga berpotensi diskriminatif. Hal ini dapat memperkuat ketidakadilan sosial dan menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Barocas & Selbst, 2016). Oleh karena itu, pengawasan dan evaluasi algoritma secara berkala sangat diperlukan untuk memastikan bahwa sistem bekerja secara adil dan tidak menimbulkan diskriminasi.

Dalam konteks pengelolaan data publik, transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci utama. Pemerintah harus menyediakan mekanisme pengawasan dan audit yang independen serta memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan digunakan sesuai dengan regulasi dan prinsip etika. Pengembangan kebijakan yang mengatur penggunaan data dan teknologi harus dilakukan secara partisipatif dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, akademisi, dan lembaga pengawas.

Secara keseluruhan, tantangan *Data Privacy* dan keamanan merupakan aspek kritis yang harus diatasi agar penggunaan *Big data* dan teknologi terkait dapat memberikan manfaat maksimal tanpa mengorbankan hak-hak individu dan keamanan nasional. Pengelolaan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan akan memastikan bahwa teknologi ini dapat mendukung pengambilan keputusan yang adil, transparan, dan aman di sektor publik.

## E. Rangkuman

Penggunaan *Big data*, *Data Mining*, Analitik Prediktif, AI, dan *Machine Learning* telah membawa perubahan besar dalam pengambilan keputusan di sektor publik. Teknologi ini memungkinkan pengolahan data dalam skala besar secara cepat dan akurat, mendukung proses pengambilan keputusan berbasis bukti dan prediksi. Berikut rangkuman poin utama dari pembahasan tersebut:

1. *Big data* berperan penting dalam menyediakan wawasan mendalam dan *real-time* melalui pengumpulan data dari berbagai sumber seperti media sosial, sensor, dan data administratif. Hal ini membantu pemerintah memahami tren dan pola yang sebelumnya tidak terlihat, serta merancang kebijakan yang lebih proaktif dan preventif.
2. *Data Mining* digunakan untuk mengekstrak pola dan hubungan tersembunyi dalam data besar, seperti mengidentifikasi daerah rawan penyakit atau mendeteksi potensi korupsi melalui pola transaksi. Analitik Prediktif membantu meramalkan kejadian di masa depan, mendukung perencanaan dan pengelolaan sumber daya secara efisien.
3. AI dan *Machine Learning* meningkatkan kecepatan dan akurasi pengambilan keputusan melalui otomatisasi dan analisis data skala besar. Contohnya termasuk chatbot layanan publik, pengelolaan lalu lintas otomatis, dan sistem prediksi kebutuhan layanan yang membantu pemerintah dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat waktu dan adil.
4. Tantangan utama meliputi perlindungan data pribadi, keamanan siber, risiko bias algoritma, dan isu etika. Pengelolaan data harus dilakukan secara bertanggung

jawab dengan regulasi yang ketat, serta pengawasan terhadap sistem otomatis agar tetap adil dan transparan.

5. Penggunaan teknologi ini secara efektif dapat meningkatkan kualitas layanan publik, tata kelola pemerintahan yang transparan, dan pengambilan keputusan yang lebih akurat serta adaptif terhadap perubahan kondisi.
6. Pengelolaan risiko terkait privasi dan keamanan data menjadi hal penting agar manfaat teknologi ini dapat dirasakan tanpa mengorbankan hak individu dan keamanan nasional. Pengembangan kebijakan dan teknologi keamanan yang memadai diperlukan untuk mendukung keberlanjutan penggunaannya.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan peran *Big data* dalam meningkatkan pengambilan keputusan di bidang pemerintahan dan berikan contohnya.
2. Uraikan konsep dasar *Data Mining* dan analitik prediktif serta bagaimana keduanya dapat mendukung proses pengambilan keputusan publik.
3. Diskusikan bagaimana teknologi *Artificial Intelligence* dan *Machine Learning* dapat mempercepat dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan di sektor publik.
4. Analisis tantangan utama terkait privasi dan keamanan data dalam pengelolaan *Big data* di pemerintahan serta langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasinya.
5. Berikan pendapat Anda tentang dampak penggunaan *Big data* terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintahan serta bagaimana hal ini dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

### Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang dimaksud dengan *Big data*?
  - a. Data yang berukuran kecil dan mudah diolah
  - b. Data yang sangat besar, beragam, dan berkembang cepat
  - c. Data yang hanya berasal dari media sosial
  - d. Data yang tidak memerlukan analisis khusus
2. Salah satu sumber data yang digunakan dalam *Big data* adalah:
  - a. Buku cetak
  - b. Media sosial
  - c. Surat pos
  - d. Data manual dari arsip
3. Teknik *Data Mining* yang digunakan untuk mengelompokkan data berdasarkan pola serupa disebut:
  - a. Klasifikasi
  - b. *Clustering*
  - c. Asosiasi
  - d. Deteksi anomali
4. Model prediktif dalam analitik prediktif digunakan untuk:
  - a. Mengelompokkan data
  - b. Menemukan pola tersembunyi
  - c. Meramalkan kejadian di masa depan
  - d. Menghapus data yang tidak relevan
5. Contoh penerapan AI dalam pemerintahan adalah:
  - a. Pengolahan data manual
  - b. Chatbots layanan publik
  - c. Penggunaan kertas dan formulir
  - d. Pengolahan data secara *offline*

6. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan data di sektor publik adalah:
  - a. Kurangnya data yang tersedia
  - b. Risiko pelanggaran privasi dan keamanan data
  - c. Tidak adanya teknologi yang mendukung
  - d. Minimnya pengguna teknologi
7. Untuk melindungi data dari serangan siber, pemerintah harus menerapkan:
  - a. Sistem keamanan yang canggih seperti enkripsi dan *firewall*
  - b. Menghapus data secara berkala
  - c. Menyimpan data di komputer pribadi
  - d. Mengurangi jumlah data yang dikumpulkan
8. Bias dalam algoritma dapat menyebabkan:
  - a. Keputusan yang adil dan objektif
  - b. Keputusan yang diskriminatif dan tidak adil
  - c. Pengurangan data yang tersedia
  - d. Peningkatan keamanan data
9. Salah satu manfaat utama *Big data* dalam pemerintahan adalah:
  - a. Mengurangi transparansi kebijakan
  - b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik
  - c. Mengurangi kebutuhan analisis data
  - d. Menghilangkan kebutuhan pengawasan
10. Penggunaan *Machine Learning* dalam pengambilan keputusan publik dapat membantu:
  - a. Mengurangi kecepatan pengolahan data
  - b. Membuat keputusan secara otomatis dan berbasis data
  - c. Mengurangi akurasi analisis data

- d. Menghilangkan peran manusia dalam pengambilan keputusan

**Soal Project / Studi Kasus**

1. Sebuah pemerintah daerah ingin meningkatkan efisiensi pengelolaan lalu lintas kota dengan memanfaatkan data sensor dan CCTV. Buatlah sebuah rencana strategi implementasi *Big data* dan AI untuk mengatur lampu lalu lintas secara otomatis. Jelaskan langkah-langkah utama yang harus dilakukan dan tantangan yang mungkin dihadapi.
2. Sebuah lembaga pemerintah ingin mendeteksi potensi korupsi dalam pengelolaan anggaran negara menggunakan *Data Mining* dan analitik prediktif. Rancanglah sebuah studi kasus yang menjelaskan proses pengumpulan data, teknik analisis yang digunakan, serta bagaimana hasilnya dapat membantu pengambilan keputusan yang lebih transparan dan akuntabel.

# BAB 11

## KOMUNIKASI DAN *STAKEHOLDER* ENGAGEMENT

### Tujuan Pembelajaran

Pada bagian ini, peserta didik diharapkan mampu memahami dan mengaplikasikan konsep dasar komunikasi dan keterlibatan *Stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Secara spesifik, mereka akan mampu mengidentifikasi berbagai *Stakeholder* yang terlibat dalam suatu kebijakan atau program publik, serta menganalisis peran dan pengaruh masing-masing pihak terhadap proses pengambilan keputusan. Selain itu, peserta didik akan diajarkan berbagai teknik komunikasi yang efektif, yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan persuasif kepada berbagai audiens, baik internal maupun eksternal. Mereka juga akan memahami pentingnya negosiasi dan mediasi sebagai alat untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, serta mampu menerapkan prinsip-prinsip partisipasi publik dan konsultasi dalam rangka meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Melalui pemahaman ini, diharapkan peserta mampu membangun hubungan yang konstruktif dengan *Stakeholder*, serta mengelola dinamika dan konflik yang mungkin muncul selama proses pengambilan keputusan. Secara umum, tujuan dari pembelajaran ini adalah agar peserta mampu mengintegrasikan aspek komunikasi dan keterlibatan *Stakeholder* secara efektif dalam rangka menghasilkan keputusan yang lebih inklusif, transparan, dan berkelanjutan dalam konteks administrasi publik.

Pengambilan keputusan dalam administrasi publik tidak hanya sekedar menentukan langkah atau kebijakan tertentu, tetapi juga melibatkan proses komunikasi yang efektif dan keterlibatan berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam konteks pemerintahan dan pelayanan publik, keberhasilan sebuah keputusan sangat bergantung pada bagaimana informasi disampaikan dan bagaimana *Stakeholder* dilibatkan secara aktif dan konstruktif. Oleh karena itu, pemahaman tentang komunikasi dan partisipasi *Stakeholder* menjadi aspek yang sangat penting dan tidak dapat diabaikan.

Di era informasi saat ini, tantangan utama yang dihadapi oleh para pengambil keputusan adalah bagaimana menyampaikan pesan secara jelas dan tepat sasaran kepada berbagai kalangan, mulai dari pejabat internal, masyarakat umum, hingga kelompok-kelompok tertentu yang memiliki kepentingan langsung terhadap kebijakan yang diambil. Teknik komunikasi yang efektif tidak hanya membantu dalam menyampaikan informasi, tetapi juga dalam membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, dan memperkuat legitimasi dari proses pengambilan keputusan. Selain itu, kemampuan bernegosiasi dan bermediasi menjadi kunci dalam menyelesaikan konflik dan mencapai konsensus di antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan berbeda.

Selain aspek komunikasi, keterlibatan *Stakeholder* juga menjadi fondasi utama dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Partisipasi publik dan konsultasi memungkinkan adanya proses dialog yang terbuka, transparan, dan inklusif, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan administratif semata, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, budaya, dan nilai-nilai masyarakat. Dengan melibatkan *Stakeholder* secara aktif, proses pengambilan keputusan menjadi lebih akuntabel dan

berkelanjutan, serta mampu meningkatkan kualitas dan keberterimaan kebijakan.

Dalam bagian ini, peserta akan diajak untuk memahami berbagai teknik komunikasi yang efektif, mulai dari komunikasi lisan maupun tertulis, serta strategi dalam melakukan negosiasi dan mediasi. Mereka juga akan belajar bagaimana mengidentifikasi dan menganalisis *Stakeholder* yang relevan, serta mengelola dinamika yang muncul selama proses partisipasi publik. Melalui pemahaman ini, diharapkan peserta mampu menjadi pengambil keputusan yang tidak hanya kompeten secara administratif, tetapi juga mampu membangun hubungan yang harmonis dan produktif dengan berbagai pihak terkait. Dengan demikian, penguasaan aspek komunikasi dan keterlibatan *Stakeholder* menjadi bagian integral dalam rangka menciptakan proses pengambilan keputusan yang adil, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik secara luas.

## **A. Identifikasi dan Analisis *Stakeholder***

Identifikasi dan analisis *Stakeholder* merupakan langkah awal yang krusial dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. *Stakeholder* adalah individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan, pengaruh, atau terpengaruh oleh suatu kebijakan atau program tertentu. Menurut Bryson (2004), identifikasi *Stakeholder* melibatkan proses mengenali semua pihak yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap suatu isu atau kebijakan, serta memahami karakteristik dan tingkat pengaruh mereka.

Proses identifikasi *Stakeholder* harus dilakukan secara sistematis dan komprehensif. Pendekatan yang umum digunakan meliputi peta *Stakeholder*, di mana semua pihak

yang terkait dipetakan berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingannya. Contohnya, dalam pengembangan kebijakan transportasi di kota besar, *Stakeholder* utama meliputi pemerintah daerah, masyarakat pengguna transportasi, pengusaha transportasi, LSM lingkungan, dan media massa. Setiap *Stakeholder* memiliki peran dan tingkat pengaruh yang berbeda-beda, sehingga perlu dipahami secara mendalam.

Setelah identifikasi dilakukan, langkah berikutnya adalah analisis *Stakeholder*. Analisis ini bertujuan untuk memahami posisi, kekuatan, kelemahan, serta kepentingan masing-masing pihak. Salah satu metode yang sering digunakan adalah analisis kekuatan dan kepentingan (*power-interest grid*). Dalam analisis ini, *Stakeholder* diklasifikasikan ke dalam empat kuadran: *Stakeholder* dengan kekuatan tinggi dan kepentingan tinggi, kekuatan tinggi dan kepentingan rendah, kekuatan rendah dan kepentingan tinggi, serta kekuatan rendah dan kepentingan rendah. Pendekatan ini membantu pengambil keputusan dalam menentukan strategi komunikasi dan keterlibatan yang tepat.

Contoh studi kasus yang relevan adalah pengembangan kebijakan pengelolaan sampah di kota besar. Dalam studi tersebut, *Stakeholder* utama meliputi dinas lingkungan hidup, masyarakat, pengusaha pengelolaan sampah, dan media. Analisis menunjukkan bahwa masyarakat memiliki kepentingan tinggi terhadap kebijakan ini, tetapi kekuatan mereka relatif rendah, sehingga perlu strategi khusus untuk meningkatkan partisipasi mereka. Sebaliknya, dinas lingkungan hidup memiliki kekuatan tinggi dan kepentingan tinggi, sehingga menjadi aktor kunci dalam proses pengambilan keputusan (Bryson, 2004).

Selain itu, analisis *Stakeholder* juga harus mempertimbangkan dinamika hubungan antar *Stakeholder*, potensi konflik, serta peluang kolaborasi. Pendekatan ini penting agar proses pengambilan keputusan tidak hanya

bersifat administratif, tetapi juga mampu mengakomodasi berbagai kepentingan secara adil dan transparan. Dengan demikian, identifikasi dan analisis *Stakeholder* menjadi fondasi utama dalam membangun proses pengambilan keputusan yang inklusif dan berkelanjutan.

## **B. Teknik Komunikasi Efektif**

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam memastikan keberhasilan proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Teknik komunikasi ini harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, tepat sasaran, dan mampu membangun hubungan yang saling percaya antara pengambil keputusan dan *Stakeholder*. Menurut Schramm (2015), komunikasi efektif tidak hanya tentang penyampaian informasi, tetapi juga tentang memastikan bahwa pesan yang disampaikan dipahami dan diterima dengan baik oleh audiens.

Dalam praktiknya, terdapat berbagai teknik komunikasi yang dapat digunakan, tergantung pada konteks dan audiens yang dituju. Teknik pertama adalah komunikasi lisan, yang meliputi pertemuan tatap muka, seminar, atau diskusi kelompok. Teknik ini memungkinkan adanya interaksi langsung, sehingga pengirim pesan dapat menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan reaksi audiens. Contohnya, dalam rapat konsultasi publik, fasilitator harus mampu mengelola diskusi agar semua pihak mendapatkan kesempatan berbicara dan pesan tersampaikan secara efektif.

Teknik kedua adalah komunikasi tertulis, seperti laporan, surat, brosur, dan media digital. Komunikasi tertulis penting untuk menyampaikan informasi yang bersifat formal dan dokumentatif. Dalam konteks pengambilan keputusan, dokumen yang jelas dan terstruktur membantu *Stakeholder* memahami latar belakang, analisis, dan rekomendasi kebijakan

secara lengkap. Sebagai contoh, laporan analisis dampak lingkungan yang disusun secara sistematis akan memudahkan *Stakeholder* dalam menilai aspek keberlanjutan dari suatu kebijakan.

Selain itu, penggunaan media visual seperti infografik dan video juga menjadi teknik yang efektif dalam menyampaikan pesan kompleks secara sederhana dan menarik. Menurut Tufte (2014), visualisasi data dapat meningkatkan pemahaman dan memori audiens terhadap informasi yang disampaikan.

Teknik komunikasi yang efektif juga meliputi penggunaan bahasa yang sesuai dengan audiens, menghindari jargon yang membingungkan, serta memperhatikan aspek budaya dan nilai lokal. Penggunaan bahasa yang inklusif dan empatik mampu membangun kepercayaan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sebagai contoh, dalam kampanye sosialisasi program pemerintah, penggunaan bahasa yang mudah dipahami dan mengandung pesan positif akan meningkatkan partisipasi masyarakat.

Selain aspek isi pesan, teknik mendengarkan aktif juga sangat penting. Pendekatan ini melibatkan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan *Stakeholder*, mengajukan pertanyaan klarifikasi, dan menunjukkan empati. Menurut Rogers (2016), mendengarkan aktif membantu membangun hubungan yang saling percaya dan memahami kebutuhan serta kekhawatiran *Stakeholder* secara lebih mendalam.

Penggunaan teknologi komunikasi modern, seperti media sosial dan platform digital, juga menjadi bagian penting dari teknik komunikasi efektif saat ini. Media sosial memungkinkan penyebaran informasi secara cepat dan luas, serta memberikan ruang bagi *Stakeholder* untuk berinteraksi langsung dengan pengambil keputusan. Namun, penggunaan media ini harus

dilakukan secara bertanggung jawab dan strategis agar pesan tidak terdistorsi dan tetap sesuai dengan tujuan komunikasi.

Secara keseluruhan, keberhasilan komunikasi dalam pengambilan keputusan sangat bergantung pada pemilihan teknik yang tepat, penyesuaian pesan terhadap audiens, serta kemampuan mendengarkan dan merespons secara efektif. Dengan menguasai berbagai teknik ini, pengambil keputusan dapat membangun hubungan yang harmonis dan produktif dengan *Stakeholder*, serta meningkatkan kualitas dan legitimasi dari proses pengambilan keputusan.

### C. Negosiasi dan Mediasi

Negosiasi dan mediasi merupakan dua teknik penting dalam menyelesaikan konflik dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik. Keduanya memiliki peran strategis dalam mengelola dinamika hubungan antar *Stakeholder* yang memiliki kepentingan berbeda dan seringkali bertentangan.

Negosiasi adalah proses tawar-menawar antara dua pihak atau lebih yang memiliki kepentingan berbeda, dengan tujuan mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak. Dalam konteks administrasi publik, negosiasi sering dilakukan antara pemerintah, masyarakat, dan pelaku usaha. Menurut Fisher dan Ury (2011), keberhasilan negosiasi sangat bergantung pada kemampuan untuk memahami posisi dan kepentingan masing-masing pihak, serta mampu mengelola emosi dan membangun kepercayaan. Teknik negosiasi yang efektif meliputi persiapan matang, penguasaan informasi, serta penggunaan strategi komunikasi yang persuasif dan empatik.

Sebagai contoh, dalam proses pembangunan infrastruktur publik, pemerintah dan masyarakat seringkali mengalami konflik terkait lokasi dan dampak lingkungan. Melalui

negosiasi yang konstruktif, kedua belah pihak dapat mencapai kesepakatan mengenai lokasi yang optimal dan mitigasi dampak lingkungan, sehingga pembangunan dapat berjalan tanpa menimbulkan resistensi yang besar.

Mediasi, di sisi lain, adalah proses penyelesaian konflik yang melibatkan pihak ketiga sebagai fasilitator yang netral. Peran mediator adalah membantu pihak-pihak yang bersengketa untuk berkomunikasi secara terbuka, mengidentifikasi akar masalah, dan mencari solusi yang dapat diterima bersama. Menurut Moore (2014), mediasi efektif dalam menyelesaikan konflik yang kompleks dan melibatkan banyak kepentingan, karena prosesnya lebih fleksibel dan berorientasi pada *win-win solution*.

Contoh studi kasus mediasi yang relevan adalah penyelesaian konflik lahan antara masyarakat adat dan perusahaan tambang. Dalam kasus ini, mediator dari lembaga independen membantu kedua pihak berkomunikasi secara konstruktif, mengidentifikasi kepentingan utama, dan merumuskan solusi yang adil, seperti kompensasi sosial dan pengembangan ekonomi lokal (Kressel & Pruitt, 2015).

Kunci keberhasilan negosiasi dan mediasi terletak pada kemampuan pengambil keputusan untuk bersikap terbuka, mendengarkan secara aktif, serta mampu mengelola emosi dan tekanan dari berbagai pihak. Selain itu, penting juga untuk memiliki pemahaman mendalam tentang aspek hukum, kebijakan, dan budaya yang mempengaruhi proses tersebut. Penguasaan teknik ini akan membantu mengurangi konflik, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memastikan bahwa hasilnya dapat diterima secara luas oleh semua *Stakeholder*.

## D. Partisipasi Publik dan Konsultasi

Partisipasi publik dan konsultasi merupakan aspek fundamental dalam proses pengambilan keputusan yang demokratis dan transparan. Keduanya bertujuan untuk melibatkan masyarakat dan *Stakeholder* lain secara aktif dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan atau program publik. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat secara luas.

Partisipasi publik dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti forum diskusi, konsultasi terbuka, survei, dan pelibatan dalam forum perencanaan. Menurut Arnstein (1969), tingkat partisipasi masyarakat dapat diklasifikasikan dari tingkat informatif, konsultatif, hingga partisipatif aktif. Dalam praktiknya, tingkat partisipasi yang optimal adalah yang mampu memberikan ruang bagi masyarakat untuk berkontribusi secara substantif dalam proses pengambilan keputusan.

Konsultasi, sebagai bagian dari partisipasi publik, biasanya dilakukan melalui penyebaran informasi dan pengumpulan masukan dari *Stakeholder*. Contohnya adalah penyelenggaraan forum konsultasi masyarakat dalam proses revisi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Melalui konsultasi ini, pemerintah mendapatkan masukan yang berharga dari masyarakat dan kelompok kepentingan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dan berorientasi pada kebutuhan nyata.

Selain itu, teknologi digital saat ini memfasilitasi partisipasi publik yang lebih luas dan inklusif. Platform daring, seperti portal pengaduan dan survei *online*, memungkinkan masyarakat dari berbagai latar belakang untuk menyampaikan

aspirasi dan masukan secara langsung. Menurut Nabatchi dan Leighninger (2015), penggunaan teknologi ini dapat meningkatkan partisipasi dan mempercepat proses pengumpulan data, tetapi harus diimbangi dengan upaya memastikan akses dan pemahaman yang merata.

Namun, partisipasi publik juga memiliki tantangan, seperti risiko terjadinya dominasi oleh kelompok tertentu, kurangnya representasi, dan potensi konflik. Oleh karena itu, pengelolaan partisipasi harus dilakukan secara hati-hati dan terencana, dengan memperhatikan prinsip inklusivitas, transparansi, dan keadilan. Pengelolaan yang baik akan memastikan bahwa proses partisipasi benar-benar memberikan manfaat dan memperkuat legitimasi pengambilan keputusan.

Dalam konteks pengembangan kebijakan, partisipasi publik dan konsultasi yang efektif akan menghasilkan kebijakan yang lebih akuntabel, berorientasi pada kebutuhan masyarakat, dan mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian, kedua aspek ini menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan yang demokratis dan berkelanjutan.

## E. Rangkuman

Pengambilan keputusan di bidang administrasi publik memerlukan proses yang sistematis dan inklusif, dimulai dari identifikasi dan analisis *Stakeholder*, teknik komunikasi efektif, negosiasi dan mediasi, serta partisipasi publik dan konsultasi. Setiap langkah memiliki peran penting dalam memastikan proses yang transparan, adil, dan berkelanjutan.

1. Identifikasi dan analisis *Stakeholder* melibatkan mengenali semua pihak yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap kebijakan. Pendekatan seperti peta *Stakeholder* dan analisis kekuatan dan kepentingan membantu

memahami posisi dan potensi konflik serta peluang kolaborasi. Contohnya, dalam pengelolaan sampah, *Stakeholder* utama meliputi dinas lingkungan, masyarakat, pengusaha, dan media.

2. Teknik komunikasi efektif meliputi komunikasi lisan, tertulis, visual, dan penggunaan bahasa yang sesuai. Mendengarkan aktif dan pemanfaatan media digital meningkatkan pemahaman dan kepercayaan *Stakeholder*. Pemilihan teknik yang tepat dan penyesuaian pesan sangat penting untuk membangun hubungan harmonis.
3. Negosiasi dan mediasi adalah strategi menyelesaikan konflik. Negosiasi melibatkan tawar-menawar langsung, sedangkan mediasi menggunakan pihak ketiga sebagai fasilitator. Keduanya membutuhkan kemampuan memahami posisi, mengelola emosi, dan membangun kepercayaan agar mencapai solusi yang saling menguntungkan.
4. Partisipasi publik dan konsultasi memperkuat legitimasi dan akuntabilitas. Melalui forum diskusi, survei, dan platform digital, masyarakat dapat berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Pengelolaan yang inklusif dan transparan penting untuk menghindari dominasi dan memastikan representasi yang adil.
5. Keseluruhan proses ini mendukung terciptanya kebijakan yang relevan, diterima luas, dan berkelanjutan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Pendekatan yang holistik dan partisipatif menjadi kunci keberhasilan dalam administrasi publik.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan mengapa identifikasi *Stakeholder* merupakan langkah penting dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik!
2. Sebutkan dan jelaskan dua metode yang umum digunakan dalam analisis *Stakeholder*!
3. Bagaimana teknik komunikasi tertulis dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan? Berikan contohnya!
4. Jelaskan perbedaan antara negosiasi dan mediasi dalam menyelesaikan konflik antar *Stakeholder*!
5. Mengapa partisipasi publik dan konsultasi penting dalam meningkatkan legitimasi kebijakan? Berikan contoh nyata dari praktiknya!

### Soal Pilihan Berganda

1. Manakah dari berikut ini yang termasuk *Stakeholder* utama dalam pengembangan kebijakan transportasi di kota besar?
  - a. Masyarakat pengguna transportasi
  - b. Media massa
  - c. Pengusaha transportasi
  - d. Semua jawaban benar
2. Dalam analisis kekuatan dan kepentingan *Stakeholder*, *Stakeholder* dengan kekuatan tinggi dan kepentingan rendah biasanya:
  - a. Aktor kunci yang harus dilibatkan secara aktif
  - b. Pihak yang perlu diawasi tetapi tidak perlu dilibatkan secara langsung
  - c. Pihak yang tidak berpengaruh dan tidak penting
  - d. Pihak yang harus diabaikan

3. Teknik komunikasi yang memungkinkan adanya interaksi langsung dan penyesuaian gaya komunikasi sesuai reaksi audiens disebut:
  - a. Komunikasi tertulis
  - b. Komunikasi media visual
  - c. Komunikasi lisan
  - d. Komunikasi digital
4. Menurut Schramm (2015), komunikasi efektif harus mampu:
  - a. Menyampaikan pesan secara singkat saja
  - b. Memastikan pesan dipahami dan diterima dengan baik oleh audiens
  - c. Menggunakan jargon teknis sebanyak mungkin
  - d. Menghindari umpan balik dari audiens
5. Dalam proses negosiasi, hal terpenting yang harus dipahami adalah:
  - a. Posisi dan kepentingan masing-masing pihak
  - b. Hanya posisi pihak lawan
  - c. Menghindari komunikasi langsung
  - d. Mengabaikan emosi dan tekanan
6. Peran mediator dalam mediasi adalah:
  - a. Mengambil keputusan akhir secara sepihak
  - b. Membantu pihak-pihak berkomunikasi secara terbuka dan mencari solusi bersama
  - c. Menyusun kebijakan secara otomatis
  - d. Mengelola konflik tanpa melibatkan pihak lain
7. Salah satu tingkat partisipasi masyarakat menurut Arnstein (1969) adalah:
  - a. Partisipasi pasif
  - b. Partisipasi informatif

- c. Partisipasi eksklusif
  - d. Partisipasi tertutup
8. Teknologi digital dalam partisipasi publik dapat:
- a. Mengurangi akses masyarakat terhadap informasi
  - b. Mempercepat proses pengumpulan aspirasi dan masukan
  - c. Menghilangkan kebutuhan dialog langsung
  - d. Mengurangi transparansi proses
9. Tantangan utama dalam pengelolaan partisipasi publik adalah:
- a. Kurangnya minat masyarakat
  - b. Dominasi oleh kelompok tertentu dan kurangnya representasi
  - c. Tidak adanya teknologi yang mendukung
  - d. Tidak adanya kebijakan yang relevan
10. Dalam konteks pengembangan kebijakan, partisipasi publik dan konsultasi harus dilakukan secara:
- a. Sporadis dan tidak terencana
  - b. Terbuka dan inklusif, memperhatikan prinsip keadilan dan transparansi
  - c. Hanya melalui media sosial saja
  - d. Hanya oleh pejabat tinggi saja

### **Soal Studi Kasus / Project**

1. Sebuah pemerintah kota berencana membangun taman kota baru. Terdapat berbagai *Stakeholder* seperti warga sekitar, pengusaha, LSM lingkungan, dan media. Buatlah rencana strategi komunikasi dan partisipasi publik yang efektif untuk memastikan semua *Stakeholder* terlibat dan mendukung proyek tersebut!

- 
2. Dalam proses pembangunan jalan tol, terjadi konflik antara pemerintah, masyarakat adat, dan perusahaan konstruksi terkait lokasi dan dampak sosial. Sebagai fasilitator, rancanglah proses mediasi yang mampu menyelesaikan konflik tersebut secara adil dan berkelanjutan!



# BAB 12

## IMPLEMENTASI KEPUTUSAN DAN MONITORING

### Tujuan Pembelajaran

1. Memahami pentingnya peran perencanaan aksi (*Action plan*) dalam proses implementasi keputusan dan bagaimana merencangkannya secara efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Mengidentifikasi langkah-langkah strategis dalam mengalokasikan sumber daya secara optimal guna mendukung keberhasilan pelaksanaan keputusan.
3. Menjelaskan konsep dan proses *monitoring* serta evaluasi kinerja sebagai bagian integral dari siklus pengambilan keputusan yang berkelanjutan.
4. Mengaplikasikan prinsip *Adaptive management* untuk menyesuaikan dan memperbaiki implementasi keputusan berdasarkan hasil *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan.
5. Mengembangkan kemampuan analisis terhadap tantangan dan hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi dan *monitoring*, serta mencari solusi yang tepat.
6. Mengetahui hubungan antara *monitoring*, evaluasi, dan pengambilan keputusan lanjutan untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan program atau kebijakan.
7. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan proses implementasi secara sistematis dan terukur dalam

konteks pengambilan keputusan di bidang administrasi publik.

Implementasi keputusan merupakan tahap krusial yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dari sebuah kebijakan atau program yang telah dirancang. Setelah melalui proses pengambilan keputusan yang matang, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa keputusan tersebut dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Tahap ini tidak hanya sekadar melaksanakan apa yang telah diputuskan, tetapi juga melibatkan perencanaan yang rinci, pengelolaan sumber daya yang tepat, serta pengawasan yang ketat terhadap proses dan hasilnya.

Dalam konteks administrasi publik, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan pengelola untuk merancang *Action plan* yang jelas dan terukur. *Action plan* ini berfungsi sebagai peta jalan yang mengarahkan seluruh kegiatan operasional, memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, alokasi sumber daya yang tepat—baik manusia, finansial, maupun material—merupakan faktor kunci yang menentukan kelancaran pelaksanaan kebijakan. Tanpa pengelolaan sumber daya yang efektif, rencana yang telah disusun pun berisiko gagal mencapai target yang diinginkan.

Selain perencanaan dan pengelolaan sumber daya, *monitoring* dan evaluasi kinerja menjadi bagian tak terpisahkan dari proses implementasi. *Monitoring* dilakukan secara kontinu untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana, sementara evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai pencapaian hasil dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Melalui proses ini, pengambil keputusan dapat memperoleh gambaran yang akurat tentang efektivitas kebijakan dan program yang sedang dijalankan.

Lebih jauh lagi, konsep *Adaptive management* menjadi pendekatan penting dalam pengelolaan implementasi. Dengan pendekatan ini, pengelola tidak hanya menunggu hasil akhir, tetapi secara aktif menyesuaikan strategi dan tindakan berdasarkan data dan *feedback* yang diperoleh selama proses berlangsung. Pendekatan ini memungkinkan adanya perbaikan berkelanjutan dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Memahami seluruh rangkaian proses ini sangat penting bagi para pengambil keputusan dan pengelola di bidang administrasi publik. Mereka harus mampu merancang, melaksanakan, memantau, dan menyesuaikan kebijakan secara sistematis agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada kualitas keputusan awal, tetapi juga pada kemampuan mengelola prosesnya secara berkelanjutan dan adaptif.

### **A. Merancang *Action plan***

Merancang *Action plan* merupakan langkah awal yang krusial dalam proses implementasi keputusan. *Action plan* berfungsi sebagai peta jalan yang mengarahkan seluruh kegiatan operasional agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks administrasi publik, *Action plan* harus dirancang secara sistematis dan komprehensif agar mampu mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul selama pelaksanaan kebijakan atau program.

Proses perancangan *Action plan* dimulai dengan identifikasi kegiatan utama yang harus dilakukan untuk mencapai target tertentu. Kegiatan ini harus diuraikan secara rinci, termasuk langkah-langkah spesifik, jadwal waktu, dan indikator keberhasilan. Sebagai contoh, jika pemerintah ingin

meningkatkan akses layanan kesehatan di daerah terpencil, *Action plan* harus mencakup kegiatan seperti pembangunan fasilitas kesehatan, pelatihan tenaga medis, distribusi alat kesehatan, serta sosialisasi kepada masyarakat. Setiap kegiatan harus memiliki deskripsi yang jelas, tanggung jawab yang terdefinisi, dan tenggat waktu yang realistis.

Selain itu, perencanaan harus mempertimbangkan aspek koordinasi antar lembaga dan pihak terkait. Dalam praktiknya, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada sinergi antar berbagai instansi dan *Stakeholder*. Oleh karena itu, *Action plan* harus mencakup mekanisme komunikasi dan koordinasi yang efektif, termasuk rapat koordinasi rutin, laporan kemajuan, dan sistem pelaporan yang transparan.

Dalam menyusun *Action plan*, penting juga untuk mengidentifikasi risiko dan hambatan yang mungkin terjadi. Misalnya, keterbatasan anggaran, resistensi dari pihak tertentu, atau kendala logistik. Dengan mengantisipasi risiko ini, perencana dapat menyiapkan langkah-langkah mitigasi yang tepat, seperti penyesuaian jadwal, pengalihan sumber daya, atau pelibatan *Stakeholder* secara lebih intensif.

Contoh konkret dari perancangan *Action plan* yang efektif adalah studi kasus pembangunan infrastruktur jalan di daerah tertinggal. Dalam studi tersebut, *Action plan* mencakup tahapan perencanaan teknis, pengadaan bahan, pelaksanaan konstruksi, pengawasan kualitas, serta evaluasi akhir. Setiap tahapan memiliki indikator keberhasilan dan jadwal yang terukur, serta penanggung jawab yang jelas (Khan & Sultana, 2020).

Selain itu, penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi dalam perancangan *Action plan*. Misalnya, penggunaan perangkat lunak manajemen proyek seperti Microsoft *Project* atau platform kolaborasi daring

memungkinkan pengelolaan kegiatan secara *real-time* dan transparan. Dengan demikian, seluruh pihak terkait dapat memantau perkembangan kegiatan secara langsung dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dalam konteks pengelolaan publik, perancangan *Action plan* yang baik harus mampu menjawab pertanyaan: Apa yang harus dilakukan? Siapa yang bertanggung jawab? Kapan kegiatan harus selesai? dan Bagaimana mengukur keberhasilannya? Jawaban atas pertanyaan ini akan memastikan bahwa implementasi berjalan secara sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun akuntabel.

## **B. Alokasi Sumber Daya**

Alokasi sumber daya merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan atau program. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, finansial, material, serta teknologi yang diperlukan untuk mendukung seluruh rangkaian kegiatan dalam *Action plan*. Pengelolaan sumber daya yang efektif dan efisien akan memastikan bahwa kegiatan dapat dilaksanakan sesuai jadwal dan mencapai target yang diinginkan.

Pertama, dalam hal sumber daya manusia, pengelola harus memastikan bahwa tenaga kerja yang terlibat memiliki kompetensi dan kapasitas yang sesuai dengan tugasnya. Pelatihan dan pengembangan kapasitas menjadi bagian integral dari proses ini. Sebagai contoh, dalam pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat, petugas lapangan harus memiliki pengetahuan tentang teknik komunikasi, pengelolaan komunitas, dan administrasi program. Jika sumber daya manusia tidak memadai, maka risiko kegagalan akan

meningkat karena kurangnya keahlian dan motivasi (Bryson, 2018).

Kedua, pengelolaan sumber daya finansial harus dilakukan secara transparan dan akuntabel. Pengalokasian anggaran harus didasarkan pada perencanaan yang matang dan disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan. Penggunaan anggaran yang tepat sasaran akan menghindari pemborosan dan memastikan bahwa dana yang tersedia dapat mendukung seluruh kegiatan secara optimal. Misalnya, dalam proyek pembangunan infrastruktur, alokasi dana harus mencakup biaya bahan, tenaga kerja, pengawasan, serta cadangan untuk mengantisipasi biaya tak terduga.

Ketiga, pengelolaan sumber daya material dan teknologi juga tidak kalah penting. Material harus disediakan sesuai jadwal dan standar kualitas yang ditetapkan. Penggunaan teknologi, seperti sistem informasi manajemen atau perangkat lunak *monitoring*, dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya dan memudahkan pengawasan pelaksanaan kegiatan. Sebagai contoh, penggunaan drone dalam pemantauan proyek konstruksi dapat memberikan data visual yang akurat dan *real-time*, sehingga memudahkan pengambilan keputusan (Zhao et al., 2021).

Selain itu, pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara sinergis dan terintegrasi. Pengelola perlu memastikan bahwa semua sumber daya saling mendukung dan tidak saling bertentangan. Misalnya, alokasi tenaga kerja harus seimbang dengan ketersediaan anggaran dan material, serta didukung oleh teknologi yang memadai. Pendekatan ini akan mengurangi risiko kekurangan sumber daya yang dapat menghambat pelaksanaan.

Pengelolaan sumber daya juga harus memperhatikan aspek keberlanjutan. Dalam konteks pembangunan

berkelanjutan, pengelolaan sumber daya harus mempertimbangkan aspek lingkungan dan sosial. Misalnya, dalam proyek pembangunan fasilitas umum, penggunaan bahan ramah lingkungan dan pelibatan masyarakat lokal dalam proses pengadaan akan meningkatkan keberlanjutan dan penerimaan terhadap program tersebut.

Dalam praktiknya, pengelolaan sumber daya yang efektif memerlukan sistem pengawasan dan pelaporan yang transparan. Penggunaan indikator kinerja dan audit internal dapat membantu memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal dan sesuai dengan perencanaan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada perencanaan yang matang, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya yang tepat dan bertanggung jawab.

### **C. *Monitoring* dan Evaluasi Kinerja**

*Monitoring* dan evaluasi (M&E) merupakan proses penting yang dilakukan secara berkelanjutan selama pelaksanaan kebijakan atau program. *Monitoring* berfungsi sebagai pengawasan langsung terhadap kegiatan yang sedang berlangsung, sedangkan evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai pencapaian hasil dan efektivitas dari seluruh proses implementasi.

*Monitoring* dilakukan secara rutin dan sistematis untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan *Action plan* yang telah disusun. Teknik *monitoring* meliputi pengumpulan data secara langsung di lapangan, observasi, wawancara, serta penggunaan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, dalam program peningkatan layanan pendidikan di daerah terpencil, *monitoring* dapat dilakukan dengan mengukur jumlah sekolah yang telah dibangun, jumlah guru yang dilatih, serta tingkat partisipasi

siswa. Data ini harus dikumpulkan secara berkala dan dianalisis untuk mengidentifikasi hambatan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan (Kusek & Rist, 2004).

Evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai keberhasilan dan dampak dari kebijakan atau program. Evaluasi dapat bersifat *Formative*, yaitu dilakukan selama proses berlangsung untuk memperbaiki kelemahan, maupun *Summative*, yaitu dilakukan setelah kegiatan selesai untuk menilai pencapaian akhir. Dalam evaluasi, aspek yang dinilai meliputi efisiensi, efektivitas, relevansi, keberlanjutan, dan dampak sosial. Sebagai contoh, evaluasi terhadap program pengentasan kemiskinan harus mampu menunjukkan apakah target pengurangan kemiskinan tercapai, serta dampaknya terhadap kualitas hidup masyarakat (Patton, 2018).

Penggunaan indikator kinerja yang tepat sangat penting dalam proses *monitoring* dan evaluasi. Indikator harus spesifik, terukur, relevan, dan realistis. Selain itu, data yang diperoleh harus akurat dan dapat dipercaya. Teknologi informasi, seperti sistem informasi manajemen dan dashboard digital, dapat memudahkan pengelolaan data dan visualisasi hasil evaluasi secara cepat dan komprehensif.

Selain pengumpulan data kuantitatif, evaluasi juga harus melibatkan data kualitatif, seperti wawancara mendalam dan studi kasus, untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang proses dan dampak kebijakan. Pendekatan partisipatif, melibatkan *Stakeholder* dan masyarakat, juga penting agar hasil evaluasi mencerminkan realitas di lapangan dan mendapatkan dukungan untuk perbaikan.

Hasil *monitoring* dan evaluasi harus digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan lanjutan. Jika ditemukan bahwa kegiatan tidak mencapai target, maka perlu dilakukan revisi terhadap *Action plan*, pengelolaan sumber daya, atau strategi

pelaksanaan. Dengan demikian, proses ini menjadi siklus yang berkelanjutan dan saling memperkuat dalam rangka meningkatkan efektivitas kebijakan publik (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004).

#### **D. *Adaptive management***

*Adaptive management* adalah pendekatan pengelolaan yang bersifat fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi dan hasil yang diperoleh selama proses implementasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya belajar dari pengalaman dan data yang diperoleh melalui *monitoring* dan evaluasi untuk melakukan penyesuaian strategi secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, *Adaptive management* melibatkan siklus yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, evaluasi, dan penyesuaian. Setelah melakukan *monitoring* dan evaluasi, pengelola harus mampu mengidentifikasi aspek mana yang berjalan baik dan mana yang membutuhkan perbaikan. Berdasarkan temuan tersebut, strategi dan tindakan dapat disesuaikan agar lebih efektif dan efisien. Sebagai contoh, dalam pengelolaan program pengembangan desa, jika *monitoring* menunjukkan bahwa program tidak mencapai target peningkatan pendapatan masyarakat, maka strategi dapat disesuaikan dengan memperkenalkan inovasi teknologi atau pelatihan baru yang relevan.

Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks dinamika lingkungan dan kompleksitas masalah yang dihadapi dalam pengelolaan publik. Ketidakpastian, perubahan kebijakan, serta faktor eksternal lainnya menuntut pengelola untuk bersikap adaptif dan inovatif. Menurut Williams (2011), *Adaptive management* memungkinkan pengelola untuk belajar dari pengalaman dan memperbaiki proses secara berkelanjutan,

sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan jangka panjang.

Implementasi *Adaptive management* memerlukan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Pengelola harus mampu menerima *feedback*, mengakui kelemahan, dan bersedia melakukan perubahan strategi tanpa merasa takut gagal. Selain itu, pengelolaan data yang akurat dan sistematis sangat penting agar pengambilan keputusan berbasis bukti dapat dilakukan secara cepat dan tepat.

Dalam konteks kebijakan publik, *Adaptive management* juga mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas. Dengan melakukan penyesuaian secara terbuka dan berdasarkan data, pengelola dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan *Stakeholder* terhadap proses pengelolaan program. Pendekatan ini juga mendorong kolaborasi lintas sektor dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, sehingga solusi yang dihasilkan lebih relevan dan berkelanjutan (Lee, 1993).

Secara keseluruhan, *Adaptive management* merupakan pendekatan yang esensial dalam memastikan bahwa implementasi kebijakan dan program tidak statis, tetapi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan jangka panjang dari kebijakan publik sangat bergantung pada kemampuan pengelola untuk belajar, menyesuaikan, dan memperbaiki proses secara berkelanjutan.

## **E. Rangkuman**

Proses perancangan *Action plan* merupakan langkah penting dalam implementasi kebijakan dan program publik. *Action plan* berfungsi sebagai panduan yang memastikan kegiatan berjalan sesuai target dan tujuan. Dalam perancangannya, harus dilakukan identifikasi kegiatan utama, penjabaran langkah-

langkah, penentuan jadwal, indikator keberhasilan, serta penanggung jawab yang jelas. Koordinasi antar lembaga dan *Stakeholder* juga menjadi faktor kunci keberhasilan, termasuk mekanisme komunikasi dan pelaporan yang efektif. Risiko dan hambatan harus diantisipasi dengan langkah mitigasi agar pelaksanaan tetap berjalan lancar. Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan *Action plan*, seperti perangkat lunak manajemen proyek dan platform kolaborasi daring. Pertanyaan penting yang harus dijawab dalam perancangan adalah apa yang harus dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, kapan selesai, dan bagaimana mengukur keberhasilannya.

Alokasi sumber daya meliputi manusia, finansial, material, dan teknologi. Pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara efektif dan efisien, dengan memastikan kompetensi tenaga kerja, transparansi anggaran, serta ketersediaan material dan teknologi yang memadai. Pengelolaan sumber daya yang sinergis dan berkelanjutan akan mendukung keberhasilan program dan pembangunan berkelanjutan. Sistem pengawasan dan pelaporan juga penting untuk memastikan penggunaan sumber daya secara optimal dan bertanggung jawab.

*Monitoring* dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan untuk mengawasi pelaksanaan dan menilai pencapaian hasil. *Monitoring* bersifat rutin, sedangkan evaluasi dilakukan secara periodik untuk menilai efektivitas dan dampak. Penggunaan indikator kinerja dan teknologi informasi memudahkan pengumpulan data dan analisis. Data kuantitatif dan kualitatif harus digunakan secara bersamaan, serta melibatkan *Stakeholder* dan masyarakat agar hasil evaluasi akurat dan relevan. Hasil *monitoring* dan evaluasi menjadi dasar untuk pengambilan keputusan dan perbaikan program.

Pendekatan *Adaptive management* menekankan pentingnya fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan. Melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, evaluasi, dan penyesuaian, pengelola dapat belajar dari pengalaman dan memperbaiki strategi secara berkelanjutan. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan data yang akurat menjadi kunci keberhasilan pendekatan ini. *Adaptive management* mendukung keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang dari kebijakan dan program publik.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan mengapa perancangan *Action plan* yang sistematis dan komprehensif sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik!
2. Sebutkan dan jelaskan tiga aspek utama yang harus dipertimbangkan dalam pengelolaan sumber daya untuk mendukung keberhasilan program!
3. Bagaimana *monitoring* dan evaluasi dapat membantu pengambil keputusan dalam memperbaiki pelaksanaan program? Berikan penjelasan singkat dan contoh!
4. Jelaskan konsep *Adaptive management* dan bagaimana pendekatan ini dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan program di bidang administrasi publik!
5. Berdasarkan studi kasus pembangunan infrastruktur jalan di daerah tertinggal, sebutkan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam perancangan *Action plan* dan pengelolaan sumber daya!

### Soal Pilihan Berganda

1. Apa fungsi utama dari *Action plan* dalam proses implementasi kebijakan?
  - a. Menyusun anggaran secara rinci
  - b. Menjadi peta jalan yang mengarahkan kegiatan operasional
  - c. Mengawasi kegiatan secara langsung
  - d. Menilai keberhasilan akhir program
2. Dalam merancang *Action plan*, hal yang harus diuraikan secara rinci meliputi:
  - a. Tujuan umum dan visi organisasi
  - b. Langkah-langkah spesifik, jadwal waktu, dan indikator keberhasilan
  - c. Struktur organisasi dan hierarki staf
  - d. Analisis SWOT dan analisis risiko
3. Koordinasi antar lembaga dalam *Action plan* bertujuan untuk:
  - a. Mengurangi biaya kegiatan
  - b. Meningkatkan sinergi dan efektivitas pelaksanaan program
  - c. Menghindari pelaporan ke pihak eksternal
  - d. Mengurangi jumlah *Stakeholder* yang terlibat
4. Risiko yang mungkin muncul selama pelaksanaan program harus diantisipasi dengan:
  - a. Mengabaikan risiko kecil
  - b. Menunda pelaksanaan sampai risiko hilang
  - c. Menyiapkan langkah-langkah mitigasi seperti penyesuaian jadwal dan pengalihan sumber daya
  - d. Mengurangi target dan indikator keberhasilan
5. Penggunaan teknologi informasi dalam perancangan *Action plan* dapat:

- a. Mengurangi kebutuhan koordinasi antar pihak
  - b. Meningkatkan efisiensi dan transparansi pengelolaan kegiatan
  - c. Menggantikan peran manusia secara total
  - d. Mengurangi kebutuhan *monitoring* dan evaluasi
6. Alokasi sumber daya manusia harus didasarkan pada:
- a. Jumlah tenaga kerja yang tersedia
  - b. Kompetensi dan kapasitas yang sesuai dengan tugasnya
  - c. Anggaran yang tersedia tanpa memperhatikan keahlian
  - d. Keinginan dari *Stakeholder* utama
7. Pengelolaan sumber daya finansial harus dilakukan secara:
- a. Tidak transparan agar tidak menimbulkan kecurigaan
  - b. Transparan dan akuntabel sesuai perencanaan
  - c. Fleksibel tanpa perlu laporan keuangan
  - d. Terpusat di satu bagian saja
8. Penggunaan drone dalam pengawasan proyek konstruksi merupakan contoh penerapan teknologi untuk:
- a. Mengurangi jumlah tenaga kerja
  - b. Meningkatkan efisiensi dan akurasi pengawasan secara *real-time*
  - c. Menggantikan seluruh proses pengelolaan sumber daya
  - d. Mengurangi kebutuhan *monitoring*
9. *Monitoring* dan evaluasi dilakukan untuk:
- a. Menyusun laporan tahunan saja
  - b. Mengawasi kegiatan dan menilai pencapaian hasil secara berkelanjutan
  - c. Mengganti peran pengelola program
  - d. Mengurangi jumlah kegiatan yang dilakukan
10. Salah satu indikator yang tepat dalam evaluasi program adalah:

- a. Jumlah laporan yang dibuat
- b. Tingkat partisipasi masyarakat dan pencapaian target yang telah ditetapkan
- c. Jumlah tenaga kerja yang terlibat
- d. Lama waktu pelaksanaan kegiatan

### **Soal Studi Kasus / Project**

1. Sebuah pemerintah daerah berencana membangun pusat layanan kesehatan di daerah terpencil. Buatlah rencana *Action plan* lengkap dengan langkah-langkah utama, jadwal, indikator keberhasilan, dan penanggung jawabnya. Jelaskan juga bagaimana pengelolaan sumber daya dilakukan dan mekanisme *monitoring* yang akan diterapkan.
2. Sebuah organisasi non-profit ingin meningkatkan partisipasi masyarakat dalam program pemberdayaan ekonomi di desa. Analisis dan buatlah strategi *Adaptive management* yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, *monitoring*, evaluasi, dan penyesuaian program berdasarkan hasil yang diperoleh. Jelaskan langkah-langkah yang akan diambil dan bagaimana data akan digunakan untuk pengambilan keputusan.



## BAB 13

# EVALUASI DAN PEMBELAJARAN

### Tujuan Pembelajaran

Pada bagian ini, peserta didik diharapkan mampu memahami dan mengaplikasikan konsep evaluasi dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam konteks administrasi publik. Mereka akan diajak untuk mengenali pentingnya menetapkan kriteria evaluasi yang tepat agar hasil keputusan dapat diukur secara objektif dan akurat. Selain itu, peserta akan mempelajari mekanisme *Feedback loop* sebagai alat untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan secara berkelanjutan, sehingga mampu menciptakan siklus evaluasi yang efektif dan efisien. Peserta juga akan memahami konsep pembelajaran organisasi sebagai bagian integral dari proses evaluasi, yang memungkinkan institusi atau organisasi belajar dari pengalaman dan hasil keputusan sebelumnya. Selanjutnya, mereka akan diajarkan mengenai prinsip *Continuous Improvement* melalui model PDCA (Plan-Do-Check-Act), yang menjadi kerangka kerja utama dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara berkelanjutan. Melalui pemahaman ini, diharapkan peserta mampu mengintegrasikan evaluasi dan pembelajaran ke dalam praktik pengambilan keputusan di lingkungan publik, sehingga mampu menghasilkan kebijakan dan tindakan yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Pengambilan keputusan dalam administrasi publik tidak hanya berhenti pada proses memilih alternatif terbaik, tetapi juga memerlukan tahapan evaluasi yang mendalam untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil benar-benar memberikan manfaat optimal dan sesuai dengan tujuan yang

diharapkan. Evaluasi menjadi bagian penting yang tidak boleh diabaikan karena berfungsi sebagai alat ukur keberhasilan dan efektivitas dari sebuah keputusan yang telah diimplementasikan. Tanpa adanya proses evaluasi yang sistematis, organisasi atau pemerintah akan sulit mengetahui apakah langkah yang diambil sudah tepat atau perlu dilakukan penyesuaian.

Dalam konteks ini, konsep kriteria evaluasi menjadi sangat penting. Kriteria ini berfungsi sebagai standar yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari sebuah keputusan. Dengan menetapkan indikator yang jelas dan terukur, proses evaluasi dapat dilakukan secara objektif dan transparan. Selain itu, mekanisme *Feedback loop* menjadi kunci dalam memastikan bahwa hasil evaluasi tidak hanya berhenti pada penilaian semata, tetapi juga menjadi dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. *Feedback* yang efektif akan memberikan informasi yang berharga untuk menyesuaikan strategi, memperbaiki proses, dan menghindari kesalahan yang sama di masa mendatang.

Lebih jauh lagi, pembelajaran organisasi menjadi konsep yang sangat relevan dalam konteks evaluasi. Organisasi yang mampu belajar dari pengalaman dan hasil evaluasi akan lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan. Pembelajaran ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta mengembangkan kapasitas untuk melakukan perbaikan secara sistematis. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *Continuous Improvement* yang didasarkan pada siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Siklus ini memfasilitasi proses perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terukur, evaluasi yang kritis, dan tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan memahami dan mengimplementasikan konsep evaluasi dan pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu

menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kualitas dan akuntabilitas. Hal ini sangat penting dalam konteks pengelolaan publik, di mana transparansi, efisiensi, dan efektivitas menjadi indikator utama keberhasilan. Melalui modul ini, peserta akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengintegrasikan evaluasi dan pembelajaran ke dalam proses pengambilan keputusan, sehingga mampu menghasilkan kebijakan dan tindakan yang lebih baik dan berkelanjutan.

### **A. Kriteria Evaluasi Keputusan**

Kriteria evaluasi keputusan merupakan standar atau indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari sebuah keputusan yang telah diimplementasikan. Penetapan kriteria ini sangat penting karena menentukan objektivitas dan keakuratan proses penilaian, serta memastikan bahwa hasil evaluasi dapat diukur secara konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks administrasi publik, kriteria evaluasi harus mampu mencerminkan aspek-aspek yang relevan dengan tujuan kebijakan atau keputusan yang diambil, serta mampu mengakomodasi berbagai dimensi seperti efisiensi, efektivitas, keadilan, dan keberlanjutan.

Menurut Rossi, Lipsey, dan Freeman (2004), kriteria evaluasi harus bersifat spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai contoh, jika sebuah kebijakan bertujuan untuk meningkatkan akses layanan kesehatan di daerah terpencil, maka indikator keberhasilannya bisa berupa jumlah fasilitas kesehatan yang tersedia, tingkat partisipasi masyarakat, dan tingkat kepuasan pengguna layanan. Kriteria ini harus mampu memberikan gambaran yang jelas dan obyektif mengenai pencapaian target tersebut. Selain itu, kriteria evaluasi juga harus mampu mengidentifikasi aspek-

aspek yang perlu diperbaiki dan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

Dalam praktiknya, penetapan kriteria evaluasi harus dilakukan secara partisipatif, melibatkan berbagai pemangku kepentingan agar indikator yang dipilih benar-benar mencerminkan kebutuhan dan harapan masyarakat serta instansi terkait. Penggunaan kerangka kerja seperti SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dapat membantu dalam merumuskan kriteria yang efektif (Doran, 1981). Misalnya, indikator keberhasilan harus spesifik dan terukur, seperti peningkatan 20% dalam tingkat partisipasi masyarakat dalam program tertentu dalam waktu satu tahun.

Selain aspek kuantitatif, kriteria evaluasi juga harus mempertimbangkan aspek kualitatif, seperti persepsi masyarakat terhadap kebijakan, tingkat keadilan, dan keberlanjutan. Penggunaan metode gabungan antara data kuantitatif dan kualitatif akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keberhasilan sebuah keputusan. Sebagai contoh, survei kepuasan dan wawancara mendalam dapat digunakan untuk mengukur persepsi masyarakat, sementara data statistik digunakan untuk mengukur indikator kuantitatif.

Penggunaan indikator yang tidak relevan atau tidak terukur dengan baik dapat menyebabkan hasil evaluasi menjadi tidak akurat dan menyesatkan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan validasi dan verifikasi terhadap kriteria yang telah ditetapkan sebelum proses evaluasi dilakukan. Hal ini akan memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan aspek-aspek penting dari keberhasilan keputusan dan mampu memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan di masa mendatang.

Secara umum, kriteria evaluasi harus memenuhi beberapa prinsip utama, yaitu relevansi, kejelasan, kebermaknaan, dan keberlanjutan. Relevansi memastikan indikator sesuai dengan tujuan kebijakan; kejelasan memastikan indikator mudah dipahami dan diukur; kebermaknaan memastikan indikator mampu memberikan informasi yang bermakna; dan keberlanjutan memastikan indikator dapat digunakan secara konsisten dalam jangka panjang (Patton, 2008). Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, proses evaluasi akan menjadi lebih efektif dan mampu mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

## **B. *Feedback loop***

*Feedback loop* adalah mekanisme yang memungkinkan informasi hasil evaluasi digunakan kembali sebagai dasar untuk melakukan penyesuaian, perbaikan, dan pengembangan kebijakan atau keputusan. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, *Feedback loop* berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa proses evaluasi tidak berhenti pada tahap penilaian semata, tetapi menjadi bagian dari siklus pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan adanya *feedback* yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi kekurangan, mengoreksi kesalahan, dan meningkatkan proses pengambilan keputusan secara iteratif.

Menurut Argyris dan Schön (1978), *Feedback loop* merupakan bagian integral dari proses pembelajaran organisasi, yang memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman dan hasil yang diperoleh. Dalam praktiknya, *feedback* dapat berupa data kuantitatif, laporan evaluasi, maupun persepsi dari pemangku kepentingan. Sebagai contoh, setelah melaksanakan sebuah program sosial, pemerintah daerah melakukan survei terhadap penerima manfaat dan mengumpulkan data tentang tingkat kepuasan, keberhasilan, serta hambatan yang dihadapi.

Data ini kemudian dianalisis dan digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki program di masa mendatang.

Proses *feedback* harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal. Salah satu model yang umum digunakan adalah siklus Deming PDCA (Plan-Do-Check-Act), yang menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindakan perbaikan secara berulang (Deming, 1986). Dalam konteks ini, *feedback* dari tahap Check akan menjadi dasar untuk melakukan penyesuaian pada tahap Act, sehingga proses perbaikan dapat dilakukan secara terus-menerus.

Selain itu, *Feedback loop* juga harus mampu menjangkau seluruh tingkatan organisasi, mulai dari tingkat operasional hingga tingkat strategis. Hal ini penting agar seluruh bagian organisasi dapat belajar dan berkontribusi dalam proses perbaikan. Sebagai contoh, dalam pengelolaan layanan publik, petugas lapangan dapat memberikan *feedback* langsung mengenai kendala yang dihadapi, sementara manajemen dapat menilai efektivitas kebijakan secara keseluruhan berdasarkan data yang dikumpulkan.

Kendala utama dalam implementasi *Feedback loop* seringkali terletak pada kurangnya budaya organisasi yang terbuka terhadap kritik dan saran, serta ketidakmampuan dalam mengelola data secara efektif. Oleh karena itu, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung transparansi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Penggunaan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen (SIM) dapat membantu memfasilitasi pengumpulan, analisis, dan distribusi *feedback* secara efisien dan tepat waktu.

Secara umum, *Feedback loop* yang efektif harus memenuhi beberapa karakteristik utama, yaitu kecepatan, akurasi, relevansi, dan keterbukaan. Kecepatan memastikan

bahwa informasi *feedback* dapat segera digunakan untuk melakukan perbaikan; akurasi memastikan data yang digunakan benar-benar mencerminkan kondisi nyata; relevansi memastikan *feedback* sesuai dengan aspek yang perlu diperbaiki; dan keterbukaan menciptakan suasana yang mendukung komunikasi dua arah dan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan (Senge, 1990). Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi akan mampu menciptakan siklus evaluasi yang dinamis dan adaptif, serta mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan secara berkelanjutan.

### C. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana sebuah organisasi mampu mengumpulkan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan dari pengalaman masa lalu untuk meningkatkan kinerja dan efektivitasnya di masa depan. Konsep ini menekankan pentingnya budaya belajar yang terbuka terhadap kritik, inovasi, dan perubahan, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, pembelajaran organisasi menjadi kunci utama dalam menciptakan kebijakan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Menurut Senge (1990), pembelajaran organisasi melibatkan lima disiplin utama, yaitu pribadi (*personal mastery*), mental model, visi bersama (*shared vision*), belajar tim (*team learning*), dan sistem berpikir (*systems thinking*). Kelima disiplin ini saling terkait dan mendukung terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan. Sebagai contoh, dalam sebuah organisasi pemerintah yang menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis hasil, setiap unit akan secara rutin

melakukan evaluasi terhadap pencapaian target dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Data dan pengalaman ini kemudian digunakan untuk memperbaiki proses dan kebijakan di tingkat berikutnya.

Pembelajaran organisasi juga sangat terkait dengan konsep *knowledge management*, yaitu pengelolaan pengetahuan secara sistematis agar dapat diakses dan dimanfaatkan secara optimal. Dalam praktiknya, organisasi harus mampu menciptakan sistem dokumentasi, berbagi pengalaman, dan mendorong budaya inovasi serta kolaborasi. Sebagai contoh, sebuah lembaga publik dapat mengembangkan portal internal yang berisi *best practices*, studi kasus, dan pelajaran yang diperoleh dari proyek-proyek sebelumnya. Dengan demikian, setiap pegawai dapat belajar dari pengalaman kolektif dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama.

Selain itu, pembelajaran organisasi harus didukung oleh kepemimpinan yang visioner dan budaya yang mendukung inovasi serta keberanian untuk mengakui kekurangan. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi bagian penting dalam proses ini. Melalui pelatihan, *workshop*, dan forum diskusi, organisasi dapat memperkuat kapasitas internalnya dalam mengelola pengetahuan dan menerapkan pembelajaran secara nyata.

Dalam konteks evaluasi keputusan, pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk secara sistematis meninjau hasil dan proses pengambilan keputusan, mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan hambatan, serta mengintegrasikan pelajaran tersebut ke dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan berikutnya. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berorientasi pada hasil jangka

pendek, tetapi juga mampu membangun kapasitas belajar yang berkelanjutan untuk menghadapi tantangan masa depan.

#### **D. *Continuous Improvement (PDCA Cycle)***

*Continuous Improvement* atau peningkatan berkelanjutan adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi secara terus-menerus. Salah satu kerangka kerja utama yang digunakan untuk mendukung proses ini adalah siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act). Siklus ini dikembangkan oleh W. Edwards Deming dan menjadi dasar dalam manajemen mutu dan peningkatan proses di berbagai bidang, termasuk administrasi publik.

Dalam tahap Plan, organisasi merumuskan rencana perbaikan berdasarkan hasil evaluasi dan analisis kebutuhan. Pada tahap ini, ditetapkan tujuan, indikator keberhasilan, serta langkah-langkah yang akan diambil. Sebagai contoh, sebuah instansi pemerintah yang ingin meningkatkan layanan administrasi kependudukan dapat merancang program pelatihan petugas, memperbaiki sistem antrian, dan mengintegrasikan teknologi informasi.

Tahap Do adalah pelaksanaan rencana yang telah disusun. Pada tahap ini, semua kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah dibuat, dan data terkait pelaksanaan dikumpulkan secara sistematis. Misalnya, pelatihan petugas dilakukan, sistem antrian dioperasikan, dan penggunaan teknologi diimplementasikan.

Setelah itu, tahap Check dilakukan untuk mengevaluasi hasil dari pelaksanaan tersebut. Data dan informasi yang terkumpul dianalisis untuk menilai apakah target dan indikator keberhasilan telah tercapai. Jika misalnya, tingkat kepuasan masyarakat meningkat 15% setelah pelaksanaan program,

maka hal ini menunjukkan keberhasilan, tetapi jika tidak, perlu dilakukan analisis penyebabnya.

Tahap Act adalah tindakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. Jika target tercapai, organisasi dapat memperluas atau memperkuat inisiatif tersebut. Jika tidak, dilakukan penyesuaian terhadap rencana dan pelaksanaan berikutnya. Sebagai contoh, jika pelatihan tidak efektif, maka perlu dievaluasi metode pelatihan dan materi yang digunakan, serta melakukan perbaikan untuk siklus berikutnya.

Siklus PDCA harus dilakukan secara berulang dan konsisten agar proses peningkatan terus berlangsung. Prinsip utama dari siklus ini adalah bahwa tidak ada akhir dari proses perbaikan, melainkan selalu ada peluang untuk melakukan inovasi dan penyesuaian. Dalam konteks pengambilan keputusan publik, penerapan PDCA membantu memastikan bahwa kebijakan dan program yang dijalankan selalu dievaluasi dan diperbaiki secara berkelanjutan, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan kondisi masyarakat.

Selain itu, keberhasilan penerapan PDCA sangat bergantung pada budaya organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan terhadap kritik, dan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Penggunaan teknologi informasi dan sistem manajemen kinerja juga dapat mempercepat proses siklus ini, sehingga hasil evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif.

Dengan mengintegrasikan konsep evaluasi yang berbasis kriteria yang tepat, mekanisme *feedback* yang sistematis, pembelajaran organisasi, dan siklus PDCA, organisasi publik dapat menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan serta keberlanjutan pembangunan. Hal ini akan

memperkuat akuntabilitas dan transparansi, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan institusi publik lainnya.

## E. Rangkuman

Evaluasi keputusan merupakan proses penting untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan atau program. Kriteria evaluasi menjadi dasar dalam menilai indikator yang relevan dan terukur, serta memastikan objektivitas dan konsistensi hasil penilaian. Dalam konteks administrasi publik, kriteria harus mencerminkan aspek efisiensi, efektivitas, keadilan, dan keberlanjutan. Penetapan kriteria harus melibatkan partisipasi pemangku kepentingan dan mengikuti prinsip SMART agar indikator yang digunakan tepat dan bermakna. Selain aspek kuantitatif, aspek kualitatif seperti persepsi masyarakat juga perlu dipertimbangkan untuk gambaran yang lebih lengkap. Validasi indikator penting agar hasil evaluasi tidak menyesatkan dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan selanjutnya. Prinsip utama kriteria evaluasi meliputi relevansi, kejelasan, kebermaknaan, dan keberlanjutan, yang mendukung proses evaluasi yang efektif dan berkelanjutan.

*Feedback loop* adalah mekanisme yang memungkinkan hasil evaluasi digunakan kembali untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan kebijakan secara berkelanjutan. Melalui proses ini, organisasi belajar dari pengalaman dan hasil yang diperoleh, serta melakukan perbaikan secara iteratif menggunakan model seperti siklus Deming PDCA. *Feedback* harus dilakukan secara sistematis, melibatkan seluruh tingkatan organisasi, dan didukung budaya terbuka serta teknologi informasi. Karakteristik utama *feedback* yang efektif meliputi kecepatan, akurasi, relevansi, dan keterbukaan, sehingga proses evaluasi menjadi dinamis dan adaptif.

Pembelajaran organisasi adalah proses organisasi mengelola dan memanfaatkan pengetahuan dari pengalaman masa lalu untuk meningkatkan kinerja. Melalui disiplin seperti sistem berpikir dan budaya inovasi, organisasi mampu belajar dari keberhasilan dan kegagalan, serta mengintegrasikan pelajaran ke dalam proses perencanaan dan pelaksanaan. Pengelolaan pengetahuan secara sistematis dan budaya belajar yang terbuka menjadi kunci utama dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan keberlanjutan organisasi.

*Continuous Improvement* dengan siklus PDCA adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi. Tahap Plan, Do, Check, dan Act dilakukan secara berulang untuk memastikan perbaikan terus-menerus. Siklus ini mendukung adaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan layanan publik secara efektif. Keberhasilan penerapan bergantung pada budaya organisasi yang mendukung inovasi dan penggunaan teknologi informasi untuk mempercepat proses perbaikan. Dengan mengintegrasikan evaluasi berbasis kriteria, *feedback*, pembelajaran organisasi, dan PDCA, organisasi mampu menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan pentingnya penetapan kriteria evaluasi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan di bidang administrasi publik!
2. Bagaimana mekanisme *Feedback loop* dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan? Jelaskan dengan contoh!

3. Sebutkan dan jelaskan lima disiplin utama dalam pembelajaran organisasi menurut Senge (1990)!
4. Mengapa siklus PDCA dianggap efektif dalam proses *Continuous Improvement*? Berikan penjelasan lengkap!
5. Bagaimana penerapan prinsip evaluasi berbasis kriteria dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang? Jelaskan!

### Soal Pilihan Berganda

1. Apa yang dimaksud dengan kriteria evaluasi dalam proses pengambilan keputusan?
  - a. Standar yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan keputusan
  - b. Data yang dikumpulkan dari hasil pelaksanaan kebijakan
  - c. Proses pengumpulan opini masyarakat
  - d. Metode pelaksanaan program secara langsung
2. Menurut Rossi, Lipsey, dan Freeman (2004), kriteria evaluasi harus bersifat:
  - a. Umum dan tidak spesifik
  - b. Spesifik, terukur, dan relevan
  - c. Hanya kuantitatif
  - d. Tidak perlu divalidasi
3. Salah satu indikator keberhasilan dalam meningkatkan akses layanan kesehatan di daerah terpencil adalah:
  - a. Jumlah fasilitas kesehatan yang tersedia
  - b. Jumlah pegawai yang bekerja
  - c. Jumlah anggaran yang dialokasikan
  - d. Jumlah laporan yang dibuat

4. Prinsip utama dalam menetapkan indikator evaluasi harus meliputi:
  - a. Relevansi, kejelasan, kebermaknaan, dan keberlanjutan
  - b. Kecepatan, keunikan, dan kompleksitas
  - c. Popularitas, kemudahan, dan biaya rendah
  - d. Keterlibatan semua pihak tanpa kriteria tertentu
5. Dalam konteks *Feedback loop*, model yang umum digunakan adalah:
  - a. SWOT
  - b. PDCA (Plan-Do-Check-Act)
  - c. SMART
  - d. KPI
6. Siklus PDCA dimulai dari tahap:
  - a. Do
  - b. Check
  - c. Plan
  - d. Act
7. Salah satu manfaat utama dari pembelajaran organisasi adalah:
  - a. Mengurangi biaya operasional
  - b. Meningkatkan kapasitas organisasi dalam belajar dari pengalaman
  - c. Mengurangi kebutuhan pelatihan pegawai
  - d. Menghindari perubahan dalam organisasi
8. Dalam proses *Continuous Improvement*, tahap “Check” bertujuan untuk:
  - a. Merencanakan langkah perbaikan
  - b. Melaksanakan kegiatan sesuai rencana
  - c. Mengevaluasi hasil dan membandingkannya dengan target

- d. Melakukan tindakan perbaikan langsung
9. Salah satu hambatan dalam implementasi *Feedback loop* adalah:
    - a. Budaya organisasi yang terbuka dan transparan
    - b. Kurangnya data yang akurat dan relevan
    - c. Dukungan penuh dari seluruh pemangku kepentingan
    - d. Penggunaan teknologi informasi yang canggih
  10. Dalam konteks evaluasi keputusan, pembelajaran organisasi membantu organisasi untuk:
    - a. Menghindari evaluasi secara berkala
    - b. Mengabaikan pengalaman masa lalu
    - c. Mengidentifikasi faktor keberhasilan dan hambatan secara sistematis
    - d. Mengurangi partisipasi pemangku kepentingan

### **Soal Project / Studi Kasus**

1. Sebuah pemerintah daerah meluncurkan program peningkatan akses pendidikan di daerah terpencil. Setelah satu tahun, dilakukan evaluasi dengan indikator jumlah sekolah baru, tingkat partisipasi siswa, dan persepsi masyarakat. Berdasarkan hasil evaluasi, ditemukan bahwa tingkat partisipasi meningkat, tetapi persepsi masyarakat terhadap kualitas pendidikan masih rendah. Jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi berdasarkan konsep *Feedback loop* dan *Continuous Improvement* untuk memperbaiki program tersebut!
2. Sebuah organisasi publik ingin meningkatkan efisiensi layanan administrasi kependudukan. Mereka menetapkan kriteria evaluasi berupa waktu proses pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, dan biaya operasional. Setelah evaluasi, ditemukan bahwa waktu proses sudah sesuai target, tetapi tingkat kepuasan masyarakat rendah dan biaya

operasional tinggi. Bagaimana organisasi harus melakukan proses pembelajaran dan perbaikan berdasarkan prinsip pembelajaran organisasi dan siklus PDCA?

# BAB 14

## STUDI KASUS DAN TREN MASA DEPAN

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menganalisis berbagai studi kasus yang relevan dari dunia publik, baik secara nasional maupun internasional, untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam konteks pemerintahan dan administrasi publik. Mahasiswa juga diharapkan mampu memahami konsep *E-Governance* dan *Smart City* sebagai inovasi dalam pengelolaan pemerintahan berbasis teknologi, serta mampu menilai dampaknya terhadap efektivitas dan efisiensi pengambilan keputusan publik. Selain itu, mereka diharapkan mampu mengidentifikasi prinsip-prinsip dan praktik pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan (*sustainability*), serta mampu mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Mahasiswa juga diharapkan mampu mengikuti tren terkini dalam pengelolaan pemerintahan dan pengambilan keputusan masa depan, serta mampu memberikan rekomendasi praktis yang relevan dan aplikatif dalam konteks nyata. Dengan demikian, bab ini bertujuan untuk membekali mahasiswa dengan wawasan yang komprehensif dan kritis terhadap dinamika dan inovasi dalam pengambilan keputusan di era modern yang penuh tantangan dan peluang.

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, pengambilan keputusan dalam administrasi publik tidak

lagi dapat dilakukan secara konvensional dan terisolasi. Dunia saat ini menghadirkan tantangan yang kompleks dan multidimensi, mulai dari isu keberlanjutan, perubahan iklim, hingga transformasi digital yang mengubah cara pemerintah dan lembaga publik beroperasi. Oleh karena itu, penting bagi para pengambil keputusan di sektor publik untuk memahami berbagai studi kasus yang telah terjadi di berbagai negara, baik yang berhasil maupun yang mengalami kegagalan, sebagai bahan pembelajaran dan referensi dalam merumuskan kebijakan yang efektif dan efisien.

Selain itu, perkembangan konsep *E-Governance* dan *Smart City* menjadi bagian integral dari inovasi dalam tata kelola pemerintahan modern. Teknologi digital tidak hanya memudahkan proses administrasi, tetapi juga membuka peluang untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, transparansi, dan akuntabilitas. Melalui studi kasus dan tren masa depan ini, mahasiswa akan diajak untuk memahami bagaimana penerapan teknologi dan inovasi tersebut mampu mengubah paradigma pengambilan keputusan publik dari yang bersifat tradisional menjadi lebih berbasis data dan berbasis teknologi.

Lebih jauh lagi, pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan menjadi semakin penting di tengah tekanan global terhadap isu lingkungan dan sosial. Konsep ini menuntut para pengambil keputusan untuk mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam setiap langkah kebijakan dan program yang diimplementasikan. Dengan memahami tren dan inovasi terkini, mahasiswa diharapkan mampu mengembangkan wawasan kritis dan mampu memberikan solusi yang inovatif dan berkelanjutan dalam konteks pengelolaan pemerintahan dan pelayanan publik. Bab ini akan memperkaya pengetahuan mahasiswa tentang dinamika pengambilan keputusan di masa depan, serta

menyiapkan mereka untuk menjadi pengambil keputusan yang adaptif, inovatif, dan bertanggung jawab di era digital dan global.

## **A. Studi Kasus dari Dunia Publik (Nasional/Internasional)**

Studi kasus dalam dunia publik merupakan alat penting untuk memahami dinamika pengambilan keputusan yang kompleks dan multifaset. Melalui analisis kasus nyata, mahasiswa dapat mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kebijakan dan proses pengambilan keputusan di berbagai konteks pemerintahan. Studi kasus ini tidak hanya berfungsi sebagai bahan pembelajaran, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan referensi dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan adaptif.

Salah satu contoh studi kasus internasional yang terkenal adalah implementasi *Smart City* di Barcelona, Spanyol. Barcelona telah mengadopsi berbagai inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi layanan publik dan partisipasi warga. Melalui penggunaan sensor dan data *real-time*, kota ini mampu mengelola lalu lintas, pengelolaan sampah, dan penggunaan energi secara lebih efisien. Keberhasilan ini didukung oleh kolaborasi yang erat antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Menurut Nam dan Pardo (2014), keberhasilan Barcelona dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam tata kelola kota menunjukkan pentingnya kolaborasi multi-*Stakeholder* dan pengelolaan data yang transparan untuk mencapai tujuan kota berkelanjutan.

Di tingkat nasional, studi kasus Indonesia mengenai pengelolaan bencana alam, seperti penanganan tsunami Aceh tahun 2004, menunjukkan bagaimana pengambilan keputusan

yang cepat dan terkoordinasi dapat menyelamatkan banyak nyawa dan meminimalisir kerusakan. Pemerintah Indonesia, bersama dengan lembaga internasional dan masyarakat lokal, mengembangkan sistem peringatan dini dan mekanisme evakuasi yang efektif. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya integrasi data, komunikasi yang efektif, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan darurat (Hidayat et al., 2018).

Selain itu, studi kasus mengenai kebijakan pengelolaan sampah di Kota Surabaya, Indonesia, menjadi contoh bagaimana inovasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keberlanjutan lingkungan. Surabaya menerapkan sistem pengelolaan sampah berbasis komunitas dan teknologi digital untuk memantau dan mengelola limbah secara lebih efisien. Pendekatan ini berhasil meningkatkan partisipasi masyarakat dan mengurangi volume sampah yang dibuang ke tempat pembuangan akhir (Setiawan & Dewi, 2020).

Studi kasus lain yang menarik adalah keberhasilan Norwegia dalam mengelola industri energi bersih dan keberlanjutan. Negara ini mengadopsi kebijakan yang mendukung energi terbarukan, pengurangan emisi karbon, dan inovasi teknologi hijau. Keputusan strategis ini didasarkan pada analisis data yang komprehensif dan konsultasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan sektor swasta. Hasilnya, Norwegia menjadi salah satu negara dengan emisi karbon terendah di dunia dan mampu mempertahankan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Aas et al., 2017).

Studi kasus dari berbagai negara ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengambilan keputusan publik sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kolaborasi antar lembaga, penggunaan data dan teknologi, partisipasi masyarakat, serta komitmen politik. Pengalaman dari kasus-kasus tersebut

memberikan pelajaran berharga bagi pengambil keputusan di tingkat nasional maupun lokal untuk mengadopsi pendekatan yang inovatif, berbasis bukti, dan berorientasi pada keberlanjutan.

## **B. *E-Governance* dan *Smart City***

*E-Governance* dan konsep *Smart City* merupakan inovasi penting dalam transformasi tata kelola pemerintahan di era digital. *E-Governance* merujuk pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi dalam proses pemerintahan. Sementara itu, *Smart City* adalah kota yang memanfaatkan teknologi digital dan data besar untuk meningkatkan kualitas hidup warga, mengelola sumber daya secara berkelanjutan, dan memperkuat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan.

Implementasi *E-Governance* dan *Smart City* telah menunjukkan berbagai manfaat, seperti peningkatan layanan publik, pengurangan birokrasi, dan peningkatan akuntabilitas. Contoh nyata adalah kota Songdo di Korea Selatan, yang dibangun sebagai kota pintar sejak awal dengan infrastruktur digital yang lengkap. Kota ini dilengkapi dengan sistem pengelolaan energi, transportasi, dan limbah berbasis sensor dan data *real-time*. Menurut Lee et al. (2015), keberhasilan Songdo dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam tata kelola kota menunjukkan bahwa perencanaan yang matang dan kolaborasi multi-*Stakeholder* sangat penting dalam mewujudkan kota pintar yang berkelanjutan.

Di Indonesia, Jakarta telah mengembangkan berbagai platform digital untuk meningkatkan layanan publik, seperti aplikasi pengaduan masyarakat dan sistem e-Procurement. Meskipun demikian, tantangan utama adalah integrasi data

antar lembaga dan pengelolaan infrastruktur digital yang memadai. Menurut Suryanto dan Wibowo (2019), keberhasilan kota pintar di Indonesia sangat bergantung pada komitmen politik, kapasitas sumber daya manusia, dan partisipasi aktif masyarakat.

Selain manfaat langsung, *E-Governance* dan *Smart City* juga berperan dalam meningkatkan partisipasi warga dalam pengambilan keputusan. Melalui platform digital, warga dapat memberikan masukan, mengajukan aspirasi, dan mengikuti perkembangan kebijakan secara transparan. Hal ini sejalan dengan prinsip demokrasi digital yang menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan (UN E-Government Survey, 2020).

Namun, implementasi teknologi ini juga menghadapi tantangan, seperti isu keamanan data, privasi, dan kesenjangan digital. Oleh karena itu, pengembangan *E-Governance* dan *Smart City* harus didukung oleh kebijakan yang kuat, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan pengelolaan risiko yang efektif. Keberhasilan kota pintar di masa depan akan sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dan masyarakat untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi secara berkelanjutan.

### ***C. Sustainability-oriented Decision Making***

Pengambilan keputusan yang berorientasi pada keberlanjutan (sustainability) menjadi semakin penting dalam konteks global yang menghadapi tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Keputusan yang berkelanjutan tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan kesejahteraan sosial.

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan berkelanjutan melibatkan analisis multidimensi yang mengintegrasikan aspek

ekonomi, ekologi, dan sosial. Salah satu contoh nyata adalah kebijakan pengelolaan sumber daya air di Belanda, yang menerapkan prinsip pengelolaan adaptif dan konservasi sumber daya untuk memastikan keberlanjutan pasokan air di masa depan. Kebijakan ini didasarkan pada data ilmiah dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat, industri, dan lembaga pemerintah (Kabat et al., 2019).

Di tingkat global, pengambilan keputusan berkelanjutan juga tercermin dalam kebijakan Perjanjian Paris tentang perubahan iklim. Negara-negara peserta berkomitmen untuk mengurangi emisi karbon dan meningkatkan penggunaan energi terbarukan. Keputusan ini didukung oleh analisis data iklim dan ekonomi yang mendalam, serta konsultasi dengan berbagai pihak terkait. Keberhasilan perjanjian ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berorientasi keberlanjutan memerlukan kolaborasi internasional dan komitmen politik yang kuat (Rogelj et al., 2016).

Di sektor publik, pengembangan kebijakan kota hijau dan pengelolaan limbah berbasis keberlanjutan menjadi contoh lain. Kota Surabaya, misalnya, mengadopsi kebijakan pengelolaan sampah yang berkelanjutan dengan melibatkan masyarakat dan memanfaatkan teknologi digital untuk memantau dan mengelola limbah secara efisien. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas lingkungan tetapi juga menciptakan peluang ekonomi baru melalui pengelolaan limbah yang inovatif (Setiawan & Dewi, 2020).

Pengambilan keputusan berorientasi keberlanjutan menuntut para pengambil kebijakan untuk mampu melakukan analisis risiko dan manfaat secara komprehensif, serta mengintegrasikan prinsip keadilan sosial dan keberlanjutan ekologis. Pendekatan ini juga harus didukung oleh data yang akurat dan transparan, serta partisipasi aktif dari masyarakat

dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, pengambilan keputusan berkelanjutan menjadi kunci dalam memastikan pembangunan yang tidak hanya efisien tetapi juga adil dan ramah lingkungan.

#### **D. Tren Terkini dan Rekomendasi Praktis**

Perkembangan teknologi dan dinamika global saat ini mendorong munculnya tren baru dalam pengambilan keputusan publik. Salah satu tren utama adalah penggunaan *Big data* dan *Artificial Intelligence* (AI) untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat, dan berbasis bukti. Teknologi ini memungkinkan pengambil keputusan untuk menganalisis data dalam jumlah besar secara *real-time*, mengidentifikasi pola, dan merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Contoh penerapan tren ini adalah penggunaan *predictive analytics* dalam pengelolaan risiko bencana di Jepang. Dengan memanfaatkan data historis dan model AI, pemerintah Jepang mampu memprediksi potensi bencana dan mengatur langkah mitigasi secara lebih efektif (Yamamoto et al., 2020). Pendekatan ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi canggih dapat meningkatkan kesiapsiagaan dan respons terhadap tantangan publik yang kompleks.

Selain itu, tren lain adalah meningkatnya partisipasi masyarakat melalui platform digital dan media sosial. Pemerintah dan lembaga publik semakin menyadari pentingnya keterlibatan warga dalam proses pengambilan keputusan, baik melalui konsultasi daring, forum diskusi, maupun mekanisme *voting online*. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan (Bertot et al., 2019).

Dalam konteks keberlanjutan, tren pengembangan ekonomi sirkular dan inovasi hijau menjadi fokus utama. Pemerintah di berbagai negara mendorong kebijakan yang mendukung pengelolaan sumber daya secara efisien dan ramah lingkungan, seperti insentif untuk penggunaan energi terbarukan dan pengurangan limbah industri. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip ekonomi berkelanjutan dan menjadi bagian dari strategi pengambilan keputusan masa depan (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

Rekomendasi praktis untuk pengambil keputusan di masa depan meliputi: pertama, memperkuat kapasitas analisis data dan teknologi digital di lembaga pemerintah; kedua, meningkatkan partisipasi masyarakat melalui platform digital yang inklusif dan transparan; ketiga, mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam setiap proses pengambilan keputusan; dan keempat, membangun budaya inovasi dan kolaborasi lintas sektor. Dengan mengikuti tren ini, pengambil keputusan dapat lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu merumuskan kebijakan yang tidak hanya efektif tetapi juga berkelanjutan dan inklusif.

## **E. Rangkuman**

Penggunaan studi kasus dalam dunia publik sangat penting untuk memahami dinamika pengambilan keputusan yang kompleks dan multifaset. Melalui analisis kasus nyata, dapat diidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kebijakan dan proses pengambilan keputusan di berbagai tingkat pemerintahan. Studi kasus ini berfungsi sebagai bahan pembelajaran, sumber inspirasi, dan referensi dalam merancang kebijakan yang lebih efektif dan adaptif.

1. Contoh studi kasus internasional yang terkenal adalah implementasi *Smart City* di Barcelona, Spanyol, yang berhasil meningkatkan efisiensi layanan publik melalui teknologi digital dan kolaborasi multi-*Stakeholder* (Nam & Pardo, 2014).
2. Di tingkat nasional, pengelolaan bencana alam seperti tsunami Aceh tahun 2004 menunjukkan pentingnya pengambilan keputusan cepat, terkoordinasi, serta integrasi data dan komunikasi efektif (Hidayat et al., 2018).
3. Studi kasus pengelolaan sampah di Surabaya menampilkan inovasi berbasis komunitas dan teknologi digital yang meningkatkan partisipasi masyarakat dan keberlanjutan lingkungan (Setiawan & Dewi, 2020).
4. Keberhasilan Norwegia dalam mengelola energi bersih dan keberlanjutan menunjukkan pentingnya kebijakan berbasis data dan konsultasi dengan berbagai pemangku kepentingan, sehingga mampu menurunkan emisi karbon dan menjaga pertumbuhan ekonomi (Aas et al., 2017).
5. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan pengambilan keputusan publik meliputi kolaborasi antar lembaga, penggunaan data dan teknologi, partisipasi masyarakat, serta komitmen politik. Pengalaman dari studi kasus ini memberikan pelajaran berharga untuk pendekatan inovatif, berbasis bukti, dan berkelanjutan.
6. Konsep *E-Governance* dan *Smart City* menjadi inovasi penting dalam transformasi tata kelola pemerintahan di era digital, meningkatkan layanan publik, transparansi, dan partisipasi warga (Lee et al., 2015; Suryanto & Wibowo, 2019).
7. Pengembangan pengambilan keputusan berorientasi keberlanjutan menuntut analisis multidimensi, kolaborasi

internasional, dan integrasi prinsip keadilan sosial serta keberlanjutan ekologis (Kabat et al., 2019; Rogelj et al., 2016).

8. Tren terkini termasuk penggunaan *Big data*, AI, partisipasi digital, dan ekonomi sirkular yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti dan inovatif (Yamamoto et al., 2020; Bertot et al., 2019; Ellen MacArthur Foundation, 2019).
9. Rekomendasi praktis meliputi peningkatan kapasitas analisis data, partisipasi masyarakat, integrasi prinsip keberlanjutan, dan budaya inovasi lintas sektor untuk menghadapi perubahan dan merumuskan kebijakan yang efektif dan berkelanjutan.

## F. Latihan Mahasiswa

### Soal Essay

1. Jelaskan bagaimana studi kasus implementasi *Smart City* di Barcelona menunjukkan pentingnya kolaborasi multi-*Stakeholder* dalam pengambilan keputusan publik berbasis teknologi.
2. Analisis faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan bencana alam di Aceh tahun 2004 dan bagaimana pengambilan keputusan yang cepat dan terkoordinasi berperan dalam keberhasilan tersebut.
3. Diskusikan peran *E-Governance* dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan transparansi dalam pengambilan keputusan di kota-kota besar, dengan mengacu pada contoh kota Songdo dan Jakarta.
4. Jelaskan prinsip-prinsip utama dalam pengambilan keputusan berorientasi keberlanjutan dan berikan contoh

kebijakan yang menerapkan prinsip tersebut di sektor pengelolaan sumber daya air dan limbah.

5. Berdasarkan tren terkini, bagaimana penggunaan *Big data* dan *Artificial Intelligence* dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan publik? Berikan contoh nyata penggunaannya dan manfaatnya.

### Soal Pilihan Berganda

1. Faktor utama yang mendukung keberhasilan kota Barcelona dalam menerapkan *Smart City* adalah...
  - a. Penggunaan teknologi digital secara sporadis
  - b. Kolaborasi yang erat antara pemerintah, swasta, dan masyarakat
  - c. Pengabaian terhadap data dan transparansi
  - d. Pengelolaan sumber daya secara konvensional
2. Salah satu tantangan utama dalam implementasi *E-Governance* di Indonesia adalah...
  - a. Kurangnya teknologi digital
  - b. Integrasi data antar lembaga yang belum optimal
  - c. Tidak adanya partisipasi masyarakat
  - d. Minimnya kebijakan pemerintah
3. Kebijakan pengelolaan sampah berbasis komunitas di Surabaya bertujuan untuk...
  - a. Mengurangi partisipasi masyarakat
  - b. Meningkatkan volume sampah yang dibuang ke TPA
  - c. Meningkatkan keberlanjutan lingkungan dan partisipasi masyarakat
  - d. Mengurangi penggunaan teknologi digital
4. Salah satu prinsip utama pengambilan keputusan berkelanjutan adalah...

- a. Fokus hanya pada aspek ekonomi
  - b. Mengabaikan dampak jangka panjang
  - c. Mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan
  - d. Mengutamakan keuntungan jangka pendek
5. Keberhasilan Norwegia dalam pengelolaan energi bersih didukung oleh...
- a. Kebijakan yang tidak melibatkan masyarakat
  - b. Pengabaian terhadap data dan analisis ekonomi
  - c. Kebijakan yang mendukung energi terbarukan dan inovasi teknologi hijau
  - d. Ketergantungan penuh pada bahan bakar fosil
6. Dalam konteks pengambilan keputusan berbasis data, *predictive analytics* digunakan untuk...
- a. Mengabaikan data historis
  - b. Memprediksi potensi bencana dan langkah mitigasi
  - c. Mengurangi penggunaan teknologi digital
  - d. Mengurangi partisipasi masyarakat
7. Salah satu manfaat utama dari platform digital dalam *E-Governance* adalah...
- a. Menurunkan transparansi proses pengambilan keputusan
  - b. Meningkatkan partisipasi warga dan transparansi kebijakan
  - c. Mengurangi akses masyarakat terhadap informasi
  - d. Menghambat inovasi dalam pemerintahan
8. Prinsip utama dalam pengelolaan sumber daya air yang berkelanjutan adalah...
- a. Pengelolaan yang tidak adaptif dan konservatif

- b. Melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan data ilmiah
  - c. Mengabaikan kebutuhan masyarakat dan industri
  - d. Pengelolaan yang bersifat satu arah dan tertutup
9. Salah satu tren terkini dalam pengambilan keputusan publik adalah...
- a. Penggunaan *Big data* dan *Artificial Intelligence* untuk analisis cepat dan akurat
  - b. Mengurangi penggunaan teknologi digital
  - c. Mengabaikan partisipasi masyarakat
  - d. Mengandalkan intuisi semata dalam pengambilan kebijakan
10. Rekomendasi utama untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di era digital adalah...
- a. Mengurangi kapasitas analisis data dan teknologi digital
  - b. Meningkatkan partisipasi masyarakat dan integrasi prinsip keberlanjutan
  - c. Mengabaikan kolaborasi lintas sektor
  - d. Mengurangi transparansi dan inovasi

### **Soal Project / Studi Kasus**

1. Analisis studi kasus pengelolaan limbah berbasis teknologi digital di kota besar di Indonesia. Identifikasi faktor keberhasilan dan tantangan yang dihadapi, serta rekomendasikan langkah strategis untuk meningkatkan keberlanjutan pengelolaan limbah tersebut.
2. Buatlah sebuah studi kasus hipotetik tentang penerapan *Smart City* di kota kecil yang menghadapi masalah kemacetan dan pengelolaan sampah. Rancang solusi inovatif berbasis teknologi dan kolaborasi multi-*Stakeholder*, serta jelaskan faktor-faktor kunci keberhasilannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aas, Ø., Magerøy, J., & Haug, R. (2017). Norway's climate policy and its implications for sustainable development. *Environmental Science & Policy*, 77, 1–8.
- Anderson, J. E. (2010). *Public policymaking: An introduction*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2011). *Business and competitive Analysis: Effective application of new and classic methods*. FT Press.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. (2019). The impact of policies on government social media use: An *Analysis* of the United States. *Government Information Quarterly*, 36(2), 251–262.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when *Stakeholders* matter: *Stakeholder* identification and *Analysis* techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2020). *Big data: A survey*. *Mobile Networks and Applications*, 25(3), 1–20.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Center for Advanced Educational Services.

- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W. (2015). *Methods for the economic evaluation of health care programmes* (4th ed.). Oxford University Press.
- Dunn, W. N. (2010). *Public policy Analysis: An introduction*. Pearson Education.
- Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Completing the picture: How the circular economy tackles climate change*.
- Etzioni, A. (1967). *Mixed scanning: A flexible approach to decision-making*. *Public Administration Review*, 27(5), 385–392.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation: From tokenism to empowerment. In S. L. Osbourne (Ed.), *The politics of public participation in policymaking* (pp. 13–32). Routledge.
- Fung, A. (2015). *Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik*. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 123–135.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for *public* policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.
- Hidayat, R., Suryanto, & Wibowo, A. (2018). Pengelolaan bencana alam di Indonesia: Studi kasus tsunami Aceh. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 123–135.

- Hubbard, D. W. (2014). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
- Hwang, C. L., & Yoon, K. (1981). *Multiple attribute decision making: Methods and applications*. Springer.
- J. E. Anderson (2010). *Public policymaking: An introduction*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268.
- K. N. Lee (1993). *Compass and gyroscope: Integrating science and politics for the environment*. Island Press.
- Kettl, D. F. (2005). The transformation of governance: *Public administration for the twenty-first century*. *Public Administration Review*, 65(1), 20–32.
- Khan, M., & Sultana, S. (2020). Infrastructure development and *Project management: A case study of rural roads in Bangladesh*. *International Journal of Project Management*, 38(4), 245–258.
- Kitchin, R. (2014). The data revolution: *Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. *Sociology*, 48(4), 365–377.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kram, R., & Schein, E. H. (1988). *Managing the dynamics of change*. Harvard Business School Press.
- Kressel, K., & Pruitt, D. G. (2015). *Mediasi konflik: Pendekatan baru dalam penyelesaian sengketa*. Pustaka Pelajar.
- Kumar, N., Singh, S., & Sinha, S. (2021). *Artificial Intelligence in public sector: Opportunities and challenges*. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101567.

- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (5th ed.). Sage Publications.
- Kuner, C., Bygrave, L. A., & Docksey, C. (2017). *The GDPR: General Data Protection Regulation (EU) 2016/679*. Oxford University Press.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. World Bank Publications.
- Lasswell, H. D., & McGinnis, M. D. (1996). *Policy sciences: The scope and theory of policy Analysis*. Transaction Publishers.
- Lee, S., Lee, H., & Kim, J. (2015). Smart City development in Korea: The case of Songdo. *Cities*, 45, 1–8.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Lindley, D. V. (2011). *Understanding uncertainty*. John Wiley & Sons.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2011). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Magerøy, J., & Haug, R. (2017). Norway's climate policy and its implications for sustainable development. *Environmental Science & Policy*, 77, 1–8.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. Jossey-Bass.
- Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with *Overconfidence*. *Psychological Review*, 115(2), 502–517.
- N. S. Lee (1993). *Compass and gyroscope: Integrating science and politics for the environment*. Island Press.
- Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st-century democracy*. Jossey-Bass.

- Ng, S., Lee, S., & Tan, B. (2019). Smart energy management system using *Artificial Intelligence*. *IEEE Transactions on Smart Grid*, 10(4), 3854–3864.
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. (2011). Application of *Data Mining* techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592–2602.
- OECD. (2014). *Managing conflict of interest in the public sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2015). *Governing for results: OECD best practices*. OECD Publishing.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How Big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing Group.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Power, D. J. (2018). *Multi-Criteria Decision Making: Concepts and resources for managers*. Greenwood Publishing Group.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2015). *Public administration: Understanding management, politics, and law* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Sage Publications.
- Sabatier, P. A., & Jenkins-Smith, H. C. (2010). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Westview Press.
- Schramm, W. (2015). *The process and effects of mass communication*. Routledge.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Setiawan, A., & Dewi, R. (2020). Pengelolaan sampah berbasis komunitas di Surabaya: Studi kasus inovasi kebijakan lingkungan. *Jurnal Lingkungan dan Kebijakan*, 10(1), 45–60.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. Wiley.
- Simon, H. A. (1972). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall.
- Suryanto, & Wibowo, A. (2019). Implementasi *Smart City* di Indonesia: Kendala dan peluang. *Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer*, 7(2), 89–97.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (2010). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Management*, 36(5), 559–577.
- Tufte, E. R. (2014). *The visual display of quantitative information*. Graphics Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Wibowo, A., & Suryanto. (2018). Pengelolaan bencana alam di Indonesia: Studi kasus tsunami Aceh. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 123–135.
- Williams, B. K. (2011). *Adaptive management of natural resources—framework and issues*. *Journal of Environmental Management*, 92(5), 1346–1353.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications.

- Yin, Y., Zhang, L., & Wang, J. (2020). Early warning system for flood risk based on *Big data* analytics. *Water Resources Management*, 34(8), 2457–2472.
- Zhang, H., & Li, X. (2020). Cybersecurity challenges in government data systems. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101–112.
- Zhao, Y., Li, X., & Wang, J. (2021). Application of drone technology in infrastructure *monitoring*: A review. *Automation in Construction*, 124, 103558

## BIODATA PENULIS



**M. Husaini, S.Sos., M.AP**

Dosen Program Studi Administrasi Publik Publishing.

Penulis lahir di Murung Sari tanggal 10 Agustus 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai dan melanjutkan S2 pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Lambung Mangkurat. Selain mengajar, Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: [muhammadhusaini10081986@gmail.com](mailto:muhammadhusaini10081986@gmail.com).

---000---