



MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK



Erika Revida • Siti Aisyah • Anita Florance Pardede • Sukarman Purba
A. Nururrochman Hidayatulloh • Natasya Virginia Leuwol • Arfandi SN
Iskandar Kato • Marto Silalahi • Sardjana Orba Manullang



MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Manajemen Pelayanan Publik

Erika Revida, Siti Aisyah, Anita Florance Pardede, Sukarman Purba
A. Nururrochman Hidayatulloh, Natasya Virginia Leuwol, Arfandi SN
Iskandar Kato, Marto Silalahi, Sardjana Orba Manullang



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Pelayanan Publik

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Erika Revida, Siti Aisyah, Anita Florance Pardede, Sukarman
Purba,
A. Nururrochman Hidayatulloh, Natasya Virginia Leuwol,
Arfandi SN, Iskandar Kato, Marto Silalahi,
Sardjana Orba Manullang

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Erika Revida, dkk.

Manajemen Pelayanan Publik

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv, 164 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-059-4

Cetakan 1, Mei 2021

- I. Manajemen Pelayanan Publik
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Terpujilah Tuhan, atas segala berkat dan hidayahNya sehingga buku yang berjudul Manajemen Pelayanan Publik dapat diselesaikan tepat pada waktunya tanpa rintangan apapun.

Pelayanan publik hingga kini belum seperti yang diharapkan, seperti pelayanan yang lambat, berbelit-belit, dan tidak transparan. Oleh karena itu perlu dikelola dengan baik melalui manajemen pelayanan publik.

Buku manajemen pelayanan publik terdiri atas 10 bab yaitu:

Bab 1 Pengertian Pokok dan Ruang Lingkup

Bab 2 Konsep dan Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan

Bab 3 Organisasi Pemerintahan

Bab 4 Kepemimpinan

Bab 5 Tata Kelola Kepemerintahan Yang Baik (Good Governance)

Bab 6 Membangun Sistem Pelayanan Publik

Bab 7 Manajemen Pelayanan Publik Dan Privat

Bab 8 Perkembangan Manajemen Pemerintahan

Bab 9 Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif

Bab 10 Keberhasilan Manajemen Pemerintahan Dan Kualitas Pelayanan Publik

Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca. Seperti pepatah yang menyatakan “tak ada gading yang tak retak, kalau tidak retak bukanlah namanya gading”, maka penulis terbuka atas kritikan dan saran yang membangun demi kesempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Sekian dan terima kasih.

Medan, 2021

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Pengertian Pokok dan Ruang Lingkup

1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pengertian Pelayanan Publik	3
1.3 Pengertian Manajemen Pelayanan Publik	5
1.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Pelayanan Publik	7

Bab 2 Konsep Dan Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan

2.1 Pendahuluan	13
2.2 Konsep Dasar Manajemen	14
2.2.1 Organisasi Dan Manajer	14
2.2.2 Manajemen	15
2.3 Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan	17
2.3.1 Dinamika Teori Dan Praktek Pemerintahan	19
2.3.2 Ilmu Pemerintahan Di Indonesia	20

Bab 3 Organisasi Pemerintahan

3.1 Pendahuluan	23
3.2 Perbedaan Organisasi Pemerintah Pusat Dan Daerah	25
3.3 Organisasi Pemerintah Daerah Sebagai Organisasi Publik	29

Bab 4 Kepemimpinan

4.1 Pendahuluan	37
4.2 Pengertian Kepemimpinan	38
4.3 Tugas Dan Fungsi Kepemimpinan	40
4.4 Gaya Kepemimpinan.	45
4.5 Sifat-Sifat Kepemimpinan	49
4.6 Dimensi-Dimensi Kepemimpinan	52

Bab 5 Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Good Governance)

5.1 Pendahuluan.....	55
5.2 Konseptualisasi Good Governance	57
5.3 Perkembangan Good Governance.....	60
5.4 Prinsip Good Governance.....	61
5.5 Pilar Good Governance.....	62
5.6 Karakteristik Dan Ciri Good Governance	63
5.7 Good Governance: Realitas Paradigma Dalam Konteks Indonesia	65

Bab 6 Membangun Sistem Pelayanan Publik

6.1 Pendahuluan.....	69
6.2 Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia.....	70
6.2.1 Pengertian Pelayanan Publik	70
6.2.2 Penyelenggara Pelayan Publik.....	70
6.3 Permasalahan Pelayanan Publik.....	72
6.4 Membangun Sistem Pelayanan Publik	74
6.5 Desentralisasi	76
6.6 Budaya Melayani.....	76
6.7 Pelayanan Publik Yang Diharapkan	77

Bab 7 Manajemen Pelayanan Publik Dan Privat

7.1 Pendahuluan.....	79
7.2 Manajemen Pelayanan Publik	80
7.2.1 Pelayanan Publik	80
7.2.2 Prinsip Pelayanan Publik	81
7.2.3 Definisi Manajemen Pelayanan Publik.....	81
7.3 Manajemen Pelayanan Privat	83
7.4 Perbandingan Manajemen Sektor Publik Dengan Sektor Privat	83
7.4.1 Perbedaan Manajemen Sektor Publik Dan Sektor Privat.....	83
7.4.2 Persamaan Manajemen Sektor Publik Dan Sektor Privat.....	89
7.5 Pelayanan Publik Dalam Pemerintahan Yang Baik (Good Governance)..	89

Bab 8 Perkembangan Manajemen Pemerintahan

8.1 Pendahuluan.....	93
8.2 Manajemen Pemerintahan	95
8.3 Fungsi Manajemen Pemerintahan.....	99
8.3.1 Perencanaan Pembangunan	101
8.3.2 Pelaksanaan Pembangunan.....	103
8.4 Reformasi Birokrasi Pemerintahan	105

8.4.1 Model-Model Birokrasi Terkini	106
8.4.2 Desentralisasi Pemerintahan Dan Transformasi Manajemen.....	107
8.4.3 Sepuluh Jurus Prioritas Nasional Pemerintah.....	108
8.5 Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Komunikasi	110

Bab 9 Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif

9.1 Pendahuluan.....	115
9.2 Pengertian Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif ..	117
9.3 Keberadaan Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif .	119
9.4 Tujuan Dan Manfaat Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif.	121

Bab 10 Keberhasilan Manajemen Pemerintahan Dan Kualitas Pelayanan Publik

10.1 Pendahuluan.....	127
10.2 Pengertian Birokrasi	130
10.3 Ciri-Ciri Birokrasi Dalam Pemerintahan	136
10.4 Fungsi Birokrasi Dalam Manajemen Pemerintahan.....	139
10.5 Ciri-Ciri Pelayanan Publik Yang Baik.....	141
10.6 Pelayanan Manajemen/Birokrasi Pemerintahan Yang Berkualitas.....	145
Daftar Pustaka	147
Biodata Penulis	159

Daftar Gambar

Gambar 2.1 : Tentang hubungan manajemen dan organisasi.....	16
Gambar 8.1: Manajemen pemerintah.....	100

Daftar Tabel

Tabel 4.1: Dimensi Kepemimpinan berdasarkan Komponen Orientasi Sistem dan Orientasi Person	53
--	----

Bab 1

Pengertian Pokok dan Ruang Lingkup

1.1 Pendahuluan

Memberikan pelayanan publik yang berkualitas dalam berbagai segi kehidupan masyarakat sudah menjadi tugas pokok dan fungsi pemerintah. Hal ini didukung pendapat Ndraha (2000) yang menyatakan bahwa fungsi pemerintahan dibagi menjadi 2 (dua) macam yaitu pertama, fungsi primer atau pelayanan (service). Kedua, fungsi sekunder atau fungsi pemberdayaan (empowerment). Hal yang sama disampaikan oleh Rasyid (2000), menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi pemerintah terdiri atas 3 (tiga) hal yaitu: pelayanan (service), pemberdayaan (empowerment), dan pembangunan (development).

Dari fungsi pemerintah di atas menunjukkan bahwa pemerintah mempunyai peranan penting dan menentukan dalam pembangunan, pelayanan dan pemberdayaan masyarakat agar masyarakat dapat menentukan sendiri kehidupan dan masa depannya. Sedemikian pentingnya fungsi pemerintah dalam melayani masyarakatnya, maka sudah seharusnya pemerintah meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat atau yang sering juga disebut dengan kualitas pelayanan publik.

Untuk memberikan kualitas pelayanan publik yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, maka mau tidak mau pemerintah harus mengelola pelayanannya dengan baik yaitu dengan melaksanakan manajemen pelayanan publik yang baik pula. Namun dalam kenyataannya pelaksanaan manajemen pelayanan publik yang dilakukan pemerintah belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini tampak dari masih banyaknya keluhan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat antara lain pelayanan yang lambat, berbelit-belit, tidak transparan, tidak akuntabel, tidak efisien dan tidak efektif, mahal biayanya, kurang adil dan sebagainya.

Menurut Wasistiono (2009), ada beberapa alasan mengapa perhatian pemerintah terhadap arti pentingnya manajemen pelayanan umum masih relatif terbatas. Alasan tersebut antara lain:

1. Instansi pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli sehingga tidak terdapat iklim kompetisi di dalamnya. Padahal tanpa kompetisi tidak akan tercipta efisiensi dan peningkatan kualitas
2. Dalam menjalankan kegiatannya, aparatur pemerintah lebih mengandalkan kewenangan dari pada kekuatan pasar ataupun kebutuhan konsumen
3. Belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi pemerintah, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, ke samping maupun ke atas. Hal ini disebabkan karena belum adanya tolok ukur kinerja setiap instansi pemerintah yang dibakukan secara nasional berdasarkan standar yang dapat diterima secara umum.
4. Dalam aktivitasnya, aparat pemerintah seringkali terjebak pada pandangan “etic”, yakni mengutamakan pandangan dan keinginan mereka sendiri (birokrasi), daripada pandangan “emic”, yakni pandangan dari mereka yang menerima jasa layanan pemerintah.
5. Kesadaran anggota masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara maupun sebagai konsumen masih relatif rendah, sehingga mereka cenderung menerima begitu saja layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Terlebih lagi, apabila layanan yang diberikan bersifat cuma-cuma.

6. Penyelenggaraan pemerintah yang tidak demokratis dan cenderung represif seperti yang selama ini dipraktekkan, selalu berupaya menekan adanya kontrol sosial dari masyarakat.

Hal ini tentu tidak boleh dibiarkan berkepanjangan. Oleh karena itu pemerintah harus bisa meningkatkan peranannya antara lain dengan menjalankan manajemen pelayanan publik yang berkualitas dalam berbagai segi kehidupan masyarakat.

1.2 Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik terdiri atas dua kata yaitu pelayanan dan publik. Pelayanan adalah bantuan atau pertolongan. Secara harfiah pelayanan public mengandung arti memberikan bantuan atau pertolongan kepada masyarakat dan stakeholdernya. Moenir (2006) menyatakan bahwa pelayanan adalah pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang bertujuan untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Publik didefinisikan sebagai umum atau masyarakat. Menurut Syafie, dkk (2010) yang dimaksud dengan publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki. Dengan demikian yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah aktivitas yang dilakukan untuk membantu masyarakat atau umum.

Lebih lanjut, pengertian lebih jelas tentang pelayanan publik diartikan sebagai berikut:

1. Santosa (2009) menyatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian jasa, baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan ataupun tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.
2. Hayat (2017) mendefinisikan pelayanan publik adalah melayani secara keseluruhan aspek pelayanan dasar yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk dipenuhi sesuai dengan ketentuannya.

3. Mukarom dan Laksana (2016) mengatakan pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.
4. Moenir (2006) memberi arti pelayanan publik sebagai kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kebutuhan orang lain sesuai dengan haknya.
5. Mahmudi (2010) mendefinisikan pelayanan publik yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah setiap aktivitas, program, dan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah serta bantuan yang diberikan kepada masyarakat baik material maupun immaterial dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat.

Rasyid (2000) menyatakan bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama.

Adapun tujuan pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat adalah untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya dalam berbagai sektor kehidupan baik kebutuhan fisik maupun nonfisik. Namun dalam kenyataannya kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah belum sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Wasistiono (2009), ada beberapa alasan mengapa perhatian pemerintah terhadap kualitas pelayanan publik masih relatif terbatas yaitu:

1. Instansi pemerintah pada umumnya menyelenggarakan kegiatan yang bersifat monopoli sehingga tidak terdapat iklim kompetisi di dalamnya. Padahal tanpa kompetisi tidak akan tercipta efisiensi dan peningkatan kualitas

2. Dalam menjalankan kegiatannya, aparat pemerintah lebih mengandalkan kewenangan dari pada kekuatan pasar ataupun kebutuhan konsumen
3. Belum atau tidak diadakan akuntabilitas terhadap kegiatan suatu instansi pemerintah, baik akuntabilitas vertikal ke bawah, ke samping maupun ke atas. Hal ini disebabkan karena belum adanya tolok ukur kinerja setiap instansi pemerintah yang dibakukan secara nasional berdasarkan standar yang dapat diterima secara umum.
4. Dalam aktivitasnya, aparat pemerintah seringkali terjebak pada pandangan “etic”, yakni mengutamakan pandangan dan keinginan mereka sendiri (birokrasi), daripada pandangan “emic”, yakni pandangan dari mereka yang menerima jasa layanan pemerintah.
5. Kesadaran anggota masyarakat akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara maupun sebagai konsumen masih relatif rendah, sehingga mereka cenderung menerima begitu saja layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Terlebih lagi, apabila layanan yang diberikan bersifat cuma-cuma.
6. Penyelenggaraan pemerintah yang tidak demokratis dan cenderung represif seperti yang selama ini dipraktekkan, selalu berupaya menekan adanya kontrol sosial dari masyarakat.

Memberikan pelayanan publik yang berkualitas adalah kewajiban pemerintah dan sebaliknya mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas dari pemerintah adalah hak dari masyarakat sebagai akibat masyarakat telah melakukan kewajibannya dengan baik. Pelayanan publik yang berkualitas akan dapat terlaksana jika dilakukan melalui manajemen pelayanan publik yang berkualitas.

1.3 Pengertian Manajemen Pelayanan Publik

Sesungguhnya, manajemen pelayanan publik berasal dari dua pengertian yaitu manajemen dan pelayanan publik. Manajemen adalah proses mencapai sesuatu

hasil melalui kegiatan orang lain. Koontz dan O'Donnel (1980) menyatakan bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Solihin (2012) mendefinisikan manajemen sebagai suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumberdaya manusia (human resource capital), modal (financial capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian yang diajukan pada ahli, maka dapat disebutkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi sumber daya manusia dan sumber daya yang dilakukan melalui kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen pelayanan publik adalah manajemen terhadap pelayanan publik. Secara umum, tujuan manajemen pelayanan publik adalah mengelola pelayanan publik agar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat yaitu pelayanan yang lebih berkualitas seperti pelayanan yang efisien, efektif, cepat dan tepat, adil, transparan, akuntabel serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan perkataan lain, manajemen pelayanan publik utamanya ditujukan agar pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menjadi lebih baik dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Untuk lebih jelasnya, beberapa pengertian manajemen pelayanan publik berdasarkan pendapat para ahli disajikan sebagai berikut:

1. Ratminto dan Winarsih (2005) menyatakan manajemen pelayanan publik adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan yang tegas dan ramah terhadap konsumen, terciptanya interaksi khusus dan kontrol kualitas dengan pelanggan.
2. Moenir (2006) mendefinisikan manajemen pelayanan publik sebagai manajemen yang proses kegiatan diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum atau kepentingan perseorangan, melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.

Dari definisi yang diajukan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan manajemen pelayanan publik adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengawasi program dan kegiatan-kegiatan pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

1.4 Prinsip-prinsip Manajemen Pelayanan Publik

Prinsip adalah segala sesuatu yang menjadi dasar dalam melakukan suatu kegiatan. Prinsip sama dengan azas atau dasar dan pola. Prinsip mendasari setiap tingkah laku dan tindakan seseorang atau unit organisasi. Dengan demikian prinsip manajemen pelayanan publik adalah asas atau dasar-dasar yang menjadi pedoman atau acuan dalam bertindak atau melakukan pekerjaan/aktivitas tertentu.

Dernhart dan Dernhart (2003) menyatakan prinsip dasar old public management adalah:

1. Fokus pemerintah pada pelayanan publik secara langsung melalui Badan-badan pemerintah.
2. Kebijakan publik dan administrasi menyangkut perumusan dan Implementasi kebijakan dengan penentuan tujuan yang dirumuskan secara politis dan tunggal.
3. Administrasi publik mempunyai peranan yang terbatas dalam pembuatan kebijakan dan pemerintahan, administrasi publik lebih banyak dibebani dengan fungsi implementasi kebijakan publik.

Selanjutnya Viljoen (1997), menyatakan prinsip-prinsip yang harus dilaksanakan dalam melaksanakan manajemen pelayanan publik yaitu:

1. Identifikasikan kebutuhan konsumen yang sesungguhnya
2. Sediakan pelayanan yang terpadu (one-stop-shop)
3. Buat sistem yang mendukung pelayanan konsumen

4. Usahakan agar semua orang/karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan
5. Layanilah keluhan konsumen dengan baik
6. Terus berinovasi
7. Karyawan adalah sama pentingnya dengan konsumen
8. Bersikap tegas tetapi ramah terhadap konsumen
9. Jalin komunikasi dan interaksi khusus dengan pelanggan
10. Selalu mengontrol kualitas

Sedarmayanti (2010) menyatakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman atau prinsip dalam menilai kinerja manajemen pelayanan publik yaitu:

1. Efisiensi. Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.
2. Efektivitas. Tujuan didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai dapat tercapai dikaitkan erat dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan. Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepantasan. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.
4. Daya Tanggap. Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap.

Pada hakikatnya prinsip-prinsip dalam manajemen pelayanan publik berupaya untuk mengutamakan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Beberapa prinsip yang harus dijalankan manajemen pelayanan publik yang berkualitas yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat.

Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat adalah prinsip utama dalam manajemen pelayanan publik. Simamora (2004) mengutip pendapat yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan dapat mengelola sebuah organisasi pelayanan yang berkualitas, kecuali memahami sifat dan kebutuhan pelanggan serta apa yang diinginkan pelanggan. Hal ini didukung oleh Rizani dan Satria (2012), yang menyatakan bahwa dalam penentuan kebutuhan pelanggan didahului dengan mencari customers statements yang kemudian diterjemahkan ke dalam customer needs. Penyaringan terhadap customer needs dilakukan untuk dipilih yang dianggap signifikan. Oleh karena itu, untuk menyesuaikan produk yang akan dihasilkan pemerintah baik barang maupun jasa, maka pemerintah perlu selalu dilakukan survey dan penelitian secara periodik tentang kebutuhan dan keinginan masyarakat. Hal ini disebabkan kebutuhan dan keinginan masyarakat dapat saja selalu berubah setiap saat sesuai dengan perkembangan jaman.

2. Menyelenggarakan pelayanan yang terpadu satu pintu (one stop service)

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 disebutkan yang dimaksud dengan pelayanan terpadu satu pintu (one stop service) adalah kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mudah dari tahap permohonan sampai dengan terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat. Dengan penerapan pelayanan satu pintu, maka pelayanan yang diberikan akan lebih cepat dan lebih mudah. Menurut Hagen dan Kubicek (2001) tujuan dari one stop service adalah:

- Memberikan perhatian kepada kebutuhan masyarakat dan dunia usaha dan meningkatkan citra administrasi publik
- Interaksi yang efisien dan efektif antara masyarakat dengan institusi publik, dan bahkan dapat menghemat biaya pelayanan administratif.

Ada beberapa model one stop service yang diajukan oleh Bent yang dikutip oleh Hagen dan Kubicek (2001) yaitu: a) Model first-stop. model pelayanan ini berisi pelayanan informasi yang memandu masyarakat untuk mengetahui jenis-jenis pelayanan publik yang dibutuhkannya. b) Model convenience store. Berbagai jenis transaksi pelayanan dilaksanakan di satu kantor atau mungkin di satu situs internet. Dengan model pelayanan ini, akan memuaskan kebutuhan semua masyarakat. c) Model *true one-stop*, yaitu model pelayanan yang mengintegrasikan berbagai jenis pelayanan dengan melibatkan berbagai kewenangan.

3. Penggunaan teknologi informasi yang mendukung pelayanan masyarakat.

Penggunaan teknologi informasi ditengarai dapat mempercepat pelayanan publik. Manajemen pelayanan publik dengan menggunakan teknologi informasi yaitu mulai dari pengolahan data dan informasi, pengiriman dan penyimpanan data dan informasi akan mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Laudon dan Laudon (2007) menyatakan bahwa sistem informasi adalah sekumpulan komponen yang saling berhubungan, mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan informasi untuk menunjang pengambilan keputusan dan pengawasan dalam suatu organisasi. Selain itu sistem informasi dapat membantu pimpinan dalam menganalisis permasalahan, menggambarkan hal-hal yang rumit, dan menciptakan produk baru.

4. Transparansi

Transparansi adalah prinsip yang menganggap bahwa semua data dan informasi dapat diketahui oleh semua pihak. Krina (2003) mendefinisikan transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses, pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Undang-undang nomor 28 tahun 1999 tertulis bahwa transparansi adalah asas untuk membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan

tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan dan rahasia negara. Dengan transparansi, maka tidak ada data dan informasi semua bidang yang ditutup-tutupi termasuk bidang keuangan. Prinsip transparansi pemerintahan mengandung arti adanya keterbukaan terhadap data dan informasi pemerintahan, sehingga semua masyarakat dan stakeholder dapat mengaksesnya.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban atas hak dan wewenang yang telah diberikan kepada orang atau unit organisasi. Akuntabilitas pelayanan publik mengandung arti bahwa pertanggungjawaban terhadap kinerja pelayanan yang sudah dilimpahkan kepada seseorang atau unit organisasi. Mardiasmo (2002) menyatakan akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Tunggul dan Tunggul (2002) mendefinisikan akuntabilitas sebagai penciptaan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan pembagian kekuasaan antara board of commissioners, board of directors, shareholders, dan auditor (pertanggungjawaban wewenang, traceable, reasonable).

6. Keadilan

Prinsip keadilan adalah prinsip yang mendasar dalam pelaksanaan manajemen pelayanan publik. Dalam melaksanakan manajemen pelayanan publik tidak mengenal istilah diskriminasi. Keadilan dalam mendapatkan pelayanan publik untuk seluruh masyarakat tanpa pandang bulu, suku, agama, ras, dan antar golongan.

7. Efisiensi

Efisiensi adalah adanya perbandingan yang terbaik antara input dengan output. Dwiyanto, dkk (2008) menyatakan bahwa efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi

pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa.

8. Efektivitas

Kata efektif berarti berhasil, tepat, manjur (Wojowisoto, 1980). Handoko (1993) berpendapat bahwa efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, Stoner (1982), menyatakan bahwa efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi. Orientasi dari efektivitas sesungguhnya adalah tercapainya tujuan dengan cepat dan tepat dengan input (masukan) tertentu. Efektivitas adalah salah satu tujuan dari pemerintahan. Efektivitas dalam hal ini adalah tercapainya masyarakat yang sejahtera, adil dan makmur.

Dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen pelayanan publik di atas, maka pembaruan manajemen pelayanan publik akan semakin baik. Wasistiono (2004) menjelaskan bahwa pembaharuan manajemen pelayanan publik dapat dilakukan melalui berbagai strategi sebagai berikut:

- a. Mewajibkan semua aparat pemerintah memahami filosofi, strategi dan teknis pemberian pelayanan umum yang baik.
- b. Menyusun standar pelayanan minimal (SPM) untuk semua jenis pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah daerah.
- c. Memperkuat unit-unit organisasi yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat (business unit) seperti dinas daerah, dengan memberi kewenangan yang lebih luas, fasilitas yang lebih memadai, mempermudah akses pada pengambilan keputusan di tingkat puncak.
- d. Mengembangkan iklim kompetisi di antara unit-unit pemberi layanan umum, dengan memberi imbalan memadai bagi yang berprestasi.
- e. Secara periodik mengadakan survei kepuasan konsumen untuk memperbaiki kinerja unit pemberi pelayanan umum.
- f. Membuka kotak pengaduan atau kotak saran untuk menampung keluhan masyarakat konsumen.
- g. Memberikan penyaluran kepada masyarakat mengenai hak dan kewajibannya sebagai konsumen.

Bab 2

Konsep Dan Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan

2.1 Pendahuluan

Saat ini perkembangan Teknologi dan Globalisasi mampu merubah pandangan di dalam masyarakat tentang pelayanan publik, ini berarti adanya prinsip-prinsip telah dikembangkan oleh banyak model internasional karena model tradisional tidak lagi kondusif bagi sebagian bentuk organisasi yang memberikan jasa pelayanan publik (David, 2011).

Manajemen pemerintah daerah di Indonesia memasuki era baru seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah. Pemberian otonomi daerah berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi suatu daerah karena memberikan kebebasan kepada pemerintah daerah untuk membuat rencana keuangannya sendiri dan membuat kebijakan-kebijakan yang dapat berpengaruh pada kemajuan daerahnya. Pertumbuhan ekonomi mendorong pemerintah daerah untuk melakukan pembangunan ekonomi dengan mengelola sumber daya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan dengan masyarakat untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru yang akan memengaruhi perkembangan kegiatan ekonomi dalam daerah tersebut (Kuncoro, 2004).

Administrasi (Niode, 2014) adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan kita sehari-hari. Makanan yang kita makan, pakaian yang kita kenakan, barang yang kita beli, jalan-jalan dan jalan raya yang kita lalui, mobil yang kita tumpangi dan banyak layanan yang kita nikmati, pendidikan, perawatan medis, perumahan dan banyak lainnya dimungkinkan oleh administrasi.

Di Dalam pemerintahan terdapat manajemen dan juga administrasi yang dikembangkan agar teori dan konsep sejalan. Dalam hal ini adanya koordinasi yang baik ditingkat pusat maupun daerah sangatlah diperlukan.

2.2 Konsep Dasar Manajemen

2.2.1 Organisasi dan Manajer

Organisasi diartikan sebagai sekelompok orang yang bekerjasama, berkumpul, berkoordinasi dalam menghasilkan dan mencapai tujuan tertentu. Organisasi ada yang bersifat bisnis, kegiatan social, koordinasi negara. Dengan kata lain, organisasi ini cakupannya sangat luas sesuai dengan tujuannya masing-masing (Prof. Mirrian Sjojfan Arif, M.Ec. (PA), 2014).

Terdapat berbagai macam manfaat dari sebuah organisasi, agar pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien, maka kerjasama orang- orang dalam organisasi memungkinkan terjadinya situasi yang baik dan kondusif (Azhar Arsyad, 2002).

Spesifikasi organisasi mampu memberikan manfaat antara lain:

1. Organisasi melayani masyarakat

Terdapat banyak organisasi yang mampu menjadikan kehidupan menjadi baik. Organisasi Pendidikan maupun keagamaan mampu menjadikan hidup yang tentram dan damai di tengah masyarakat, sehingga masyarakat akan semakin cerdas. Ada beberapa perusahaan yang didirikan untuk melayani masyarakat, diantaranya perusahaan transportasi dan perusahaan makanan.

2. Organisasi mencapai tujuan

Dalam mencapai tujuan, organisasi diharuskan mempunyai visi dan misi kedepan. Agar organisasi yang dikelola mampu mendapatkan tujuan dengan lebih efektif dan efisien lagi.

3. Organisasi memberikan karier

Untuk organisasi yang sudah mempunyai nama atau sudah mapan, maka organisasi tersebut mampu melayani kebutuhan anggotanya. Banyak orang yang ingin mengembangkan dan menanjak karirnya sekaligus mampu memenuhi kebutuhan prestasi dan pengakuan akan pekerjaan dari suatu organisasi dari tingkat bawah hingga yang lebih tinggi.

4. Organisasi memelihara ilmu pengetahuan

Setiap organisasi baik perusahaan, universitas dll, haruslah memelihara dan menjaga ilmu pengetahuan yang dimilikinya. Kemampuan dalam memelihara ilmu pengetahuan sangat penting dalam kehidupan manusia. Karena derajat manusia itu lebih tinggi dari makhluk apapun sehingga manusia dikategorikan menyimpan penghematan waktu dalam belajar dan bertindak dalam organisasi tersebut.

2.2.2 Manajemen

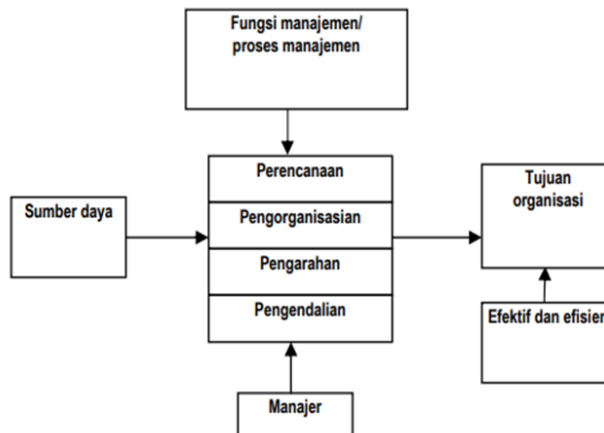
Menurut IRM (2010) bahwa Manajemen itu sebuah ilmu kedisiplinan. Setelah kita menguasai itu maka dapat membantu kita dalam hal menavigasi perubahan eksternal di Lingkungan bisnis dan yang internal ke organisasi kita sendiri. Untuk mengingatkan kita mengapa manajemen itu adalah ilmu disiplin, maka ada gagasan sederhana yaitu adanya sebuah pemahaman ide- ide yang membentuk fondasi manajemen yang baik sehingga dapat mengubah perekonomian dan kehidupan kita yang kuat.

Dua asumsi yang dibuat oleh Kotler (2002) adalah (1) penerapan metode sains untuk masalah organisasi mengarah pada efisiensi industri yang lebih tinggi, observasi, pengukuran dan perbandingan eksperimental adalah metode ini, dan (2) insentif dari upah yang lebih tinggi akan mempromosikan mutualitas kepentingan. antara pekerja dan manajer, yang akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi

Manajemen dapat juga diartikan sebagai sebuah proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu yang dapat diselenggarakan dan diawasi. Untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan melalui orang lain adalah sebuah seni kreativitas, yang memadukan ide- ide, fasilitas, proses, bahan dan orang- orang untuk

menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat dan menjualnya dengan cara yang menguntungkan (McLarney and Rhyno, 1999). Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan dalam suatu usaha dengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Information, 2011)

Berikut ini gambar yang menunjukkan perpaduan antara pengertian manajemen yang terkait dengan sebuah organisasi dan manajer.



Gambar 2.1 : Tentang hubungan manajemen dan organisasi (Hanafi, 2015)

Fungsi-fungsi manajemen meliputi: Perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, memimpin atau mengarahkan, dan mengendalikan suatu organisasi (sekelompok satu atau lebih orang) atau upaya untuk tujuan mencapai tujuan (Bredmar, 2017).

Ada beberapa jenis sumber daya yang berbeda dalam manajemen. Pengadaan sumber daya mencakup penyebaran dan manipulasi diantaranya:

1. Sumber daya manusia
2. Sumber keuangan
3. Sumber daya teknologi
4. Sumber daya alam

Tujuan manajemen adalah untuk melayani pelanggan. Namun, jika seseorang membaca sebagian besar buku manajemen untuk definisi manajemen, 99,9 persen dari waktu kata pelanggan tidak akan disebutkan. Ini mencengangkan karena melayani pelanggan untuk mendapatkan keuntungan adalah inti dari setiap organisasi bisnis. Sama sekali lalai adalah kenyataan bahwa sebagian besar definisi manajemen dengan rapi menyaring layanan dalam deskripsi manajemen mereka. Manajemen pemerintahan merupakan pengelolaan, penyelenggaraan pemerintah baik secara rasional, efisien dan efektif melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan yang optimal.

Kebutuhan akan adanya Manajemen dalam semua kegiatan bisnis dan organisasi adalah tindakan menyatukan orang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Karena organisasi dapat dipandang sebagai sistem, manajemen juga dapat didefinisikan sebagai tindakan manusia (termasuk desain) untuk memfasilitasi produksi hasil yang bermanfaat dari suatu sistem. Oleh karena itu, manajemen diperlukan untuk memfasilitasi upaya yang terkoordinasi menuju pencapaian tujuan organisasi (Snowdon and Alessi, 2018).

2.3 Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan

Menurut pendapat (David, 2011) teori manajemen merupakan suatu proses sosial, artinya seandainya sebuah organisasi itu terbentuk dan berjalan efektif dan efisien maka susunan yang telah terjalin akan menjadi figur sosial. Teori manajemen sampai saat ini terus berkembang dari tahun ke tahun. Ilmu pemerintahan mencakup ilmu yang mempelajari tentang bagaimana cara melakukan pengawasan (eksekutif), pengaturan (legislatif), kepemimpinan dan koordinasi pemerintah baik pusat maupun daerah.

Proses perkembangan teori manajemen dapat diperhatikan dalam beberapa sisi diantaranya:

1. Dominan adalah aliran yang muncul karena adanya aliran lain sehingga bermanfaat dalam mengembangkan teori manajemen tersebut yang dilihat dari semua sektor, terutama sektor pemerintahan.

2. Divergensi adalah penyatuan antara beberapa aliran sehingga berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi adalah suatu aliran yang menampilkan satu bentuk yang terlihat sama dan mempunyai batasan di dalamnya.
4. Sintesis adalah suatu pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari beberapa aliran yang ada kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi
5. Proliferasi adalah bentuk perkembangan teori manajemen sehingga memunculkan teori-teori manajemen yang baru dan terpusat pada satu permasalahan manajemen tertentu.

Di dalam sistem pemerintahan yang tergolong maju, pemerintahan yang berdaulat didasarkan kepada pemisahan tugas oleh badan eksekutif, legislatif, yudikatif. Lembaga eksekutif memainkan tanggung jawab penting dan secara umum dominan di dalam mengimplementasikan kepada aturan di masyarakat (Dr. Andriansyah M.Si, 2015). Badan legislatif mempunyai peranan memproduksi peraturan untuk menjadikan landasan formal sehingga mengikat seluruhnya. Dengan demikian landasan yudikatif mempunyai peran sebagai menjaga, menafsirkan dan menyertakan jalannya peraturan yang didasarkan pada beberapa kasus diterapkan. Sedangkan Pemerintahan adalah kasus yang bersifat umum dibandingkan terminologi itu sendiri. Pemerintahan sendiri merujuk akan sebuah aktivitas kekuasaan dalam berbagai ranah publik dengan konteks kelembagaan sehingga bertujuan untuk mengarahkan, mengendalikan, mengatur semua hal terkait ranah publik.

Pemerintahan dalam arti luas adalah segala urusan yang dilakukan oleh negara dalam menyelenggarakan kesejahteraan rakyatnya dan kepentingan negara sendiri; jadi tidak diartikan sebagai pemerintah yang hanya menjalankan tugas eksekutif saja, melainkan juga meliputi tugas-tugas lainnya termasuk legislatif dan yudikatif. Pemerintahan adalah lembaga atau badan publik yang mempunyai fungsi dan tujuan negara, sedangkan pemerintahan adalah lembaga atau badan-badan publik dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan Negara (Henry Nicholas, 1988).

Menurut Robinson (Kuper, 2004: 417), Pemerintahan akan mengacu kepada proses pengelolaan politik, gaya pengurusan masalah umum dan pengelolaan sumber daya umum.

Setidaknya terjadi hal penting disana, yaitu

1. Akuntabilitas adalah sebagian besar efektivitas berpengaruh dari siapa yang memerintah kepada orang yang di perintah.
2. Legitimasi adalah hal yang menunjukkan adanya hak negara akan menjalankan kekuasaan kepada warganya sehingga akan ada kadar seberapa jauh kekuasaannya dipandang sah agar di terapkan
3. Transparansi bertujuan agar berhubungan dengan keahlian terbukanya negara dalam menciptakan aturan dalam menjamin akses umum di dalam mengambil keputusan.

2.3.1 Dinamika Teori dan Praktek Pemerintahan

Pada mulanya, pemerintahan dibentuk agar menghindari adanya kekacauan oleh kepentingan individu yang saling bersesuaian di ruang dan waktu tertentu. Dengan kata lain keadaan tersebut membuat lahirnya seseorang karena pengaruh yang dikarenakannya agar membentuk kelompok yang terkuat dalam upaya mendamaikan dan melindungi individu serta kelompok dari ancaman/gangguan pihak lain. Dalam pengertian sederhana pemerintahan merupakan upaya mengelola kehidupan bersama secara baik dan benar guna mencapai tujuan yang disepakati bersama. Untuk mencapai tujuan tadi pemerintah membutuhkan instrumen berupa organisasi yang berfungsi merealisasikan semua konsensus dimaksud' Dalam kaitan itu pemerintahan dapat ditinjau dari sejumlah aspek penting seperti kegiatan (dinamika), struktur fungsional maupun tugas dan kewenangannya. Kegiatan pemerintahan berkaitan dengan segala aktivitas yang terorganisasi, bersumber pada kedaulatan dan berlandaskan pada dasar negara, mengenai rakyat dan negara, serta demi tujuan negara.

Dalam wacana ilmu sosial kontemporer, kata pemerintahan menjadi lebih populer. Pemerintahan tidak hanya berarti aturan atau administrasi; ia memiliki arti khusus dalam konteks globalisasi. Secara garis besar pemerintahan adalah cara kekuasaan berada dilakukan. Tata kelola secara umum berarti 'tindakan atau proses pemerintahan, khususnya arah dan kendali yang berwibawa. Lebih tepatnya, tata kelola dapat didefinisikan lebih jauh sebagai arah dan kendali politik yang dilakukan atas tindakan anggota, warga negara atau penghuni komunitas, masyarakat dan negara bagian (Material and Semester, 2017).

Bank Dunia mendefinisikan tata kelola yang baik sebagai berikut: Tata pemerintahan yang baik dicontohkan oleh pembuatan kebijakan yang dapat diprediksi, terbuka dan tercerahkan, birokrasi yang dijiwai dengan etos profesional yang bertindak dalam memajukan kebaikan publik, supremasi hukum, proses yang transparan, dan masyarakat sipil yang kuat berpartisipasi dalam urusan publik. Di sini kita bisa melihat ada empat elemen kunci. a) manajemen sektor publik, b) akuntabilitas, c) kerangka hukum untuk pembangunan, d) informasi dan transparansi.

2.3.2 Ilmu Pemerintahan di Indonesia

Indonesia merupakan sebuah negara yang wilayahnya terbagi atas daerah-daerah provinsi. Daerah provinsi itu dibagi lagi atas daerah kabupaten dan daerah kota. Setiap daerah provinsi, daerah kabupaten, dan daerah kota mempunyai pemerintahan daerah yang diatur dengan undang-undang. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945.

Semua negara pada hakikatnya memiliki keinginan untuk membentuk pemerintahan yang kuat. pemerintahan yang kuat tidaklah sekedar diukur dari kekuatan militer yang banyak dan terlatih, tetapi lebih dari itu seberapa besar akseptabilitas masyarakat dalam menyokong penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri. Hal ini hanya dapat tercipta apabila pemerintahan dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Terkait dengan itu, maka pemerintah menggunakan perangkat birokrasi dari puncak kekuasaan (pusat) hingga level terendah (daerah). Di Indonesia terdapat beberapa kebijakan tentang Pemerintahan Pusat dan Daerah. Dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia terdapat Pasal 18 ayat (1) sebagai acuannya yaitu: Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota itu haruslah mempunyai pemerintahan daerah yang diatur oleh Undang-undang.

Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia sangat luas. Urusan yang berkaitan dengan pemerintahan juga beraneka ragam. Oleh karena itu, urusan-urusan yang bermacam-macam tersebut tidak semuanya harus diselesaikan oleh pemerintah pusat. Namun demikian ada urusan-urusan pemerintahan yang tetap menjadi kewenangan pemerintah pusat (Bagir Manan, 1994). Dalam pasal 10

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan bahwa kewenangan-kewenangan yang menjadi urusan pemerintahan pusat adalah meliputi: urusan politik luar negeri, urusan pertahanan, urusan keamanan, urusan yustisi, urusan agama, dan urusan moneter.

Peran pemerintah lebih sebagai pelayan masyarakat (*custom driven government*) yang tidak bertujuan memperoleh keuntungan atau profit, sehingga haruslah *meeting needs of the customer, not the bureaucracy* (Gaebler dalam Djohan, 1997), di mana lebih mementingkan terpenuhinya kepuasan pelanggan (*customer*) dan bukan memenuhi apa yang menjadi kemauan birokrasi itu sendiri.

Bab 3

Organisasi Pemerintahan

3.1 Pendahuluan

Organisasi pemerintah atau dikenal dengan *government organization* dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk dari berbagai bentuk organisasi nirlaba. Lembaga pemerintah dibentuk umumnya untuk menjalankan aktivitas layanan masyarakat luas atau dikenal dengan pelayanan publik. Tujuan yang ingin dicapai biasanya peningkatan layanan kepada masyarakat yang adil dan makmur. Pentingnya manajemen pelayanan publik tidak terlepas dari, struktur organisasi pemerintah untuk menyediakan layanan dan kemampuan meningkatkan layanan tersebut di masa akan datang. Agar efektif, organisasi membutuhkan struktur. Organisasi sektor publik seperti lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, dan layanan pos semuanya memiliki struktur organisasi yang jelas. Meskipun detailnya bervariasi dari satu jenis sektor ke jenis lainnya, struktur umum didasarkan pada hierarki, di mana rantai komando didefinisikan dan ditegakkan dengan jelas (Darmanto, 2006).

Masalah yang sering terjadi dan bidang masalah dalam mengatur organisasi layanan publik semakin dibahas dan tantangannya adalah mengembangkan sistem tata kelola yang baik. Namun, konsep pemerintahan adalah memonopoli perdebatan tentang administrasi dan manajemen publik. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih, penyalahgunaan, dan kedangkalan. Dalam bab ini, tinjauan pustaka sistematis menjadi salah satu bentuk untuk menilai keadaan

seni pada struktur dan, mekanisme tata kelola organisasi layanan publik yang menganalisis evolusi masa lalu, sekarang dan masa depan. Organisasi pemerintah dalam layanan publik semakin mengalami tekanan akibat deregulasi dan perbandingan yang terus-menerus dengan sektor swasta. Organisasi pemerintah telah melakukan upaya yang cukup besar untuk meningkatkan efisiensi mereka, untuk mengurangi biaya dengan perampingan dan rasionalisasi, dengan memperkenalkan konsep dan alat manajerial baru dan dengan menjadi lebih responsif terhadap warga. Memang, pemerintah menghadapi persaingan dan permintaan yang meningkat untuk privatisasi terutama karena mereka menderita tekanan fiskal yang berkepanjangan. Semua pengaruh yang berbeda tersebut memaksa organisasi layanan publik untuk beradaptasi dengan tantangan dan kondisi baru. Salah satunya adalah menjadi lebih terbuka terhadap tekanan pasar eksternal dan menerima mekanisme pasar dan pengaturan persaingan sebagai tantangan dan menjadi pelayanan single service (pelayanan satu pintu).

Dalam 10 tahun terakhir, ideal Administrasi Publik telah dipasang oleh kritikus dan, reformis yang menyukai pasar, jaringan, atau model ekonomi campuran (Alberta, 2000). Teori pemerintahan demokratis secara tradisional mengandalkan model organisasi di mana pejabat bertindak tidak memihak, menerima garis akuntabilitas dan pengawasan yang jelas, dan mendefinisikan kegiatan sehari-hari mereka melalui aturan, prosedur, dan kebijaksanaan terbatas. Namun, bentuk jaringan tata kelola baru-baru ini dipandang sangat cocok untuk memenuhi tantangan peningkatan diferensiasi dibandingkan dengan hierarki terpusat, lambat, dan kaku serta anarki pasar (Calabrò, 2011). Ada juga gagasan yang muncul bahwa organisasi layanan publik sekali lagi dipandang menarik untuk dipelajari dan tidak hanya sebagai kategori residual untuk dipertimbangkan setelah analisis sektor swasta telah habis (Calabrò, 2011). Semua aspek tersebut terkait dengan konteks budaya yang semakin meningkat dan lebih besar atas pentingnya istilah-istilah seperti kepentingan publik dan nilai publik. Terutama pelayanan publik yang dapat diakses dan dipertanggungjawabkan secara lokal tampaknya menjadi fundamental. Dalam skenario ini, isu-isu utama terkait dengan evolusi berbagai cara penyediaan layanan publik (Alberta, 2000). Memang, organisasi publik telah berpengalaman dan mengalami banyak perubahan dalam cara mengatur produksi dan / atau penyediaan layanan publik yang kompleks. Warga menjadi lebih dan lebih terinformasi mengubah pemahaman tentang peran mereka dalam layanan publik. Analisis struktur dan, mekanisme pemerintahan membantu untuk menyadari pola saat ini untuk melaksanakan kemungkinan arah masa

depan di daerah tersebut. Bab ini, berdasarkan tinjauan literatur sistematis, bertujuan untuk mendefinisikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami pendorong dan efek reformasi tata kelola organisasi layanan publik). Argumen bahwa Administrasi dan Manajemen Publik sebenarnya telah melewati tiga mode dominan digunakan. -stage model adalah penyederhanaan; tentunya elemen dari setiap tahap seringkali dapat hidup berdampingan satu sama lain atau tumpang tindih. Sebenarnya, banyak sistem jaringan sering beroperasi dalam bayangan, atau terlepas dari, mode hierarki yang dominan, misalnya, sementara Public Administration dan New Public Management mengandung elemen hirarki yang kuat, bahkan jika dibedakan. Berdasarkan klasifikasi ini, 184 artikel jurnal yang diterbitkan (dari 1970 hingga 2009) (Calabrò, 2011), dianalisis secara kuantitatif. Tujuannya adalah untuk menunjukkan hasil mutakhir tentang rezim pemerintahan dalam organisasi layanan publik dan menyarankan pengembangan akademis dan praktis dari Administrasi dan Manajemen Publik.

3.2 Perbedaan Organisasi Pemerintah Pusat dan Daerah

Pengertian tentang pemerintah cukup banyak ditemukan dalam berbagai buku pelajaran, buku tentang negara maupun referensi lain. Pemerintah dalam istilah Bahasa Indonesia juga disebut penyelenggara negara. Kata pemerintah dalam istilah Belanda disebut *overheid* atau *gouvernement*, atau *de autoriteiten*. Dalam bahasa Inggris disebut *government* atau *the authorities*. Dalam hal ini secara umum, pengertian pemerintah adalah kelompok orang yang memiliki wewenang untuk memerintah suatu negara. Berdasarkan KBBI, pemerintah adalah sistem menjalankan wewenang dan kekuasaan mengatur kehidupan sosial, ekonomi, dan politik suatu negara atau bagian-bagiannya. Pengertian lain dalam KBBI, pemerintah adalah badan tertinggi yang memerintah suatu negara (seperti kabinet merupakan suatu pemerintah). Dalam referensi lain, mengenal Pemerintah Indonesia Max Boli Sabon dalam bukunya *Ilmu Negara* (Darmanto, 2006), menerangkan Ernst Utrecht, ilmuwan sekaligus pakar hukum Belanda, menyebut ada tiga pengertian pemerintah. Pemerintah dalam arti luas meliputi badan legislatif, eksekutif, dan yudikatif, termasuk semua badan yang menyelenggarakan kesejahteraan umum.

Pemerintah dalam arti gabungan badan kenegaraan tertinggi atau satu badan kenegaraan tertinggi yang memerintah di wilayah suatu negara. Contoh: Presiden, Raja, atau Sultan. Pemerintah dalam arti Kepala Eksekutif (Presiden atau Perdana Menteri) bersama-sama dengan menteri-menterinya sebagai organ eksekutif, yang disebut Dewan Menteri atau Kabinet. Sedangkan GS Diponolo dalam bukunya Ilmu Negara (1975), membagi pengertian pemerintah menjadi dua, yaitu pemerintah dalam arti luas dan pemerintah dalam arti sempit. Pemerintah dalam arti luas ialah keseluruhan dari badan pengurus negara dengan segala organisasi, segala bagiannya, dan segala pejabatnya. Mereka menjalankan tugas negara, dari pusat hingga pelosok-pelosok daerah. Termasuk badan-badan swasta atau individu yang menjalankan pemerintahan secara delegatif. Pemerintah dalam arti sempit ialah suatu badan pimpinan yang terdiri atas seorang atau beberapa orang yang mempunyai peranan memimpin dan menentukan dalam tugas negara. Singkatnya, pemerintah adalah kepala negara beserta para menteri yang lazim disebut kabinet.

Mengenal Pemerintah Indonesia di negara Indonesia, berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah dibagi menjadi dua, yaitu pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pemerintah Pusat adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan negara Republik Indonesia yang dibantu oleh Wakil Presiden dan menteri sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam UUD 1945. Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Pemerintah daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh undang-undang ditentukan sebagai urusan Pemerintah Pusat. Sistem Presidensial, Sistem Pemerintah di Indonesia (Darmanto, 2006), menjelaskan dalam negara kesatuan, yang memegang tampuk kekuasaan tertinggi ialah pemerintahan pusat. Segenap urusan negara dipegang pemerintah pusat tanpa adanya delegasi atau pelimpahan kekuasaan kepada pemerintah daerah. Di dalam negara kesatuan, terdapat prinsip pembagian kekuasaan atau kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pertama, kekuasaan atau kewenangan pada dasarnya milik pemerintah pusat. Pemerintah daerah diberi hak dan kewajiban mengelola dan menyelenggarakan sebagian kewenangan

pemerintahan yang dilimpahkan atau diserahkan. Kedua, pemerintah pusat dan pemerintah daerah tetap memiliki garis komando dan hubungan hierarkis. Pemerintah daerah sebagai bawahan pemerintah pusat. Namun pemerintah pusat tidak mengintervensi dan mendikte pemerintah daerah dalam beberapa hal. Ketiga, kewenangan atau kekuasaan dialihkan atau diserahkan kepada daerah dalam kondisi tertentu. Ini terjadi apabila daerah tidak mampu menjalankan tugas dengan baik. Jika itu terjadi, maka kewenangan yang dilimpahkan dapat ditarik kembali ke pemerintah pusat. Hubungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Menurut UUD 1945 pada Bab VI tentang Pemerintahan Daerah, Pasal 18 Ayat 1 menyatakan bahwa "Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota itu mempunyai pemerintah daerah, yang diatur dengan undang-undang". Lalu bagaimana pembagian kewenangan urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh masing-masing tingkatan pemerintahan? Pemerintah Pusat berwenang membuat norma-norma, standar, prosedur, movev, supervisi, fasilitasi dan urusan-urusan pemerintahan dengan eksternalitas nasional.

Pemerintah Provinsi berwenang mengatur dan mengurus urusan-urusan pemerintahan dengan eksternalitas regional (lintas Kabupaten/Kota) (Idris and Si, 2010). Pemerintah Kabupaten/Kota berwenang mengatur dan mengurus urusan-urusan pemerintahan dengan eksternalitas lokal (dalam satu Kabupaten/Kota). Peran Pemerintah Pusat dalam Otonomi Daerah Adapun perbedaan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, seperti dijelaskan dalam UU No. 32 Tahun 2004, meliputi urusan pemerintahan absolut Urusan pemerintahan yang sepenuhnya menjadi kewenangan Pemerintah Pusat, meliputi politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, serta agama. Urusan pemerintahan konkuren Urusan pemerintahan yang dibagi antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Urusan ini meliputi urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan sosial. Ada juga urusan pemerintahan yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar seperti tenaga kerja, pangan, pertanahan, dan lainnya. Serta urusan pilihan yakni transmigrasi, kelautan dan perikanan, pertanian, kehutanan, dan pariwisata. Urusan pemerintahan umum Urusan pemerintahan umum adalah urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Presiden sebagai Kepala Pemerintahan. Urusan ini meliputi pembinaan wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional dalam rangka memantapkan pengamalan Pancasila dan

pelaksanaan UUD 1945. Kemudian juga pelestarian Bhinneka Tunggal Ika serta pemertahanan dan pemeliharaan keutuhan NKRI.

Hubungan Pemerintah Daerah dan DPRD Sedangkan perbedaan kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah berdasarkan PP No. 25 Tahun 2000 adalah sebagai berikut: Kewenangan Pemerintah Pusat mencakup kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lain. Kewenangan bidang lain yang dimaksud meliputi kebijakan tentang perencanaan nasional, dan pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara dan lembaga perekonomian negara. Kemudian pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumber daya alam serta teknologi tinggi yang, strategis, konservasi dan standardisasi nasional. Hubungan Fungsional Pemerintah Pusat dan Daerah Kewenangan Pemerintah Daerah Provinsi sebagai Daerah Otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas Kabupaten/Kota serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya. Ini termaktub dalam Pasal 9, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Kewenangan bidang tertentu yang dimaksud adalah perencanaan dan pengendalian pembangunan secara makro, pelatihan bidang tertentu, alokasi sumber daya manusia potensial, dan penelitian yang mencakup wilayah Provinsi. Juga pengelolaan pelabuhan regional, pengendalian lingkungan hidup, promosi dagang dan budaya/pariwisata, penanganan penyakit menular dan hama tanaman dan perencanaan tata ruang Provinsi. Selain kewenangan dan pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota, Provinsi dapat melaksanakan kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan oleh Kabupaten/Kota. Kewenangan Kabupaten/Kota di bidang tertentu dan bagian tertentu dari kewenangan wajib dapat dilaksanakan oleh Provinsi dengan kesepakatan antar Kabupaten/Kota dan Provinsi

Pemerintahan pusat berdasarkan ketentuan pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Pusat selanjutnya disebut Pemerintah adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintah Negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang –Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sementara Pemerintahan Daerah menurut Ketentuan Pasal 1 ayat 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).Otonomi

dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945. Pemerintah Daerah adalah Gubernur, Bupati atau Walikota dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah. Mengingat Negara Indonesia terdiri dari pulau-pulau dan memiliki daerah yang sangat luas, Pemerintah Pusat mengadakan alat-alat perlengkapan setempat yang disebarkan ke seluruh wilayah Negara yang terdapat di daerah, ini disebabkan Pemerintah Pusat tidak dapat menangani secara langsung urusan-urusan yang ada di daerah. Namun bukan berarti pemerintah pusat melepaskan tanggung-jawabnya.

3.3 Organisasi Pemerintah Daerah sebagai organisasi Publik

Pada umumnya, masalah publik yang dihadapi oleh sebagian besar daerah di Indonesia sampai dengan saat ini adalah menyangkut kemiskinan, kesenjangan sosial, SARA, tingkat pendidikan yang rendah, fasilitas umum yang belum memadai, sarana transportasi yang masih terbatas, ketidakpastian hukum sampai kasus korupsi yang tidak pernah terselesaikan dengan tuntas. Masalah publik dapat diklasifikasi menjadi masalah pembangunan fisik dan non fisik. Pembangunan fisik pada dasarnya tidak susah dilaksanakan asalkan tersedia dana yang memadai. Di Indonesia, kemiskinan diasumsikan lingkaran setan, tidak diketahui dari mana untuk memulai memberantasnya dan bagaimana mengakhiri bentuk kemiskinan di masyarakat. Pemerintah daerah (pemda) selalu kesulitan dalam mengatasi pengangguran karena masalah pengangguran berkaitan dengan aspek yang harus di atasi, seperti lapangan kerja, jumlah penganggur, atau tingkat pendidikan.

Organisasi pemda sebagai sub-sistem dari organisasi negara Republik Indonesia adalah suatu organisasi publik. Kebanyakan orang menganggap organisasi pemerintah sebagai organisasi yang besar tapi lamban. Ciri yang melekat pada organisasi publik tersebut menyebabkan apapun bentuk usaha yang dilakukan pemda untuk memperbaiki kinerja organisasi publik menemui kesulitan. Hal ini terjadi karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi, misalnya bagaimana sistem penerimaan pegawai baru dapat dilaksanakan secara “fair”, sistem penggajian yang tidak adil, dan ketidaktepatan penempatan orang sesuai dengan

keahliannya. Sebagian dari kegiatan di sektor organisasi publik tidak dapat dikontrol dengan baik karena karakter permasalahannya yang rumit atau kompleks dan luas. Selain itu untuk mengikuti perubahan lingkungan yang sangat cepat, organisasi publik sering kesulitan dibanding organisasi swasta sehingga organisasi publik akan selalu tertinggal. Walaupun demikian dengan kondisi seperti itu tidak berarti pemda sebagai organisasi publik tidak perlu berusaha untuk memperbaiki dan mengembangkan organisasi publik untuk melayani kebutuhan masyarakat. Organisasi pemda tetap perlu melakukan usaha agar tetap eksis dan dapat melayani masyarakat dengan baik. Hal yang perlu diperhatikan adalah administrator publik harus tetap memiliki kemauan belajar serta disiplin kerja yang tinggi dan dilakukan upaya perbaikan secara terus menerus sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Organisasi pemda dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari budaya birokratis seperti yang tercermin dari ungkapan “Ikuti prosedur yang berlaku, jangan berbuat macam-macam supaya Saudara tidak mendapat kesulitan”, “Saya tidak berwenang menangani perkara itu karena ini bukan bagian saya”, “Coba Bapak menghubungi bagian Administrasi terlebih dahulu”, dan “Untuk apa kerja lembur, toh gajinya juga sama saja”. Mengapa budaya semacam ini muncul dalam organisasi pemerintah? Jawabannya adalah karena sebagian besar organisasi pemerintah hidup dalam budaya birokratis.

Berikut ini lima karakteristik organisasi pemerintah yang birokrat (Darmanto, 2006):

1. Pemerintahan diorganisasi secara birokratis Kegiatan yang menyangkut perencanaan dan pemikiran dipisahkan dari aspek pelaksanaan di mana fungsi pelaksanaan dibagi serta dikelompokkan menurut fungsi, yang dibagi lagi ke dalam unit yang lebih kecil. Unit dipisahkan ke dalam pekerjaan yang dirinci dalam tugas yang lebih khusus. Model kegiatan atau pekerjaan seperti ini sudah menjadi sesuatu yang, rutin dan, diterima secara meluas serta dianggap sebagai suatu keharusan, bukan lagi sekedar tanggapan terhadap suatu permasalahan yang muncul harus diselesaikan. Dampak dari fungsi pelaksanaan tersebut menyebabkan para pegawai terikat dalam mesin birokratis yang monoton, kaku, serta menjadi tidak kreatif dan tidak responsif.
2. Sistem penggajian organisasi pemerintah yang tidak memadai Selain jumlah PNS yang sangat besar, sistem penggajian PNS juga

tersentralisasi sehingga beban Negara untuk membayar seluruh PNS sangat besar dan berat. Sampai sekarang negara kesulitan untuk menerapkan sistem gaji berdasarkan prestasi sehingga pegawai kurang tertantang dan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya otonomi daerah maka pemda sebenarnya dapat menerapkan sistem penggajian berdasarkan prestasi.

3. Organisasi pemerintah memiliki monopoli Pemerintah memiliki kekuasaan atas rakyatnya sehingga pemerintah juga mempunyai hak monopoli sebagian atau semua bidang aktivitas yang ada di wilayahnya. Dengan monopoli tersebut maka pemerintah hanya mendapat tekanan pengaruh yang kecil dari masyarakat, pelanggan, atau pesaingnya. Monopoli biasanya bersifat negatif di mana hal tersebut dapat menyebabkan hampir tidak adanya konsekuensi apapun terhadap kinerja yang dilakukan sehingga mereka lebih memfokuskan perhatian ke dalam, pada diri mereka sendiri (inward looking).
4. Organisasi pemerintah bersifat non profit. Kegiatan pelayanan umumnya tidak dilakukan oleh organisasi swasta. Pegawai pemerintah lebih memperhatikan status birokratis, jabatan, kepangkatan, dan anggaran yang tersedia daripada harus memikirkan misi organisasi serta pencapaian hasil kerjanya. Pegawai negeri memperoleh gaji bukan karena prestasi kerja tapi karena lebih sekedar kepantasan yang diberikan pemerintah sebagai suatu kewajiban untuk membayar pegawai. Jika pemerintah membayar kurang pantas disebabkan karena anggaran yang tidak mencukupi.
5. Organisasi pemerintah diorganisasi dalam hirarki berlapis Dalam bidang kepegawaian maka aturan kepangkatan akan menentukan wewenang, jabatan, gaji, dan peluang karir. Pada bidang tersebut terdapat kelompok orang yang memberi perintah dan yang melaksanakan perintah. Semakin tinggi jabatan seseorang akan diikuti dengan semakin tingginya kewenangan memberi perintah. Pegawai pemerintah cenderung takut melakukan pekerjaannya dan takut berbuat salah. Mereka terbiasa dalam lingkungan kerja yang menunggu perintah dari pimpinan. Jika mereka ingin mengubah

sesuatu atau memiliki inisiatif dalam bekerja maka mereka harus meminta izin terlebih dahulu kepada atasannya. Dalam birokrasi pemerintah, seorang atasan pada umumnya kurang menginginkan bawahannya memiliki kreatifitas tinggi yang melebihi dirinya karena takut tersaingi. Dalam organisasi pemerintah, orang yang kurang pandai memungkinkan menduduki suatu jabatan di mana dia dapat memerintah bawahan yang mungkin lebih pandai karena faktor kedekatan dengan pimpinan. Faktor (politik, hirarki, dan monopoli) tersebut menumbuhkan budaya organisasi yang kurang menguntungkan organisasi pemda. Para pegawai cenderung saling menyalahkan satu sama lain, saling melempar tanggung jawab, kurang berinisiatif, kurang bertanggung jawab, tidak bertindak untuk menyelesaikan permasalahan. Situasi dan kondisi kerja tersebut membuat pegawai takut salah sehingga menghambat kreatifitas dan inovasi kerja. Padahal perubahan yang terjadi di luar sangat dan kompleks serta berlangsung dengan cepat.

Dalam rangka pembenahan kelembagaan birokrasi organisasi pemda, enam hal yang perlu mendapat perhatian adalah sebagai berikut (Darmanto, 2006):

1. Meningkatkan kualitas SDM pemda melalui program pendidikan dan pelatihan dengan rencana pengembangan dan pola karir yang jelas bagi para pegawai. Organisasi yang memiliki SDM berkualitas akan mudah melakukan perencanaan dan pengembangan organisasi.
2. Menyederhanakan struktur organisasi pemda dengan mengembangkan jabatan fungsional yang mengarah kepada spesialisasi dan prestasi. Perlu dikembangkan indikator dan, parameter yang jelas bagi pelaksana sebagai panduan dalam organisasi sehingga terdapat ukuran yang jelas dalam rangka melakukan penyederhanaan dan penertiban organisasi.
3. Menyusun berbagai prosedur kerja yang standar standard operating procedure (SOP) dalam berbagai bidang pekerjaan sehingga organisasi pemda mempunyai pedoman tetap sebagai acuan kerja para pegawai, sehingga kegiatannya tidak tergantung pada seorang pejabat. Adanya

SOP memungkinkan berlangsungnya sistem kerja yang mantap walaupun pejabat berganti.

4. Mengembangkan sistem jaringan kerja (network) yang baik di dalam organisasi atau antar organisasi pemda dengan institusi lain dengan landasan informal relations sehingga mendorong berkembangnya mekanisme kerjasama yang bersifat saling menguntungkan (mutual adjustment) serta dapat memperlancar arus pekerjaan.
5. Mengembangkan sistem kader pimpinan yang baik sedini mungkin untuk menempati jabatan atau posisi penting dalam organisasi pemda. Posisi Kunci yang akan ditempati tersebut harus dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja, diikuti dengan pengakuan, dan penghargaan bagi yang berprestasi dan menindak bagi yang melanggar atau melakukan penyimpangan.
6. Mengembangkan keterbukaan dan meningkatkan peran serta aktif anggota organisasi dalam penyusunan rencana dan, program kerja termasuk dalam pengambilan keputusan sehingga dapat menumbuhkan kebersamaan dan rasa memiliki tanggung jawab.

Untuk peningkatan peran dan kualitas birokrasi pemerintahan dalam memasuki era globalisasi, diperlukan dukungan birokrasi yang handal dan profesional. Namun demikian untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang efisien dan efektif organisasi pemerintah daerah nampaknya masih dihadapkan pada kendala institusional yang perlu dicarikan alternatif pemecahannya sebaik mungkin. Struktur organisasi atau lembaga pemerintah cenderung besar, karena jumlah PNS seluruh Indonesia juga sangat besar, di mana hal tersebut terlihat dari cukup banyaknya kotak-kotak sebagai wadah jabatan struktural dan manajerial. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan makin panjangnya rantai hierarki dan, pengawasan sehingga akhirnya mengurangi kualitas pemberian pelayanan kepada publik karena semakin banyaknya titik atau simpul pembuatan keputusan. Prinsip *the right man in the right place* sampai sekarang tampaknya masih belum sepenuhnya dapat dilaksanakan dengan berbagai alasan karena bertentangan dengan konsep birokrasi yang sebenarnya.

Kecenderungan penggunaan konsep pendekatan kekuasaan yang kurang mengutamakan orientasi prestasi kerja dibandingkan pendekatan sumber daya manusia menyebabkan sistem, prosedur dan tatakerja dalam organisasi

pemerintahan menjadi tidak mantap. Suasana kerja organisasi yang seharusnya dilakukan berdasar asas kebersamaan, partisipasi dan rasa memiliki, belum dapat terlaksana dengan baik sehingga mengakibatkan menurunnya motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu cara berpikir para pegawai belum mengarah kepada market driven yaitu cara berpikir yang dipengaruhi oleh kebutuhan pelanggan. Selain itu, unit-unit yang berkaitan dengan pelayanan masyarakat kadang dibentuk tanpa kajian yang cermat sehingga kurang berfungsi dengan baik dan tidak tanggap terhadap aspirasi masyarakat. Keadaan ini didasarkan atas kecenderungan kualitas SDM birokrat pemerintah yang tidak maksima.

Dalam menjalankan tugasnya administrator publik tidak terlepas dari masalah etika dan, moral. Pada saat pengangkatan sebagai pegawai negeri, calon pegawai diangkat sumpahnya di dalam suatu upacara yang, formal dan, disaksikan banyak orang. Calon pegawai tersebut bersumpah untuk tidak menyalahgunakan kewenangan dan kekuasaan sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Namun dalam prakteknya, sumpah untuk tidak melanggar sumpah jabatan terkadang diabaikan dan banyak administrator publik yang memiliki akhlak yang tidak baik (moral hazard). Organisasi pemerintahan daerah yang banyak memiliki administrator yang, tidak bermoral akan mengalami hambatan dalam menjalankan kegiatan. Setiap kebijakan yang dibuat pimpinan organisasi tidak akan dapat memenuhi dan mungkin akan bertentangan dengan kemauan masyarakat. Praktek korupsi dan nepotisme sampai saat ini masih banyak dijumpai baik di organisasi pemerintahan pusat maupun di pemerintahan daerah. Korupsi, nepotisme, penyalahgunaan kekuasaan nampaknya sudah menjadi kebiasaan dan sebagai sesuatu yang wajar dilakukan. Keadaan seperti itu semakin parah setelah diberlakukannya otonomi daerah. Daerah merasa mempunyai kekuasaan otonom, lepas dari pengaruh maupun kontrol pemerintahan. Padahal semua tindakan yang mengarah kepada korupsi, nepotisme serta mementingkan kepentingan pribadi serta kelompok tetap harus dihilangkan.

Budaya masyarakat Indonesia masih menganut paham patronalisme di mana pimpinan atau atasan dianggap sebagai panutan atau contoh sehingga tindak tanduk maupun sifat-sifat pimpinan ditiru oleh bawahan. Sehingga walaupun tindakan tersebut menyalahi prosedur dan peraturan organisasi akan ditiru dan dilaksanakan oleh bawahannya. Contohnya saat ini banyak terjadi pemimpin di daerah melakukan tindakan melanggar hukum. Administrator publik yang menjabat suatu organisasi pemerintahan di daerah sekaligus juga harus bertindak sebagai seorang pemimpin masyarakat di lingkungan organisasi. Pemimpin harus memiliki dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan etika.

Kepemimpinan identik dengan kekuasaan, karena seorang pemimpin atau pimpinan pasti mempunyai kekuasaan untuk memerintah. Di Indonesia, orang yang memegang kekuasaan cenderung memanfaatkan kekuasaan yang dimiliki antara lain dengan cara menambah kekayaan di mana kekayaan tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi, juga dimanfaatkan untuk mempertahankan eksistensi sebagai seorang pemimpin dengan cara mempertahankan jumlah pengikut maupun bawahan yang mau bergabung dan berjuang bersama-sama. Padahal jika dilihat dari faktor kepercayaan masyarakat, kepemimpinan adalah identik dengan tanggung jawab bukan semata-mata hak dan kewenangan apa lagi kesempatan untuk menambah kekayaan. Etika merupakan landasan moral bagi pejabat publik dalam memimpin organisasi dan masyarakat. Saat ini nampaknya terjadi kecenderungan di mana banyak pejabat publik yang tidak bersih dan tidak berwibawa di mata masyarakat karena banyak melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan etika atau moral. Etika pemerintahan sangat penting bagi pejabat pemerintah karena berhubungan dengan rasa keadilan. Sebagai sebuah nilai maka keadilan akan selalu diinginkan dan diusahakan tercapai dalam bidang pemerintahan sebagai suatu tujuan tersendiri atau demi keadilan itu sendiri. Paradigma yang muncul belakangan ini adalah bahwa keunggulan dan kemajuan suatu bangsa dan negara tidak lagi didasarkan oleh kekayaan alam yang dimiliki, jumlah penduduk yang besar maupun letak geografis yang dianggap strategis.

Kemajuan dan keunggulan suatu bangsa lebih ditentukan oleh sejauh mana bangsa tersebut memiliki sumber daya manusia (SDM) yang menguasai pengetahuan (knowledge). Singapura, Taiwan, Belanda, Jepang, Korea Selatan, atau Jerman adalah contoh dari sebagian bangsa maju yang memiliki manusia berpengetahuan, mampu mengelola organisasi negara dengan baik, walaupun negara tersebut tidak memiliki kekayaan alam melimpah dan letak geografisnya kurang menguntungkan. Jepang merupakan contoh negara yang paling sering terkena bencana alam berupa gempa bumi dan memiliki kekayaan alam terbatas, namun dengan SDM yang maju serta berpengetahuan telah mampu menggolongkan negaranya dan dapat disejajarkan dengan negara maju di dunia. Para pemimpin dan pengambil keputusan di daerah harus memiliki kesadaran bersama untuk memajukan SDM di wilayah pemerintahannya karena dengan SDM yang berpengetahuan dan terampil dapat memajukan daerah. Usaha memajukan SDM tersebut dapat dilakukan bersama-sama dengan komponen-komponen masyarakat, misalnya pengusaha, lembaga sekolah, Dewan Pendidikan, anggota profesi, ataupun lembaga swadaya masyarakat.

Organisasi pemerintah daerah tidak dapat melepaskan diri dari aspek birokratis. Birokrasi tidak membantu mempercepat pelayanan, tapi menghambat dan bahkan dimanfaatkan oleh aparatur yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan dalam hal perizinan untuk kepentingan diri sendiri maupun kelompok. Aparatur pemerintah daerah harus menerapkan budaya kerja positif serta mampu menerapkan sifat kewirausahaan seperti yang dimiliki organisasi swasta seperti sifat peka dan tanggap atas peluang dan tantangan yang dihadapi, tidak terpaku pada hal-hal rutin, memiliki etos kerja yang tinggi serta inovatif dan kreatif. Sifat kewirausahaan ini juga akan menimbulkan pelayanan publik dibandingkan dengan menggunakan pendekatan kewenangan dan kekuasaan serta kecenderungan memerintah orang lain. Dalam menjalankan tugas, aspek moral tidak dapat diabaikan. Harus ada perasaan bersalah dan takut akan hukuman apabila aparatur pemerintah daerah melakukan praktek kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) serta penyuapan. Harus dihilangkan anggapan bahwa aparatur negara memiliki sifat korup, terbukti banyak pejabat yang kekayaannya tidak sepadan dengan kondisi atau statusnya sebagai pegawai negeri. Aparatur Pemerintah Daerah sebagai abdi masyarakat tidak hanya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang sudah ada tapi juga harus selalu menambah wawasan dan pengetahuan sesuai dengan bidangnya sehingga tidak tertinggal dalam mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi serta tidak tergerus oleh arus globalisasi.

Bab 4

Kepemimpinan

4.1 Pendahuluan

Kepemimpinan sebagai bagian dari manajemen memiliki peranan dan kedudukan yang strategis dan dominan dalam mengelola dan memimpin suatu organisasi, baik organisasi publik, profit maupun organisasi kemasyarakatan. Hal ini disebabkan karena dalam memimpin suatu organisasi diperlukan suatu kemampuan yang memiliki nilai seni dalam menggerakkan dan memengaruhi orang lain dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan (Thoha, 2004). Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan semua yang terlibat yang ada di dalam organisasi agar dapat saling bekerja sama dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Dengan demikian, kepemimpinan sangat berperan penting untuk menentukan keberhasilan organisasi dalam pengambilan keputusan yang mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Artinya, seorang pemimpin dalam memimpin harus memiliki kemampuan dapat mengarahkan dan memengaruhi semua orang yang terlibat dalam organisasi agar saling mendukung, bekerja sama dan saling membantu untuk mencapai tujuan

organisasi secara optimal. Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin sebagai penggerak dalam organisasi harus mampu melakukan dan menangani berbagai perubahan, baik dalam bidang manajemen maupun untuk perkembangan organisasi yang semakin baik. Pemimpin harus kreatif dan tidak hanya sebagai simbol tetapi keberadaannya sangat berperan memberi dampak positif dalam menuntun organisasi untuk dapat berkembang sesuai dengan asas-asas manajemen modern, sehingga memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi bawahannya dan masyarakat (Sayuthi, dkk, 2020).

Dengan demikian, kepemimpinan merupakan kemampuan nilai seni seorang pemimpin dalam menggerakkan, mengelola, mengarahkan dan memengaruhi kinerja individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

4.2 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan diterjemahkan dari bahasa Inggris, yaitu *leadership*, yang diartikan sebagai hubungan erat antara sekelompok manusia karena ada kepentingan bersama (Engkoswara dan Komariah, 2015). Sedangkan, Ambarita, dkk (2014) mengatakan kepemimpinan mengandung tiga unsur utama, yaitu kemampuan memimpin, proses memengaruhi orang lain, dan tujuan organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan ada hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin yang ditandai oleh tingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai tanggung jawab terhadap keberhasilan aktivitas kerja yang dipimpinnya. Kepemimpinan dari setiap pemimpin pastilah berbeda atau tidak akan sama dalam menjalankan kepemimpinannya.

Purba (2010) menyatakan ada tiga implikasi penting dalam mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan dan pengikut. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi tidak relevan.
2. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok dapat membentuk kegiatan kelompok dengan berbagai cara, namun

pemimpin biasanya lebih berkuasa. Semakin besar jumlah sumber kekuasaan yang ada pada pemimpin, semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.

3. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku pengikut melalui berbagai cara.

Pengertian Kepemimpinan menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Stoner & Freeman (1992) menyatakan leadership is a process by which an executive imaginatively directs, guides, or influences the work of others, in choosing and attaining a particular end. Kepemimpinan diartikan sebagai proses pengaruh memengaruhi antar pribadi atau antar orang dalam situasi tertentu melalui proses komunikasi yang terarah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.
2. Gibson, et al (2006) menyatakan leadership as an interaction between members of a group. Leaders are agents of change, person whose acts affect other people more than other people's act act them. Kepemimpinan adalah interaksi antara anggota dalam kelompok. Para pemimpin adalah agen perubahan yang bertindak memengaruhi orang lain melebihi daripada orang lain memengaruhinya.
3. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set a goal* ,Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai sebuah visi atau tujuan.
4. Slocum dan Hellriegel (2009) mengatakan kepemimpinan sebagai proses pengembangan ide dan visi, hidup dengan nilai-nilai yang mendukung ide-ide dan visi tersebut, memengaruhi orang lain untuk merangkul mereka dan mengambil keputusan yang sulit mengenai sumber daya manusia lainnya.
5. Coleman dan Glover (2010) menyatakan kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerjasama dari orang untuk mencapai suatu dan tujuan akhir yang diharapkan.

6. Amstrong (2014) mengatakan kepemimpinan merupakan proses dalam memberi inspirasi kepada semua pegawai atau karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian para ahli tersebut, maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk memengaruhi suatu kelompok atau memengaruhi perilaku orang lain, mengarahkan potensi, menciptakan visi untuk bekerja dalam segala situasi untuk mencapai tujuan sesuai visi organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan menunjukkan keunggulan seseorang atau individu dalam mengemudi organisasi, menghimpun atau mensinergikan semua potensi yang dimiliki organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, dalam kepemimpinan terdapat beberapa faktor, yaitu pemimpin, yang dipimpin, tujuan, visi, ide, nilai-nilai, aktivitas, komunikasi atau interaksi, situasi dan kekuasaan yang dapat ditumbuhkembangkan. Efektivitas kepemimpinan itu tidak semata-mata tertuju kepada bawahan, namun juga secara vertikal dan horizontal. Seorang pemimpin secara pribadi harus memiliki kecakapan dan kelebihan agar dapat memengaruhi orang-orang lain atau kelompok untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan organisasi.

Widiastuti (2017) mengatakan bahwa inti dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan (*directing*) atau memengaruhi orang lain (*influence*), dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Stoner (1996) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.

4.3 Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin dalam memberikan pelayanan dan menjalankan organisasinya haruslah melakukan sesuai dengan tugas dan fungsinya dengan baik, benar dan bertanggung jawab, karena keberhasilan dalam menjalankan roda organisasi tergantung pada pimpinannya dalam melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik. Prihatin (2014) menyatakan keberadaan seorang pemimpin sangat penting dalam menjalankan roda organisasi, sesuai dengan tugasnya sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa

depan (direct setter), agen perubahan (change agent), negosiator (spokesperson), dan sebagai pembina (coach).

Sedangkan Sutrisno (2017) menyatakan tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun yang terpenting, antara lain:

1. Sebagai konselor, yaitu merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja dengan membantu dan menolong sumber daya manusia untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Sebagai instruktur, yaitu seorang pemimpin melekat tugas sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya. Sebagai instruktur akan berperan membantu bawahannya agar profesional dalam melaksanakan tugasnya dan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahannya dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna.
3. Memimpin rapat, yaitu seorang pemimpin harus mengadakan rapat dan memimpinya. Dalam memimpin rapat, pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait termasuk yang melaksanakan rencana tersebut. Pemimpin merupakan motor kehidupan suatu rapat yang keberhasilannya ditentukan oleh pemimpin tersebut.
4. Mengambil keputusan, yaitu merupakan tugas yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam mengambil keputusan, karena pengambilan keputusan memberikan dampak terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinya. Untuk itu dalam pengambilan keputusan haruslah didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.
5. Mendelegasikan wewenang, yaitu mendelegasikan disebut juga pelimpahan. Pemimpin perlu mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya, karena semua pekerjaan tidak mungkin dapat dikerjakan sendiri oleh pimpinan disebabkan keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuannya. Dalam

pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.

Kartono (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangunkan atau memberi motivasi-motivasi kerja, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan mengarahkan pengikutnya untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah direncanakan.

1. Engkoswara dan Komariah (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan akan dapat efektif apabila pemimpin dapat menjalankan 2 (dua) fungsi utama kepemimpinan, yaitu:
2. Fungsi yang berkaitan dengan tugas (task related) atau fungsi pemecahan masalah, yaitu fungsi yang memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok, memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama.
3. Fungsi yang berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi sosial (group maintenance), yaitu membantu kelompok berjalan dengan lancar, menengahi perbedaan pendapat, meredam konflik, memancarkan perasaan hangat dan empati kepada anggota.

Sedangkan, Nawawi (1995) mengatakan bahwa secara operasional terdapat 5 (lima) pokok fungsi kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Fungsi instruktif, yaitu pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.
2. Fungsi konsultatif, yaitu pemimpin dapat menggunakan fungsi ini sebagai komunikasi dua arah untuk menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
3. Fungsi partisipasi, yaitu pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok diberi kesempatan

yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok sesuai posisi masing-masing.

4. Fungsi delegasi, yaitu pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat atau menetapkan keputusan.
5. Fungsi pengendalian, yaitu kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Lassey dan Sashkin (1976) mengatakan fungsi kepemimpinan dibagi atas dua bagian, sebagai berikut :

1. Fungsi menjalankan tugas, yaitu dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi, sebagai berikut:
 - a. Kegiatan berinisiatif, yaitu kegiatan mengusulkan pemecahan masalah, menyarankan gagasan-gagasan baru, dan sebagainya;
 - b. Mencari informasi, yaitu untuk mencari klasifikasi terhadap usul-usul atau saran serta mencari tambahan informasi yang diperlukan;
 - c. Menyampaikan data atau informasi, yaitu yang berkaitan dengan pengalamannya sendiri dalam menghadapi masalah yang serupa;
 - d. Menyampaikan pendapat atau penilaian atas saran-saran yang diterima;
 - e. Memberikan penjelasan dengan contoh-contoh sehingga dapat mengembangkan pengertian;
 - f. Menunjukkan kaitan antara berbagai gagasan atau saran-saran dan mencoba mengusulkan rangkuman gagasan atau saran menjadi satu kesatuan;
 - g. Merangkum gagasan-gagasan yang ada kaitannya satu sama lain menjadi satu dan mengungkapkan kembali gagasan tersebut setelah didiskusikan dalam kelompok;
 - h. Menguji apakah gagasan-gagasan tersebut dapat dilaksanakan dan menilai keputusan-keputusan yang akan dilaksanakan;

- i. Membandingkan keputusan kelompok dengan standar yang telah ditetapkan dan mengukur pelaksanaannya dengan tujuan yang telah ditetapkan;
 - j. Menentukan sumber-sumber kesulitan, menyiapkan langkah-langkah selanjutnya yang diperlukan, dan mengatasi rintangan yang dihadapi untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.
2. Fungsi pemeliharaan, yaitu mengusahakan mendapatkan kepuasan, baik bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan hidupnya. Fungsi ini meliputi, antara lain:
- a. Bersikap ramah, hangat dan tanggap terhadap orang lain, yaitu mau dan dapat memuji orang lain atau idenya, serta dapat menerima dan menyetujui sumbangan pikiran orang lain;
 - b. Mengusahakan kepada kelompok, yaitu mengusahakan setiap anggota berbicara dengan waktu yang dibatasi sehingga anggota kelompok lain berkesempatan untuk mendengar;
 - c. Menentukan penggunaan standar dalam pemilihan isi, prosedur dan penilaian keputusan serta mengingatkan kelompok untuk meniadakan keputusan yang bertentangan dengan pedoman kelompok;
 - d. Mengikuti keputusan kelompok, menerima ide orang lain, bersikap sebagai pengikut/ pendengar sewaktu kelompok sedang berdiskusi dan mengambil keputusan;
 - e. Menyelesaikan perbedaan-perbedaan pendapat dan bertindak sebagai penengah untuk mengkonfirmasi pemecahan masalah.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan fungsi kepemimpinan dalam setiap organisasi memiliki spesifikasi berbeda tergantung bidang kerja atau jenis organisasinya. Pemimpin yang berhasil, bila mampu mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan menjalankan fungsinya sebagai pemimpin.

4.4 Gaya Kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya sering menggunakan caranya sendiri yang merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepribadian seorang pemimpin yang disebut dengan tipe atau gaya kepemimpinan. Dalam suatu organisasi gaya kepemimpinan seseorang memang banyak menentukan keberhasilan pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat akan memengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2001).

Rivai (2003) mengelaborasi makna dari gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya;
2. Gaya Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang;
3. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya;
4. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya;
5. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan;
6. Gaya kepemimpinan yang paling tepat/sesuai adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Timpe (1991) dan Salusu (2003) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) kategori gaya kepemimpinan seperti yang dikembangkan oleh Lewin, Lippit dan White, yakni gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire*).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan otokratis. Dalam gaya otokratis, pemimpin menempatkan dirinya sebagai sentral semua kegiatan organisasi/kelompok, dan merupakan satu-satunya yang berwenang dalam menetapkan keputusan, memerintahkan, dan mengawasi pelaksanaannya. Pemimpin menutup diri dari saran, pendapat, kreativitas dan inisiatif dari anggota kelompok. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan ancaman akan dihukum. Komunikasi dilakukan satu arah dari atas (pimpinan) ke bawah (pelaksana). Namun demikian kepemimpinan otokratik dapat berupa atau menjadi otokrat kebabakan. Dalam otokrat kebabakan, bawahan ditangani dengan efektif serta dapat memperoleh jaminan dan kepuasan.
2. Gaya kepemimpinan demokratis. Dalam gaya demokratis, pemimpin menempatkan dirinya sebagai bagian dari anggota kelompok, dalam arti berorientasi pada kerjasama dan mengikutsertakan anggota kelompok melalui diskusi, musyawarah, menyampaikan saran, pendapat, kritik, gagasan dan inisiatif dalam proses pengambilan keputusan, mengawasi serta menilai hasil yang dicapai. Pemimpin yang demokratis mengadakan konsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian dan memberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dua arah dan lancar, pujian maupun kritik digunakan. Namun demikian tanggung jawab dalam menentukan keputusan masih tetap ada pada pemimpin.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas (*laissez-faire*). Dalam gaya *laissez-faire*, pemimpin menempatkan dirinya sebagai simbol, dengan memberikan kebebasan kepada setiap anggota dalam menetapkan keputusan dan melaksanakannya. Artinya, semua kekuasaan dan

pengaruh dalam membuat keputusan diberikan kepada kelompok. Pemimpin dengan gaya ini sebenarnya hanya diakui sebagai pemimpin, tetapi kenyataannya tidak melaksanakan kepemimpinan. Namun demikian gaya ini dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional memiliki motivasi tinggi.

Selain, ketiga gaya kepemimpinan tersebut, Gato menambahkan empat kategori gaya kepemimpinan seperti yang disampaikan Salusu (2003), yaitu: gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegasi.

Lebih lanjut dijelaskan, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan direktif. Dalam gaya kepemimpinan direktif, semua kegiatan terpusat pada pimpinan dan hanya sedikit kebebasan yang diberikan kepada orang lain untuk bereaksi dan bertindak, sehingga gaya ini disebut otoriter.
2. Gaya kepemimpinan konsultatif. Dalam gaya kepemimpinan konsultatif, dibangun di atas gaya direktif, kurang otoriter, dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pimpinan lebih banyak berkonsultasi memberikan bimbingan, motivasi, dan memberikan nasihat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif ini cenderung memberi kepercayaan kepada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerjasama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan.
4. Gaya kepemimpinan delegasi. Gaya kepemimpinan delegasi mendorong kemampuan staff untuk mengambil inisiatif. Kurang adanya interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperlihatkan tingkat kompetensi yang baik dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Sedangkan Prihatin (2014) menambahkan 2 jenis gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional. Asumsi dasar gaya kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang yang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energy yang baik untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional biasanya selalu memberikan semangat, energy positif terhadap segala hal dan pekerjaan, selalu berorientasi pada visi, memiliki totalitas perhatian, membantu dan mendukung keberhasilan pengikutnya.
2. Gaya kepemimpinan visioner. Kepemimpinan visioner memiliki visi menjadi organisasi atau lembaga di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Pemimpin visioner mampu melihat tantangan dan peluang dan memposisikan organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik.

Tohardi (2002) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya represif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian disertai dengan rasa kecurigaan terhadap bawahannya

sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut melakukan kesalahan.

6. Gaya inspektif, yaitu gaya pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler. Kepemimpinan gaya ini menuntut penghormatan bawahan dan senang dihormati.
7. Gaya motivatif, yaitu gaya pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-ide, program-program, dan kebijakannya kepada bawahan dengan baik sehingga diharapkan bawahannya dapat merealisasikannya.
8. Gaya naratif, yaitu gaya pemimpin yang banyak bicara namun tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan atau pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
9. Gaya edukatif, yaitu gaya pemimpin yang suka memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bermanfaat bagi bawahan dan tidak menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya retrogresif, yaitu gaya pemimpin yang tidak suka melihat maju bawahannya, apalagi melebihi dirinya. Pemimpin seperti ini akan menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

4.5 Sifat-sifat Kepemimpinan

Untuk menilai kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat dilihat dari sifat kepemimpinannya. Sifat kepemimpinan merupakan ciri khas atau atribut individu dengan indikator aspek-aspek kepribadian, kebutuhan, motivasi dan nilai-nilai positif yang dapat membantu seorang pemimpin untuk meraih keberhasilan. Usman (2007) menyatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan merupakan suatu ciri khas yang menunjukkan kepada sejumlah atribut individu seorang pemimpin yang membedakan sifat-sifat pemimpin efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat diamati dan dilihat dari sifat-

sifat kepemimpinannya, karena sifat-sifat kepemimpinan berperan sebagai pilar yang mendukung kepemimpinan.

Sanusi (1989) mengatakan bahwa ada 9 (Sembilan) sifat-sifat kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin antara lain:

1. Kesehatan dan kebugaran fisik;
2. Kreativitas dalam menangkap tuntutan zaman;
3. Kemampuan intelektual;
4. Keefektifan informasi dan komunikasi sosial;
5. Kemantapan emosional;
6. Ketangguhan pendirian;
7. Integritas pribadi;
8. Kedudukan ekonomi dan finansial, dan
9. Kedudukan hukum dan prestasi masa lampau.

Sunyoto (2012) menyampaikan pernyataan Edwin Ghiselli tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan ada 6 (enam) sifat kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen;
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses;
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir;
4. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat;
5. Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah;
6. 6 Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak dan tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.

Engkoswara dan Komariah (2015) mengemukakan pernyataan Oldway Tead bahwa peranan pemimpin akan berhasil apabila memiliki 10 (sepuluh) sifat kepemimpinan sebagai berikut:

1. Energi jasmaniah dan mental, yaitu memiliki kekuatan fisik yang tangguh dan mental baja yang tidak pernah menyerah dalam menjalankan kepemimpinannya;
2. Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu memelihara tujuan dan mengupayakan keberhasilan;
3. Antusiasme, yaitu memiliki keyakinan dalam usahanya sehingga bekerja dengan optimisme yang tinggi;
4. Keramahan dan kecintaan, yaitu sikap ramah yang menguntungkan pemimpin adalah keramahan yang tulus dan kasih sayang kepada sesama;
5. Integritas, yaitu pemimpin yang berintegritas memiliki kepribadian utuh yang dapat dijadikan teladan;
6. Penguasaan teknis, yaitu penguasaan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dalam bidangnya membuat bawahan percaya dan menimbulkan kewibawaan;
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu dalam mengambil keputusan pemimpin tidak goyah oleh situasi, tidak dapat dipermainkan dan diperalat bawahan tapi harus tegas memutuskan persoalan berdasarkan prosedur yang benar dan tetap konsisten;
8. Kecerdasan, yaitu harus mampu berfikir rasional dan menggunakan hati dalam melaksanakan kepemimpinannya;
9. Keterampilan mengajar, yaitu harus mampu mendidik, melatih dan membimbing anggota secara empati;
10. Kepercayaan (faith), yaitu pemimpin yang dipercaya akan disenangi dan dengan penuh kerelaan anggota akan mengikuti semua perintah.

4.6 Dimensi-dimensi Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan adalah merupakan ukuran sejauh mana kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Artinya, dimensi kepemimpinan merupakan tingkat kemampuan seorang pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari orang-orang di sekelilingnya, dalam menjalankan kebijakan yang diambil bagi organisasinya.

Bower dan Seashore (1966) menyatakan terdapat 4 (empat) dimensi dari kepemimpinan, yaitu:

1. Bantuan (support), yaitu tingkah laku yang memperbesar perasaan berharga seseorang dan merasa dianggap penting.
2. Kemudahan interaksi, yaitu tingkah laku yang memberanikan anggota-anggota kelompok untuk mengembangkan hubungan-hubungan yang saling menyenangkan.
3. Pengutamaan tujuan, yaitu tingkah laku yang merangsang antusiasme bagi penemu tujuan kelompok mengenai pencapaian prestasi yang baik;
4. Kemudahan bekerja, yaitu tingkah laku yang membantu pencapaian tujuan dengan berbagai kegiatan-kegiatan, seperti ketepatan waktu, pengorganisasian, perencanaan, dan penyediaan sumber-sumber, seperti alat-alat, bahan-bahan, dan pengetahuan teknis.

Nawawi (2001) menyatakan kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Prihatin (2014) menyampaikan pendapat Ralp M. Stogdill dan kawan-kawannya bahwa ada dua belas dimensi kepemimpinan, yang di jabar ke dalam komponen orientasi sistem dan orientasi person. Lebih lanjut, disampaikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1: Dimensi Kepemimpinan berdasarkan Komponen Orientasi Sistem dan Orientasi Person (Prihatin, 2014)

Berorientasi Sistem	Berorientasi Person
<ul style="list-style-type: none"> • Mengutamakan produksi melakukan desakan untuk hasil yang produktif 	<ul style="list-style-type: none"> • Toleransi kebebasan mengizinkan anggota mengambil inisiatif, keputusan dan tindakan
<ul style="list-style-type: none"> • Pemberitahuan struktur secara jelas menetapkan perannya sendiri dan mengajak pengikut mengetahui apa yang diharapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Toleransi ketidaksesuaian dapat mentoleransi ketidakpastian dan penanguhan tanpa merasa cemas atau bimbang
<ul style="list-style-type: none"> • Perwakilan membicarakan dan bertindak sebagai wakil kelompok 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsiderasi/perhatian, memperhatikan kesenangan, kesehatan, kedudukan dan kontribusi pengikut.
<ul style="list-style-type: none"> • Asumsi peranan secara aktif melatih peranan kepemimpinan daripada menyerahkan kepemimpinan kepada yang lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan ketenteraman mendamaikan pertentangan dan mengurangi kekacauan atau kebingungan terhadap sistem.
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasi menggunakan keyakinan dan bukti secara efektif; menunjukkan keyakinan yang kuat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan prakiraan memperlihatkan pengertian dan kemampuan memperkirakan hasil-hasil secara tepat.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi ke atas memelihara hubungan yang ramah dengan yang lebih tinggi, dan memperjuangkan status yang lebih tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi memelihara kekompakan organisasi dan penyelesaian pertentangan-pertentangan antar anggota.

Bab 5

Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance)

5.1 Pendahuluan

Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan yang baik sangat diperlukan oleh pemerintah sebagai penyelenggara negara dalam melaksanakan tugasnya. Pemerintah baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah memiliki kewajiban dalam menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik dan transparan. Tata kelola pemerintahan yang baik atau juga sering disebut dengan good governance diperlukan baik dalam perubahan paradigma maupun sistem pengelolaan pemerintahan yang mendasar dari sistem lama yang serba sentralistik, di mana pemerintah pusat sangat kuat dalam menentukan kebijakan yang kemudian bergeser menjadi desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan. Paradigma baru tersebut menuntut suatu sistem yang mampu mengurangi ketergantungan dan bahkan menghilangkan ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, serta bisa memberdayakan daerah agar mampu berkompetisi baik secara regional, nasional maupun internasional. Menanggapi paradigma tersebut, pemerintah pusat memberikan otonomi kepada daerah seluas-luasnya yang bertujuan untuk memungkinkan daerah mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan serta dalam rangka

pelayanan kepada masyarakat. Dalam penyelenggaraan pemerintahan maka juga diperlukan sebuah konsep tata pengelolaan pemerintahan yang berfungsi birokratis yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Hal yang paling krusial adalah persoalan pelayanan publik karena selama ini masyarakat pada umumnya mengidentikan birokrasi dalam pelayanan publik sebagai proses berbelit-belit, waktu yang lama, biaya yang banyak, dan pada akhirnya menimbulkan keluh kesah bahwasannya birokrasi sangat tidak adil dan tidak efisien. Sikap mental feodalis yang cenderung arogan dan etos kerja rendah dikalangan birokrat sering menjadi sumber masalah bagi peningkatan kualitas pelayanan publik selama ini dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Evaluasi kinerja pemerintah berfungsi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi atau penyelenggaraan pemerintahan. Dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui bagaimana pencapaian hasil, kemajuan, dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan di masa mendatang. Evaluasi kinerja pemerintah berfungsi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi. Hal tersebut dalam evaluasi memberikan masukan atau rekomendasi teknis kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui bagaimana pencapaian hasil, kemajuan, dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaannya.

Good governance merupakan wujud dari penerimaan penting suatu perangkat peraturan atau tata kelola yang baik untuk mengatur hubungan, fungsi dan kepentingan berbagai pihak dalam urusan bisnis maupun pelayanan publik. Prinsip – prinsip *Good governance* menjadi sangat penting dalam mewujudkan pemerintahan yang baik. Berawal dari arti *good governance* maka perlu penyediaan informasi yang relevan dan menggambarkan kinerja (performance) sektor publik yang sangat penting dalam memberikan pertanggungjawaban akan segala aktivitas kepada semua pihak yang berkepentingan. Dengan demikian Penyelenggaraan prinsip *Good governance* di Indonesia juga telah diatur dalam UU No. 32 tahun 2004 tentang penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pemberian informasi mengenai kinerja pegawai pemerintah daerah kepada masyarakat merupakan cara untuk mengurangi informasi asimetris di sektor publik.

5.2 Konseptualisasi Good Governance

Pemerintahan yang baik secara konseptual, mempunyai pengertian bahwa kata baik atau *good* dalam istilah pemerintahan yang baik yang memiliki makna bahwa *good governance* telah mengandung dua pemahaman: Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan, berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya 2 untuk mencapai tujuan tersebut. (Sedarmayanti, 2009) Melihat dari definisi *governance*, yang telah didefinisikan oleh United Nation Development Program (UNDP) yang mendefinisikan *good governance* sebagai “the exercise of political economic, and administrative authority to manage a nation’s affair at all levels”. Sedangkan World Bank dalam (Mardiasmo, 2002) mendefinisikan *governance* sebagai “the way state power is used in managing economic and resources for development society”. Dari pengertian *governance* yang telah di kemukakan, dalam konteks ini World Bank lebih menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat, sedangkan UNDP lebih menekankan pada aspek politik, ekonomi, dan administratif dalam pengelolaan negara di semua tingkatan.

Hal ini semakin sangat penting untuk dilakukan atau diaplikasikan dalam era reformasi melalui pemberdayaan peran lembaga-lembaga kontrol sebagai pengimbang dalam kekuasaan pemerintah. Untuk menerapkan praktik *good governance* maka dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar. Secara teoritis *good governance* mengandung arti bahwa pengelolaan kekuasaan yang didasarkan pada aturan-aturan hukum yang berlaku, pengambilan kebijakan secara transparan, serta pertanggungjawaban kepada masyarakat (Kalah, 2010). Sebagai organisasi sektor publik, pegawai dituntut agar memiliki kinerja yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan mendorong pemerintah agar senantiasa tanggap akan tuntutan lingkungannya, dengan berupaya memberikan pelayanan terbaik secara transparan dan berkualitas serta adanya pembagian tugas yang baik pada pemerintahan. Kinerja pegawai yang mencerminkan pada prinsip *good governance* dapat mendukung terlaksananya pemerintahan yang demokratis dan masyarakat dapat memiliki kepercayaannya terhadap kinerja pegawai, bahwa disetiap kinerja pegawai yang mencerminkan pada prinsip-

prinsip *good governance* diharapkan dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Mewujudkan *good governance* tentu mempunyai banyak hal dan cara yang perlu dilakukan, dan dapat dilihat dari kinerja pegawai yang mampu memahami nilai dan tradisi dalam sebuah birokrasi pemerintah yang mencirikan praktik *good governance*, dan *good governance* sangat memerlukan perubahan yang menyeluruh pada semua unsur kelembagaan yang terlibat dalam praktik *good governance* meliputi pemerintah sebagai representasi negara yaitu pelaku pasar dan dunia usaha, serta masyarakat sipil. Perlu diberdayakan agar kesemuanya dapat berperan secara optimal dan saling melengkapi dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat, mengingat pengembangan *good governance* memiliki kompleksitas yang tinggi dan kendala yang besar maka diperlukan sebuah langkah strategis untuk memulai pembaharuan terhadap praktik *good governance*, dan pengembangan *good governance* akan lebih mudah jika dimulai dari sektor pelayanan publik.

Good governance tidak lagi dikenal sebagai konsep baru, akan tetapi konsep *good governance* telah lama dikenal, sama luasnya dengan peradaban manusia, salah satu pembahasan mengenai *good governance* dapat ditelusuri melalui tulisan J.S Enderlin dalam (Guntur Setyawan, 2004) yang mengatakan *governance* merupakan suatu terminologi yang menggantikan istilah *government* yang menunjuk pada penggunaan otoritas politik, ekonomi administrasi dalam mengelola masalah-masalah kenegaraan. Tata pemerintahan yang baik dianggap sebagai prasyarat bagi dunia yang damai dan terbuka, hal itu juga dianggap sebagai elemen penting yang dapat merumuskan suatu strategi pembangunan. *Governance* juga akan dipelajari secara mendalam atas dasar berbagai alur isu, dalam konstitusi masing-masing negara dengan kehidupan politik, ekonomi dan sosial. Kualitas tata kelola sebagian diakui oleh efisiensi pemerintah dalam melaksanakan strategi yang baik. Peran pemerintah dapat memperluas pembentukan hak kepemilikan baik pada unit perlindungan polisi, peradilan dan pertahanan nasional. Tata kelola atau pemerintahan yang baik di sektor publik maupun swasta dianggap sebagai faktor keberhasilan utama (Wymeersch, 2006).

Di wilayah Eropa, Komisi Eropa pada tahun 2014 menyampaikan bahwa pemerintahan yang baik itu didukung dan dipromosikan melalui investasi yang dilakukan dalam reformasi administrasi publik yang bertujuan menciptakan lembaga yang stabil, dapat diprediksi, fleksibel, inovatif dan terbuka bagi institusi dialog. Tata kelola yang baik harus dianggap sebagai prioritas dan sebagai persyaratan yang sangat penting untuk masuk kedalam dunia yang menghargai kedamaian dunia yang mencakup infrastruktur komunikasi, pasar

global, model universal, ilmu pengetahuan global, proses yurisdiksi global, konsolidasi rezim internasional dan kelompok aktor transnasional semuanya berkontribusi terhadap proses membangun struktur global. Pemerintahan yang baik, dalam makna pemerintahan atau konsep pemerintahan yang baik (good governance) adalah asas tata pemerintahan yang baik yang pada dasarnya bertumpuk pada dua landasan utama: Hukum Tata Negara dan Hukum Administrasi, yang berarti bahwa negara hukum dan demokrasi. Kini good governance telah menjadi istilah yang mampu memberikan sebuah prinsip yang dapat mewujudkan cara beretika atau kinerja seseorang pada organisasi hirarki dan swasta sebagai pusat riset para akademisi. *Good governance* juga telah banyak digunakan dalam tulisan-tulisan politik dan internasional terutama pada lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi internasional yang berhubungan erat dengan kerjasama internasional dan perkembangan suatu daerah. Namun tidak terlepas dari peran pemerintah yang berkuasa terhadap perkembangan daerah. *Good governance* juga dimaksudkan sebagai suatu kemampuan manajerial untuk mengelola sumber daya dan urusan suatu negara dengan cara-cara terbuka, transparan, akuntabel, equitable, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Widyananda, 2008). Pemerintahan yang baik menjadi sebuah indikator yang sangat penting dalam mewujudkan nilai efektivitas dan efisiensi pada siklus pertumbuhan ekonomi rakyat dan kemajuan masyarakat. *Governance* yang diterjemahkan menjadi tata pemerintahan adalah penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat. Tata pemerintahan mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga-lembaga di mana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutamakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan diantara mereka.

Dengan demikian governance merupakan serangkaian proses interaksi social politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. *Governance* merupakan mekanisme-mekanisme, proses-proses dan institusi-institusi melalui warga negara mengartikulasikan kepentingan-kepentingan mereka, memediasi perbedaan-perbedaan mereka serta menggunakan Universitas Sumatera Utara 9 hak dan kewajiban legal mereka (Guntur Setyawan, 2004). Dalam konteks ini governance memiliki hakikat yang sesuai yaitu bebas dari penyalahgunaan wewenang dan korupsi serta dengan pengakuan hak berlandaskan pada pemerintahan hukum. Ada juga penafsiran lainnya bahwa konsep tata

pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraan penggunaan otoritas politik dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya demi pembangunan masyarakat yang solid dan bertanggung jawab secara efektif melalui pembuatan peraturan dan kebijakan yang absah dan yang merujuk pada kesejahteraan rakyat, pengambilan keputusan, serta tata laksana pelaksanaan kebijakan.

5.3 Perkembangan Good Governance

Sampai saat ini terminologi *Good Governance* telah digunakan sebagai kebutuhan yang sangat mutlak bagi kehidupan sosial, perkembangan ekonomi dan politik pemerintahan yang belum baik terus menjadi sumber kekhawatiran dan tantangan terbesar untuk sebagian besar negara. Pada era global, organisasi yang kompetitif tergantung pada keunikan sumber daya manusia dan sistem untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Dengan demikian prinsip *good governance* menjadi masalah penting yang harus dilakukan oleh pegawai satuan kerja perangkat daerah dengan menerapkan sistem kerja yang efektif. Oleh sebab itu Pelayanan publik saat ini memiliki berbagai kelemahan, sebagaimana diungkapkan oleh (Harahab, 2016) dalam Mohamad (2003): Kurang responsif, Kurang informatif, Kurang accessible, Kurang koordinasi, Kurang Birokratis, Kurang mau mendengar keluhan, saran, dan aspirasi masyarakat, Kurang Inefisien. Peran pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang hadir sebagai bagian utama dari agenda reformasi dengan tujuan agar dapat terciptanya pemerintahan yang baik dan bersih (*good clean governance*), yang meliputi profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi dan partisipasi, efisiensi dan efektivitas, supermasi hukum, bervisi strategis (Harahab, 2016). Hal ini dapat kita lihat melalui literatur modern, yang telah menampakkan beberapa indikator utama untuk pemerintahan yang baik, yaitu: partisipasi, aturan hukum, transparansi, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas. Partisipasi berarti perempuan dan laki-laki merupakan kunci fundamental yang utama untuk kenegaraan yang baik. Aturan hukum merupakan suatu nilai yang amat penting untuk mengamati hak asasi manusia, mengenai minoritas sosial, agama dan politik. Transparansi berarti bahwa persetujuan hukum dan peraturan diimplementasikan dalam lingkungan yang jelas dan benar. Produktivitas, efektivitas dan efisiensi menunjukkan bahwa pemerintahan yang baik harus dirancang dan dilaksanakan melalui lembaga yang memfasilitasi dengan cara yang efisien dan terbaik untuk

memenuhi kebutuhan masyarakat. Konsep produktivitas pemerintahan yang baik meliputi pemanfaatan sumber daya dan perlindungan lingkungan. Sedangkan akuntabilitas berarti prinsip tata kelola yang sangat baik merupakan persyaratan utama, akuntabilitas juga berarti tidak spesifik semata-mata untuk lembaga pemerintah dan organisasi, akan tetapi semua lembaga, organisasi, dan kata lain semua administrasi yang efektif dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan, apakah pribadi atau umum dan perdata lembaga selalu tunduk pada akuntabilitas dan mereka harus merespon terhadap opini publik, serta penerima manfaat atas tindakan mereka, perilaku dan kinerja.

5.4 Prinsip Good Governance

Untuk terwujudnya tata pemerintahan yang baik maka diperlukan prinsip good governance sebagai tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Menurut (Lembaga Administrasi Negara LAN, 2003) prinsip – prinsip *Good Governance*, adalah sebagai berikut :

1. Partisipasi masyarakat
2. Tegaknya Supremasi Hukum
3. Transparansi
4. Peduli pada Stakeholder
5. Berorientasi pada Kasus
6. Kesetaraan
7. Efektivitas dan Efisien
8. Akuntabilitas
9. Visi Strategis.

Partisipasi Masyarakat yaitu masyarakat memiliki hak suara baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang sah dalam pengambilan keputusan. Tegaknya Supremasi Hukum menjelaskan bahwa kerangka hukum yang dimiliki oleh suatu Negara harus adil dan tidak ada diskriminasi, tegas serta disiplin sebagai pedoman suatu Negara mengatur jalannya pemerintahan yang baik. Transparansi dibangun untuk memberikan informasi secara bebas dan jelas. Seluruh proses yang terjadi di Pemerintahan harus dapat secara mudah diakses oleh masyarakat dan mudah dimengerti. Peduli pada Stakeholder ini yaitu lembaga – lembaga harus melayani semua

pihak yang berkepentingan sesuai standar yang berlaku. Berorientasi pada Konsensus yaitu menjadi suatu jembatan untuk kepentingan – kepentingan atau bidang – bidang yang berbeda guna terbangunnya masa depan yang baik untuk sekelompok masyarakat terutama dalam kebijakan dan prosedur. Kesetaraan yaitu semua masyarakat berhak mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki dan mensejahterakan diri mereka sendiri. Efektivitas dan Efisiensi yaitu suatu proses pemerintahan harus mengelola sumber – sumber daya secara optimal untuk kepentingan masyarakat sesuai kebutuhan yang diperlukan. Akuntabilitas yaitu dapat terjadi di semua organisasi yaitu bentuk suatu pertanggungjawaban yang telah dilaksanakan oleh suatu organisasi. Pertanggungjawabannya yaitu bisa dalam bentuk laporan yang dibuat oleh pemerintah setiap tahunnya. Visi strategis yaitu prinsip ini diutamakan untuk para pemimpin dan masyarakat untuk memikirkan perspektif yang jauh ke depan untuk tata pemerintahan yang baik serta kepekaan untuk mewujudkannya (Lembaga Administrasi Negara LAN, 2003).

Prinsip-prinsip di atas merupakan suatu karakteristik yang harus dipenuhi dalam hal pelaksanaan *good governance* yang berkaitan dengan kontrol dan pengendalian, yakni pengendalian suatu pemerintahan yang baik agar cara dan penggunaan cara sungguh-sungguh guna mencapai hasil yang dikehendaki stakeholders. Penerapan *Good Governance* kepada pemerintah adalah ibarat masyarakat memastikan mandat, wewenang, hak dan kewajibannya telah dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Disini dapat dilihat bahwa arah dari *Good Governance* adalah membangun *the professional government*, bukan dalam arti pemerintah yang dikelola para teknokrat, namun oleh siapa saja yang mempunyai kualifikasi profesional, yaitu mereka yang mempunyai ilmu dan pengetahuan yang mampu mentransfer ilmu dan pengetahuan menjadi skill dan dalam melaksanakannya berlandaskan etika dan moralitas yang tinggi.

5.5 Pilar Good Governance

Ada tiga pilar tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* yaitu sebagai berikut :

1. Negara atau pemerintahan berperan dalam mengarahkan, memfasilitasi kegiatan pembangunan, memberikan peluang lebih banyak kepada masyarakat dan swasta dalam pembangunan dan

sebagainya. Negara atau pemerintahan berfungsi dalam hal 1) Menciptakan kondisi politik, ekonomi dan sosial yang stabil, 2) Membuat peraturan yang efektif dan berkeadilan. 3) Menyediakan layanan publik yang efektif dan bertanggung jawab. 4) Melindungi lingkungan hidup. 5) Mengurus standar kesehatan dan keselamatan publik.

2. Sektor swasta atau dunia usaha berperan sebagai pelaku utama dalam pembangunan, menjadikan usaha sektor non pertanian sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi wilayah, pelaku utama dalam menciptakan lapangan kerja dan sebagainya. Sektor swasta berfungsi dalam hal 1) Menjalankan industri. 2) Menciptakan lapangan kerja 3) Menyediakan tambahan penghasilan bagi karyawan 4) Meningkatkan standar hidup masyarakat 5) Memelihara lingkungan hidup.
3. Masyarakat sebagai pemeran utama dalam proses pembangunan, perlu pengembangan dan penguatan kelembagaan agar mampu mandiri. Masyarakat berfungsi dalam hal 1) Menjaga agar hak-hak masyarakat terlindungi. 2) Memengaruhi kebijakan publik. 3) Mengawasi penyalahgunaan kewenangan sosial pemerintah. 4) Mengembangkan SDM. 5) Sarana komunikasi antar anggota masyarakat pada Negara berkembang yang sektor swasta dan sektor masyarakatnya relatif belum maju.

5.6 Karakteristik dan Ciri Good Governance

Untuk mengetahui karakteristik dasar pemerintahan yang baik dan bersih maka ada tiga karakteristik dasar, yaitu sebagai berikut:

1. Diakuinya semangat pluralisme. Pluralisme merupakan suatu yang kodrati dan telah menjadi kaidah yang abadi. Pluralisme bertujuan mencerdaskan umat melalui perbedaan dan merupakan sumber dan motivator terwujudnya kreativitas.

2. Tingginya sikap toleransi, baik terhadap saudara sesama agama maupun terhadap umat agama lain. Secara sederhana toleransi berarti sikap suka mendengar dan menghargai pendapat atau pendirian orang lain.
3. Tegaknya prinsip demokrasi. Demokrasi merupakan pilihan bersama-sama untuk membangun dan memperjuangkan kehidupan masyarakat yang semakin sejahtera.

Masyarakat madani mempunyai ciri-ciri ketakwaan yang tinggi kepada Tuhan, hidup berdasarkan sains dan teknologi, berpendidikan tinggi, mengamalkan nilai hidup modern dan progresif, mengamalkan nilai kewarganegaraan, akhlak dan moral yang baik. Dengan memiliki ciri-ciri tersebut diharapkan masyarakat madani dapat turut berpartisipasi dalam mengimplementasikan karakteristik-karakteristik dasar tata kelola pemerintahan yang baik.

Pemerintahan yang baik adalah apabila telah tercapainya prinsip-prinsip dari tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Berikut merupakan ciri-ciri pemerintahan yang baik:

1. Partisipasi warga Negara yang tinggi. Pemerintahan yang baik yaitu apabila tingginya peran serta warga Negara dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penyelenggaraan Negara.
2. Hukum yang ditegakkan oleh Negara. Negara dengan tata kelola pemerintahan yang baik harus menegakkan hukum dengan adil tanpa pandang bulu.
3. Baiknya transparansi penyelenggaraan Negara. Keterbukaan informasi di pemerintahan merupakan faktor keberhasilan dalam mencapai pemerintahan yang baik (good governance).
4. Daya tanggap dan respon yang baik dari aparatur Negara. Semua lembaga membutuhkan respon dan daya tanggap yang baik dari aparatur Negara dalam pelaksanaan urusan mereka yang berkaitan dengan Negara. Jika aparatur Negara tidak memberikan respon atau memiliki daya tanggap yang baik maka akan dapat menghambat kemajuan suatu Negara.

5. Terjalannya musyawarah untuk mufakat. Setiap keputusan yang diambil untuk memecahkan masalah haruslah berdasarkan hasil musyawarah atau keputusan bersama.
6. Keadilan yang terlaksana dengan baik. Setiap warga Negara memiliki perlakuan sama baik di mata hukum tanpa memandang jabatan, kedudukan, ras, agama dan sebagainya.
7. Kinerja pemerintah yang efektif dan efisien. Agar dapat memberikan pelayanan yang baik dan mampu bersaing dengan dunia internasional, pemerintah harus memiliki kinerja yang efektif dan efisien.
8. Pertanggungjawaban pemerintah yang jelas. Dalam melaksanakan tugasnya pemerintah harus rutin memberikan laporan pertanggungjawabannya untuk selanjutnya dapat dievaluasi oleh rakyat atau DPR.
9. Memiliki visi pembangunan yang strategis dan luas. Tujuan pembangunan harus dipertimbangkan secara matang dan mendalam dan matang serta mempertimbangkan aspek kemajuan zaman dalam menentukan tujuan pembangunan tersebut. (Ginting Octavianus Wiro, 2016)

5.7 Good Governance: Realitas Paradigma dalam Konteks Indonesia

Good Governance merupakan cara terbaik untuk mencapai pemerintahan yang baik dan merupakan paradigma yang benar-benar penting bagi kemajuan sosial dan ekonomi dalam suatu negara guna menciptakan kesejahteraan. Itulah menjadi sebab banyak negara sedang berjuang untuk menawarkan tata kelola yang baik terhadap warganya, untuk menggambarkan tata pemerintahan yang baik atau buruk. Oleh karenanya dibutuhkan pemahaman esensi dari negara yang tidak hanya tertanam dalam konstitusi tetapi juga fungsi dari cita-cita agama dan sifat dari masalah saat ini yang dihadapi berbagai negara di dunia. Pengertian *governance* mengandung makna yang lebih luas dari pada *government* karena tidak hanya mengandung arti sebagai proses pemerintahan. Tetapi termasuk di dalamnya mencakup mekanisme pengelolaan sumber daya

ekonomi dan sosial yang melibatkan sektor negara, masyarakat dan swasta (negara dan non negara). Robert Charlick mengartikan *good governance* sebagai pengelolaan segala urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai – nilai kemasyarakatan.

Governance merupakan paradigma baru dalam tatanan pengelolaan pemerintahan dan ada tiga pilar *governance*, yaitu: pemerintah, sektor swasta dan masyarakat. *Good governance* mengandung arti hubungan yang sinergis dan konstruktif diantara negara, sektor swasta, dan masyarakat (Society). Dalam hal ini adalah pemerintahan yang mengembangkan atau menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supermasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Sesuai pengalaman di negara – negara lain dalam melakukan reformasi birokrasi dan Indonesia pun tidak ketinggalan untuk melakukan reformasi birokrasi. Untuk melakukan reformasi birokrasi di Indonesia di butuhkan adanya serangkaian langkah dan tindakan dalam menentukan strategi yang akan dipilih dan di gunakan. Dari penjelasan di atas peranan pemerintahan untuk melakukan penerapan *good governance* menjadi hal penting yang berarti bahwa kebutuhan mutlak mayoritas rakyat demi tercipta suatu sistem pemerintahan yang lebih berpihak kepada kepentingan rakyat sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* secara universal.

Dalam perspektif Otonomi Daerah khusus di Indonesia, penerapan *good governance* merupakan suatu hal yang masih sulit dalam upaya mewujudkan pemerintahan daerah atau *local governance* yang transparan, akuntabel, efektif, efisien, mandiri serta bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Hal ini didukung pula dengan diberlakukannya UU Nomor 32 Tahun 2004 Tentang pemerintahan Daerah yang akan memberikan peluang lebih besar bagi terlaksana asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Dengan prinsip-prinsip otonomi daerah di harapkan agar pemerintah daerah mampu menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (publik services) secara optimal dan tidak terlalu bergantung lagi kepada pemerintah pusat (sentralistik) sebagaimana era pemerintahan sebelumnya.

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* di level daerah misalnya dihadapkan pada berbagai kendala seperti masih banyaknya praktik penyelenggaraan birokrasi pemerintahan yang diliputi oleh berbagai tindak pidana korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang dilakukan oleh oknum

pejabat pemerintah. Ditambah lagi perilaku para penyelenggara negara di daerah (baik itu penyelenggara pemerintah maupun legislatif) yang seringkali tidak sesuai dengan nilai-nilai etis (etika pemerintahan) dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemerintah. Suara-suara rakyat yang menghendaki sosok pemerintah daerah yang dekat dengan rakyat dan mengutamakan kepentingan rakyat dibandingkan kepentingan pribadi terbentur oleh arogansi dan sikap acuh dan abai dari kalangan pejabat penyelenggara pemerintahan.

Realitas good governance ini sering juga terjadi dalam era pemerintahan modern dewasa ini. Di mana penyelenggaraan masih belum menunjukkan keadilan dan inklusivitas dengan menjunjung tinggi hak warga negara. Seharusnya fungsi pokok birokrasi dalam negara adalah menjamin terselenggaranya kehidupan negara dan menjadi alat rakyat/masyarakat dalam mencapai tujuan ideal suatu negara. Dalam konteks tersebut birokrasi pemerintah setidaknya memiliki tiga tugas pokok (Ari Dwipayana AAGN, 2003) yakni: pertama, fungsi pelayanan publik (public services) yang bersifat rutin kepada masyarakat, seperti memberikan pelayanan perijinan, pembuatan document, perlindungan, pemeliharaan fasilitas umum, pemeliharaan kesehatan, dan jaminan keamanan bagi penduduk. Kenyataan fungsi birokrasi pemerintah di daerah ini belum berjalan sebagaimana mestinya.

Kepemerintahan yang bersih (clean governance) adalah pemerintahan yang jujur, transparan dan terbuka terhadap publik. Untuk menemukan pemerintahan yang bersih dan berwibawa tergantung pada beberapa hal yaitu, 1) pelaku-pelaku dari pemerintahan, kelembagaan yang dipergunakan oleh pelaku-pelakupemerintah, 3) pertimbangan kekuasaan, 4) kepemimpinan yang berahklak dan berwawasan. Tata kelola pemerintah yang baik (good governance) adalah suatu sistem atau susunan kinerja pemerintah yang bekerja sesuai hukum Negara dan berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, dan Negara. Ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam tata kelola pemerintahan yang baik yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, daya tanggap, berorientasi pada konsensus, keadilan, efektif dan efisiensi, akuntabilitas dan visi strategis.

Ada tiga pilar tata kelola pemerintahan yang baik atau good governance yaitu Negara, sektor swasta dan masyarakat. Ada tiga karakteristik dasar pemerintahan yang baik maka yaitu, pluralisme yang tinggi, Tingginya sikap toleransi dan tegaknya prinsip demokrasi. Ciri-ciri Pemerintahan yang baik adalah apabila telah tercapainya prinsip-prinsip dari tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Kepemerintahan yang bersih (clean governance)

adalah pemerintahan yang jujur transparan dan terbuka terhadap publik. Untuk menemukan pemerintahan yang bersih dan berwibawa tergantung pada beberapa hal yaitu, 1) pelaku-pelaku dari pemerintahan, kelembagaan yang dipergunakan oleh pelaku-pelakupemerintah, 3) pertimbangan kekuasaan, 4) kepemimpinan yang berahklak dan berwawasan.

Bab 6

Membangun Sistem Pelayanan Publik

6.1 Pendahuluan

Pelayanan publik diibaratkan sebagai sebuah proses, di mana ada orang yang dilayani, melayani, dan jenis dari pelayanan yang diberikan. Sehingga kiranya pelayanan publik memuat hal-hal yang substansial yang berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh swasta. Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dalam rangka memenuhi segala kebutuhan masyarakat, sehingga dapat dibedakan dengan pelayanan yang dilakukan oleh swasta (Ratminto dan Winarsih, Atik Septi., 2010).

Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan atau pun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, dan lainnya.

6.2. Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

6.2.1 Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pengertian berdasarkan UU Pelayanan Publik Dalam Undang-Undang Pelayanan Publik terdapat pengertian Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan public

6.2.2 Penyelenggara Pelayan Publik

Penyelenggara Pelayanan Publik Berdasarkan UU “Penyelenggara pelayanan publik atau Penyelenggara merupakan setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik, Atasan satuan kerja Penyelenggara merupakan pimpinan satuan kerja yang membawahi secara langsung satu atau lebih satuan kerja yang melaksanakan pelayanan publik, Organisasi penyelenggara pelayanan publik atau Organisasi Penyelenggara merupakan satuan kerja penyelenggara pelayanan publik yang berada di lingkungan institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik, Pelaksana pelayanan publik atau Pelaksana merupakan pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam Organisasi Penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik”.

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat, adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan milik swasta.
2. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Yang dapat dibedakan lagi menjadi:
 - Bersifat primer, adalah semua penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang di dalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien mau tidak mau harus memanfaatkannya. Misalnya adalah pelayanan di kantor imigrasi, pelayanan penjara dan pelayanan perizinan.
 - Bersifat sekunder, adalah segala bentuk penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang di dalamnya pengguna/klien tidak harus mempergunakannya karena adanya beberapa penyelenggara pelayanan.

Ada lima karakteristik yang dapat dipakai untuk membedakan ketiga jenis penyelenggaraan pelayanan publik tersebut, yaitu:

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

6.3 Permasalahan Pelayanan Publik

Permasalahan utama pelayanan publik pada dasarnya adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri. Pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan.

Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain (Dwiyanto, Agus., 2003):

1. Kurang responsif. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (front line) sampai dengan tingkatan penanggung jawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
2. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat, lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. Kurang accessible. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
4. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
5. Birokratis. Pelayanan (khususnya pelayanan perizinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (front line staff) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan dilain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.

6. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu
7. Inefisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empathy dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem kompensasi yang tepat. Dilihat dari sisi kelembagaan, kelemahan utama terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Kualitas pelayanan publik yang kerap dikeluhkan masyarakat, dapat terjadi karena berbagai hal. Salah satu determinan internal adalah lemahnya sistem pengendalian manajemen pemerintahan. Seperti kita ketahui, pada jam-jam pelayanan publik, aparat kerap lalai dalam melayani masyarakat. Masalah berikutnya adalah ringannya konsekuensi dari kealpaan ini. Habituaasi dari kealpaan ini, berpotensi menciptakan set mental tertentu mengenai tanggung jawab pekerjaan di kepala setiap aparat. Set mental ini menjadi derivasi bagi budaya kerja, sebagian lembaga pemerintahan yang lazim datang terlambat, kualitas pelayanan minimalis, hingga mempersulit proses.

Selain itu, determinan internal lainnya adalah penempatan posisi (position building), yang dibangun secara horizontal antara aparat pemerintah dengan masyarakat. Paradigma posisi atasan-bawahan ini, menghasilkan suatu ketergantungan akut. Sebab, dalam persepsi masyarakat dan pemerintah itu sendiri, pemenuhan hak-hak masyarakat adalah pemberian dan bukan tanggung jawab. Paradigma ini yang disebut budaya paternalistik, terkadang diinternalisasi aparat pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian, pemerintah dengan mudah dapat mempermainkan wewenangnya dalam melayani

masyarakat. Di sisi lain, masyarakat pun terjebak dalam posisi subordinat, dengan daya gugat yang lemah. Subordinasi masyarakat dalam pelayanan publik, juga dipengaruhi politik pemerintahan yang tertutup. Dengan pendekatan ini, pemerintah menjadi sistem yang tidak responsif dalam mengakomodasi nilai-nilai dan kebutuhan dari masyarakat. Terjadi represi artifisial terhadap setiap aspirasi masyarakat.

6.4 Membangun Sistem Pelayanan Publik

Tuntutan masyarakat pada era desentralisasi terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut (Atep Adya Brata., 2003.):

1. Penetapan Standar Pelayanan.

Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensi-kompetensi sumber daya manusia yang

dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

2. Pengembangan Standard Operating Procedures (SOP).

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya Standard Operating Procedures. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten.

3. Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan.

Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survey kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;

4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan.

Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu didesain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan; Sedangkan dari sisi makro, peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui pengembangan model-model pelayanan publik. Dalam hal-hal tertentu, memang terdapat pelayanan publik yang pengelolaannya dapat dilakukan secara private untuk menghasilkan kualitas yang baik. Beberapa model yang sudah banyak diperkenalkan antara lain: *contracting out*, dalam hal ini pelayanan publik dilaksanakan oleh swasta melalui suatu proses lelang, pemerintah memegang peran sebagai pengatur; *franchising*, dalam hal ini pemerintah menunjuk pihak swasta untuk dapat

menyediakan pelayanan publik tertentu yang diikuti dengan price regularity untuk mengatur harga maksimum. Dalam banyak hal pemerintah juga dapat melakukan privatisasi.

Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik juga perlu didukung adanya restrukturisasi birokrasi, yang akan memangkas berbagai kompleksitas pelayanan publik menjadi lebih sederhana. Birokrasi yang kompleks menjadi ladang bagi tumbuhnya KKN dalam penyelenggaraan pelayanan.

6.5 Desentralisasi

Kasus - Kasus Federalisme yang Bertentangan dengan Desentralisasi

1. Di Kanada, pemerintah Federal dapat membatalkan Undang-Undang yang dibuat oleh pemerintah provinsi, dan bahkan menginstruksikan Letnan Gubernur untuk menundanya.
2. Konstitusi di bekas negara Uni Soviet menentukan bahwa satu-satunya yang berhak melakukan amandemen terhadap konstitusi adalah Pemerintah Pusat. Bahkan kekuasaan Pemerintah Pusat sangat besar dibandingkan dengan yang dimiliki atau yang menjadi haknya pemerintah Negara Bagian di negara itu.

6.6 Budaya melayani

Untuk mereduksi "budaya pelayanan minimalis" tersebut, sistem pengendalian SDM yang lebih ketat mutlak diperlukan. Reformasi birokrasi bukan soal perbaikan sistem semata, tetapi perbaikan kompetensi dan akuntabilitas. Sedangkan antitesis bagi sifat paternalistik adalah dengan menempatkan fungsi pelayanan publik sebagai pemberdayaan, bukan pemberian. Paradigma baru ini terletak pada kalimat sederhana, putting people first, menjadikan kepuasan masyarakat sebagai prioritas utama (Lembaga Administrasi Negara., 2003).

Memprioritaskan masyarakat, berarti menyesuaikan standar pelayanan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Politik pemerintah akan bermetamorfosis menjadi sistem birokrasi yang terbuka, dengan keberhasilan kinerja dievaluasi

atas dasar harapan dan kepuasan masyarakat. Tantangan terpenting lain bagi kualitas pelayanan publik adalah menciptakan budaya pelayanan. Mereduksi paradigma hubungan horizontal, yang sudah mengakar merupakan proses perubahan substansial. Ia memerlukan perubahan set mental di kepala setiap aparatpemerintahan. Penerapan model demokrasi dalam sistem Pemerintahan Daerah yang sekarang diterapkan belum mencapai hasil yang diharapkan. Perilaku birokrasi dan kinerja Pemerintah Daerah belum dapat mewujudkan keinginan dan pilihan publik untuk memperoleh jasa pelayanan yang memuaskan untuk meningkatkan kesejahteraan.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik oleh Pemerintah Daerah dalam hal ini dapat dilakukan dengan berbagai strategi, diantaranya: perluasan institusional dan mekanisme pasar, penerapan manajemen publik modern, dan perluasan makna demokrasi. Upaya ini dapat terwujud apabila terdapat konsistensi dari sikap Pemerintah Daerah bahwa keberadaannya adalah semata-mata mewakili kepentingan masyarakat di daerahnya, otonomi adalah diberikan kepada masyarakat. Sehingga keberadaannya harus memberikan pelayanan yang berkualitas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang memiliki otonomi tersebut. Perangkat birokrasi yang ada baru dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas apabila kerjanya selalu didasarkan pada nilai-nilai etika pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik secara umum ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu: sistem, kelembagaan, sumber daya manusia, dan keuangan. Dalam hal ini pemerintah harus benar-benar memenuhi keempat aspek tersebut, karena dengan begitu, masyarakat akan ikut berpartisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

6.7 Pelayanan Publik Yang Diharapkan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Dwiyanto menjelaskan beberapa tolak ukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut (A. Rahman H.I., 2007):

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.
2. Kualitas Layanan, yaitu kemampuan dalam kinerja organisasi pelayanan publik yang memberikan kepuasan pada masyarakat.

3. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun, agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan kebijakan birokrasi.
5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

Penerapan model demokrasi dalam sistem Pemerintahan Daerah yang sekarang diterapkan belum mencapai hasil yang diharapkan. Perilaku birokrasi dan kinerja Pemerintah Daerah belum dapat mewujudkan keinginan dan pilihan publik untuk memperoleh jasa pelayanan yang memuaskan untuk meningkatkan kesejahteraan. Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik oleh Pemerintah dalam hal ini dapat dilakukan dengan berbagai strategi, diantaranya: perluasan institusional dan mekanisme pasar, penerapan manajemen publik modern, dan perluasan makna demokrasi.

Upaya ini dapat terwujud apabila terdapat konsistensi dari sikap Pemerintah bahwa keberadaannya adalah semata-mata mewakili kepentingan masyarakat. Sehingga keberadaannya harus memberikan pelayanan yang berkualitas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perangkat birokrasi yang ada baru dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas apabila kinerjanya selalu didasarkan pada nilai-nilai etika pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik secara umum ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu: sistem, kelembagaan, sumber daya manusia, dan keuangan. Dalam hal ini pemerintah harus benar-benar memenuhi keempat aspek tersebut, karena dengan begitu, masyarakat akan ikut berpartisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Bab 7

Manajemen Pelayanan Publik dan Privat

7.1 Pendahuluan

Kualitas pelayanan kepada masyarakat ini menjadi salah satu indikator dari keberhasilan sebuah institusi sebagai sebuah organisasi pelayanan. Jika berbicara tentang pelayanan publik, maka kita akan dihadapkan pada posisi dan peran organisasi publik/pemerintah dan organisasi swasta/perusahaan swasta. Organisasi publik/pemerintah tentu berbeda dengan organisasi swasta/perusahaan swasta, di mana organisasi swasta lebih berorientasi pada benefit profit. Menangani urusan publik bukan hanya di tangani oleh pemerintah, tetapi juga di tangani oleh swasta/perusahaan. Pelayan publik memiliki tugas untuk melayani secara rutin terhadap masyarakat seperti memberikan lisensi dokumen-keputusan, perlindungan, pemeliharaan fasilitas, kesehatan dan jaminan keamanan menyediakan untuk penduduk. Kualitas pelayanan publik yang diberikan akan menentukan tingkat kepuasan dan kenyamanan publik penerima pelayanan.

Pembahasan kali ini mengenai tentang Manajemen Pelayanan Sektor Publik yang di mana dalam pelayanan publik negaralah yang berperan penting karena itulah salah satu tugas dari sebuah negara. Dalam manajemen pelayanan publik

terdapat perbedaan yang signifikan antara sektor publik dengan sektor privat. Selain itu dalam bab ini juga akan membedah sebenarnya peran pemerintah dalam pelayanan publik itu seperti apa? Apakah hanya sebagai perancang kebijakan? Atau juga sebagai implementator?

7.2 Manajemen Pelayanan Publik

7.2.1 Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan suatu elemen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan publik secara sederhana dapat dipahami sebagai pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Mulyadi, dkk:2016). Pengertian lain pelayanan publik merupakan pelayanan negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Sujardi: 2011).

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No/KEP//25/M.PAN/2/2014 menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelaksanaan yang dilaksanakan penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan

Secara garis besar dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan baik secara langsung ataupun secara tidak langsung kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik berupa barang, jasa ataupun pelayanan administratif. Mengacu pada pendapat di atas, menjadikan bukti bahwa pelayanan publik merupakan suatu bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat. Pelayanan publik

juga harus mengacu dan di dukung oleh undang-undang ataupun regulasi yang berlaku sehingga dapat menjadi acuan dalam penyelenggaranya. Selain dari pihak pemerintah yang menjadi penyelenggara pelayanan publik, dimungkinkan pula penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh non pemerintah seperti swasta.

7.2.2 Prinsip Pelayanan Publik

Berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014. Tentang Pedoman Standart Pelayanan Dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus dilakukan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik sebagai berikut:

1. Sederhana, Standar Pelayanan yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara.
2. Partisipatif, Penyusunan Standar Pelayanan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapatkan keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan.
3. Akuntabel, Hal-hal yang diatur dalam Standar Pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan
4. Berkelanjutan, Standar Pelayanan harus terus-menerus dilakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan.
5. Transparansi, Standar Pelayanan harus dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat.
6. Keadilan, Standar Pelayanan harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan dapat menjangkau semua masyarakat yang berbeda status ekonomi, jarak lokasi geografis, dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental

7.2.3 Definisi Manajemen Pelayanan Publik

Manajemen merupakan inti dari suatu administrasi, karena manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Gibson dan Donelly dan Ivancevich dalam buku Ratminto mendefinisikan manajemen adalah Suatu

proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak dicapai apabila satu individu bertindak sendiri. Sedangkan menurut Ratminto manajemen pelayanan dapat diartikan sebagai berikut: Suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan yang tegas dan ramah terhadap konsumen, terciptanya interaksi khusus dan kontrol kualitas dengan pelanggan.

Manajemen publik seringkali diidentikan dengan manajemen instansi pemerintah. Manajemen adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing*, dan *controlling* di satu sisi sedangkan di sisi lain adalah SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik (Safroni, Ladzi: 2012). Manajemen pelayanan publik juga dapat diartikan sebagai suatu proses perencanaan dan pengimplementasiannya serta mengarahkan dan juga mengkoordinasikan penyelesaian aktivitas-aktivitas pelayanan publik demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan publik yang telah ditentukan sebelumnya. Manajemen pelayanan publik yang baik tentu saja akan berpengaruh dan memberikan pelayanan yang berkualitas, sebaliknya buruknya kualitas pelayanan publik maka akan berpengaruh pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pelayanan adalah suatu proses.

Dengan demikian objek utama dari manajemen pelayanan publik adalah pelayanan itu sendiri, jadi manajemen pelayanan publik adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan dengan tertib, lancar, tepat sasaran, serta memuaskan bagi pihak yang dilayani. Pelayanan publik hampir secara otomatis akan dapat membentuk citra (*image*) tentang kinerja birokrasi. Karena kebijakan negara yang menyangkut pelayanan publik tidak lepas dari birokrasi. Sehubungan dengan itu kinerja birokrasi secara langsung berkaitan dengan masalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparaturnya (Rinaldi, Runi, 2012).

7.3 Manajemen Pelayanan Privat

Sektor pelayanan privat ini berbeda, mereka lebih berorientasi kepada pelanggan atau stakeholder yang punya tujuan untuk meningkatkan keuntungan, berikut karakteristiknya:

1. Sektor swasta lebih mengarah profit oriented. Mereka lebih mementingkan kebutuhan individu. Mereka menganalisa terlebih dahulu menurut mereka apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakat dan organisasi swastapun dituntut untuk memenuhi kebutuhan atau selera dari setiap individu atau pelanggan.
2. Dalam sektor swasta juga dipengaruhi oleh ilmu ekonomi seperti supply dan demand. Berarti pelayanan dalam sektor swasta dikendalikan oleh pasar sedangkan sektor publik tidak bisa diganggu oleh pasar.

Sistem manajemen sektor swasta bersifat tertutup yang sangat berbeda dengan sektor publik yang harus menjunjung transparansi terhadap masyarakat. Informasi yang masyarakat dapat juga sangat terbatas.

7.4 Perbandingan Manajemen Sektor Publik Dengan Sektor Privat

7.4.1 Perbedaan Manajemen Sektor Publik dan Sektor Privat

Salah satu perbedaan manajemen pada sektor publik dan sektor swasta yang dapat diidentifikasi dengan jelas adalah pada manajemen pelayanannya. Dalam bukunya *Management in the Public Domain, Public Money and Management*, (Stewart & Ranson, 1988), secara umum menggambarkan perbedaan manajemen pelayanan pada sektor publik dan manajemen pelayanan sektor privat.

Model manajemen pelayanan sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, yaitu: pertama, sektor swasta lebih mendasarkan pada pilihan individu (*individual choice*) dalam pasar. Organisasi di sektor swasta dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individual untuk memenuhi keputusan tiap-tiap individu pelanggan. Keadaan seperti itu berbeda dengan yang terjadi pada sektor publik. Sektor publik tidak mendasarkan pada pilihan individual dalam pasar akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan. Organisasi sektor publik mendasarkan pada tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (*massa*). Untuk memenuhi tuntutan individual tentu berbeda dengan pemenuhan tuntutan kolektif. Oleh karena itu, manajemen pelayanan yang digunakan tentunya juga berbeda.

Kedua, karakteristik sektor swasta adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran (*supply and demand*). Permintaan dan penawaran tersebut akan berdampak pada harga suatu produk barang atau jasa. Sementara itu, penggerak sektor publik adalah karena kebutuhan sumber daya. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya menjadi alasan utama bagi sektor publik untuk menyediakannya. Dalam hal penyediaan produk barang atau jasa pelayanan publik tersebut, sektor publik tidak bisa sepenuhnya menggunakan prinsip mekanisme pasar. Dalam sistem pasar, harga ditentukan sepenuhnya oleh penawaran dan permintaan, namun di sektor publik harga pelayanan publik tidak bisa ditentukan murni berdasarkan harga pasar. Oleh karena itu, manajemen pelayanan kepada publik di sektor publik dan sektor swasta tentu berbeda.

Ketiga, manajemen di sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik, sedangkan sektor publik bersifat terbuka untuk masyarakat terutama yang terkait dengan manajemen pelayanan. Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik sehingga pelayanan yang diberikan dapat diterima seluruh masyarakat secara menyeluruh. Sementara itu, di sektor swasta informasi yang disampaikan kepada publik relatif terbatas. Informasi yang disampaikan terbatas pada laporan keuangan, sedangkan anggaran dan rencana strategis perusahaan merupakan bagian dari rahasia perusahaan sehingga tidak disampaikan ke publik.

Keempat, sektor swasta berorientasi pada keadilan pasar (*equity of market*). Keadilan pasar berarti adanya kesempatan yang sama untuk masuk pasar. Sektor swasta berkepentingan untuk menghilangkan hambatan dalam memasuki pasar

(barrier to entry). Keadilan pasar akan terjadi apabila terdapat kompetisi yang adil dalam pasar sempurna, yaitu dengan tidak adanya monopoli atau monopsoni. Sementara itu, orientasi sektor publik adalah menciptakan keadilan kebutuhan (equity of need). Manajemen pelayanan sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, dan sarana-sarana umum lainnya.

Kelima, tujuan manajemen pelayanan sektor swasta adalah untuk mencari kepuasan pelanggan (selera pasar), sedangkan sektor publik bertujuan untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial. Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan distributif seperti itu.

Keenam, organisasi sektor swasta memiliki konsepsi bahwa pelanggan adalah raja. Pelanggan merupakan penguasa tertinggi. Sementara itu, dalam organisasi sektor publik kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat merupakan pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan. Sebagai contoh, masyarakat yang membeli jasa listrik dari PT. PLN adalah pelanggan PT. PLN, sedangkan yang tidak berlangganan listrik bukanlah pelanggan PT. PLN. Akan tetapi, pemerintah tidak bisa hanya memperhatikan masyarakat yang sudah berlangganan listrik saja, karena pada dasarnya setiap masyarakat berhak memperoleh fasilitas listrik. Berdasarkan hal ini, maka manajemen pelayanan yang diterapkan di sektor publik dan sektor swasta tentu akan berbeda.

Ketujuh, persaingan dalam sektor swasta merupakan instrumen pasar, sedangkan dalam sektor publik yang merupakan instrumen pemerintahan adalah tindakan kolektif. Keadaan inilah yang menyebabkan sektor publik tidak bisa menjadi murni pasar, akan tetapi bersifat setengah pasar (quasi competition). Organisasi sektor publik tidak bisa sepenuhnya mengikuti mekanisme pasar bebas. Tindakan kolektif dari masyarakat bisa membatasi tindakan pemerintah. Dalam sistem pemerintahan, sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Selain tujuh karakteristik yang diungkapkan oleh Stewart & Ranson di atas, masih terdapat karakteristik unik lainnya, antara lain pelayanan pada sektor publik tidak menjadikan laba sebagai tujuan utamanya dan keputusan dalam manajemen sektor publik dapat bersifat memaksa. Hal ini berbeda dengan

sektor swasta yang tidak bisa memaksa pelanggannya. Masyarakat bisa dipaksa untuk mematuhi aturan atau keputusan pemerintah, misalnya tentang penetapan tarif pajak dan harga pelayanan tertentu.

Kekuatan sektor swasta adalah kekuatan pasar, sehingga kekuatan pasar yang akan memaksa orang membeli atau keluar dari pasar. Sektor swasta bisa membebankan harga yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda dan hal ini tidak akan mengundang protes berupa demonstrasi. Akan tetapi, jika pemerintah sebagai organisasi penyedia layanan publik menaikkan harga pelayanan publik, misalnya harga BBM, tarif dasar listrik dan telepon, tarif PDAM, maka hal tersebut akan mengundang reaksi yang hebat dari masyarakat. Hal seperti inilah yang sulit terjadi pada organisasi sektor swasta.

Antara manajemen publik dan manajemen swasta ada beberapa persamaan. Tetapi disamping persamaan-persamaan yang ada, diantara manajemen publik dan manajemen swasta ada juga perbedaan yang cukup besar. Perbedaan dalam konteks, orientasi nilai, sasaran pelayanan. Persamaan-persamaan antara sektor publik dan sektor swasta adalah pada peran dan fungsi manajemen. Sementara itu perbedaannya cukup besar, antara lain sistem nilai dan landasan ideologinya berbeda. Dunia bisnis merupakan produk dari ideologi kapitalistik: yang mengurus soal: pemasukan, biaya, keuntungan, dan pengembangan investasi. Sedangkan manajemen publik, yang terkait erat dengan administrasi publik, landasan ideologinya muncul dari konstitusi, seperti: kedaulatan rakyat, pembagian wewenang, hak-hak asasi, pluralisme, keuntungan publik, barang-barang publik (public goods), kebebasan mengakses informasi, perwakilan (representativeness), persamaan kesempatan, dan perasaan dalam perlakuan.

Menurut Allison (1986) dalam artikelnya pernah menuliskan beberapa perbedaan antara manajemen swasta dan manajemen publik. Perbedaan-perbedaan tersebut antara lain:

1. Perspektif waktu

Manajer publik mempunyai perspektif waktu yang lebih pendek sesuai kepentingan dan kalender politik dibanding manajer swasta. Manajer swasta bisa dikatakan punya waktu yang hampir tidak terbatas. Pembatasan waktu bagi manajer swasta dibatasi oleh kemampuannya sendiri, bisa kemampuan keuangan maupun kemampuan keahlian. Tetapi kalau manajer publik tergantung prestasi, peta politik, dan waktu rotasi jabatan.

2. Lama waktu pelayanan
Lamanya pelayanan yang diberikan oleh manajer yang ditunjuk secara politis relatif singkat. Sementara itu manajer swasta cenderung memiliki masa kerja yang relatif lebih lama.
3. Standar ukuran keberhasilan
Standar dan ukuran keberhasilan dari manajemen publik lebih kabur atau sulit disepakati dibanding standar atau ukuran untuk menilai keberhasilan manajemen swasta. Misalnya: laba perusahaan, perluasan produksi dan sebagainya, Kalau ukuran keberhasilan pelayanan Dinas Kesehatan apa saja.
4. Personalia
Dalam birokrasi publik selain pegawai yang diangkat melalui prosedur, seleksi pegawai ada juga pejabat negara yang diangkat secara politis. Akibatnya pengendalian pegawai dan penempatan pegawai sesuai profesionalismenya relatif lebih sukar. Di organisasi swasta kelompok terakhir ini tidak ada. Di swasta mengendalikan pegawai lebih mudah. Misalnya: untuk memecat pegawai, memindah pegawai, dan sebagainya.
5. Tekanan pelayanan
Tekanan pelayanan di organisasi swasta cenderung menekankan aspek pencapaian efisiensi organisasi, yang diwakili penghitungan untung rugi. Sementara itu organisasi publik lebih menekankan pada pemerataan atau keadilan. Sehingga pencapaian sasaran ini menjadi sulit diukur.
6. Prosesnya
Proses organisasi publik dalam arti seapak terjang pelaksanaan pekerjaan di organisasi publik lebih sering menjadi sorotan publik dibanding organisasi swasta. Dengan kata lain sifat manajemen publik lebih terbuka terhadap sorotan masyarakat dibanding manajemen swasta.
7. Peran media masa
Manajer publik lebih sering menghadapi pers dibanding manajer swasta. Keputusan[utusan manajer publik sering telah dikupas oleh

pers. Sebaliknya bagi manajer swasta lebih jarang terjadi hal yang demikian.

8. Tekanan dalam pengambilan keputusan

Bagi manajer publik lebih sulit untuk mencari kompromi terhadap tekanan yang datang dari berbagai arah dan lebih sulit menciptakan koalisi dengan orang dalam atau orang luar supaya dapat mengambil keputusan yang baik bagi kelangsungannya. Kontradiksi Kontradiksi dalam pengambilan keputusan seperti itu lebih jarang dihadapi di manajer swasta, sehingga arus keputusan lebih tegas mengalir dari atasan kepada bawahan.

9. Kebebasan menentukan langkah

Manajer publik sering menjadi obyek sorotan lembaga legislatif maupun yudikatif . Karena itu mengurangi kebebasan manajer publik dalam menentukan langkah-langkahnya. Hal yang seperti itu kurang terjadi di manajer swasta.

10. Kejelasan misi

Misi organisasi publik seringkali tidak sejelas organisasi swasta. Misi organisasi publik misalnya menciptakan masyarakat yang sejahtera, jelas lebih kabur dan lebih sulit diukur hasilnya dibanding organisasi swasta yaitu mencari keuntungan, pemasaran yang baik, dan kelangsungan organisasi.

Menurut Ring dan Perry ada 4 poin utama perbedaan sektor publik dan sektor privat:

1. Sektor publik memiliki kerentanan terhadap konflik tujuan dan sasaran dalam mengimplementasikan kebijakan lebih tinggi daripada sektor swasta.
2. Sektor publik lebih terbuka terhadap lingkungan luarnya daripada sektor swasta. Sektor publik melayani stakeholders yang lebih beragam / berbeda-beda sehingga lebih sulit untuk suatu isu dan strategi yang digunakan untuk mencapainya daripada sektor swasta.
3. Sektor publik lebih memiliki keterbatasan waktu, yang dibatasi oleh periode suksesi pimpinan eksekutif, dan perubahan komposisi lembaga pembuat kebijakan.

4. Sektor publik dibayangi oleh koalisi yang rentan antara kelompok politik, sehingga penetapan isu strategisnya lebih cenderung berkaitan dengan usaha mengamankan koalisi tersebut.
5. Sektor publik lebih rentan terhadap intervensi atau pengaruh dari berbagai kelompok kepentingan dalam mengambil suatu kebijakan, sehingga seringkali mengganggu rasionalitas dan efektivitas suatu kebijakan yang diambil.

7.4.2 Persamaan Manajemen Sektor Publik dan Sektor Privat

1. Keduanya merupakan bagian yang integral dari sistem ekonomi negara, dan sumber daya yang sama untuk mencapai tujuan organisasi;
2. Keduanya menghadapi masalah yang sama, yaitu kelangkaan sumber daya (scarcity resources), sehingga harus menggunakannya secara ekonomis, efisien dan efektif;
3. Pengendalian manajemen yang sama, perencanaan, pengendalian pertanggungjawaban;
4. Menghasilkan produk yang sama, transportasi, pendidikan, kesehatan, dan jenis pelayanan lainnya;
5. Keduanya terikat pada ketentuan perundang-undangan dan hukum yang disyaratkan.

7.5 Pelayanan Publik dalam Pemerintahan Yang Baik (Good Governance)

Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam

rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keanekaragaman kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Jika pemerintah merupakan organisasi birokrasi dalam pelayanan publik, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan pelayanan publik.

Dalam hal institusi pemerintah memberikan pelayanan, maka yang terpenting adalah bagaimana memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Suatu pelayanan bermutu yang diberikan kepada masyarakat menuntut adanya upaya dari seluruh pegawai, dan bukan hanya dari petugas di front office. Jadi, upaya itu tidak hanya dituntut dari mereka yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam menghasilkan pelayanan yang mencerminkan kualitas sikap pegawai tersebut, tetapi juga dari para pegawai di back office yang menghasilkan layanan di belakang layar yang tidak kelihatan oleh masyarakat. Mengapa dalam konsep pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah harus dilakukan oleh seluruh pegawai? Karena, tugas apa saja yang dilakukan oleh setiap pegawai mengandung unsur pelayanan yang pada gilirannya akan memengaruhi mutu pelayanan jasa produk dari instansi di mana pegawai tersebut bekerja yang diterima oleh masyarakat.

Pelayanan masyarakat mencerminkan pendekatan seutuhnya dari seorang pegawai pada instansi pemerintah kecamatan. Inti dari pelayanan masyarakat adalah sikap menolong, bersahabat, dan profesional dalam memberikan pelayanan jasa atau produk dari suatu instansi yang memuaskan masyarakat dan menyebabkan masyarakat datang kembali untuk mohon pelayanan instansi tersebut. Pelayanan masyarakat menuntut setiap unsur di dalam lembaga tersebut untuk berempati kepada masyarakat. Empati mengandung pengertian sebagai kesanggupan dari birokrat pemerintah untuk menempatkan dirinya dari pihak masyarakat dan melihat hal-hal atau masalah-masalah dari sudut

pandangan masyarakat. Melalui empati yang dilakukan oleh pegawai itu akan menuntut kesabaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam pembahasan ini, pelayanan publik dalam pemerintahan yang baik harus memenuhi kualitas yang harus dipenuhi. Pelayanan publik yang ada harus berfungsi untuk mengurangi (bahkan menghilangkan) kesenjangan peran antara organisasi pusat dengan organisasi-organisasi pelaksana yang ada dilapangan. Jumlah staf/aparat yang ada sesuai, tidak kurang dan tidak pada level menengah dan level atas agar pelayanan publik dapat tepat sasaran . pelayanan yang diberikan juga harus mendekatkan birokrasi dengan masyarakat pelanggan (Taufiqurahman, Evi Satsipi: 2018).

Tetapi ada beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas publik, antara lain:

1. Konteks monopolistik, dalam hal ini karena tidak adanya kompetisi dari penyelenggara pelayanan publik non pemerintah, tidak ada dorongan yang kuat untuk meningkatkan jumlah, kualitas maupun pemerataan pelayanan tersebut oleh pemerintah
2. Tekanan dari lingkungan, di mana faktor lingkungan amat memengaruhi kinerja organisasi pelayanan dalam transaksi dan interaksinya antara lingkungan dengan organisasi publik
3. Budaya patrimonial, di mana budaya organisasi penyelenggara pelayanan publik di Indonesia masih banyak terikat oleh tradisi-tradisi politik dan budaya masyarakat setempat yang seringkali tidak kondusif dan melanggar peraturan-peraturan yang telah ditentukan

Bab 8

Perkembangan Manajemen Pemerintahan

8.1 Pendahuluan

Manajemen pemerintahan sebagaimana tuntutan keberadaannya dan tuntutan Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah, seyogyanya berubah sejalan dengan tuntutan globalisasi, pola-pola manajemen tradisional feodal diganti dengan pola modern yang demokratis. Hal itu paling tidak karena manajemen pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari kepolitikan global, kepentingan nasional dan tentunya kepentingan regional serta kepentingan lokal. Pemahaman ini perlu ditekankan bagi manajemen pemerintahan di daerah karena era global berarti pasar global, ekonomi global dan nilai-nilai global. Adapun kepentingan nasional bertumpu pada terjaminnya stabilitas negara, integrasi politik dan integrasi ekonomi, sedangkan kepentingan lokal diorientasikan pada terpenuhinya kenyamanan lingkungan lokal, yang meliputi kesejahteraan, stabilitas politik dan stabilitas ekonomi serta terjaganya lingkungan fisik maupun non fisik. Dengan demikian perlu adanya perubahan manajemen yang berbasis akuntabilitas, transparan, keterbukaan dan didasarkan pada ketegasan dalam penegakan hukum perlu dilakukan. Namun demikian untuk terjadinya perubahan manajemen tersebut, maka perlu lebih dipahami tentang demokratisasi pada pemerintahan di daerah (Redjo, 2009).

Peta jalan “Making Indonesia 4.0” telah diluncurkan Presiden Jokowi pada acara Indonesia Industrial Summit 2018 lalu yang merupakan strategi industri nasional di era revolusi industri 4.0. Tata kelola pemerintahan pada masa revolusi industri 1.0 menekankan pada markets governance, sebab sumber daya kunci adalah tenaga kerja. Pada revolusi industri 2.0 ketika mesin mulai membantu manusia, proses manajerial dikedepankan sehingga yang muncul adalah tata kelola yang hierarkis. Lalu revolusi industri 3.0 di era informasi yang berlimpah menghasilkan tata kelola kolaborasi dan jaringan. Kini, bagaimana dengan tata kelola di era revolusi industri 4.0? Berbagai upaya tersebut patut diapresiasi, tetapi tanpa mengubah tata kelola dalam diri pemerintah hal tersebut tidak akan membawa rangkaian perubahan yang holistik, sebab revolusi industri 4.0 akan mendisrupsi di semua bidang (Ihsan, 2018).

Fenomena disrupsi yang mewarnai perkembangan peradaban Revolusi Industri 4.0, dengan dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa kita pada kondisi transisi revolusi teknologi yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain. Perubahan lanskap ekonomi politik dan relasi organisasi sebagai konsekuensi Revolusi Industri 4.0 menjadikan transformasi organisasi pemerintah sebagai suatu keniscayaan dalam berbagai skala ruang lingkup, dan kompleksitasnya. Transformasi organisasi pemerintah ini menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah agar responsif terhadap perubahan (Eddy Cahyono, 2018).

Reformasi birokrasi (RB) 4.0 merupakan gagasan strategi yang dapat diterapkan organisasi pemerintah untuk menghadapi Revolusi Industri (R.I) 4.0. Reformasi birokrasi ini mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Reformasi birokrasi ini merupakan kelanjutan dari gagasan reformasi birokrasi yang sudah berjalan saat ini. Dengan tambahan dimensi kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan TIK, maka pemerintah diharapkan dapat menerima manfaat maksimal dari ini dan sementara disisi lain mampu meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkannya.

8.2 Manajemen Pemerintahan

Manajemen pemerintahan diartikan pada bagaimana secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Dengan demikian manajemen pemerintahan lebih terfokus pada alat-alat manajerial, teknis pengetahuan dan keterampilan yang dapat digunakan untuk mengubah ide-ide dan kebijakan menjadi program tindakan (Istianto dalam Suharyadi and Insani, 2016). Manajemen pemerintahan juga menyoroti proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Konsep dasar dari manajemen pemerintahan tidak lain adalah manajemen itu sendiri.

Dalam rangka memahami pengertian manajemen pemerintahan, digunakan pengertian administrasi negara. Administrasi negara adalah administrasi mengenai negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya (LAN, 2003). Administrasi negara berperan memberikan dukungan dan mengembangkan tugas penyelenggaraan negara, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, dan membuka peluang kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara. Dalam pengertian administrasi negara terkandung konsep-konsep: tata nilai, organisasi dan manajemen pemerintahan negara, sistem penyelenggaraan kebijakan negara, sumber daya aparatur negara, lingkungan administrasi negara, posisi dan peran warga negara, dan dimensi hukum.

Organisasi dan manajemen pemerintahan negara merupakan fenomena substansial dari disiplin dan sistem organisasi negara. Organisasi pemerintahan Negara berkenaan dengan tatanan organisasi pemerintahan negara meliputi lembaga eksekutif (pemerintah), dan legislatif (badan perwakilan rakyat), yang eksis pada setiap satuan wilayah pemerintahan, yudikatif (badan peradilan) dan lembaga negara lainnya yang diperlukan dalam penyelenggaraan negara, serta tata hubungan fungsional di antara lembaga-lembaga tersebut. Sedangkan manajemen pemerintahan negara berkenaan dengan kegiatan pengelolaan tugas pemerintahan negara, meliputi tugas pemerintahan umum dan pembangunan. Salah satu lingkup administrasi negara di atas adalah manajemen pemerintahan negara yang meliputi kegiatan pengelolaan pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan dalam berbagai bidang kehidupan dan wilayah

pemerintahan, yang merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan pada umumnya, seperti pengelolaan kebijakan, perencanaan, pembiayaan, pelaksanaan, pengendalian, pelayanan, pengawasan, dan pertanggungjawaban hasilnya dari setiap atau keseluruhan organisasi pemerintahan Negara (Yunarto, 2014).

Manajemen pemerintahan modern merupakan modal pokok pembangunan. Pelaksanaannya didasarkan suatu sistem manajemen yang menekankan pada aturan-aturan seperangkat hirarki pembagian kerja yang jelas dan terus mengikuti prosedur-prosedur dan menitik beratkan pada struktur keorganisasian secara simultan dan komprehensif. Manajemen pemerintahan modern menggambarkan blue print tentang bagaimana berorganisasi harus beroperasi melalui kegiatan manajerialnya, meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dengan demikian untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien serta mampu memberikan multiplier effect bagi pembangunan yang dapat membawa pada kesejahteraan pada semua lapisan bangsa dituntut adanya manajemen yang ideal dan solutif. Dalam pelaksanaan pembangunan di era pasca reformasi ini, pemerintah telah bertekad untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi serta produktifitas aparturnya sebagaimana diamanatkan oleh garis besar program pembangunan nasional. Bahwa dalam sistem pemerintahan kita menganut azas-azas desentralisasi, dekonsentrasi dan menebawind, sehingga peran pemerintahan sebagai instrumen penyelenggaraan bernegara dalam menjalankan fungsi alokasi, regulasi dan stabilisasi sumber daya nasional dapat terlaksana sampai ke tingkat pemerintahan yang terendah (Qohar, 2012).

Salah satu perbedaan manajemen pada sektor publik dan sektor swasta yang dapat diidentifikasi dengan jelas adalah pada manajemen pelayanannya. Dalam bukunya *Management in the Public Domain, Public Money and Management*, Stewart and Ranson (1988), secara umum menggambarkan perbedaan manajemen pelayanan pada sektor publik dan manajemen pelayanan sektor swasta. Model manajemen pelayanan sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta, yaitu:

Pertama, sektor swasta lebih mendasarkan pada pilihan individu (*individual choice*) dalam pasar. Organisasi di sektor swasta dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individual untuk mematuhi keputusan tiap-tiap individu pelanggan. Keadaan seperti itu berbeda dengan yang terjadi pada sektor publik. Sektor publik tidak mendasarkan pada pilihan individual dalam pasar akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan. Organisasi sektor publik mendasarkan

pada tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa). Untuk memenuhi tuntutan individual tentu berbeda dengan pemenuhan tuntutan kolektif. Oleh karena itu, manajemen pelayanan yang digunakan tentunya juga berbeda.

Kedua, karakteristik sektor swasta adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran (supply and demand). Permintaan dan penawaran tersebut akan berdampak pada harga suatu produk barang atau jasa. Sementara itu, penggerak sektor publik adalah karena kebutuhan sumber daya. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap sumber daya, seperti air bersih, listrik, keamanan, kesehatan, pendidikan, dan sebagainya menjadi alasan utama bagi sektor publik untuk menyediakannya. Dalam hal penyediaan produk barang atau jasa pelayanan publik tersebut, sektor publik tidak bisa sepenuhnya menggunakan prinsip mekanisme pasar. Dalam sistem pasar, harga ditentukan sepenuhnya oleh penawaran dan permintaan, namun di sektor publik harga pelayanan publik tidak bisa ditentukan murni berdasarkan harga pasar. Oleh karena itu, manajemen pelayanan kepada publik di sektor publik dan sektor swasta tentu berbeda.

Ketiga, manajemen di sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik, sedangkan sektor publik bersifat terbuka untuk masyarakat terutama yang terkait dengan manajemen pelayanan. Dalam organisasi sektor publik, informasi harus diberikan kepada publik seluas mungkin untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik sehingga pelayanan yang diberikan dapat diterima seluruh masyarakat secara menyeluruh. Sementara itu, di sektor swasta informasi yang disampaikan kepada publik relatif terbatas. Informasi yang disampaikan terbatas pada laporan keuangan, sedangkan anggaran dan rencana strategis perusahaan merupakan bagian dari rahasia perusahaan sehingga tidak disampaikan ke publik.

Keempat, sektor swasta berorientasi pada keadilan pasar (equity of market). Keadilan pasar berarti adanya kesempatan yang sama untuk masuk pasar. Sektor swasta berkepentingan untuk menghilangkan hambatan dalam memasuki pasar (barrier to entry). Keadilan pasar akan terjadi apabila terdapat kompetisi yang adil dalam pasar sempurna, yaitu dengan tidak adanya monopoli atau monopsoni. Sementara itu, orientasi sektor publik adalah menciptakan keadilan kebutuhan (equity of need). Manajemen pelayanan sektor publik berkepentingan untuk menciptakan adanya kesempatan yang sama bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, misalnya kebutuhan terhadap kesehatan, pendidikan, dan sarana-sarana umum lainnya.

Kelima, tujuan manajemen pelayanan sektor swasta adalah untuk mencari kepuasan pelanggan (selera pasar), sedangkan sektor publik bertujuan untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial. Sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan distributif seperti itu.

Keenam, organisasi sektor swasta memiliki konsepsi bahwa pelanggan adalah raja. Pelanggan merupakan penguasa tertinggi. Sementara itu, dalam organisasi sektor publik kekuasaan tertinggi adalah masyarakat. Dalam hal tertentu masyarakat merupakan pelanggan, akan tetapi dalam keadaan tertentu juga masyarakat bukan menjadi pelanggan. Sebagai contoh, masyarakat yang membeli jasa listrik dari PT. PLN adalah pelanggan PT. PLN, sedangkan yang tidak berlangganan listrik bukanlah pelanggan PT. PLN. Akan tetapi, pemerintah tidak bisa hanya memperhatikan masyarakat yang sudah berlangganan listrik saja, karena pada dasarnya setiap masyarakat berhak memperoleh fasilitas listrik. Berdasarkan hal ini, maka manajemen pelayanan yang diterapkan di sektor publik dan sektor swasta tentu akan berbeda.

Ketujuh, persaingan dalam sektor swasta merupakan instrumen pasar, sedangkan dalam sektor publik yang merupakan instrumen pemerintahan adalah tindakan kolektif. Keadaan inilah yang menyebabkan sektor publik tidak bisa menjadi murni pasar, akan tetapi bersifat setengah pasar (quasi competition). Organisasi sektor publik tidak bisa sepenuhnya mengikuti mekanisme pasar bebas. Tindakan kolektif dari masyarakat bisa membatasi tindakan pemerintah. Dalam sistem pemerintahan, sangat sulit bagi pemerintah untuk memenuhi keinginan dan kepuasan tiap-tiap orang dan yang mungkin dilakukan adalah pemenuhan keinginan kolektif.

Nuriyanto (2014) mengatakan bahwa amanah besar bagi pengelola manajemen pemerintah sebagaimana telah diamanatkan oleh founding fathers Negara Kesatuan Republik Ubluk Indonesia yang tertuang dalam dasar Konstitusi Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Indonesia adalah negara kesejahteraan (welfare state). Rumusan konsep Negara welfare state tersebut termaktub dalam Pembukaan (Preamble) UUD 1945 alinea keempat yang berbunyi:

“Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa...”.

Adalah wujud dari niat untuk membentuk negara kesejahteraan (welfare state). Rumusan yang sama juga tercermin dalam Pasal 27, di mana setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan, serta pasal 31 yang mengatur pelayanan pendidikan, 33, dan 34, di mana kekayaan alam kita harus dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat serta fakir miskin dan anak terlantar dipelihara oleh negara.

Konsep negara kesejahteraan tidak hanya mencakup deskripsi mengenai sebuah cara pengorganisasian kesejahteraan (welfare) atau pelayanan social (social services). Melainkan juga sebuah konsep normatif atau sistem pendekatan ideal yang menekankan bahwa setiap orang harus memperoleh pelayanan publik sebagai haknya. Negara Kesejahteraan juga merupakan anak kandung pergumulan ideologi dan teori, khususnya yang berhaluan sayap kiri (left wing view), seperti marxisme, sosialisme, dan sosial demokratik (Paul Spicker dalam Nuriyanto (2014).

Produk lain pemerintahan agar kemiskinan di Indonesia dapat menurun selain dukungan dan kerja sama dari pihak masyarakat dan keseriusan pemerintah dalam menangani masalah ini dengan program Millenium Development Goals (MDGs). Melalui program ini pemerintah berusaha mengentaskan kemiskinan, hanya saja persyaratan tertentu harus terpenuhi. Dalam hal ini persyaratan tersebut adalah mengenai kesiapan pemerintah dalam melaksanakan program MDGs, karena pemerintah harus berada dalam posisi good governance sesuai dengan perkembangan paradigma *New Public Management* (NPM). Pemahaman teoritik tentang kebijakan publik didominasi pergeseran NPM ke governance dan dari kebijakan publik (pelayanan publik) berorientasi pasar ke warga negara. Sehingga kebijakan publik dan pelayanan publik dengan paradigma NPM adalah masalah sektor publik dan partisipasi, karena dengan pemberdayaan sektor publik dan partisipasi diharapkan ada kerja sama antara pemerintah dengan warga negara tanpa ada yang dirugikan.

8.3 Fungsi Manajemen Pemerintahan

Dalam sejarah, pembentukan negara senantiasa akan disertai dengan penetapan tujuan bernegara tidak terkecuali NKRI. Undang-undang Dasar 1945 dengan jelas telah mengamanatkan tujuan negara Republik Indonesia, yaitu: melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia,

memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian dan keadilan sosial. Tujuan bernegara tersebut menjadi acuan bagi penyelenggara negara/pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pembangunan. Sebagai suatu proses, pelaksanaan tugas dan fungsi pembangunan oleh pemerintah tidak terlepas dari aspek manajemen yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling). Aspek manajemen tersebut dijabarkan dalam berbagai peraturan perundangan dalam sistem administrasi untuk mendukung pencapaian tujuan bernegara di atas (Yunarto, 2014).



Gambar 8.1: Manajemen pemerintah

Manajemen pemerintahan sebagaimana tuntutan keberadaannya dan tuntutan Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah, seyogyanya berubah sejalan dengan tuntutan globalisasi, pola-pola manajemen tradisional feodal diganti dengan pola modern yang demokratis. Hal itu paling tidak karena manajemen pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari kepolitikan global, kepentingan nasional dan tentunya kepentingan regional serta kepentingan lokal. Pemahaman ini perlu ditekankan bagi manajemen pemerintahan di Daerah karena era global berarti pasar global, ekonomi global dan nilai-nilai global. Oleh karena itu, demokratisasi manajemen pemerintahan di Daerah merupakan faktor yang menentukan untuk keberlangsungan otonomi, sehingga partisipasi efektif dari seluruh lapisan masyarakat dapat berlangsung tanpa perbedaan prinsip satu dengan lainnya. Terselenggaranya manajemen pemerintahan yang demokratis menunjukkan bahwa elit politik pemerintahan memahami dan

memiliki kemampuan untuk melaksanakan nilai-nilai demokrasi sebagaimana adanya, baik pada tataran kebijakan, tataran implementasi maupun pada tataran kultural yang mensyaratkan adanya mekanisme check and balances (saling kontrol dan saling mengimbangi) antara pemerintah dengan yang diperintah (Redjo, 2018). Dalam manajemen pemerintahan, kegiatan perencanaan dan penganggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebagaimana pada pada gambar di atas (Yunarto, 2014):

Dari lima tahapan dalam siklus tersebut, pemerintah menjalankan tiga tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban. Dalam tahapan perencanaan terdapat fungsi perencanaan itu sendiri, pengorganisasian, dan pengendalian dengan tujuan mendapatkan hasil perencanaan yang optimal berdasarkan sumber daya yang dimiliki. Pada tahapan pelaksanaan terdapat fungsi pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan, dan pengendalian dengan tujuan terlaksananya rencana yang telah ditetapkan secara optimal dengan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Sedangkan tahapan pertanggungjawaban dapat dipenuhi dengan baik apabila tahapan perencanaan dan pelaksanaan bisa dilalui dengan baik.

8.3.1 Perencanaan Pembangunan

Sejak bergulirnya reformasi, setidaknya, telah terjadi empat perubahan penting yang memengaruhi sistem perencanaan pembangunan di Indonesia. Pertama, peran Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) kini lebih dibatasi dibandingkan pada masa Orde Baru. Kedua, berlakunya otonomi daerah yang menyebabkan tiap daerah (provinsi, kabupaten, dan kota) leluasa untuk menentukan rencana pembangunan mereka masing-masing. Ketiga, sistem pemilihan presiden langsung dan sistem pemilihan kepala daerah secara langsung. Keempat, peran parlemen, baik di tingkat pusat (Dewan Perwakilan Rakyat, DPR) maupun daerah (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, DPRD), yang semakin kuat, juga turut berperan dalam perubahan perencanaan pembangunan di Indonesia (Fuady, 2012).

Ada tiga pertanyaan penting yang terkait dengan konsep perencanaan pembangunan. Pertanyaan itu meliputi apa (what), mengapa (why) dan bagaimana (how) perencanaan pembangunan? Pembahasan tentang pertanyaan “apa” berkaitan dengan definisi perencanaan, definisi pembangunan, hubungan antara perencanaan dan pembangunan, konsep dasar perencanaan pembangunan, perbedaan antara perencanaan (planning), perencana (planners),

dan rencana (plan). Sementara pertanyaan tentang “mengapa” menguraikan alasan-alasan pentingnya perencanaan pembangunan. Pertanyaan tentang “bagaimana” menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan langkah-langkah perencanaan secara teori dan perencanaan di era desentralisasi dan otonomi daerah.

Secara garis besar terdapat empat langkah dasar perencanaan yang dapat dipakai untuk semua kegiatan perencanaan pada semua jenjang pemerintahan. Langkah tersebut adalah:

1. Menetapkan sasaran Kegiatan perencanaan dimulai dengan memutuskan apa yang ingin dicapai organisasi. Tanpa sasaran yang jelas, sumber daya yang dimiliki organisasi akan menyebar terlalu luas. Dengan menetapkan prioritas dan merinci sasaran secara jelas, organisasi dapat mengarahkan sumber daya agar lebih efektif.
2. Merumuskan posisi organisasi pada saat ini Jika sasaran telah ditetapkan, pimpinan harus mengetahui organisasi berada di mana saat ini dan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut, sumber daya apa yang dimiliki pada saat ini. Rencana baru dapat disusun jika sebuah organisasi telah mengetahui posisinya pada saat ini.
3. Mengidentifikasi faktor faktor pendukung dan penghambat menuju sasaran Selanjutnya perlu diketahui faktor faktor, baik internal maupun eksternal, yang diperkirakan dapat membantu dan menghambat organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kendala yang dihadapi dalam tahapan ini adalah pemahaman tentang apa yang akan terjadi pada saat ini dalam sebuah organisasi jauh lebih mudah dibandingkan dengan meramalkan persoalan atau peluang yang akan terjadi di masa datang. Betapun sulitnya melihat ke depan adalah unsur utama yang paling sulit dalam perencanaan dan hal ini harus dipikirkan oleh sebuah organisasi.
4. Menyusun langkah langkah untuk mencapai sasaran Langkah terakhir dalam kegiatan perencanaan adalah mengembangkan berbagai kemungkinan alternatif atau langkah yang diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengevaluasi alternatif alternatif tersebut, dan memilih mana yang dianggap paling baik, cocok dan memuaskan (Nursini, 2010).

Selanjutnya Muhyiddin (2020) melaporkan penelitiannya bahwa sejak pandemi Covid-19 melanda dunia, dan Indonesia termasuk di dalamnya. Indonesia berjuang melawan Covid-19 dengan memodifikasi kebijakan karantina wilayah (lockdown) menjadi pembatasan sosial berskala besar (PSBB) yang bersifat lokal sesuai tingkat keparahan di wilayah provinsi, kabupaten, atau kota. Selama masa pandemi ini, perekonomian dunia dan Indonesia mengalami pelambatan. Pemerintah dan lembaga kajian strategis memprediksi Indonesia tumbuh rendah atau bahkan negatif di tahun 2020. Untuk itu, Pemerintah berupaya mengagendakan kebijakan Normal Baru agar dampak ekonomi akibat pandemi tidak sampai menimbulkan krisis yang berkepanjangan. Kebijakan ini berhubungan dengan perencanaan pembangunan di mana Pemerintah sudah menetapkan program, target, dan major projects di Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Pemerintah perlu melakukan penelaahan kembali terhadap rencana jangka menengah mengingat pada tahun 2020 semua program dilakukan pengalihan fokus untuk penanganan Covid-19. Pemerintah mempunyai 3 alternatif dalam perencanaan jangka menengah, apakah tetap dengan rencana semula, melakukan revisi moderat, atau mengganti dengan rencana yang baru dengan mendasarkan asumsi yang sudah diperbaharui dengan datangnya pandemi Covid-19 dan dampak ekonomi yang mengiringinya.

8.3.2 Pelaksanaan Pembangunan

Jika ditekuni, teknologi di era 4.0 di dalam upaya melakukan pemulihan ekonomi dimasa pandemi ini maka kita bisa langsung merasakan, bahwa hal-hal yang sebelumnya sebuah perencanaan menerapkan kemajuan teknologi 4.0 guna meningkatkan daya saing menjadi sebuah tantangan bagi sebuah keberlangsungan ekonomi, kata Ketua Umum Ikatan Auditor Teknologi Indonesia (IATI) yang juga Kepala BPPT Hammam Riza di acara webinar dengan tema Peran Audit Teknologi Dalam Revolusi Industri 4.0 (12/10). Oleh karenanya, revolusi industri 4.0 ini menjadi bagian sangat penting yang dilakukan oleh kita semua sebagai stakeholder yang membangun ekosistem industri 4.0. BPPT saat ini dan kedepan ingin mengisi ekosistem industri 4.0 dengan mengembangkan teknologi kunci yang akan mengungkit sektor prioritas riset nasional seperti menerapkan kecerdasan artificial untuk mendeteksi Covid-19, menerapkan big data untuk penanganan Covid-19 dan lainnya, tutur Hammam.

BPPT terus mendorong bersama Kementerian Riset dan Teknologi/BRIN menurutnya, menghadirkan produk inovasi yang sarat akan teknologi baik di sektor pembangunan nasional terlebih di dalam sektor yang menjadi prioritas riset nasional maupun proyek nasional seperti penggunaan tanda tangan digital, membangun ketahanan pangan serta mengembangkan teknologi modifikasi cuaca dengan memanfaatkan secara optimal kecerdasan artificial. Selain itu, dengan dorongan dan dukungan penuh Kementerian Ristek/BRIN, maka berhasil meluncurkan Strategi Nasional Kecerdasan Artificial melalui inovasi Indonesia yang akan membawa kita sejajar dengan negara lain dalam adaptasi terhadap teknologi kecerdasan *artificial* yang memaksimalkan seluruh talenta dan infrastruktur sumberdaya fasilitas serta bidang prioritas untuk masuk kedalam sebuah strategi kecerdasan *artificial* (RedakturBPPT, 2020).

Beberapa produk perundangan yang dihasilkan akhir-akhir ini terutama Hasil Amandemen keempat UUD 1945, UU No. 22/1999, UU No.25/1999 dan terakhir UU No. 17/2003 telah mengisyaratkan terjadinya perubahan yang sangat mendasar dari sistem pemerintahan dan sistem pembangunan, termasuk juga dalam sistem perencanaan pembangunannya. Secara tegasnya, ketika memasuki era pasca 2003 (tepatnya mulai tahun 2004), sistem pembangunan nasional tidak lagi memiliki payung perundangan sistem perencanaan strategis yang berorientasi kepentingan dan merefleksikan visi pembangunan jangka panjang. Nampaknya, platform politik pemerintahan pemenang dari pemilu akan menjadi platform pembangunan di masa yang akan datang. Visi pembangunan dan Strategi perencanaan pembangunan jangka panjang akan terperangkap ke dalam kepentingan-kepentingan politik jangka pendek yang berbahaya. Sedangkan sektor dan program-program pembangunan bervisi jangka panjang seperti program-program pendidikan dan kesehatan (peningkatan SDM dan pengembangan teknologi), investasi pada social capital, pengelolaan sumberdaya alam dan lingkungan, sistem penataan ruang, pengembangan infrastruktur-infrastruktur dasar dan strategis, dan program-program pemerataan dan lain-lain akan terancam ditinggalkan dan akan terkalahkan oleh sistem perencanaan-perencanaan yang bernuansa politis dan populis.

8.4 Reformasi Birokrasi Pemerintahan

Terjadinya kesan negatif dan krisis kepercayaan terhadap pemerintah (birokrasi) diakibatkan karena birokrasi selama ini tidak bisa merespon keinginan warga masyarakat. Konsep lama birokrasi kemudian dinilai tidak lagi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang sangat pesat sehingga birokrasi tidak lagi mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Birokrasi lama yang didesain untuk bekerja lambat, berhati-hati, dan metodologis sudah tidak dapat diterima oleh konsumen yang memerlukan pelayanan cepat, efisien, tepat waktu, dan simpel (sederhana). Apalagi sekarang telah memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya berjalan serba cepat dan tepat. Oleh karena itulah usaha untuk mereformasi birokrasi Indonesia harus dilakukan. Gerakan reformasi ini menghendaki birokrasi memiliki netralitas politik, transparan, responsibel, akuntabel, bersih dan berwibawa. Untuk mencapai tujuan mencapai atau menciptakan birokrasi yang lebih baik, kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan (daerah) yang lama harus segera dapat ditinggalkan dan diganti dengan paradigma birokrasi yang baru (Ilhamsyah, 2013).

Derasnya arus perubahan yang telah digulirkan oleh gerakan reformasi selama ini banyak bergerak pada tataran politis. Padahal setelah berbagai perubahan dan keputusan politik selesai disepakati, masih banyak hal besar yang harus dilakukan dan dibenahi untuk mewujudkan organisasi pemerintahan yang lebih baik. Salah satu diantaranya adalah membangun kembali manajemen pemerintahan yang lebih responsif terhadap tuntutan aspirasi masyarakat maupun perubahan secara eksternal. Penyebab kegagalan bangsa utamanya dalam hal manajemen baik manajemen sektor publik maupun sektor privat. Mis-manajemen/salah urus menjadi faktor utama kegagalan disemua lini kehidupan bangsa baik dalam pengelolaan kekayaan negara, pendapatan negara, anggaran, jasa, perdagangan, teknologi serta manajemen SDM, permasalahan ini dapat diperkecil ketika pihak terkait menggunakan manajemen yang baik, sehingga berbagai persoalan yang dihadapi dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Tataran manajemen pemerintahan perlu memperoleh perhatian yang signifikan dari pemerintah apabila bangsa dan negara ini ingin berubah menjadi Indonesia Baru (Savira and Suharsono, 2013).

Agar dapat memenuhi keinginan masyarakat yang ultimate goalnya bermuara pada kepuasan publik, beberapa langkah perlu direalisasikan. Langkah langkah tersebut adalah mereformasi paradigma pelayanan publik yang telah old

fashioned yang sudah tidak sesuai lagi dengan jiwa otonomi daerah. Kedua, segera disahkannya UU tentang Pelayanan Publik. Ketiga, mencoba mengkreasi (rethinking, reshaping, redesigning) model pelayanan publik agar sesuai dengan perkembangan jaman dan situasi daerah setempat. Ada beberapa model pelayanan publik dalam kerangka desentralisasi. Model pertama yang paling lama dan paling teori banyak dianut oleh berbagai negara di dunia, terutama negara berkembang adalah model traditional *bureaucratic authority*.

8.4.1 Model-model Birokrasi Terkini

Sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang makin meningkat, tuntutan yang lebih terbuka, serta perkembangan globalisasi yang memicu peningkatan yang lebih cepat lagi dalam kebutuhan dan tuntutan akan layanan publik, maka model birokrasi tradisional tersebut biasanya dianggap tidak lagi memadai. Berkenaan dengan hal tersebut, beberapa model di bawah ini yang merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh Tim Direktorat Aparatur Negara Th 2004, yang kiranya dapat digunakan pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya, seperti:

1. Model Kelembagaan. Format kelembagaan (Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap atau disingkat UPTSA) difungsikan sebagai frontline dari dinas-dinas yang ada untuk menjadi satu- satunya lembaga yang berhubungan dengan masyarakat yang memerlukan berbagai pelayanan. Lembaga ini menganut struktur organisasi yang ramping dan datar sehingga mempercepat gerak dan mempermudah keputusan tanpa harus menunggu keputusan yang berjenjang dan sangat birokratis.
2. Model Pengelolaan Organisasi Pelayanan Publik. Model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini dimaksudkan untuk memberdayakan lembaga pelayanan publik sehingga dapat mengoptimalkan fungsi pelayanan publik dan sesuai dengan perkembangan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Dengan melihat model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini, ada beberapa aspek yang dianggap sangat memiliki dampak langsung terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu: aspek kepemimpinan, sistem kelembagaan, SDM, partisipasi masyarakat.

3. Model Siklus Layanan (Momentum of Truth). Dalam pola ini, masing-masing instansi/unit terkait tetap melaksanakan kewenangan dan tugas-fungsinya, serta dapat menempatkan petugasnya pada tempat tersebut. Akan tetapi agar proses keseluruhan pelayanan dapat berjalan sinergi, maka kegiatan pelayanan dan masing-masing instansi/unit terkait diatur dalam suatu prosedur dan terkoordinir dalam mekanisme tata urutan kerja yang tertentu pada satu lokasi/tempat di bawah satu atap tersebut.
4. Model Model Standar Pelayanan Minimal. Dalam hal untuk menggali pandangan masyarakat terhadap mutu pelayanan yang diberikan oleh UPTSA yang didasarkan pada beberapa kategori, aspek-aspek yang dijadikan dasar pengukuran meliputi beberapa unsur, di antaranya: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Namun demikian, berbagai cara yang diusulkan di atas, tidak dapat terlaksana dengan sempurna apabila prasyarat utama diabaikan. Prasyarat tersebut meliputi 5 (lima) aspek yaitu proses dan prosedur, persyaratan pelayanan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan, waktu dan biaya pelayanan serta pengaduan keluhan (complaining) (Taufiqurokhman and Satispi, 2018).

8.4.2 Desentralisasi Pemerintahan dan Transformasi Manajemen

Salah satu reformasi dalam manajemen pemerintahan untuk menjawab beberapa persoalan adalah penerapan desentralisasi. Sebagaimana dijelaskan (Wicaksono, 2013) dalam risetnya yang menemukan bahwa seiring dengan pelaksanaan desentralisasi di Indonesia semenjak tahun 2001 maka kebutuhan untuk memperkuat kapasitas manajerial Pemerintah Daerah menjadi semakin meningkat. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari pelimpahan kewenangan dari pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Namun, dalam prakteknya banyak pemerintah daerah yang belum mampu sepenuhnya menjalankan pengelolaan penyelenggaraan pemerintahan daerah sebagaimana yang disyaratkan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. Lemahnya kapasitas organisasi Pemerintah Daerah dalam menjalankan Undang- Undang tersebut lebih disebabkan oleh pola

pelaksanaan tata pemerintahan di masa orde baru yang menempatkan aparaturnya Pemerintah daerah hanya sebatas sebagai pelaksana teknis lapangan. Oleh karenanya, guna mengakselerasi manfaat nyata pelaksanaan kebijakan desentralisasi bagi masyarakat maka penguatan kapasitas manajerial melalui pendekatan Manajemen Publik menjadi suatu keharusan bagi Pemerintah Daerah saat ini. Tulisan ini mencoba untuk memberikan ilustrasi yang mendalam tentang bagaimana pendekatan manajemen publik dipahami dan diterapkan dalam konteks penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Model lain reformasi adalah transformasi manajemen pemerintahan pada dasarnya merupakan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pemerintah guna mengadakan perubahan di bidang struktural dan prosedural. Inovasi struktural berhubungan dengan perubahan yang menyangkut kelembagaan, sementara inovasi prosedural berhubungan dengan berbagai perubahan di bidang mekanisme pemerintahan. Inovasi struktural dan prosedural ini dimaksudkan agar pemerintahan dapat berlangsung sesuai tuntutan rakyat dan menciptakan suatu kondisi bagi rakyat untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya sendiri. Hal ini sangat bergantung pada individu dan pola pengelolaan manajemennya sendiri, yaitu manajemen pemerintahan yang merupakan kunci bagi berhasilnya proses transformasi manajemen pemerintahan tersebut. Kemampuan manajer pemerintahan untuk menyelenggarakan perubahan-perubahan itulah yang akan menunjukkan kualitas dari manajemen pemerintahannya. Melihat fenomena transformasi manajemen pemerintahan ini, maka secara teoritik dapat dikatakan bahwa hubungan pemerintah dibangun melalui sinergisme dan kerjasama informal, kepaduan dan sinkronisasi tindakan, nilai-nilai kebersamaan dan komitmen, serta pola sistem keluarga/clan (Widanarto, 2016).

8.4.3 Sepuluh Jurus Prioritas Nasional Pemerintah

Sebagai salah satu respon cepat maka pemerintah telah menetapkan 10 langkah prioritas nasional dalam upaya mengimplementasikan peta jalan Making Indonesia 4.0. Dari strategi tersebut, diyakini dapat mempercepat pengembangan industri manufaktur nasional agar lebih berdaya saing global di tengah era digital saat ini. “Revolusi industri keempat tidak bisa kita hindari. Untuk menghadapinya, kita sudah ada roadmap yang terintegrasi sehingga dalam mengembangkan industri manufaktur kita ke depan punya arah yang jelas,” kata Menteri Perindustrian Airlangga Hartarto ketika memberikan kuliah umum yang diselenggarakan Para Syndicate di Jakarta, Kamis (26/4).

Kesepuluh inisiatif tersebut, pertama adalah perbaikan alur aliran barang dan material. Upaya ini akan memperkuat produksi lokal pada sektor hulu dan menengah melalui peningkatan kapasitas dan percepatan adopsi teknologi. “Kami menyusun strategi sumber material secara nasional, yang diharapkan dapat mengurangi impor bahan baku maupun komponen dan memacu sumber daya alam kita agar bernilai tambah tinggi,” jelas Airlangga.

Langkah kedua, mendesain ulang zona industri. Dari beberapa zona industri yang telah dibangun di penjuru negeri, Indonesia akan mengoptimalkan kebijakan zona-zona industri tersebut dengan menyelaraskan peta jalan sektor-sektor industri yang menjadi fokus dalam Making Indonesia 4.0. “Jadi, kami lihat secara geografis, kemudian dari aspek transportasi, infrastruktur, dan lainnya sehingga komprehensif antar lintas sektor,” imbuhnya.

Ketiga, mengakomodasi standar-standar keberlanjutan. Indonesia melihat tantangan keberlanjutan sebagai peluang untuk membangun kemampuan industri nasional, seperti yang berbasis teknologi bersih, tenaga listrik, biokimia, dan energi terbarukan. “Oleh karenanya, Indonesia akan berusaha memenuhi persyaratan keberlanjutan itu di masa mendatang, dengan mengidentifikasi aplikasi teknologi dan peluang pertumbuhan ramah lingkungan, serta mempromosikan lingkungan yang kondusif,” papar Menperin.

Keempat, memberdayakan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Hampir 70 persen, pelaku usaha Indonesia berada di sektor UMKM. “Pemerintah berkomitmen untuk mendukung pelaku usaha UMKM dengan membangun platform e-commerce, yang juga bisa dimanfaatkan petani dan pengrajin. Kami juga akan membangun sentra-sentra teknologi dalam rangka meningkatkan akses UMKM terhadap akuisisi teknologi dan memberikan dukungan mentoring untuk mendorong inovasi,” tuturnya.

Upaya kelima, yaitu membangun infrastruktur digital nasional. Indonesia akan melakukan percepatan pembangunan infrastruktur digital, termasuk internet dengan kecepatan tinggi dan meningkatkan kemampuan digital melalui kerja sama antara pemerintah dengan publik dan swasta untuk dapat berinvestasi di teknologi digital seperti cloud, data center, security management dan infrastruktur broadband,” sebut Menperin.

Keenam, menarik minat investasi asing. Hal ini dapat mendorong transfer teknologi ke perusahaan lokal. “Untuk meningkatkan investasi, Indonesia akan secara aktif melibatkan perusahaan manufaktur global, memilih 100 perusahaan manufaktur teratas dunia sebagai kandidat utama dan menawarkan insentif yang

menarik, dan berdialog dengan pemerintah asing untuk kolaborasi tingkat nasional,” paparnya.

Ketujuh, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Menurut Menperin, SDM adalah hal yang penting untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan Making Indonesia 4.0. “Indonesia berencana untuk merombak kurikulum pendidikan dengan lebih menekankan pada Science, Technology, Engineering, the Arts, dan Mathematics (STEAM), serta meningkatkan kualitas sekolah kejuruan,” ujarnya.

Kedelapan, pembangunan ekosistem inovasi. Pemerintah akan mengembangkan cetak biru pusat inovasi nasional, mempersiapkan percontohan pusat inovasi dan mengoptimalkan regulasi terkait, termasuk di antaranya yaitu perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan insentif fiskal untuk mempercepat kolaborasi lintas sektor diantara pelaku usaha swasta atau BUMN dengan universitas.

Kesembilan, insentif untuk investasi teknologi. Pemerintah akan mendesain ulang rencana insentif adopsi teknologi, seperti subsidi, potongan pajak perusahaan, dan pengecualian bea pajak impor bagi perusahaan yang berkomitmen untuk menerapkan teknologi industri 4.0. Selain itu, Indonesia akan meluncurkan dana investasi negara untuk dukungan pendanaan tambahan bagi kegiatan investasi dan inovasi di bidang teknologi canggih.

Dan, langkah kesepuluh adalah harmonisasi aturan dan kebijakan. Indonesia berkomitmen melakukan harmonisasi aturan dan kebijakan untuk mendukung daya saing industri dan memastikan koordinasi pembuat kebijakan yang erat antara kementerian dan lembaga terkait dengan pemerintah daerah (Redaktur, 2018).

8.5 Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini yang ditandai dengan kemajuan dibidang teknologi komunikasi dan informasi, telah begitu pesat. Sehingga menempatkan pelayanan pada tingkat kedudukan yang lebih efektif diterapkan kepada pelayanan publik dan semua kalangan. Proses tersebut berkaitan dengan pelayanan yang merupakan hal penting dan berharga dalam

sebuah instansi, karena pelayanan yang akurat dan cepat dapat sangat membantu perkembangan suatu instansi atau lembaga yang baik kepada masyarakat. Efektivitas pelayanan publik adalah suatu sistem pelayanan di dalam instansi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian yang didukung oleh fungsi operasi teknologi dalam instansi yang bersifat manajerial dengan kegiatan strategi untuk menyediakan kepada pihak luar tertentu dengan laporan-laporan yang diperlukan secara akurat. Pemanfaatan fasilitas pendukung dalam pelayanan publik pada setiap kegiatan pelayanan pemerintah dilakukan untuk menuju good governance. Konsep good governance ini memerlukan sumber daya yang mampu mengakomodir kebutuhan pelayanan yang efektif. Yang dimaksud dengan penyelenggara pelayanan publik adalah pelayanan yang menggunakan anggaran pemerintah atau yang melalui suatu ketentuan perundangan yang ditugaskan kepada suatu lembaga untuk menyelenggarakan pelayanan publik. Pelayanan publik dapat dikategorikan efektif apabila masyarakat mendapat kemudahan pelayanan dengan prosedur yang singkat, cepat, tepat, dan memuaskan (Saputra et al., no date).

Undang-undang tentang pelayanan publik ini juga didukung oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012, yaitu: “Pelaksana pelayanan publik adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam lembaga penyelenggara yang bertugas melaksanakan serangkaian kegiatan pelayanan publik.” Hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintahan sebagai abdi masyarakat.

Di era globalisasi perubahan baik dalam lingkup sosial, ekonomi, politik dan pemerintahan tidak bisa terhindarkan. Karena dalam globalisasi, kemajuan teknologi dan informasi semakin mempercepat perubahan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari implementasi e-government sebagai salah satu jawaban yang lahir dalam globalisasi. Sehingga hal ini menuntut tiap lapisan yang ada terutama dalam pemerintahan agar mulai meninggalkan sistem pelayanan-pelayan yang *based paper administration* menjadi lebih efektif dengan menggunakan pelayanan yang berbasis digital/elektronik (Syafriyani, 2013).

1. Salah satu aplikasi teknologi informasi dan teknologi dalam manajemen pemerintahan adalah smart city. Mursalim (2017) menjelaskan bahwa Smart City merupakan salah satu strategi pembangunan dan manajemen kota yang masih baru. Konsep ini muncul dan berkembang seiring dengan perkembangan zaman dan

teknologi. Smart city adalah konsep kota cerdas yang dirancang guna membantu berbagai kegiatan masyarakat serta memberikan kemudahan mengakses informasi kepada masyarakat. Konsep ini menekankan pada tiga konsep, pertama, sebuah konsep yang diterapkan oleh sistem pemerintahan daerah dalam mengelola masyarakat perkotaan, kedua mensyaratkan pengelolaan daerah terhadap segala sumber daya dengan efektif dan efisien dan ketiga smart city diharapkan mampu menjalankan fungsi penyedia informasi secara tepat kepada masyarakat dan mampu mengantisipasi kejadian yang tak terduga.

2. Aplikasi lainnya adalah pemanfaatan e-Government untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada. Dalam menerapkan e-Government dan tata kelola TIK di pedesaan diperlukan suatu perencanaan yang matang dan menyeluruh sehingga penerapan TIK bisa berjalan sesuai dengan fungsinya dan dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang muncul pada saat telah diimplementasikan. Penyusunan Master Plan TIK untuk kantor pemerintahan desa diharapkan dapat menjadi pedoman atau acuan pemerintah kota dalam menentukan kebijakan, rencana strategis, program kerja TIK, pengembangan unit pengelola TIK, manajemen pengguna, pengembangan infrastruktur jaringan, Infrastruktur TIK, Panduan pengelolaan Sistem informasi, sehingga kantor pemerintahan desa dapat memberikan pelayanan public yang cepat, tepat sasaran dan melaksanakan visi pemerintah (Noor Asyikin et al., 2015). Implementasi e-Government lebih banyak diterapkan di perkotaan, hal ini dikarenakan pelaksanaan e-Government di sebagian pedesaan masih terkendala minimnya infrastruktur TIK dan kurangnya sumber daya manusia yang handal yang memiliki kemampuan dibidang TIK, hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya kantor-kantor pemerintahan desa yang menggunakan mesin ketik dalam melayani masyarakat.

Menurut Wirawan (2020) bahwa penerapan e-government dalam menyongsong era revolusi industri 4.0 sangat berpengaruh pada sendi kehidupan di Indonesia.

Masa transisi menuju era revolusi industri 4.0 menarik untuk dikaji, mengingat negeri Indonesia juga dituntut untuk menerapkan industri 4.0 dalam komponen pemerintahan. Penelitian hukum normatif menemukan bahwa perkembangan sistem e-government di Indonesia secara kuantitas mulai meningkat namun secara kualitas masih belum memadai dikarenakan implementasi e-government belum merata pada seluruh wilayah dan masih berfungsi sebagai penyedia informasi statik saja. Sementara kendala mendasar di dalam penyelenggaraan e-government dalam revolusi industri 4.0 berada di tingkat pemerintahan daerah. Proyeksi e-government terhadap perkembangan revolusi industri 4.0 dimasa yang akan datang haruslah adanya rumusan terbaik diantaranya: (1) tatanan regulasi hukum yang baik dan perlindungan hukum (2) pemerintah meningkatkan pendidikan terkhususnya di bidang IT sebagai pembentukan SDM yang mumpuni (3) infrastruktur dan ketersediaan media akses yang memadai (4) pembentukan karakter dan etos kerja yang baik bagi SDM aparatur pemerintahan (5) merubah mindset aparatur menjadi disruptive mindset aparatur di Indonesia (6) revolusi industri 4.0 berbasis revolusi moral (7) menciptakan Intrepreneurial Leadership yang handal (8) diperkuatnya pendidikan agama.

Bab 9

Manajemen Pelayanan Publik yang Responsif dan Inklusif

9.1 Pendahuluan

Melayani maksimal merupakan slogan yang diperdegungkan setiap instansi pemerintah baik daerah maupun pusat. Pertanyaannya berikutnya adalah bagaimana memberikan pelayanan prima kepada semua masyarakat tanpa kecuali. Lapisan masyarakat beraneka ragam baik berdasarkan pendidikan, derajat kehidupan ekonomi, tingkat pendapatan, jender maupun lapisan masyarakat lainnya. Pelayanan prima menjadi keharusan dari amanat konstitusi dan juga tugas utama kehadiran pemerintahan itu sendiri. Program dan kegiatan pemerintahan baik fisik maupun non fisik direncanakan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Kepedulian, keberagaman dan kebersamaan dalam melayani merupakan instrumen dalam manajemen pelayanan yang responsif dan inklusif. Pelayanan pemerintahan dimaksudkan untuk pemenuhan kebutuhan seluruh masyarakat sehingga kepercayaan masyarakat akan meningkat setiap waktu. Kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, umpan balik dalam tahapan kegiatan pemerintahan diutamakan menghadirkan partisipasi masyarakat. Dengan adanya partisipasi masyarakat diharapkan penguatan dan pemberdayaan masyarakat menjadi faktor pendorong dan faktor pengungkit dalam melaksanakan pelayanan prima.

Kemampuan sumber daya aparat dan organisasional memberikan sumbangan besar dalam pelaksanaan manajemen pelayanan prima. Kesempatan yang dimiliki masyarakat dan pemberdayaan yang dilakukan organisasi pemerintah akan mendorong tampilnya kinerja maksimal sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Keberadaan sumbangan masyarakat memiliki kekuatan yang sama dengan kinerja maksimal organisasi dalam kerangka memberikan pelayanan maksimal. Sebagai objek dari layanan administrasi, layanan pendidikan, layanan kesehatan, layanan perumahan dan layanan lainnya, maka partisipasi dalam pelayanan pemerintahan perlu terus didorong dan diperjuangkan. Memberdayakan masyarakat dalam pelayanan pemerintahan dapat dilihat dari keterlibatan masyarakat dalam hampir setiap kegiatan dan program pemerintahan dan pembangunan. Tugas melayani, membuat aturan dan memberdayakan adalah salah satu tugas mulia yang harus memaksimalkan dalam setiap kegiatan pemerintahan. Sebagai contohnya adalah melayani masyarakat yang kategori tua, fakir miskin, anak terlantar serta anggota masyarakat yang memiliki kurang fisik. Pelayanan prima tetap dijalankan sesuai dengan standar dan operasional yang mempedomani aturan dan norma perundangan yang berlaku. Contoh kongkritnya adalah pelayanan kepada keluarga yang miskin, pemerintah memberikan bantuan, kemudahan atau bahkan menggratiskannya.

Bila diperhatikan amanat konstitusi dan norma perundangan maka pelayanan pemerintah ditujukan kepada semua masyarakat tanpa kecuali. Memproduksi pelayanan maksimal harus terus diperjuangkan semua pemangku kepentingan bangsa dan negara serta semua harus berpartisipasi. Memang harus diakui bahwa situasi dan kondisi lingkungan eksternal memberikan dampak positif dan dampak negatif dalam proses dan mekanisme kegiatan pelayanan pemerintahan. Dampak positifnya menjadi motivasi kepada maksimalisasi pelayanan pemerintahan melalui peningkatan kinerja organisasi pemerintah. Dampak negatifnya mendorong masyarakat berperilaku konsumtif dan dampak negatif yang bertentang dengan norma hukum. Memperhatikan dampak positif lingkungan eksternal itu memberikan energi besar bagi kinerja maksimal organisasi pemerintah dalam menghasilkan layanan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan norma pelayanan yang ada. Kreativitas, inovasi, kepedulian dan berpartisipasi bersama akan mempermudah dan mempercepat terwujudnya layanan pemerintahan yang maksimal.

Kinerja maksimal aparat, kinerja unit kerja organisasi dan totalitas kinerja semua unsur organisasi serta partisipasi masyarakat akan memberikan sumbangan besar dalam menyusun strategi dan kebijakan pelayanan yang diprioritaskan kepada masyarakat. Membangun kembali sifat kerja sama, gotong royong, kepedulian dan kepekaan sosial menjadi energi tersendiri dalam dinamika pelayanan pemerintahan. Mendokumentasikan seluruh kebutuhan dan aspirasi masyarakat dalam suatu dokumen perencanaan pembangunan pusat/daerah akan memberikan data dan informasi kebutuhan yang harus diutamakan dari setiap rencana kegiatan pelayanan yang dilakukan pemerintah pusat/daerah. Merencanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan dapat dilakukan melalui perencanaan dari masyarakat dan perencanaan yang berasal dari pemerintah pusat/daerah. Kehadiran pemerintahan harus tampak dari setiap kegiatan dan program pemerintahan termasuk pelayanan pemerintahan. Untuk itu, sangat dibutuhkan komunikasi dua arah dari pemerintah pusat/daerah dengan masyarakat sehingga skala prioritas kegiatan dan program dapat tercapai maksimal sesuai dengan skala prioritas dan ketersediaan sumber daya dan sumber dana.

9.2 Pengertian Manajemen Pelayanan Publik yang Responsif dan Inklusif

Memaknai hakekat pelayanan maksimal mengandung sudut pandang dari berbagai kalangan cerdas pandai, masyarakat madani, maupun pelaksana pelayanan itu sendiri. Untuk menghindari multi tafsir tersebut maka dibutuhkan landasan teknis dan operasional yang sesuai dengan norma perundangan yang terkait. Komunikasi, sosialisasi dan koordinasi dalam seluruh kegiatan pemerintahan dapat menyatukan persepsi dan pendapat berkaitan kegiatan pemerintahan baik layanan pendidikan, layanan kesehatan, layanan keekonomian dan layanan pemerintah lainnya. Kesamaan pandangan dan kesamaan tindakan akan mendorong percepatan dan penguatan pencapaian rencana kegiatan pemerintah termasuk layanan pemerintahan. Sebagaimana amanat konstitusi sangat jelas tujuan dari semua kegiatan pemerintah yaitu mensejahterakan seluruh rakyat Indonesia. Dengan demikian, tidak ada interpretasi lagi atas amanat konstitusi itu. Sektor kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang dilakukan menjadi sektor sektor yang harus dilaksanakan

sesuai dengan norma perundangan yang berlaku. Partisipasi semua pemangku kepentingan menjadi modal besar dalam melakukan kegiatan pemerintahan termasuk pelayanan publik.

Pelayanan publik diperuntukan kepada semua masyarakat (warga negara, sebagaimana amanat konstitusi). Kepedulian dan kepekaan aparatur pelaksana diharapkan menjadi sarana mendekatkan dan memberhasilkan pelayanan publik yang dilakukan. Sebagaimana dikatakan Marto Silalahi, dkk (2020) bahwa “Kemampuan organisasi pemerintah memproduksi barang dan jasa menjadi barometer keberhasilan organisasi pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagaimana amanat visi dan misinya.” Kehadiran aparatur yang profesional, akuntabel dan responsif menjadi kebutuhan organisasi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Merekam, mencatat, menganalisa dan memutuskan pelayanan publik yang diberikan disesuaikan data dan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas aparatur perencana dan pelaksana menjadi faktor kunci dalam menyusun rencana kerja pelayanan publik yang akan dilakukan. Dalam menyusun rencana kerja pelayanan itu menjadi sub sistem yang krusial dalam sistem pelayanan publik karena langkah pertama dimulai dari kegiatan merencanakan itu sendiri. Memberikan ruang dan kesempatan kepada masyarakat memberikan sumbangan berarti dalam kegiatan merencanakan itu menjadi barometer keberhasilan pelayanan yang responsif dan inklusif itu. Ruang dan kesempatan memberikan sumbangan masyarakat harus terus diperjuangkan sehingga organisasi pemerintah mendapatkan energi tambahan dalam melayani masyarakat dengan maksimal. Mendorong masyarakat berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan pemerintahan adalah pekerjaan aparatur pemerintahan dimulai dari tingkatan rukun tetangga dan rukun warga.

Masyarakat akan merasa memiliki layanan publik yang dihasilkan itu bila mereka terlibat dalam kegiatan pembangunan di wilayah tempat tinggal mereka. Dengan penguatan partisipasi masyarakat tingkatan terendah akan memberikan dampak positif dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada tingkatan yang lebih tinggi. Wilayah tempat tinggal masyarakat menjadi ruang dan kesempatan masyarakat memberikan partisipasi aktifnya dalam mendukung keberhasilan pelayanan yang dilakukan pemerintah. Kebutuhan masyarakat harus dapat direkam, dan dianalisa berdasarkan kebutuhan masyarakat senyatanya walaupun menyesuaikan rencana pembangunan yang disusun organisasi pemerintah itu. Komunikasi pembangunan (atau pelayanan pemerintahan) dilakukan organisasi pemerintah dan aparatur pemerintahan sehingga dokumentasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat itu didasarkan kepada

data dan kebutuhan masyarakat. Kepedulian dan kepekaan serta daya tanggap aparatur pemerintah harus terus diperjuangkan dan dikembangkan melalui intensitas komunikasi dua arah dengan tokoh masyarakat dan lembaga kemasyarakatan yang ada. Berbagai kebutuhan dan aspirasi masyarakat itu menjadi dasar utama menyusun rencana kerja pelayanan pemerintah dengan maksimal. Sebagaimana pendapat Safi'i (2009) yang mengatakan bahwa "Sebenarnya partisipasi masyarakat merupakan input utama dalam merumuskan berbagai agenda kebijakan yang akan diambil oleh pemerintah." Kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam kuantitas dan kualitasnya menjadi dasar merumuskan berbagai kebijakan pemerintah sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah yang ada. Kehadiran partisipasi yang baik dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan maupun memberikan kritik dan saran perbaikan adalah masukan penting bagi aparatur pemerintahan dalam melaksanakan berbagai kegiatan dan program. Sebagai penerima manfaat dari produk pemerintahan adalah wajar dan pantas bila skala prioritas penyusunan rencana kerja didasarkan kepada kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

9.3 Keberadaan Manajemen Pelayanan Publik yang Responsif dan Inklusif

Keberadaan dan keberdayaan organisasi pemerintahan harus dikelola dengan memakai prinsip organisasi dan manajemen pelayanan yang modern. Mengelola sumber daya organisasi tidak semudah membalikan telapak tangan karena sangat dibutuhkan manajemen pengelolaan yang akuntabel dan transparan dan responsif. Data dan informasi sumber daya organisasi yang dibutuhkan harus dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan norma perundangan yang berlaku. Organisasi pemerintah membutuhkan berbagai sumber daya dalam melaksanakan berbagai kegiatan pemerintahan dan pembangunan termasuk pelayanan publik. Kebutuhan sumber daya itu dipenuhi organisasi pemerintah dari berbagai sumber penerimaan dan salah satunya adalah pajak yang dibayarkan masyarakat. Untuk itu, adalah wajar dan pantas bila penggunaan sumber daya organisasi dikelola dengan profesional, transparan dan akuntabel. Mengelola sumber daya organisasi dapat diartikan sebagai manajemen pengelolaan organisasi pemerintahan.

Manajemen pelayanan pemerintahan adalah bagian penting dalam manajemen pengelolaan organisasi pemerintah karena pelayanan pemerintah adalah salah satu tugas dan kewajiban organisasi pemerintah. Sebagaimana dikatakan Istianto (2011) mengatakan bahwa “Saat ini paradigma baru dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan publik yang lebih demokratis dan transparan tersebut adalah pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan. Artinya kebijakan pemerintah bidang pelayanan umum harus disesuaikan dengan kepentingan, keinginan, harapan, dan tuntutan masyarakat.” Menggunakan manajemen pelayanan modern akan mempermudah dan memperlancar mengadministrasikan seluruh kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat. Kinerja organisasi pemerintah adalah salah satu bagian penting dalam menyusun rencana kerja pelayanan yang akuntabel dan profesional. Merencanakan sumber daya organisasi dengan profesional akan memberikan sumbangan besar bagi berbagai kegiatan pemerintah. Kemampuan aparatur pemerintahan menyelaraskan kepentingan masyarakat dengan kepentingan organisasi pemerintahan. Sebagaimana pendapat Islamy mengatakan bahwa “Organisasi publik dan administrator publik itu mempunyai tanggungjawab administratif dan politis. Sehubungan dengan itu, maka untuk melaksanakan kedua tanggungjawab tersebut administrator publik harus dapat menghubungkan antara kepentingan publik dengan perubahan kebijakan negara.” Aparatur pemerintahan (atau dengan istilah lain adalah administrator publik) harus mampu menyesuaikan kepentingan masyarakat (sebagai objek dari produk) dan kepentingan pemerintah (sebagai amanah konstitusi). Kemampuan aparatur pemerintah itu menjadi sarana mendekatkan dan memberhasilkan pencapaian visi dan misi pemerintah melalui kinerja maksimal program dan kegiatannya. Penajaman rencana kegiatan pemerintah menjadi salah satu faktor penting dalam mensinkronisasikan kepentingan masyarakat dan kepentingan pemerintah itu. Penajaman program dan kegiatan pemerintah dan pembangunan akan dapat memenuhi berbagai kepentingan itu.

Keberdayaan organisasi pemerintah melalui kinerja maksimal aparatur akan memenuhi berbagai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dikomunikasikan lewat berbagai kanal komunikasi seperti musyawarah pembangunan. Mengadministrasikan semua kebutuhan dan aspirasi masyarakat dan kebutuhan pemerintah akan mempermudah penyusunan rencana kerja pemerintahan dan pembangunan terlebih dalam menyusun rencana pengeluaran yang diperlukan. Mengadministrasikan data dan informasi itu adalah bagian penting dalam manajemen pelayanan publik yang maksimal. Tata kelola sumber daya manusia, sumber dana, sarana dan prasarana, waktu, tempat, dan sumber daya

lain menjadi kata kunci dalam mengelola administrasi kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Merencanakan sumber daya secara efisien, melaksanakan dengan efektif, mengawasi dengan membina dan memberikan umpan balik dengan dua arah adalah bagian dari manajemen pelayanan publik yang modern. Kehadiran manajemen pelayanan publik berdasarkan prinsip-prinsip manajemen akan mempermudah dan mempercepat terwujudnya layanan yang tepat, layanan cepat, layanan murah, layanan yang ramah, layanan akurat, layanan responsif dan inklusif dan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai dengan rencana kerja pemerintah. Menghadirkan prinsip-prinsip organisasi modern dalam pelayanan publik akan memberikan sumbangan dalam mengedepankan prinsip *good governance* dan *good government*.

9.4 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pelayanan Publik yang Responsif dan Inklusif.

Keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi pemerintah akan memberikan sumbangan besar dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pemenuhan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Hilirisasi dari semua kegiatan pemerintahan dan pembangunan adalah terpenuhinya kebutuhan dan aspirasi masyarakat dan kebutuhan pemerintahan sesuai dengan rencana kerja pemerintah. Pemenuhan kebutuhan itu tidaklah mudah tapi membutuhkan perjuangan terus menerus karena perkembangan dan dinamika lingkungan internal dan eksternal mengalami perubahan setiap saat. Pencapaian tujuan bernegara dan berbangsa tidak mungkin terjadi sekali jadi tapi harus bertahap dan berjenjang sesuai dengan rencana jangka pendek, rencana jangka menengah dan rencana jangka panjang. Pencapaian dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan pemerintah akan mengikuti norma perundangan yang berkaitan dengan kegiatan pemerintahan dan kegiatan pembangunan.

Kemampuan organisasi pemerintah menyusun rencana kerja jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang menjadi sarana utama pelaksana kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang komprehensif. Semua kegiatan pemerintahan dan pembangunan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan tata kelola manajemen pelayanan yang mengedepan prinsip *good*

government. Sebagaimana pendapat Mahmudi (2005) mengatakan bahwa “Dalam konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi atas aktivitas dan kinerja pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Penekanan utama akuntabilitas publik adalah pemberian informasi kepada publik dan konsitusen lainnya yang menjadi pemangku kepentingan (stakeholder).” Seluruh kegiatan pemerintahan dan pembangunan harus dipertanggungjawab sehingga tata kelola manajemen pemerintahan dan manajemen pelayanan publik telah sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi modern. Dengan mempedomani dan mempraktek prinsip *good corporate government* maka setiap kegiatan dapat berjalan dengan maksimal sesuai dengan kebutuhan dan tidak menyalahi norma perundangan yang berlaku.

Kinerja maksimal organisasi pemerintah akan dirasakan dan dinikmati masyarakat melalui terpenuhinya kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kepercayaan masyarakat dan partisipasi masyarakat akan terdorong berkembang naik setelah terpenuhi kebutuhannya. Peningkatan kepercayaan dan partisipasi masyarakat akan tergambar dan terlihat dari partisipasi dalam mendukung setiap kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Merasakan dan menikmati produk layanan yang cepat dan akurat, layanan murah, layanan profesional dan sebagainya adalah sikap dan perilaku yang ditampilkan masyarakat atas kehadiran pelayanan maksimal. Kelompok masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya juga akan merasakan kehadiran pelayanan maksimal karena produk pemerintah (salahnya pelayanan pemerintah) akan diterima, dirasakan dan dinikmati berbagai kelompok kepentingan. Mengeluarkan regulasi dan kebijakan akan memberikan sumbangan besar dalam pelaksanaan kegiatan kelompok kepentingan. Kebijakan pemerintah berupa regulasi dan aturan pelaksanaan akan memberikan dampak atau pengaruh kepada kehidupan masyarakat. Sebagai contohnya, kenaikan harga bahan bakar minyak akan memberikan dampak bagi seluruh kegiatan masyarakat dan kelompok kepentingan lainnya. Kemampuan menyusun rencana kerja misalnya aturan atau regulasi harus memperhatikan dampak dari kebijakan yang diambil. Sebagai contohnya, pembayaran pajak bumi dan bangunan dapat dibayar di kantor pos dan perbankan akan mempermudah masyarakat membayar kewajibannya.

Rencana kerja pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan titik krusial dalam penyusunan agenda kebijakan yang akan diambil. Memperhatikan semua faktor dalam mengambil keputusan dalam penyusunan rencana kerja pemerintah menjadi skala prioritas. Keputusan yang sudah diambil akan memberikan dampak positif dan dampak negatif. Untuk itu adalah wajar dan pantas bila

penyusun rencana kerja pemerintah melibatkan partisipasi semua pemangku kepentingan. Pelayanan publik adalah satu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah itu. Regulasi atau norma perundangan dalam pelayanan publik juga memberikan dampak kepada semua masyarakat dan kelompok kepentingan lainnya. Pelayanan publik dapat dilihat dari layanan administratif, layanan dasar (misalna layanan pendidikan dan layanan kesehatan), layanan pembangunan dan layanan pemerintah lainnya. Berbagai layanan yang dihasilkan akan dinikmati semua masyarakat dan pada akhirnya masyarakat akan memberikan partisipasinya dalam menunjang keberhasilan kegiatan pemerintah. Keberhasilan mencapai rencana kerja pemerintah dan mencapai berbagai produk pemerintahan adalah prestasi pemerintahan dalam melaksanakan amanat konstitusi dan norma perundangan lainnya. Keberhasilan itu adalah produk kerja sama antara pemerintah, masyarakat dan pemangku kepentingan kesejahteraan lainnya.

Kehadiran pemerintah dan terwujudnya pelayanan maksimal merupakan hakikat keberadaan pemerintahan. Kebutuhan masyarakat, optimalisasi kinerja organisasi pemerintah, efektivitas dan efesiensi pelayanan menjadi unsur penting dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan secara keseluruhan. Kemampuan mengelola sumber daya lingkungan internal dan eksternal menjadi sumber material dalam menjalankan roda kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan organisasi pemerintahan menjadi jalan pendekat bagi terlaksananya visi dan misi pemerintahan yang telah direncanakan. Berbagai kegiatan dan program pemerintah dirancang dan disusun berdasarkan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Bagaimana menyusun dan merencanakan kegiatan pemerintahan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat membutuhkan kemampuan manajerial pelayanan pemerintahan yang maksimal. Manajemen pelayanan pemerintah menjadi grand desain kebijakan dalam melaksanakan berbagai kegiatan pemerintahan. Kebijakan pelayanan pemerintahan yang responsif dan inklusif menjadi salah satu kebijakan yang dioperasionalisasikan kedalam grand desain kebijakan pemerintah. Kemampuan menerjemahkan kebutuhan masyarakat menjadi suatu keharusan dan kebutuhan organisasi pemerintah. Dengan adanya informasi dan data kebutuhan masyarakat maka dapat dianalisa dan diimplementasikan kedalam teknis operasional penyusunan rencana kegiatan pemerintahan.

Merumuskan kebijakan pelayanan yang responsif dan inklusif merupakan bagian tidak terpisahkan dari kebijakan pemerintah secara totalitas sehingga menjadi salah satu sektor dalam pembangunan keberdayaan pemerintahan.

Mendapatkan informasi dan data kebutuhan masyarakat dapat diambil dari berbagai sumber data primer dan data sekunder baik langsung maupun tidak langsung. Mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan kegiatan perencanaan yang berbasis kebutuhan masyarakat dengan perencanaan pembangunan yang bersendikan kebutuhan organisasi pemerintahan menjadi suatu hubungan yang saling memengaruhi. Produk pelayanan pemerintahan adalah layanan yang dapat dirasakan dan dinikmati masyarakat semuanya. Berbagai layanan itu tidak terjadi dengan sendirinya tapi melewati proses dan prosedur misalnya kegiatan birokratis, kegiatan manajerial, kegiatan teknis operasional dan berbagai kegiatan yang terjadi dalam lembaga pemerintah dan lembaga perwakilan rakyat. Layanan prima adalah produk bersama semua lembaga pemerintah dan lembaga perwakilan rakyat dan lembaga kemasyarakatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak ada satupun lembaga yang dapat mengklaim bahwa layanan itu adalah produk kegiatannya. Norma perundangan adalah salah satu produk lembaga perwakilan rakyat yang menjadi dasar pelaksanaan berbagai kegiatan pemerintahan termasuk berbagai pelayanan. Kerja sama dan sama kerja semua pemangku kepentingan kesejahteraan menjadi suatu keharusan dan kebutuhan yang harus diperjuangkan dan dikembangkan terus menerus.

Dinamika dan perkembangan kebutuhan masyarakat harus terus berkembang mengikuti perkembangan situasi dan kondisi lingkungan eksternal. Penyesuaian diri dan mengembangkan diri harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan organisasi pemerintahan. Sebagai contohnya adalah kebutuhan bibit unggul, kebutuhan pupuk, kebutuhan traktor, kebutuhan penggilingan padi portabel adalah contoh kecil kebutuhan masyarakat petani yang harus diperhatikan kebijakan pembangunan pertanian. Berbagai sektor pembangunan yang harus dipenuhi dan dilaksanakan pemerintah membutuhkan dukungan dan partisipasi semua masyarakat dan semua pemangku kepentingan lainnya. Partisipasi masyarakat menjadi modal sosial yang besar dalam penguatan dan pendukung keberhasilan kegiatan pemerintahan. Partisipasi itu dapat berbentuk dalam kegiatan pemerintah baik dalam kegiatan perencanaan, operasional pelaksanaan, pengawasan, maupun memberikan umpan balik berupa saran pendapat, kritik dan pendapat.

Semua kegiatan memberikan sumbangan dan partisipasi itu dapat berupa ide pemikiran, masukan, saran, kritik dan pendapat, tenaga, dana ataupun menjaga dan merawat produk layanan itu. Keberadaan dan keberdayaan organisasi pemerintahan, kelompok masyarakat dan kelompok kepentingan lainnya menjadi motor penggerak keberhasilan kegiatan pemerintahan termasuk

berbagai pelayanan pemerintah (publik). Kinerja maksimal organisasi pemerintah menjadi sarana mengujudnyatakan kebutuhan masyarakat termasuk berbagai pelayanan pemerintah. Partisipasi masyarakat menjadi sumber daya sosial yang mempermudah dan memperlancar terlaksananya program dan kegiatan pemerintah. Masyarakat berpartisipasi sesuai dengan kemampuan masyarakat itu.

Bab 10

Keberhasilan Manajemen Pemerintahan dan Kualitas Pelayanan Publik

10.1 Pendahuluan

Di Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa pelayanan adalah sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani yaitu membantu menyiapkan (membantu apa yang diperlukan seseorang) (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990). Jadi pada intinya pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang merupakan proses. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat, proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.

Menurut R.A Supriyono pelayanan adalah kegiatan yang diselenggarakan organisasi menyangkut kebutuhan pihak konsumen dan akan menimbulkan kesan tersendiri, dengan adanya pelayanan yang baik maka konsumen akan merasa puas, dengan demikian pelayanan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan (Hasibuan, 2015). Sedangkan definisi yang lain menyatakan bahwa pelayanan atau service adalah setiap kegiatan atau manfaat yang diberikan suatu

pihak kepada pihak lainnya yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat pemilikan sesuatu dan produksinya dapat atau tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Dilain sisi Munir mengatakan pelayanan umum adalah kegiatan yang oleh seseorang (sekelompok orang) dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lainya sesuai dengan haknya. Munir mengemukakan bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan agar hasil akhir memuaskan kepada pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan (Munir, 2006). Salah satu pelayanan dalam pelayanan publik terkait dengan birokrasi yang berkualitas.

Dalam hal pemerintahan Indonesia saat ini, komitmen untuk menciptakan pemerintahan yang akuntabel dan berbasis kinerja telah menjadi fondasi era pemerintahan Joko Widodo. Fondasi ini dimulai sejak era pemerintahan Joko Widodo-H. M. Jusuf Kalla, sebagaimana tertuang dalam visi-misi pemerintahannya. Dalam rumusan Nawacita, yaitu, “Membuat Pemerintah Tidak Absen dengan Membangun Tata Kelola Pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis dan Terpercaya”, terkandung nilai dasar dari pemerintahan yang akuntabel sebagai prasyarat bagi terciptanya tata kelola pemerintahan demokratis. Rumusan visi-misi tersebut menjadi titik tolak bagi Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2015-2019 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang menegaskan sasaran pembangunan aparatur negara pada 3 (tiga) target, yaitu,

1. Birokrasi yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi yang efektif dan efisien; dan
3. Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas.

Lebih lanjut, pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla menerbitkan arahan strategis sebagai pedoman untuk meningkatkan kualitas kinerja pemerintahan. Arahan strategis tersebut meliputi, pertama, berfokus memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat, kedua, berfokus memberikan kesejahteraan kepada masyarakat, dan ketiga, meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan melalui penerapan e-budgeting (Kemen PAN-RB, 2017).

Mewujudkan akuntabilitas kinerja pemerintahan sejatinya telah menjadi komitmen nasional semenjak bergulirnya demokratisasi Indonesia di penghujung tahun 1998. Untuk mewujudkan komitmen tersebut, berbagai peraturan perundangan telah diterbitkan sebagai pedoman bagi pemerintahan terpilih untuk membangun dan menerapkan sistem akuntabilitas kinerja pemerintahan. Dalam konteks ini, akuntabilitas kinerja menjadi fondasi penting bagi terselenggaranya pemerintahan demokratis. Sumber utama dari peraturan perundangan tersebut adalah Ketetapan MPR (TAP MPR) No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Sebagai sebuah rujukan utama, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan yang tertuang ke dalam beberapa produk peraturan perundangan, seperti (Kemenpanrb, 2017):

1. Undang-undang No. 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Undang-undang memberikan penjelasan tentang prinsip akuntabilitas, yaitu, kegiatan dan hasil akhir dari berbagai kebijakan-program-kegiatan pemerintahan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik sesuai dengan nilai-nilai demokrasi dan peraturan perundangan yang berlaku.
2. Inpres nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
3. Undang-undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara
4. Undang-undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
5. Undang-undang No. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan, Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
6. Undang-undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
7. Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
8. Peraturan Presiden (Perpres) No. 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)
9. Undang-undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

10.2 Pengertian Birokrasi

Membicarakan pemerintahan tentunya tidak bisa lepas dari kata Birokrasi (Sardjana Orba Manullang, 2020). Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik. Sangatlah disayangkan, apabila kerja rutinitas aparat birokrasi sering menyebabkan masalah baru yang menjadikan birokrasi statis dan kurang peka terhadap perubahan lingkungan bahkan terkesan cenderung resisten terhadap pembaharuan. Kondisi seperti ini seringkali memunculkan potensi praktek mal-administrasi yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme. Bermula dari kondisi tersebut maka pemerintah pusat maupun daerah perlu segera melakukan reformasi birokrasi yang tidak hanya pada tataran komitmen saja tetapi juga disandingkan dalam tataran kehidupan nyata (Pramusinto, 2009).

Sejak bergulirnya era reformasi, berbagai isu ataupun pemikiran dilontarkan para pakar berkaitan dengan bagaimana mewujudkan tata pemerintahan yang baik (good governance), di antaranya dilakukan melalui reformasi birokrasi. Upaya tersebut secara bertahap dilakukan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Provinsi dan Kabupaten/ Kota). Secara empiris birokrasi identik dengan aparatur pemerintah yang mempunyai tiga dimensi yaitu organisasi, sumber daya manusia, dan manajemen. nyata (Agustian B. Prasetya, 2019) Dalam pemerintahan, dimensi itu dikenal kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan, yang merupakan unsur-unsur administrasi negara; kiranya dimensi tersebut dapat ditambah dengan kultur mind set.

Konsep birokrasi Max Weber yang legal rasional, diaktualisasikan di Indonesia dengan berbagai kekurangan dan kelebihan seperti terlihat dari perilaku birokrasi. Perilaku birokrasi timbul manakala terjadi interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik birokrasi; apalagi dengan berbagai isu yang berkembang dan penegakan hukum saat ini yang berkaitan dengan patologi birokrasi. Secara gradual di Indonesia dilakukan reformasi birokrasi dalam dimensi kelembagaan, sumberdaya aparatur dan ketatalaksanaan, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. (sardjana ORba Manullang, 2020: 5) Apalagi dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 menetapkan bahwa: "Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah".

Dalam rangka reformasi birokrasi tersebut, pemerintah pusat meregulasi perundang-undangan yang dikenal pilar reformasi birokrasi yaitu:

1. UU Pelayanan Publik;
2. UU Administrasi Pemerintahan;
3. UU Etika Penyelenggara Negara;
4. UU Kepegawaian Negara;
5. UU Kementerian Negara;
6. UU Tata Hubungan Kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
7. UU Badan Layanan Umum/Nirlaba;
8. UU Sistem Pengawasan Nasional;
9. UU Akuntabilitas Penyelenggara Negara.

Konsep Max Weber

Max Weber menciptakan model tipe ideal birokrasi yang menjelaskan bahwa suatu birokrasi atau administrasi mempunyai suatu bentuk yang pasti di mana semua fungsi dijalankan dalam cara-cara yang rasional. Tipe ideal itu menurutnya bisa dipergunakan untuk membandingkan birokrasi antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain.

Menurut Max Weber bahwa tipe ideal birokrasi yang rasional tersebut dilakukan dalam cara-cara sebagai berikut:

1. Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya.
2. Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.
3. Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya.

4. Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (job description) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak.
5. Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif.
6. Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandanginya. Setiap pejabat bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu.
7. Terdapat struktur pengembangan karier yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang obyektif.
8. Setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan resources instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya.
9. Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin (Thoha, 1991).

Selain itu sifat yang menonjol dari konsep birokrasi Max Weber yaitu:

1. Harus ada prinsip kepastian dari hal-hal kedinasan, diatur dengan hukum, yang biasanya diwujudkan dalam berbagai peraturan atau ketentuan administrasi.
2. Prinsip tata jenjang kedinasan dan tingkat kewenangan, agar terjadi keserasian kerja, keharmonisan dan rasionalitas.
3. Manajemen yang modern haruslah didasarkan pada dokumen - dokumen tertulis.
4. Spesialisasi dalam manajemen atau organisasi harus didukung oleh keahlian yang terlatih.
5. Hubungan kerja di antara orang dalam organisasi didasarkan atas prinsip impersonal.
6. Aplikasi kelima tersebut pada organisasi pemerintahan, juga semua terikat dengan organisasi pemerintahan yang tidak bisa menghindar dari sentuhan aktivitas pemerintahan.

Berkaitan dengan organisasi pemerintahan terdapat tiga hal otoritas yang merupakan sumber legitimasi bagi pemerintahan yaitu:

1. Otoritas Tradisional Mengklaim legitimasi dalam basis keaslian dan kekuasaan mengontrol yang diwarisi dari masa lampau dan masih dianggap ada atau berlaku sampai sekarang. Hal tersebut akan menciptakan hubungan pribadi secara intensif di antara atasan dan bawahan.
2. Otoritas kharismatik. Sifatnya sangat personal memperoleh otoritasnya dari kualitas pribadi yang dibawa sejak lahir, yang mampu menimbulkan kesetiaan dari para pengikutnya. Dalam kharismatik tidak dikenal adanya aturan hierarki dan formalitas, kecuali adanya keinginan dasar akan kesetiaan pengikut terhadap pemimpin kharismatik.
3. Otoritas legal rasional. Kebutuhan terhadap organisasi sosial yang berdasarkan stabilitas tetapi memberikan kesempatan adanya perubahan.

Sifat otoritas pribadi yang secara intensif berkembang dalam situasi Kharismatik dan penggunaan kekuasaan personal di dalam sistem Tradisional memberikan jalan kepada otoritas impersonal yang bersumber kepada peraturan. Lebih lanjut Max Weber mengemukakan bahwa legitimasi adalah dasar hampir semua sistem otoritas, dengan lima legitimasi yang berkaitan dengan otoritas yaitu:

1. Peraturan yang sah, maka dapat menuntut kepatuhan dari para anggota organisasi.
2. Hukum merupakan suatu sistem aturan abstrak yang ditetapkan pada kasus tertentu, sedangkan administrasi mengurus kepentingan organisasi yang dalam batas hukum.
3. Manusia yang menjalankan otoritas, juga memiliki tatanan impersonal.
4. Hanya qua member (anggota yang taat) yang benar-benar mematuhi hukum.
5. Kepatuhan seharusnya tidak kepada tatanan impersonal yang menjaminkannya untuk menduduki jabatan (Albrow, 1996).

Albrow mengemukakan rumusan Weber tentang delapan proposisi tentang penyusunan sistem otoritas legal atas dasar konsepsi legitimasi, yaitu:

1. Tugas-tugas pejabat diorganisir berdasarkan aturan yang berkesinambungan.
2. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang-bidang yang dibedakan menurut fungsi, masing-masing dilengkapi dengan syarat otoritas dan sanksi-sanksinya.
3. Jabatan-jabatan tersusun secara hierarki, hak-hak kontrol dan komplain di antara mereka terperinci.
4. Aturan-aturan yang sesuai dengan pekerjaan diarahkan baik secara teknis maupun secara legal. Hal ini manusia terlatih diperlukan.
5. Sumber-sumber daya organisasi sangat berbeda dengan yang berasal dari para anggota sebagian individu pribadi.
6. Pemegang jabatan tidak sesuai dengan jabatannya.
7. Administrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor sebagai pusat organisasi modern.
8. Sistem-sistem otoritas legal dapat mengambil banyak bentuk, tetapi dilihat pada bentuk aslinya yaitu di dalam suatu staf administrasi birokratik.

Lebih lanjut Max Weber mengemukakan prinsip aplikasi konsepsi birokrasi dalam jabatan terdapat dua hal, yaitu (Thoha, 1999).

1. Latihan jabatan harus merupakan program yang wajib untuk menduduki jabatan pada periode tertentu.
2. Jabatan personal dalam suatu instansi harus berpolakan:
 - Hendaknya mempunyai dan menikmati suatu social esteem yang dapat dibedakan dengan yang dilayani, bagi jabatan sosial dijamin oleh tata aturan dan bagi jabatan politik dijamin oleh ketentuan hukum atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - Bentuk jabatan birokratik yang asli harus diangkat oleh pejabat yang berwenang lebih tinggi untuk mengangkatnya.
 - Dalam keadaan normal jabatan tersebut dipegang sepanjang hidup.
 - Para pejabat menerima gaji yang teratur dan pasti.

- Jabatan disusun untuk suatu karier dalam tata jenjang hierarki pada instansi pemerintah.

Weber mengemukakan bahwa birokrasi rasional semakin penting, yang memiliki seperangkat ciri ketetapan, kesinambungan, disiplin kekuasaan, keajegan (reliabilitas) yang menjadikan secara teknis merupakan bentuk organisasi yang paling memuaskan, baik bagi pemegang otoritas maupun bagi semua kelompok kepentingan lain.

Ada tiga alasan Weber mengenai konsep legitimasi yang menopang otoritas legal sebagai rasional yaitu:

1. Mencakup gagasan bahwa baik tujuan maupun nilai-nilai dapat dirumuskan dalam suatu aturan hukum/kode legal.
2. Peraturan hukum yang abstrak tersebut diterapkan pada kasus tertentu, sedangkan administrasi mencakup pencapaian kepentingan yang ada dalam kerangka itu.
3. Kewajiban person-person dalam sistem seperti itu terbatas pada tugas khusus.

Rasionalitas formal birokrasi merupakan penerapan peraturan berdasarkan keahlian. Inti gagasan tentang kalkulasi yang benar baik menurut istilah numerik seperti akuntan maupun menurut istilah logika. Hal ini bisa diperlukan walaupun bukan merupakan kondisi yang cocok bagi pencapaian tujuan bahkan dapat berbenturan dengan rasionalitas materiil. Apabila nilai dan keyakinan suatu masyarakat diketahui secara jelas mendasarkan pada logika, perhitungan dan pengetahuan ilmiah. Dengan perkataan lain bahwa proses rasionalitas pada masyarakat itu telah maju, maka birokrasi pun dapat berjalan dengan baik.

Max Weber mengemukakan mekanisme untuk membatasi lingkup sistem-sistem otoritas pada umumnya dan birokrasi pada khususnya dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu:

1. Kolegialitas, birokrasi dalam arti masing-masing tahapan hierarki jabatan seseorang dan hanya satu orang yang memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan; jika orang lain terlibat dalam pengambilan keputusan maka kolegialitas terlaksana.

2. Pemisahan kekuasaan, pembagian tanggung jawab terhadap fungsi yang sama antara dua badan atau lebih. Keputusan apapun memerlukan kompromi di antara badan-badan itu untuk tercapai.
3. Administrasi amatir, manakala suatu pemerintahan tidak menggaji para administratornya, maka pemerintahan tergantung pada orang-orang yang memiliki sumber-sumber yang dapat memungkinkan mereka menghabiskan waktu dalam kegiatan yang tidak bergaji; namun para amatir tersebut dibantu oleh para profesional, maka yang sebenarnya membuat keputusan adalah oleh para profesional itu.
4. Demokrasi langsung, ada beberapa cara yang memastikan bahwa para pejabat dibimbing langsung oleh dan dapat dipertanggungjawabkan pada suatu majelis. Disini dibutuhkan orang-orang yang ahli sebagai pembuat keputusan.
5. Representasi (perwakilan), badan-badan perwakilan kolegial yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemungutan suara dan bebas membuat keputusan serta memegang otoritas bersama-sama dengan orang yang telah memilih mereka.

10.3 Ciri-Ciri Birokrasi dalam Pemerintahan

Ciri-ciri birokrasi menurut Max Weber adalah:

1. Jabatan administratif yang terorganisasi/tersusun secara hirarkis (Administrative offices are organized hierarchically).
2. Setiap jabatan mempunyai wilayah kompetensinya sendiri (Each office has its own area of competence).
3. Pegawai negeri ditentukan, tidak dipilih, berdasarkan pada kualifikasi teknik yang ditunjukkan dengan ijazah atau ujian (Civil servants are appointed, not elected, on the basis of technical qualifications as determined by diplomas or examination).
4. Pegawai negeri menerima gaji tetap sesuai dengan pangkat atau kedudukannya (Civil servants receive fixed salaries according to rank).

5. Pekerjaan merupakan karir yang terbatas, atau pada pokoknya, pekerjaannya sebagai pegawai negeri (The job is a career and the sole, or at least primary, employment of the civil servant).
6. Para pejabat tidak memiliki kantor sendiri (The official does not own his or her office).
7. Para pejabat sebagai subjek untuk mengontrol dan mendisiplinkan (The official is subject to control and discipline).
8. Promosi didasarkan pada pertimbangan kemampuan yang melebihi rata-rata (Promotion is based on superiors judgement).

Adapun ciri-ciri dari struktur birokrasi yang lebih bersifat organis-adaptif adalah sebagai berikut:

1. Relatif terbuka terhadap pengaruh dari lingkungan
2. Kurang memperhatikan formalisasi kegiatan yang didasarkan atas struktur
3. Diferensiasi dan spesialisasi kegiatan lebih bersipat umum, terkadang tumpang tindih
4. Struktur wewenang lebih tersebar dan bersipat multi
5. Sumber wewenang adalah pengetahuan dan atau keahlian
6. Tanggung jawab bersama oleh banyak peserta
7. Tugas, peranan dan fungsi lebih longgar dan ditentukan oleh keadaan dan harapan bersama
8. Interaksi dan pola pengaruh adalah vertikal, horizontal dan diagonal
9. Prosedur dan aturan lebih sedikit dan bersifat umum serta terkadang tidak tertulis dan informal
10. Pengambilan keputusan lebih bersifat desentralisasi dan merata keseluruhan organisasi (Katz dan Rosenzweig).

Lebih lanjut Hidayat dan Sucherly (dalam Kumorotomo, 1992) mengungkapkan ciri-ciri pokok yang terdapat dalam struktur organisasi birokrasi yang organis-adaptif antara lain:

1. Berorientasi kepada kebutuhan para pemakai jasa
2. Bersifat kreatif dan inovatif

3. Menganggap sumber daya manusia sebagai modal tetap jangka panjang (Longterm fixed assets)
4. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempersatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menimbulkan sinergisme.

Selanjutnya dikemukakan oleh Kumorotomo (1992) maka birokrasi yang adaptif mengandaikan adanya proses komunikasi timbal balik antara manajer atau pimpinan dengan karyawan atau bawahan. Garis pengambilan keputusan vertikal tidak boleh terlalu panjang. Konsep sinergisme diterapkan dengan asumsi bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dengan kerjasama dan pemikiran orang banyak akan membawa hasil yang optimal.

Sementara itu para pegawai secara individual harus lebih peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan tidak membeda-bedakan pelayanan antara warga Negara yang satu dengan warga negara yang lainnya. Birokrasi sebagai suatu organisasi dengan sistem terbuka hendaknya mengembangkan diri, seperti dikemukakan Katz dan Kahn yaitu: “dengan mengembangkan berbagai fungsi yang membawa pekerjaan di dalam suatu sistem, memelihara struktur, membina dukungan dari lingkungan, mengadaptasi perubahan lingkungan berikut aktivitas koordinasi dan pengawasan” (dalam Harmon, 1996).

Struktur birokrasi dengan sistem terbuka membuka kesempatan yang lebar bagi semua pihak untuk terlibat di dalam perumusan tujuan serta adanya ruang di dalam membentuk kelembagaan baru yang lebih berorientasi lokal, sehingga terbuka kesempatan yang lebih luas untuk keterlibatan dari bawah (bottom-up) maupun dari atas (top-down) yang seimbang. Selain itu akan membuat organisasi selalu berdinamika dan berkelanjutan dalam melangsungkan kehidupannya guna memberikan pelayanan publik secara optimal.

10.4 Fungsi Birokrasi dalam Manajemen Pemerintahan

Michael G. Roskin menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya ada 4 fungsi birokrasi di dalam suatu pemerintahan modern, yaitu:

1. Fungsi Administrasi

Fungsi administrasi pemerintahan modern meliputi administrasi, pelayanan, pengaturan, perizinan, dan pengumpulan informasi. Dengan fungsi administrasi dimaksudkan bahwa fungsi sebuah birokrasi adalah mengimplementasikan undang – undang yang telah disusun oleh legislatif serta penafsiran atas undang – undang tersebut oleh eksekutif. Dengan demikian, administrasi berarti pelaksanaan kebijaksanaan umum suatu negara, di mana kebijakan umum itu sendiri telah dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan negara secara keseluruhan.

2. Fungsi Pelayanan

Birokrasi sesungguhnya diarahkan untuk melayani masyarakat atau kelompok – kelompok khusus. Badan meteorologi dan Geofisika (BMG) di Indonesia merupakan contoh yang bagus untuk hal ini, di mana badan tersebut ditujukan demi melayani kepentingan masyarakat yang akan melakukan perjalanan atau mengungsikan diri dari kemungkinan bencana alam. Untuk batas–batas tertentu, beberapa korporasi negara seperti PJKA atau Jawatan Pos dan Telekomunikasi juga menjalankan fungsi public service ini.

3. Fungsi Pengaturan (Regulation)

Fungsi pengaturan dari suatu pemerintahan biasanya dirancang demi mengamankan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan fungsi ini, badan birokrasi biasanya dihadapkan antara dua pilihan: Kepentingan individu versus kepentingan masyarakat banyak. Badan birokrasi negara biasanya diperhadapkan pada dua pilihan ini.

4. Fungsi Pengumpulan Informasi (Information Gathering)

Informasi dibutuhkan berdasarkan dua tujuan pokok: Apakah suatu kebijaksanaan mengalami sejumlah pelanggaran atau keperluan membuat kebijakan-kebijakan baru yang akan disusun oleh pemerintah berdasarkan situasi faktual.

Oleh sebab itu badan birokrasi yang menjadi ujung tombak pelaksanaan kebijaksanaan negara tentu menyediakan data – data sehubungan dengan dua hal tersebut. Misalnya, pemungutan uang yang tidak semestinya (pungli) ketika masyarakat membuat SIM atau STNK tentunya mengalami pembengkakan. Pungli tersebut merupakan pelanggaran atas idealisme administrasi negara, oleh sebab itu harus ditindak. dengan ditemukannya bukti pungli, pemerintah akan membuat prosedur baru untuk pembuatan SIM dan STNK agar tidak memberi ruang bagi oknum birokrasi berkesempatan melakukan pungli.

Selain pendapat Michael G. Roskin, Andrew Heywood juga mengutarakan Selain Roskin, et.al., Andrew Heywood juga mengutarakan sejumlah fungsi yang melekat pada birokrasi.

Bagi Heywood, fungsi dari birokrasi adalah:

1. Pelaksanaan Administrasi

Fungsi ini serupa dengan yang diutarakan Roskin, et.al, bahwa fungsi utama birokrasi adalah mengimplementasikan atau mengeksekusi undang-undang dan kebijakan negara. Sehubungan dengan fungsi ini, Heywood membedakan 2 peran di tubuh pemerintah. Pertama, peran pembuatan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan politisi. Kedua, peran pelaksanaan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan birokrat. Sebab itu, kerap disebut bahwa suatu rezim pemerintahan disebut dengan “administrasi.” Misalnya administrasi Gus Dur, administrasi Sukarno, administrasi SBY, atau administrasi Barack Obama. Ini akibat kenyataan, suatu kebijakan baru akan “terasa” jika telah dilaksanakan. Fungsi administrasi, oleh karena itu, merupakan fungsi sentral dari birokrasi negara.

2. Nasehat Kebijakan (Policy Advice)

Birokrasi menempati peran sentral dalam pemberian nasehat kebijakan kepada pemerintah. Ini akibat birokrasi merupakan lini terdepan dalam

implementasi suatu kebijakan, mereka adalah pelaksananya. Sebab itu, masalah dalam suatu kebijakan informasinya secara otomatis akan terkumpul di birokrasi-birokrasi. Heywood membedakan 3 kategori birokrat yaitu (1) top level civil servants, (2) middle-rangking civil servants, dan (3) junior-ranking civil servants. Top Level Civil Servant banyak melakukan kontak dengan politisi, sementara middle dan junior civil servants lebih pada pekerjaan-pekerjaan rutin di “lapangan.” Top Level Civil Servants dapat bertindak selaku penasihat kebijakan bagi para politisi, dalam mana informasi pelaksanaan kebijakan mereka peroleh dari middle dan junior civil servants.

3. Artikulasi Kepentingan

Kendati bukan fungsi utamanya guna mengartikulasi kepentingan (ini fungsi partai politik), tetapi birokrasi kerap mendukung upaya artikulasi dan agregasi kepentingan. Dalam tindak keseharian mereka, birokrasi banyak melakukan kontak dengan kelompok-kelompok kepentingan di suatu negara. Ini membangkitkan kecenderungan “korporatis” dalam mana terjadi kekaburan antara kepentingan - kepentingan yang terorganisir dengan kantor-kantor pemerintah (birokrasi). Kelompok-kelompok kepentingan seperti perkumpulan dokter, guru, petani, dan bisnis kemudian menjadi “kelompok klien” yang dilayani oleh birokrasi negara. Pada satu ini “klientelisme” ini positif dalam arti birokrasi secara dekat mampu mengartikulasikan kepentingan kelompok-kelompok tersebut yang notabene adalah “rakyat” yang harus dilayani. Namun, pada sisi lain “klientelisme” ini berefek negatif, utamanya ketika birokrasi berhadapan dengan kepentingan-kepentingan bisnis besar seperti Bakrie Group (kasus Lapindo), kelompok-kelompok percetakan dalam kasus Ujian Nasional di Indonesia, dalam mana keputusan pemerintah “berbias” kepentingan kelompok-kelompok tersebut.

4. Stabilitas Politik

Birokrasi berperan sebagai stabilitor politik dalam arti fokus kerja mereka adalah stabilitas dan kontinuitas sistem politik. Peran ini

utamanya kentara di negara-negara berkembang dalam mana pelembagaan politik demokrasi mereka masih kurang handal. Secara akademik, fungsi birokrasi adalah penyelesaian masalah (a world of solution), namun dalam prakteknya ini bagian dari masalah (parts of the problems), hal ini kemudian yang menyebabkan malasnya masyarakat berurusan dengan birokrasi/pemerintahan.

10.5 Ciri-ciri pelayanan publik yang baik

Terdapat 17 (tujuh belas) ciri-ciri kriteria pelayanan yang baik dan berkualitas yang dapat kita ketahui, diantaranya:.

1. Ramah dan komunikatif

Untuk memberikan pelayanan yang baik, maka diwajibkan untuk memiliki sifat ramah dan juga komunikatif guna memberikan kenyamanan kepada masyarakat dan membuat mereka betah dengan apa yang sudah diberikan

2. Menyediakan sarana dan prasarana yang baik

Sarana dan prasarana yang baik tentu saja menjadi salah satu tolak ukur dalam pelayanan yang baik di mana, masyarakat diberikan sarana maupun prasarana pada saat proses pelayanan yang diantaranya seperti tersedianya tempat duduk, tempat beribadah, pendingin udara, televisi, toilet dan lain sebagainya agar masyarakat merasa nyaman.

3. Responsif

Responsif atau biasa disebut cepat tanggap terhadap keperluan atau keperluan masyarakat juga wajib diperhatikan, sehingga masyarakat tidak akan merasa sulit dalam memberikan penjelasan terhadap apa yang mereka perlukan.

4. Keamanan

Memberikan keamanan dalam proses pengurusan sesuatu seperti menyediakan pos satpam atau menyediakan kamera CCTV / petugas di depan pintu ruangan sehingga masyarakat akan merasa aman dan nyaman.

5. Penjelasan yang memadai
Yang dimaksud adalah mampu memberikan pelayanan berupa petunjuk, tata cara ataupun syarat-syarat guna mempermudah masyarakat dalam melengkapi berkas-berkas administrasi yang diperlukan.
6. Kepercayaan
Memberikan kepercayaan kepada masyarakat adalah hal yang harus diperhatikan, karena tujuan utama pelayanan adalah memberikan apa yang mereka inginkan sesuai dengan prosedur standar operasional.
7. Sederhana
Prosedur yang sederhana dengan tata cara yang tidak berbelit-belit atau bertele-tele juga menjadi tolak ukur pelayanan yang baik, karena pelayanan yang baik harus memberikan prosedur yang tidak rumit kepada masyarakat guna tercapainya tujuan mereka.
8. Transparan
Agar cepat tercapainya proses pelayanan, maka perlu adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur, persyaratan dan pejabat yang bertanggung jawab terhadap pelayanan publik tersebut.
9. Tepat waktu
Tepat waktu merupakan suatu hal terpenting yang harus diperhatikan, hal tersebut karena saat ini masih banyak jasa pelayanan publik yang staff atau pegawainya tidak tepat waktu dalam menjalankan tugasnya, sehingga membuat masyarakat tidak ingin berlama-lama berurusan dengan jasa pelayanan publik.
10. Akses yang mudah
Dengan memberikan akses yang mudah kepada masyarakat, maka hal tersebut dapat menjadi nilai lebih dalam proses pelayanan publik, misalkan memberikan alamat/kontak yang dapat dihubungi sewaktu-waktu sehingga apabila ada masalah dalam pembuatan dokumen maka dapat segera menghubungi alamat/kontak personal tersebut.
11. Menyediakan kotak saran
Biasanya jasa pelayanan publik menyediakan kotak saran atau kotak pengaduan, akan tetapi tidak pernah dibaca atau direspon oleh kantor.

Oleh karena itu, hal ini sangat perlu sekali diperhatikan agar masyarakat atau mendapatkan tujuan utamanya seperti apa yang mereka harapkan kepada jasa pelayanan publik.

12. Memberikan sanksi kepada karyawan atau pegawai

Memberikan sanksi kepada karyawan atau pegawai dalam artian mereka melakukan kesalahan atau tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dan hal ini harus diperhatikan karena kebanyakan jasa pelayanan publik membiarkan karyawan bersantai-santai atau bahkan dalam memberikan pelayanan justru berbincang-bincang dengan teman kerjanya.

13. Tidak pilih kasih

Dalam pelayanan publik tidak membedakan antara satu dengan yang lainnya, sehingga ada asas keadilan untuk setiap masyarakat dalam proses pelayanan publik dan itu berlaku pada semua lapisan masyarakat tanpa terkecuali.

14. Tidak menerima gratifikasi

Gratifikasi adalah pemberian uang tambahan atau fee dan hal ini sangat banyak terjadi, sehingga masyarakat yang memiliki uang yang berlebih rela untuk membayar agar diutamakan prosesnya daripada masyarakat yang tidak membayar.

15. Tidak mengutamakan hubungan keluarga

Perlu diperhatikan bahwa mendahulukan hubungan keluarga dan mengabaikan masyarakat atau pelanggan yang sudah lama mengantri merupakan hal yang tidak diperbolehkan dan pastinya hal tersebut melanggar standar operasional prosedur kantor maupun perusahaan.

16. Kesadaran pegawai sebagai aktor pelayanan public

Menyadari bahwa ia adalah seorang aktor pelayanan publik pada sebuah kantor yang digaji untuk memenuhi kebutuhan dan keperluan masyarakat.

17. Memanfaatkan waktu semaksimal mungkin

Memanfaatkan waktu kerja dengan sebaik-baiknya merupakan kesadaran masing-masing individu, bukan justru menghabiskan waktu kerja untuk kepentingan pribadi.

Keseluruhan pembahasan di atas adalah ciri-ciri pelayanan yang baik dan berkualitas, khususnya untuk pelayanan publik mendukung keberhasilan manajemen pemerintahan yang baik dan berkualitas (Sardjana Orba Manullang, 2020).

10.6 Pelayanan Manajemen/Birokrasi Pemerintahan yang Berkualitas

Berdasarkan dari paparan di depan, dapat kita simpulkan bahwa Keberhasilan Manajemen Pemerintahan dan Kualitas Pelayanan Publik dalam Birokrasi sangat bersinergi dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat di berbagai sektor pelayanan. Masyarakat sangat memerlukan kepuasan dalam pelayanan terutama pelayanan yang langsung kepada masyarakat. Menurut Kumorotomo (1996) indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, antara lain adalah: efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tanggap. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan.

Pendekatan yang pertama melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pemberi layanan dan pendekatan kedua dari perspektif pengguna jasa.

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran atau nilai-nilai dalam atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para stakeholders. Rendahnya tingkat akuntabilitas aparat birokrasi dalam pemberian pelayanan publik erat kaitannya dengan pula dengan persoalan struktur birokrasi yang diwarisi semenjak masa orde baru berkuasa. Prinsip loyalitas kepada atasan lebih dikenalkan daripada prinsip loyal kepada publik. Birokrasi di Indonesia tidak pernah diajarkan untuk mempunyai pemikiran bahwa kedaulatan berada pada publik, artinya bahwa eksistensi pelayanan birokrasi akan sangat ditentukan oleh pertanggungjawaban birokrasi terhadap publik.

2. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap birokrasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan pengguna jasa. Responsivitas sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat (Dilulio, 1994). Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek juga (Osborne dan Plastrik, 1997).

3. Orientasi pada Pelayanan

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Idealnya, segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumber daya dari aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai.

4. Efisiensi Pelayanan

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Demikian pula dalam sisi output pelayanan, birokrasi, birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan. Efisiensi pada sisi input dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik yang ditawarkan. Akses publik terhadap pelayanan dipandang efisien apabila publik memiliki jaminan atau kepastian menyangkut biaya pelayanan.

Daftar Pustaka

- (IRM), I. of R. M. (2010) 'A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000 Contents', Risk Management. doi: 10.1016/j.solmat.2010.12.013.
- A.Rahman H.I., . (2007). Sistem Politik Indonesia Undang-undang Pelayanan Publik. Jogjakarta:: Graha Ilmu.
- ADwiyanto, Agus. . (2003). Reformasi Pelayanan Publik: Apa yang harus dilakukan?, . Jogjakarta: Policy Brief. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Alberta, G. of (2000) 'Government Organization Act', p. 96.
- Albrow, Martin, (1996), Birokrasi, Yogyakarta: PT Tiara Wacana.
- Ambarita, B. dkk. (2014). Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Amstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource. Management Practice. London: Kogan Page.
- Ari Dwipayana AAGN (2003) Membangun Good Governance. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.
- Artikel Perbedaan Manajemen Pelayanan Sektor Publik dengan Pelayana Sektor Privat (<https://jutaajrullah.wordpress.com/2010/06/03/perbedaan-manajemen-pelayanan-sektor-publik-dengan-manajemen-pelayanan-sektor-swasta/>) Basri, H. (2013) "Landasan pendidikan," Bandung: Pustaka Setia.
- Atep Adya Brata. . (2003.). Dasar-dasar Pelayanan Prima. Jakarta: Gramedia.
- Azhar Arsyad (2002) Pokok-pokok manajemen : pengetahuan praktis bagi pimpinan dan eksekutif. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR 2002.
- Bagir Manan (1994) Hubungan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945. Jakarta: Pustaka sinar harapan.

- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness With A Four-Factor Theory Of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Bredmar, K. (2017) 'Change management', in *The Routledge Companion to Accounting Information Systems*. doi: 10.4324/9781315647210.
- Calabrò, A. (2011) Governing public service organizations: A review and research agenda, *Contributions to Management Science*. doi: 10.1007/978-3-7908-2750-7_2.
- Coleman, M, & D. Glover, (2010). *Educational Leadership and Management Developing Insights and Skills*. New York: McGraw-Hill.
- Darmanto (2006) 'Organisasi Pemerintah Daerah : Mewujudkan Tata Pamong Yang Baik (Good Governance)', *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 2(1), pp. 35–49.
- David, F. R. (2011) *Strategic Management, CONCEPT AND CASES*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. Armonk, NY: ME Sharpe. Ist Author's Biography: Dr. L. Jibon Kumar Sharma has around eighteen years of experience in teaching MBA students at Manipur Institute of Management Studies, Manipur University, Imphal, India.
- Dilolio, John (eds.), (1994), *Deregulating the Public Service: Can Government be Improved?*, Washington D.C: The Brookings Institution.
- Dr. Andriansyah M.Si (2015) *Admistrasi Pemerintahan Daerah Dalam Analisa*. Jakarta: Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Dwiyanto, A, dkk. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Eddy Cahyono (2018) *Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Organisasi Pemerintah*. Available at: <https://setkab.go.id/revolusi-industri-4-0-dan-transformasi-organisasi-pemerintah/> (Accessed: 5 April 2021).
- Engkoswara dan Komariah, A. (2015) *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Fadhly, Zuhrizal. (2019). PERBANDINGAN MANAJEMEN SEKTOR PEMERINTAH DENGAN SEKTOR SWASTA. *Jurnal Public Policy*. 2. 10.35308/jpp.v2i2.1014.
- Fuady, A. H. (2012) 'Perencanaan Pembangunan Di Indonesia Pascaorde Baru: Refleksi Tentang Penguatan Partisipasi Masyarakat', *Masyarakat Indonesia*, 38(2), pp. 375–397.
- Gibson, J. L. et al. (2006). *Organizations–Behaviour. Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Ginting Octavianus Wiro (2016) Pengaruh Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Universitas Sumatera Utara.
- Guntur Setyawan (2004). Bandung: Rosda Karya.
- Hagen, M., & Kubicek, H. (2001). *One-Stop-Government in Europe—Results from 11 National Surveys, COST Action A 14—Government and Democracy in the Information Age—Working Group “ICT in Public Administration”*, Bremen. Online: <http://infosoc2.informatik.uni-bremen.de/egovment/cost/one-stop-government> [Stand: 8.
- Hanafi, M. (2015) 'Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen', *Managemen*, 1(1), p. 66. Available at: <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>.
- Handoko, T., Hani. 1993. *Manajemen Personalialia dan SDM*. Yogyakarta: BPFE
- Harahab, R. (2016) 'PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR CAMAT', 4(4), pp. 1–7.
- Harmon, Michael M, and Mayer, Rihard T, (1996), *Organization Theory For Public Administration*, Toronto Company: Little Brown and C, Boston.
- Hayat. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Henry Nicholas (1988) *Administrasi Negara dan Masalah- masalah Kenegaraan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Heywood, Andrew, (2002), *Politics*, Second Edition, New York : Palgrave Macmillan.

- Idris, D. and Si, M. (2010) 'Tatanan Organisasi Pemerintah', pp. 1–32.
- Ihsan, M. (2018) Tata Kelola Pemerintahan di Era Revolusi Industri 4.0. Available at: <https://kumparan.com/maulana-ihsan1522156960298/tata-kelola-pemerintahan-di-era-revolusi-industri-4-0> (Accessed: 5 April 2021).
- Ilhamsyah (2013) 'Reformasi Birokrasi Pada Pemerintah Kabupaten Kotabaru (Studi terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal)', *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, 2(1), pp. 53–72.
- Information, M. (2011) 'AND MANAGEMENT REVIEW : KNOWLEDGE SYSTEMS : MANAGEMENT KNOWLEDGE AND FOUNDATIONS CONCEPTUAL', *Management Information Systems*.
- Islamy, Irfan. (2003). Prinsip Prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Jakarta : Bumi Aksara.
- Istiantor, Bambang HP. (2011). Manajemen Pemerintahan Dalam Perspektif Pelayanan Publik. Jakarta : Mitra Wacana.
- Kaloh (2010) Kepemimpinan Kepala Daerah. Jakarta: Sinar Grafika.
- Kartono, K. (2017). Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kasmir, (2010), Manajemen Perbankan, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standart Pelayanan
- Koontz, H. & O'Donnel, C. (1980). Management. Edition VII. Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Kotler, P. (2002) Manajemen Pemasaran. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Krina L.P.L. (2003). Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Kumorotomo, Wahyudi, (1992). Etika Administrasi Negara, Jakarta: Rajawali Pers.
- Kumorotomo, Wahyudi, (1996). Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Kuncoro, M. (2004) Otonomi dan Pembangunan Daerah. Jakarta: Erlangga.
- Lassey, W. R., & Sashkin, M. (1976). Leadership and Social Change. New York: University Associates.
- Laudon, K.C & Laudon, J.P. (2007).Sistem Informasi Manajemen, Edisi Kesepuluh, Buku 1, Terjemahan: Chriswan Sungkono & Machmudin Eka P. Jakarta: Salemba Empat.
- Lembaga Administrasi Negara LAN (2003) Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara. .(2003). Penyusunan Standar Pelayanan Publik. . Jakarta: LAN.
- Mahmudi. (2005). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Jogjakarta : UPP AMP YKPN.
- Mahmudi. (2010). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Kedua. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Malayu Hasibuan, (2005), Dasar-Dasar Perbankan, Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Manullang, Sardjana O. (2020). "Identification of Newspaper Concerns About the Adaptation Plan for Business Strategies Entering New Normal Era in Indonesia." *International Journal of Business, Economics and Management*, vol. 3, no. 1, pp. 203-211, DOI:10.31295/ijbem.v3n1.193.
- Manullang, Sardjana O. (2020). "The Declaration Content in Law of Electronic Transaction Information on Online Prostitution: in the Review of the Legal Sociology View." *International Journal of Social Sciences*, vol. 3, no. 1, 2020, pp. 62-70, doi:10.31295/ijss.v3n1.151.
- Manullang, Sardjana O. (2020). "Understanding of Modern Society Perception on Sociology of Islamic Law in Indonesia." *International Journal of Humanities, Literature and Arts*, vol. 3, no. 1, pp. 85-92, doi:10.31295/ijhla.v3n1.230.
- Manullang, Sardjana Orba et. al. (2020). Pemilihan Kepala Desa Serentak 2019 di Indonesia: Implementasi dan Tantangan. *Legalitas: Jurnal Hukum*, 12(2), Desember 2020, 231-236 DOI: <http://dx.doi.org/10.33087/legalitas.v12i2.211>
- Manullang, Sardjana Orba, (2019). *Sosiologi Hukum*, Jakarta: Bidik Phronesis Publishing.

- Manullang, Sardjana Orba. (2020). *Mengenal Hukum Lingkungan: Hubungan Manusia & Lingkungan*. Jakarta: CV Cendekia.
- Manullang, Sardjana Orba. (2020). *Sosiologi Hukum Untuk Mahasiswa Fakultas Hukum*. Jakarta: CV Cendekia.
- Mardiasmo (2002) *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi
- Mardiasmo.(2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Marto Silalahi, dkk, (2020). *Pelayanan Publik*. Medan : Yayasan Kita Menulis.
- Material, S. and Semester, F. (2017) 'THEORIES AND CONCEPTS OF PUBLIC ADMINISTRATION', pp. 1–59.
- Mclarney, C. and Rhyno, S. (1999) 'Mary Parker Follett: Visionary leadership and strategic management', *Women in Management Review*. doi: 10.1108/09649429910291131.
- Michael G. Roskin, et al., (2012)(, *Political Science: An Introduction*, New Jersey : Pearson Education International.
- Moenir, H.A.S. (2006). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhyiddin (2020) 'CovidCovid-19, New Normal dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia', *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), pp. xiii–xiv. doi: 10.1016/j.cpha.2021.01.002.
- Mukarom, Z & Laksana, M.W. (2016). *Membangun Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mulyadi, Deddy Dkk. 2016. *Administrasi publik untuk pelayanan publik (konsep dan praktik administrasi dalam penyusunan SOP, standart pelayanan, etika pelayanan, inovasi untuk kinerja birokrasi*. Bandung. Alfabeta. Hlm. 39
- Munir, (2006), *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Mursalim, S. W. (2017) 'Implementasi Kebijakan Smart City Di Kota Bandung', *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 14(1), pp. 126–138. doi: 10.31113/jia.v14i1.1.

- Nawawi, H. (1995). *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, T. (2000). *Ilmu Pemerintahan (Kybernology)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Niode, idris yanto (2014) 'Enterpreneurial Government', UNG Press, p. 85.
- Noor Asyikin, A. et al. (2015) 'Pengukuran Tingkat Kesiapan Kantor Pemerintahan Desa Dalam Penerapan Masterplan Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Tik) Perkantoran Desa Menggunakan Kerangka Kerja Cobit 4.1', ISSNPrint) *Jurnal POROS TEKNIK*, 7(2), pp. 2085–576154.
- Nuriyanto, N. (2014) 'Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia, Sudahkah Berlandaskan Konsep "Welfare State"?'', *Jurnal Konstitusi*, 11(3), pp. 428–453.
- Nursini (2010) 'Perencanaan Pembangunan Dan Penganggaran Daerah (Teori Dan Aplikasi)', p. 251. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/77629914.pdf>.
- Osborn, David. & Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pane, Musa Darwin et. al. (2020). *Corruption Eradication Amid Covid Pandemic 19 in Indonesia*. *Solid State Technology* 63 (4), 1232-1239.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pramusinto, Agus dan Agus Purwanto, Erwan, (2009), *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gava Media.
- Prasetya, Agustian B. (2019). *Manajemen Pengetahuan Konsep Dasar dan Aplikasi: Mengelola Pengetahuan Manusia Di Sektor Publik, Swasta dan Pendidikan*. Jakarta: Mahara Publishing.
- Prasetya, Agustian Budi, (2019), *Manajemen Pengetahuan Konsepsi Dasar dan Aplikasi: Mengelola Pengetahuan Manusia di Sektor Publik, Swasta dan Pendidikan*, Jakarta: Mahara Publishing

- Prihatin, E. (2014). *Teori Administrasi Pendidikan*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta..
- Prof. Mirrian Sjoġjan Arif, M.Ec. (PA), P. D. (2014) ‘Hubungan Antara Administrasi, Organisasi, dan Manajemen’, Modul Universitas Terbuka, pp. 1–56.
- Purba, S. (2010). *Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi: Teori, Konsep dan Korelatnya*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Qohar, A. (2012) ‘Revitalisasi Manajemen Pemerintahan Modern’, *Jurnal TAPIs* Vol.8, 8(2), pp. 140–154.
- Rasyid, Ryaas. (2000). *Makna Pemerintahan*. Jakarta: PT. Mutiara Sumber Daya Widya.
- Ratminto & Winarsih, A.S. (2005). *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen peelayanan pengembangan model konseptual, penerapan citizen’s charter dan standart pelayanan minimal*. Yogyakarta. Pustaka pelajar.hlm 2.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. . (2010). *Manajemen Pelayanan*. Jogjakarta: PT.Balai Pustaka. .
- RedakturBPPT (2020) *Peran Audit Teknologi Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Mendorong Pembangunan Nasional*, Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi. Available at: <https://bppt.go.id/layanan-informasi-publik/4069-peran-audit-teknologi-di-era-revolusi-industri-4-0-dalam-mendorong-pembangunan-nasional> (Accessed: 5 April 2021).
- RedakturKemenperin (2018) *Pemerintah Keluarkan 10 Jurusan Hadapi Revolusi Industri 4.0*, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Available at: <https://www.kemenperin.go.id/artikel/19169/Pemerintah-Keluarkan-10-Jurus-Jitu-Hadapi-Revolusi-Industri-4-0> (Accessed: 5 March 2021).
- Redjo, S. I. (2009) ‘Transformasi Manajemen Pemerintahan: Kasus di Pemerintah Kota Bandung’, *Sosiohumaniora*, 11(3), pp. 25–35. Available at: <http://journal.unpad.ac.id/sosiohumaniora/article/view/5423>.

- Redjo, S. I. (2018) 'DINAMIKA MANAJEMEN PEMERINTAHAN DI INDONESIA', *Jurnal Academia Praja*, Volume 1(Nomor 2), pp. 1–20.
- Rinaldi, Runi. 2012. Analisis kualitas pelayanan publik. Vol 1. No 1.
- Rivai, V. (2003). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rizani, N. C., & Satria, A. (2013). Perancangan dan Pengembangan Tas Backpack Ergonomis Dan Multifungsi. *Jurnal Teknik Industri*, 3(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall.
- Safi'i, (2009). *Perencanaan Pembangunan Daerah. Kajian dan Aplikasi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) di Kabupaten Hulu Sungai Selatan*. Malang : Averroes Press.
- Safroni, Ladzi. (2012). *Manajemen dan informasi pelayanan publik dalam konteks birokrasi Indonesia*. Malang. Aditiya publisings. Hal. 45.
- Salusu, J. (2003). *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Santosa, P. (2009). *Adimnistrsi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*. Bandung: Refika Asitama.
- Sanusi, A, (1989). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.
- Saputra, F. et al. (no date) 'Efektivitas pelayanan pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota palangka raya dalam mewujudkan pelayanan prima', pp. 17–25.
- Savira, F. and Suharsono, Y. (2013) 'Manajemen Pemerintahan Daerah', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 01(01), pp. 1689–1699.
- Sedarmayanti (2009) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: Penerbit YKPN.

- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of Organizational Behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Snowdon, A. and Alessi, C. (2018) 'The Management of Innovation', in *A Canadian Healthcare Innovation Agenda*. doi: 10.2307/j.ctv8bt1kc.13.
- Solihin, I. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Stewart & Ranson (1988), *Management in the Public Domain, Public Money and Management*. Stoner, James AF, 2002, *Management*, terjemahan Intermedia, New York: Prentice Hall.
- Stewart, J. and Ranson (1988) 'Management in the Public Domain', *Public Money and Management*, Spring/Summer. THE MACMILLAN PRESS LTD Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 2XS and London Companies and representatives throughout the world.
- Stoner, J.A.F. (1996). *Manajemen*. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: Preshallindo.
- Stoner, J.A.F., 1982. *Management*. New Jersey: Prectice-Hall Inc.
- Stoner. J. A. F. & Freeman, R.E. (1992). *Management; Struktur dan proses*. Edisi Kedelapan. Alih bahasa: Nunuk Ardiani. Jakarta: Prenhallindo
- Sudarmanto et. al. (2021). *Pendidikan Anti Korupsi: Berani Jujur*, Medan; Yayasan Kita Menulis
- Suharyadi, H. and Insani, M. A. (2016) 'Manajemen Pemerintahan Dalam Program Unit Reaksi Cepat Tambal Jalan Di Kota Bandung Tahun 2015', *CosmoGov*, 2(2), p. 239. doi: 10.24198/cosmogov.v2i2.10014.
- Sujardi.(2011). *pengembangan kinerja pelayanan publik*. Bandung. PT. Refika aditama. Hlm. 7.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-8. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suyuthi, N. F., dkk. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan dan Fungsi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Syafriyani, I. (2013) 'IMPLEMENTASI E-GOVERNMENT DALAM MENJAWAB TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN SUMENEP', Seminar Nasional Optimalisasi Sumberdaya Lokal di Era Revolusi Industri 4.0, 53(9), pp. 216–221.
- Syafrizal et. al. 2021. Pengantar Ilmu Sosial, Medan; Yayasan Kita Menulis
- Tamrin Muchsin, et.al. (2015). JURIDICAL ANALYSIS OF REGIONAL REGULATION FORMULATION TECHNIQUES (Study Of Title And Opening Framework In Sambas District Regulation Number 11 Of 2015 Concerning The Implementation). DOI: <https://doi.org/10.24815/sklj.v4i3.18040>
- Taufiqurahman, Evi Satsipi. (2018), Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik, Tangerang Selatan, UMJ Press.
- Toha, M. (2001). Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Toha, M. (2004). Kepemimpinan dalam Manajemen. Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Toha, Miftah dan Agus Dharma, (1999), Menyoal Birokrasi Publik, Jakarta : Balai Pustaka.
- Toha, Miftah, (1991), Perspektif Perilaku Birokrasi, Jakarta: Rajawali Press.
- Tim Penyusun, (1990), Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta : Balai Pustaka.
- Timpe, A. D. (1991). Kepemimpinan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Tohardi, A. (2002). Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Tanjung Pura, Bandung: Mandar Maju.
- Undang-undang nomor 28 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Viljoen, J. (1997). Strategic Management: Palnning and Implementing Successful Corporate Strategis. South Melbourne: Logman.
- Wasistiono, S., 2009. Paradigma Pelayanan Publik Pada Era Desentralisasi Di Indonesia. Bandung: Institu Pemerintahan Dalam Negeri.

- Wicaksono, K. W. (2013) 'Menata Ulang Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Melalui Pendekatan Manajemen Publik Kristian Widya Wicaksono', *Jurnal Paradigma*, 2(3), pp. 358–371.
- Widanarto, A. (2016) 'Transformasi Manajemen Pemerintahan Dari Aspek Lingkungan Di Kota Bandung', *CosmoGov*, 2(2), p. 263. doi: 10.24198/cosmogov.v2i2.10017.
- Widyananda, H. (2008) *Revitalisasi Peran Internal Auditor Pemerintah Untuk Penegakan Good Governance di Indonesia, 2008*. Universitas Padjajaran.
- Wirawan, V. (2020) 'Penerapan E-Government dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0 Kontemporer di Indonesia', *Jurnal Penegakan Hukum dan Keadilan*, 1(1), pp. 1–16. doi: 10.18196/jphk.1101.
- Wojowisoto, S. (1980). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Gramedia.
- Wymeersch, E. (2006) 'Corporate Governance Codes and Their Implementation', U. of Gent Financial Law Institute Working Paper, (september). doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.931100>.
- Yunarto, I. (2014) *MANAJEMEN PEMERINTAHAN PUSAT (PENGANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN)*. Edisi Pert, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP. Edisi Pert. Bogor: Ciawi, Bogor: Pusdiklatwas BPKP.

Biodata Penulis



Prof. Dr. ERIKA REVIDA, MS, lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen

tetap program studi Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Penulis banyak menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional dalam bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, modal sosial, manajemen perubahan, e-government, manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, dan pelayanan pariwisata Email : erikarevida@yahoo.com.



Siti Aisyah, S.Pd, M.Si Lahir di Medan 15 Oktober 1983, Sumatera Utara, Indonesia, dan merupakan putri kedua dari pasangan Yusmar Ali. M.Si dan Almh Jesnawati S.Pdi. Menyelesaikan kuliah S-1 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), program studi Pendidikan Matematika pada tahun 2001 dan melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister Pendidikan (S-2) di Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, program studi FMIPA Matematika serta lulus pada tahun

2012. Dan saat ini masih menempuh kuliah (S-3) di Universiti Kuala Lumpur

Malaysia, Dibawah Fakultas Management. Saat ini bertugas sebagai dosen tetap non PNS matematika di Politeknik Negeri Media Kreatif Medan sejak tahun 2011 sampai sekarang. Dan juga mengajar Sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) SUKMA Medan-Sumatera Utara sejak tahun 2019-sekarang, Serta dipercaya mengajar Statistik di LP3I Medan dari tahun 2019 hingga saat ini. Fokus penelitian yang dilakukan dalam bidang matematika khususnya di Graf, Teknik Cetak, Program Matlab dan Smart PLS). Saat ini Penulis sedang melakukan penelitian di bidang Recycle Paper dengan metode Dynamic System yang dilakukan di Indonesia dan luar negeri. Penulis juga aktif dalam kegiatan Forum Kerjasama Perguruan Tinggi (FKPT) khususnya Dosen di Medan, Juga penulis sebagai Ketua Koordinator Bidang Penelitian dan Publikasi di Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia di Medan.

E-mail: dedek.sitaisyah@gmail.com

Phone: (+62)85297633770.



Anita Florance Pardede, lahir di Medan pada tanggal 6 Maret 1983. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada Tahun 2006 di Universitas Katolik Santo Thomas Medan. Saat ini aktif sebagai auditor muda di Inspektorat Kota Medan.



Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan

telah menghasilkan sebanyak 49 buku yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, melakukan penelitian dalam jurnal bidang manajemen, sosial dan pariwisata. Aktif mengikuti kegiatan sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.



A. Nururrochman Hidayatulloh, Lahir pada 17 Oktober 1984 di Brebes Jawa Tengah merupakan anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Drs. KH. Moch. Ainul Yaqien HAF, MP.d dan Almh. Hj Alfiyah Ma'shum. Merupakan Ahli Peneliti Muda Bidang Kesejahteraan Sosial pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Pelayanan Kesejahteraan Sosial (B2P3KS) Kementerian Sosial RI. Menyelesaikan Studi S1 jurusan Ilmu Sosiatri (Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan) FISIPOL UGM. Menyelesaikan S2 (M.A) pada Kampus yang sama pada Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan kekhususan perencanaan dan kebijakan sosial. Saat ini sedang menempuh pada S2 (M.Sc) Pada Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Dapat dihubungi melalui email : anhidayatullah@kemsos.go.id atau anhidayatullah79@gmail.com



Natasya Virginia Leuwol, S.Si.,M.Si, Lahir di Jakarta 14 November 1981. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Sains pada tahun 2005. Ia merupakan alumnus di Universitas Kristen Satya Wacana. Pada tahun 2005 mengikuti Program Magister Sains Sosiologi, dan lulus pada tahun 2007 di Universitas Kristen Satya Wacana. Pada tahun 2016 diangkat menjadi dosen tetap di Universitas Victory Sorong dan ditempatkan di Fakultas Ilmu Komputer pada Program Studi Sistem Informasi.



Arfandi SN, SE., M.M., lahir di Watampone, Kab.Bone pada tanggal 28 Oktober 1983. Pendidikan Terakhir Penulis Studi pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Keuangan dari Universitas Hasanuddin, Makassar. Pada tahun 2008 memulai karir sebagai staf pengajar di STMIK AKBA Makassar di Prodi Komputerisasi Akuntansi, dan tahun 2016 diangkat menjadi Dosen Tetap IAIN Sorong dengan homebass di Program Studi Ekonomi

Syariah. Penulis merupakan Trainer Komputerisasi Akuntansi Zahir Accounting, menjadi Dosen Luar Biasa di UPBJJ Universitas Terbuka Sorong dan Universitas Papua, selain itu aktif di Organisasi Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Pengurus Daerah Sorong sebagai Sekretaris Umum, Editor In Chief Jurnal Ekonomi “At- Thariqah“ Program Studi Ekonomi Syariah IAIN Sorong, dan Menduduki Jabatan Kaprodi Ekonomi Syariah IAIN Sorong hingga sekarang. Beberapa karya Buku Ekonomi karya kolaborasi dalam satu tahun terakhir antara lain : Pemasaran Internasional, Sistem Perekonomian Indonesia, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Perekonomian Indonesia dan Bisnis, Manajemen Logistik dan Supply Chain Management. Manajemen Konflik, Manajemen Bisnis Pemasaran, Ekonomi Demografi.



Iskandar Kato, S.T.P., M.Si, lahir di Bulucenrana-Sidenreng Rappang (Sidrap), Sulawesi Selatan pada tanggal 30 September 1969. Anak pertama dari tiga bersaudara, menamatkan pendidikan pada Sekolah Menengah Negeri 2 Kota Pare-Pare tahun 1988. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada Jurusan Teknologi Pertanian Bidang Mekanisasi Pertanian Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1994. Menyelesaikan program magister pada Bidang

Adminstrasi Pembangunan, Konsentrasi Manajemen Perencanaan pada Pascasarjana Universitas Hasanuddin tahun 2011. Pernah bekerja pada Yayasan Taufik Makassar (1994-1996), pernah bekerja di Cordova Computer (1996-1997), pernah bekerja di Yayasan Amal Sholeh Jakarta (1999-2000), pernah mengajar di SMPIT Wahdah (2004-2007), pernah bekerja pada Penerbit GenMirqat (2007-2009). Penulis menyelesaikan program Magister bidang Manajemen Perencanaan Universitas Hasanuddin (2009-2011). Sekarang sebagai Ketua Pengawas pada Yayasan Pendidikan Al-Bashirah Makassar,

Yayasan Pendidikan Al-Liwa' Gowa dan Yayasan Pendidikan Al-Madinah Palu Sulawesi Tengah. Sebagai dosen tamu pengampu mata kuliah Konservasi Lahan, Pembangunan Berwawasan Lingkungan dan mata kuliah Klimatologi pada Jurusan Tehnik Lingkungan STITEK Nusindo. Saat ini beliau bekerja sebagai peneliti dan dosen di STIBA Makassar dengan mengampu mata kuliah Manajemen Organisasi, Metodologi Penelitian, Pengantar Hukum Islam, dan Manajemen Komunikasi.



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi.pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN jatinangor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



Sardjana Orba Manullang. Pengajar di Universitas Krisnadwipiyana ini telah menyelesaikan studi S3 bidang hukum. Perkenalan dengan birokrasi khususnya pemikiran Max Weber didalaminya ketika mendalami pendidikan dasar ilmu sosiologi dan hukum di Universitas Indonesia. Selepas pendidikan dasar bidang hukum berkecimpung sebagai Advokat / konsultan hukum khususnya bidang Keperdataan dan bisnis, juga sebagai anggota Konsultan Hukum Pasar Modal (HKHPM). Pengetahuan bisnis/manajemen dipelajari ketika menjadi peserta Wijayata Manajemen di PPM. dan diperkaya sewaktu

mengikuti Hukum Bisnis di Universitas Padjadjaran dan pendidikan kenotariatan di Universitas Diponegoro. Kegiatan lain saat ini adalah sebagai praktisi HKI (Hak Keyaan Intelektual) dan mendalami masalah hukum dan sosial khususnya yang berkaitan dengan hal kekinian termasuk tetapi tidak terbatas pada teknologi informasi dan media sosial. (untuk korespondensi dapat dihubungi di somanullang@gmail.com)



MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

Pelayanan publik hingga kini belum seperti yang diharapkan, seperti pelayanan yang lambat, berbelit-belit, dan tidak transparan. Oleh karena itu perlu dikelola dengan baik melalui manajemen pelayanan publik.

- Bab 1 Pengertian Pokok dan Ruang Lingkup
- Bab 2 Konsep dan Teori Manajemen Ilmu Pemerintahan
- Bab 3 Organisasi Pemerintahan
- Bab 4 Kepemimpinan
- Bab 5 Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Good Governance)
- Bab 6 Membangun Sistem Pelayanan Publik
- Bab 7 Manajemen Pelayanan Publik Dan Privat
- Bab 8 Perkembangan Manajemen Pemerintahan
- Bab 9 Manajemen Pelayanan Publik Yang Responsif Dan Inklusif
- Bab 10 Keberhasilan Manajemen Pemerintahan Dan Kualitas Pelayanan Publik



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-059-4

