

DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

**Zul Fadli
Mulyati
Trecy Austin
Kmt Lasmiatun
Arief Yanto Rukmana
Ade Putra Ode Amane
Achmad Choerudin
Normansyah
Dedi Herdiansyah
Roni Yanto
Sukarman**



GET PRESS INDONESIA

DASAR-DASAR MANAJEMEN PUBLIK

Penulis :

Zul Fadli
Mulyati
Trecy Austin
Kmt Lasmiatun
Arief Yanto Rukmana
Ade Putra Ode Amane
Achmad Choerudin
Normansyah
Dedi Herdiansyah
Roni Yanto
Sukarman

ISBN :

Editor : Ariyanto M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, November 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Dasar-Dasar Manajemen Publik ini.

Buku ini membahas Pengantar Manajemen Publik, Fungsi-Fungsi Manajemen, Etika dalam Manajemen Publik, Kebijakan Publik, Perencanaan Strategis, Birokrasi dan Administrasi Publik, Anggaran Publik, Manajemen Kinerja, Pemberian Pelayanan Publik, Manajemen Keuangan Publik, Hubungan Antarlembaga.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, November 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen Publik.....	2
1.3 Manajemen Publik dan Manajemen Swasta.....	4
1.4 Tujuan Manajemen Publik.....	6
1.5 Asal Usul Manajemen Publik.....	7
1.6 Reformasi Administrasi	10
1.7 Perubahan Kontemporer.....	11
1.8 Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Publik	12
1.9 Tantangan dalam Manajemen Publik.....	15
1.10 Kesimpulan.....	16
DAFTAR PUSTAKA	18
BAB 2 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	19
2.1 Pengertian Manajemen.....	19
2.2 Manajemen Publik	31
2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	33
2.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Publik.....	36
2.5 Pelaksanaan Manajemen Publik.....	39
2.6 Simpulan.....	40
DAFTAR PUSTAKA	42
BAB 3 ETIKA DALAM MANAJEMEN PUBLIK	43
3.1 Etika dan Moralitas	43
3.2 Manajemen Publik	46
3.3 Etika dalam Manajemen Publik.....	54
DAFTAR PUSTAKA	58
BAB 4 KEBIJAKAN PUBLIK	61
4.1 Pendahuluan.....	61
4.2 Pengertian Kebijakan Publik.....	62
4.3 Evolusi dalam Studi Kebijakan Publik.....	66
4.4 Domain Studi Kebijakan Publik.....	70

4.5 Analisis Kebijakan, Kebijakan Publik dan Anjuran Kebijakan.....	71
4.6 Tahap-Tahap Kebijakan Publik	73
4.7 Kesimpulan	74
DAFTAR PUSTAKA	76
BAB 5 PERENCANAAN STRATEGIS	81
5.1 Pendahuluan.....	81
5.2 Proses Perencanaan Strategis.....	83
5.3 Keterlibatan Pemangku Kepentingan.....	85
5.4 Perumusan Strategi.....	87
5.5 Implementasi Strategi	89
5.6 Evaluasi dan Adaptasi.....	91
5.7 Perencanaan Strategis di Masa Depan	93
DAFTAR PUSTAKA	96
BAB 6 BIROKRASI DAN ADMINISTRASI PUBLIK	103
6.1 Pendahuluan.....	103
6.2 Definisi Birokrasi dan Administrasi Publik	103
6.3 Peran Penting Birokrasi dan Administrasi Publik.....	104
6.4 Pentingnya Studi tentang Birokrasi dan Administrasi Publik	105
6.5 Teori-teori tentang Birokrasi	106
6.5.1 Teori Birokrasi Klasik oleh Max Weber	106
6.5.2 Teori Keefektifan oleh Herbert Simon	108
6.5.3 Teori Ketergantungan oleh Michael Crozier dan Erhard Friedberg.....	110
6.5.4 Teori Perilaku oleh Herbert A. Simon.....	110
6.5.5 Teori Pasca-Birokrasi oleh Charles Handy	110
6.5.6 Teori Kepemimpinan Transformasional oleh James MacGregor Burns	110
6.5.7 Teori Kepemimpinan Partisipatif oleh Robert A. Dahl.....	110
6.5.8 Teori Jaringan oleh Walter W. Powell	111
6.6 Model Pengambilan Keputusan	111
6.7 Hubungan antara Birokrasi dan Masyarakat.....	113
6.7.1 Pelayanan Publik dan Kepuasan Masyarakat.....	113
6.7.2 Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan Publik	115

6.7.3 Akuntabilitas Birokrasi terhadap Masyarakat.....	116
6.8 Masa Depan Birokrasi dan Administrasi Publik.....	118
6.8.1 Tren Perubahan dalam Birokrasi Modern.....	118
6.8.2 Peran Teknologi dan Inovasi dalam Masa Depan Administrasi Publik.....	120
6.8.3 Tantangan Antisipatif dan Persiapan Menuju Birokrasi yang Lebih Adaptif.....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	124
BAB 7 ANGGARAN PUBLIK	127
7.1 Pendahuluan.....	127
7.2 Anggaran Publik.....	127
7.2.1 Pengertian Anggaran	127
7.2.2 Definisi Anggaran Sektor Publik.....	128
7.2.3 Karakteristik Anggaran.....	129
7.2.4 Jenis Anggaran	129
7.2.5 Fungsi Anggaran.....	132
7.2.6 Tujuan Anggaran.....	134
7.2.7 Prinsip-Prinsip Anggaran Publik	134
7.2.8 Proses Penyusunan Anggaran	135
7.2.9 Prinsip-Prinsip Pokok pada Siklus Anggaran.....	136
7.2.10 Tahapan Persiapan Anggaran (<i>Budget Preparation</i>).....	136
7.2.11 Tahap Ratifikasi Anggaran	138
7.2.12 Tahap Pelaksanaan atau Implementasi Anggaran (<i>Budget Implementation</i>)	138
7.2.13 Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran	138
7.3 Penutup	139
DAFTAR PUSTAKA.....	140
BAB 8 MANAJEMEN KINERJA.....	141
8.1 Pengertian Manajemen Kinerja.....	141
8.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja.....	143
8.2.1 Tujuan Manajemen Kinerja.....	143
8.2.2 Manfaat Manajemen Kinerja	143
8.3 Falsafah Manajemen Kinerja	144
8.4 Tahapan Sistem Manajemen Kinerja	147
8.5 Kriteria Penilaian Kinerja	148
8.6 Syarat Penilaian Kinerja.....	150

DAFTAR PUSTAKA	152
BAB 9 PEMBERIAN PELAYANAN PUBLIK.....	153
9.1 Pendahuluan dan Dasar Hukum.....	153
9.2 Definisi Pelayanan Publik.....	156
9.3 Inovasi sebagai Salah Satu Strategi Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	156
9.4 Kesimpulan.....	161
DAFTAR PUSTAKA	163
BAB 10 MANAJEMEN KEUANGAN PUBLIK.....	165
10.1 Definisi Manajemen Keuangan Publik.....	165
10.2 Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Publik.....	166
10.2.1 Kebijakan.....	168
10.2.2 Formulasi Anggaran.....	169
10.2.3 Persetujuan Anggaran.....	169
10.2.4 Realisasi Anggaran	169
10.2.5 Penyusunan laporan Keuangan.....	170
10.2.6 Audit Eksternal.....	170
10.3 Fungsi Manajemen Keuangan Publik.....	170
10.3.1 Fungsi Perencanaan	171
10.3.2 Fungsi Pengorganisasian	172
10.3.3 Fungsi Pengarahan.....	174
10.3.4 Fungsi Pengendalian	174
10.4 Barang dan Jasa Manajemen Keuangan Publik	176
10.4.1 Barang Publik	176
10.4.2 Jasa Publik.....	178
DAFTAR PUSTAKA	180
BAB 11 HUBUNGAN ANTARLEMBAGA	183
11.1 Pendahuluan.....	183
11.2 Jenis Hubungan Antar Lembaga dalam Manajemen Publik	185
11.2.1 Definisi dan ruang lingkup manajemen publik	185
11.2.2 Peran penting manajemen publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif.....	186
11.2.3 Prinsip-prinsip utama manajemen publik seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik.....	188

11.2.4 Identifikasi komponen-komponen utama dalam manajemen publik seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi	190
11.3 Jenis Hubungan Antar Lembaga dalam Manajemen Publik	192
11.3.1 Kerjasama antar lembaga pemerintah	192
11.3.2 Hubungan dengan sektor swasta	193
11.3.3 Keterlibatan masyarakat sipil	195
DAFTAR PUSTAKA	198
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Bagan Proses Manajemen.....	47
Gambar 5.1. Perencanaan Strategis di Masa Depan	93
Gambar 9.1. Beberapa Dasar Hukum Pelayanan Publik RI	154
Gambar 9.2. Beberapa Fasilitas Bagi Disabilitas di Lokasi Layanan.....	161
Gambar 10.1. Ruang lingkup manajemen keuangan publik.....	167
Gambar 10.2. Tahapan manajemen keuangan publik.....	168
Gambar 10.3. Hubungan Fungsi Pengendalian dengan Fungsi-fungsi Manajemen Lainnya	175

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbedaan Manajemen Publik & Manajemen Swasta.....	4
Tabel 3.1. <i>Generic Management Vs Public Service Orientation</i>	50
Tabel 3.2. Perbandingan Manajemen Publik dari Berbagai Sudut Pandang.....	51
Tabel 10.1. Daftar contoh barang-barang yang disediakan oleh Pemerintah	177
Tabel 10.2. Daftar contoh jasa-jasa yang disediakan oleh organisasi Pemerintah.....	178

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK

Oleh Zul Fadli

1.1 Pendahuluan

Manajemen publik adalah landasan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam setiap masyarakat, pemerintah berperan sebagai pengelola sumber daya dan fasilitator bagi pemenuhan kebutuhan dan aspirasi warga. Manajemen publik adalah kunci untuk menjembatani harapan masyarakat dengan tindakan nyata yang mengarah pada perubahan positif.

Manajemen publik melibatkan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi berbagai kegiatan dan program pemerintah. Ini mencakup sejumlah tugas kompleks, seperti alokasi anggaran, pengembangan kebijakan, dan koordinasi antara berbagai departemen dan lembaga. Dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip manajemen, pemerintah dapat lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang terbatas, serta lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan strategis.

Ketika manajemen publik dijalankan dengan baik, pemerintah dapat memberikan pelayanan yang memadai dan relevan bagi warganya. Pengelolaan yang baik tidak hanya berfokus pada aspek operasional, tetapi juga mempertimbangkan aspek etika, akuntabilitas, dan transparansi. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk membangun kepercayaan masyarakat, yang merupakan fondasi utama bagi kelangsungan institusi pemerintahan.

Sering kali, perbandingan dibuat antara manajemen publik dan manajemen di sektor swasta. Meskipun memiliki prinsip-prinsip yang serupa, manajemen publik memiliki ciri khasnya sendiri. Tujuan manajemen publik lebih kompleks karena harus mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan, bukan hanya keuntungan finansial. Selain itu, aspek akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen publik sering kali memiliki arti

yang lebih dalam, mengingat pemerintah bertanggung jawab kepada warga negara.

Manajemen publik juga dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, seperti keterbatasan sumber daya, perubahan lingkungan global, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Oleh karena itu, manajemen publik harus terus beradaptasi dan berinovasi untuk memastikan bahwa pelayanan publik tetap relevan dan berdampak positif.

Melalui pemahaman mendalam tentang peran dan signifikansi manajemen publik, kita dapat membangun fondasi yang kuat untuk mengelola pemerintahan dengan baik. Bab-bab berikutnya dalam buku ini akan menjelaskan lebih rinci tentang prinsip-prinsip dasar, strategi, dan alat yang digunakan dalam manajemen publik. Dengan demikian, kita akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ada dalam mengelola pemerintahan dan melayani masyarakat dengan lebih baik.

1.2 Definisi Manajemen Publik

Manajemen publik mengacu pada rangkaian praktik, proses, dan kegiatan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya publik dengan efisien dan efektif guna mencapai tujuan-tujuan pemerintahan dan pelayanan publik yang lebih baik. Sumber daya publik meliputi aspek-aspek seperti anggaran, tenaga kerja, fasilitas, informasi, dan berbagai bentuk aset yang dimiliki oleh pemerintah. Tujuan utama dari manajemen publik adalah untuk mengatur dan mengarahkan sumber daya ini secara optimal agar dapat menghasilkan dampak positif bagi masyarakat dan memenuhi tuntutan masyarakat yang beragam (Wijaya & Danar, 2014).

Manajemen publik telah menjadi subjek penelitian dan diskusi di kalangan para ahli dan akademisi selama bertahun-tahun. Berikut adalah beberapa definisi dan pandangan tentang manajemen publik dari beberapa tokoh yang diakui dalam bidang ini:

1. Seorang ahli administrasi publik yang terkenal, Dwight Waldo, menggambarkan manajemen publik sebagai "seni mengurus masalah-masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pemerintah."

2. Ahli teori administrasi publik, Fred W. Riggs, menggambarkan manajemen publik sebagai "proses sosial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, motivasi, koordinasi, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia dan material yang ada dalam situasi lingkungan yang terus berubah."
3. Seorang teoritikus manajemen terkenal, Henry Mintzberg, mengidentifikasi beberapa peran manajemen publik, termasuk sebagai pengambil keputusan, penghubung informasi, dan pemimpin.
4. Pete Drucker, yang terkenal dengan kontribusinya dalam manajemen umum, mengakui pentingnya manajemen publik dalam mengelola organisasi pemerintahan. Menurutnya, manajemen publik berkaitan dengan pencapaian hasil dalam lingkungan politik dan organisasi yang rumit.
5. Sebagai seorang ilmuwan politik dan penulis, Paul C. Light telah berkontribusi pada pemahaman tentang manajemen publik modern. Ia menggarisbawahi pergeseran dalam paradigma manajemen publik dari "managing for results" (mengelola untuk hasil) ke "managing for accountability" (mengelola untuk akuntabilitas).
6. Christopher Pollitt adalah seorang akademisi terkenal dalam bidang administrasi publik. Ia mengedepankan ide bahwa manajemen publik melibatkan "seni dalam mempertimbangkan trade-off antara tujuan yang berbeda, dan ilmu dalam mengaplikasikan pengetahuan dan alat untuk mengelola organisasi publik."
7. James L. Perry telah berfokus pada etika dalam manajemen publik dan pelayanan publik. Menurutnya, manajemen publik melibatkan pemahaman dan pengaturan yang cermat terkait tanggung jawab pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada warga (Wijaya & Danar, 2014).

Definisi-definisi ini mencerminkan keragaman perspektif dalam manajemen publik, dengan penekanan pada elemen-elemen

seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, akuntabilitas, dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Kesamaan dalam semua pandangan ini adalah pengakuan terhadap kompleksitas dan tanggung jawab yang melekat dalam mengelola sumber daya publik dan mencapai tujuan-tujuan pemerintahan.

1.3 Manajemen Publik dan Manajemen Swasta

Perbedaan antara manajemen publik dan manajemen swasta mencerminkan konteks dan karakteristik masing-masing sektor (Mukarom et al., 2015). Berikut adalah diskusi mengenai perbedaan dalam hal tujuan, sumber daya, akuntabilitas, dan transparansi antara keduanya:

Tabel 1.1. Perbedaan Manajemen Publik & Manajemen Swasta

No.	Aspek	Manajemen Publik	Manajemen Swasta
1.	Tujuan	Tujuan utama manajemen publik adalah pelayanan publik yang efisien, efektif, dan adil. Pemerintah bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong kesejahteraan umum. Fokusnya lebih pada pelayanan masyarakat dan pencapaian kepentingan publik.	Tujuan utama manajemen swasta adalah menciptakan nilai bagi pemegang saham dan menghasilkan keuntungan finansial. Prioritas utamanya adalah mencapai efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis.
2.	Sumber Daya	Sumber daya dalam manajemen publik seringkali terbatas dan berasal dari pendapatan pajak dan	Sumber daya dalam manajemen swasta umumnya berasal dari modal sendiri, pinjaman, dan

No.	Aspek	Manajemen Publik	Manajemen Swasta
		dana publik lainnya. Pemerintah harus mengelola sumber daya ini dengan hati-hati untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat.	investasi. Fokus utamanya adalah mencapai profitabilitas dengan memanfaatkan sumber daya sesuai dengan tujuan bisnis.
3.	Akuntabilitas	Pemerintah bertanggung jawab kepada masyarakat sebagai pemegang kepentingan utama. Akuntabilitas lebih luas karena mencakup tanggung jawab pemerintah terhadap dampak kebijakan dan keputusan pada masyarakat.	Perusahaan swasta juga harus akuntabel kepada pemegang saham dan pelanggan, tetapi fokusnya lebih pada keberhasilan finansial dan pencapaian tujuan bisnis.
4.	Transparansi	Transparansi sangat penting dalam manajemen publik karena pemerintah harus beroperasi secara terbuka dan memberikan informasi yang diperlukan kepada masyarakat. Ini membantu membangun kepercayaan dan menjaga integritas pemerintah.	Meskipun transparansi juga penting dalam manajemen swasta, ada beberapa informasi yang dapat dijaga kerahasiaannya karena persaingan bisnis dan pertimbangan komersial.

Meskipun ada perbedaan mendasar antara manajemen publik dan manajemen swasta, penting untuk diingat bahwa kedua sektor ini juga memiliki area persamaan, seperti penggunaan prinsip-prinsip manajemen yang efisien, perencanaan strategis, dan pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang akurat. Sementara tujuan utama masing-masing sektor berbeda, keduanya memiliki peran penting dalam mendorong perkembangan dan kesejahteraan masyarakat.

1.4 Tujuan Manajemen Publik

Tujuan utama manajemen publik adalah menyediakan layanan publik yang efisien, efektif, dan adil kepada masyarakat. Hal ini memiliki signifikansi yang besar dalam konteks pemerintahan karena mencerminkan tekad pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi warganya serta menjaga kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh (Frederickson & Ghore, 2014).

Efisiensi dalam pelayanan publik merujuk pada penggunaan sumber daya yang terbatas dengan cara yang paling produktif dan hemat biaya. Ketika pengelolaan anggaran, tenaga kerja, dan fasilitas dilakukan secara efisien, pemerintah dapat memberikan lebih banyak layanan dengan sumber daya yang ada. Ini penting untuk menghindari pemborosan dan memaksimalkan dampak positif dari setiap dana yang diinvestasikan oleh masyarakat.

Sementara itu, efektivitas pelayanan publik mengukur sejauh mana tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Pemerintah harus memastikan bahwa program-program dan kebijakan yang diterapkan benar-benar memberikan manfaat kepada masyarakat. Tanpa efektivitas, semua upaya yang dilakukan hanya akan menjadi sia-sia dan tidak akan memberikan dampak nyata yang diinginkan.

Prinsip pelayanan publik yang adil menjamin bahwa setiap warga memiliki hak yang sama untuk mengakses layanan dan memperoleh manfaat dari program-program pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah harus memastikan bahwa pelayanan tidak hanya diberikan kepada mereka yang memiliki kepentingan atau sumber daya lebih, tetapi juga kepada mereka yang mungkin berada dalam situasi yang kurang menguntungkan.

Memberikan pelayanan publik yang berkualitas adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah. Ketika warga merasa bahwa pemerintah merespons kebutuhan mereka dengan baik dan memberikan layanan yang memadai, ini akan memperkuat hubungan positif antara pemerintah dan masyarakat.

Lebih jauh lagi, pelayanan publik yang efisien, efektif, dan adil berkontribusi pada legitimasi pemerintah. Masyarakat cenderung mendukung pemerintah yang mampu memberikan pelayanan yang bermanfaat dan sesuai dengan harapan mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pelayanan publik dapat merusak kepercayaan masyarakat pada pemerintah (Frederickson & Ghore, 2014).

Dalam konteks pemerintahan, tujuan-tujuan ini tidak hanya penting untuk mencapai kesejahteraan dan pembangunan berkelanjutan, tetapi juga untuk membangun hubungan positif antara pemerintah dan warganya. Pelayanan publik yang efisien, efektif, dan adil mencerminkan komitmen pemerintah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, serta menghormati hak setiap warga untuk mendapatkan manfaat dari pemerintahan yang berkinerja baik.

1.5 Asal Usul Manajemen Publik

Sejarah awal manajemen publik dapat ditelusuri kembali ke era kuno di berbagai peradaban di seluruh dunia. Meskipun konsepnya mungkin tidak sama persis dengan manajemen publik modern, prinsip-prinsip pengelolaan sumber daya dan pemerintahan telah ada dalam berbagai bentuk di masa lampau (Lynn Jr, 2006). Berikut adalah beberapa contoh dari sejarah awal manajemen publik di beberapa peradaban kuno:

1. Mesir Kuno

Di Mesir Kuno, pemerintahan terpusat di sekitar kekuasaan faraon. Sistem administratif yang kompleks dibangun untuk mengelola sumber daya yang meliputi pertanian, pengairan, pekerjaan konstruksi, dan administrasi pajak. Buku "Ptahhotep's Maxims," yang diperkirakan berasal dari

sekitar 2200 SM, memberikan nasihat tentang etika dan manajemen bagi para pejabat pemerintah.

Pada masa itu, pemerintahan pusat dipimpin oleh seorang faraon yang memiliki kekuasaan mutlak. Meskipun tidak ada konsep manajemen publik modern, struktur administratif kompleks dibentuk untuk mengelola aspek-aspek penting kehidupan seperti pertanian, pengairan, konstruksi piramida, dan perpajakan. Pejabat dan administrator ditempatkan dalam berbagai jabatan untuk memastikan pengelolaan sumber daya yang efisien (Lynn Jr, 2006).

2. Yunani Kuno

Konsep-konsep demokrasi dan pemerintahan warga dapat ditemukan di Yunani Kuno. Di Athena, warga negara terlibat dalam pengambilan keputusan publik melalui pertemuan umum. Pengaturan ini memerlukan manajemen koordinasi dan komunikasi yang lebih baik.

Di masa itu, demokrasi berkembang sebagai model partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan pemerintahan. Warga negara yang memenuhi syarat berpartisipasi dalam pertemuan umum yang disebut "ekklesia" untuk mendiskusikan dan memutuskan kebijakan-kebijakan penting. Ini memerlukan manajemen efektif dalam hal koordinasi, komunikasi, dan pengaturan pertemuan (Lynn Jr, 2006).

3. Romawi Kuno

Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur administratif yang kompleks untuk mengelola wilayah yang luas. Praetor, gubernur provinsi, bertanggung jawab atas administrasi dan pemerintahan di wilayah mereka. Birokrasi Romawi membantu mengumpulkan pajak, menjaga ketertiban, dan memastikan pelaksanaan kebijakan pemerintah pusat. Pemerintahan Romawi juga memiliki prinsip-prinsip hukum yang dikodifikasikan dalam "Hukum Dua Belas Meja." (Lynn Jr, 2006)

4. Dinasti Qin di Tiongkok

Dinasti Qin (221-206 SM) di Tiongkok Kuno dikenal karena penggunaan birokrasi yang kuat untuk mengatur pemerintahan dan sumber daya. Kaisar Qin Shi Huang mengintegrasikan hukum, sistem ukuran, bobot, dan mata uang di seluruh kerajaan. Penggunaan staf administratif yang terlatih membantu menjaga kendali atas wilayah yang luas. Pemerintahan Dinasti Qin melibatkan penggunaan birokrasi yang kuat. Qin Shi Huang, penguasa dinasti ini, mengintegrasikan berbagai hukum dan sistem ukuran dan bobot, menciptakan fondasi untuk manajemen publik (Lynn Jr, 2006).

5. India Kuno

Konsep "Arthashastra," yang merupakan buku tentang manajemen pemerintahan dan ekonomi karya Kautilya, seorang sarjana di kerajaan Maurya (sekitar abad ke-4 SM), memberikan pandangan tentang administrasi, kebijakan, dan etika pemerintahan.

"Arthashastra" karya Kautilya adalah salah satu karya penting dalam teori pemerintahan dan ekonomi di India Kuno. Buku ini berisi panduan tentang berbagai aspek pemerintahan, termasuk organisasi administratif, ekonomi, diplomasi, dan etika pemerintahan (Lynn Jr, 2006).

Meskipun pada masa tersebut konsep manajemen publik belum memiliki bentuk dan kompleksitas yang mirip dengan apa yang kita kenal sekarang, prinsip-prinsip dasar pengelolaan sumber daya dan penyelenggaraan pemerintahan telah ada. Struktur administratif, pembagian kerja, dan manajemen aset merupakan cikal bakal dari pengembangan sistem manajemen publik yang lebih terstruktur dan rinci di masa mendatang. Sejarah awal ini juga memperlihatkan pentingnya efisiensi, koordinasi, dan akuntabilitas dalam pemerintahan, prinsip-prinsip yang tetap relevan dalam manajemen publik hingga saat ini.

1.6 Reformasi Administrasi

Gerakan Reformasi Administrasi, yang terjadi pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, merupakan perubahan besar dalam manajemen publik yang mengubah cara pemerintahan di berbagai negara beroperasi. Gerakan ini muncul sebagai tanggapan terhadap kompleksitas dan tuntutan yang semakin meningkat dalam mengelola pemerintahan dan pelayanan publik.

Pada masa itu, pemerintahan telah berkembang menjadi lebih kompleks karena pertumbuhan populasi, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kebutuhan masyarakat. Struktur administratif yang tradisional tidak lagi efektif dalam mengatasi tantangan ini. Di tengah perubahan sosial, ekonomi, dan politik, negara-negara mulai mencari cara untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam pemerintahan.

Gerakan Reformasi Administrasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan, mengurangi korupsi, dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Ini juga berfokus pada profesionalisasi birokrasi dan memisahkan administrasi publik dari pengaruh politik yang berlebihan (Pollitt et al., 2007).

Beberapa prinsip utama Gerakan Reformasi Administrasi meliputi:

1. Meningkatkan penggunaan sumber daya secara lebih efisien dan mengurangi pemborosan.
2. Menegaskan tanggung jawab birokrasi terhadap hasil dan dampak kebijakan.
3. Menggantikan praktik nepotisme dan patronase dengan seleksi dan promosi berdasarkan kemampuan dan keahlian.
4. Membuka proses pengambilan keputusan dan pelayanan publik kepada inspeksi dan kritik publik.
5. Menggunakan metode ilmiah untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pemerintahan.

Gerakan Reformasi Administrasi terjadi di berbagai negara, termasuk Amerika Serikat, Inggris, Jerman, Prancis, dan Jepang. Di Amerika Serikat, Presiden Theodore Roosevelt mendorong reformasi dalam bentuk Pengawasan Publik yang lebih ketat terhadap badan-badan pemerintah. Di Inggris, Gerakan Reformasi

Administrasi diprakarsai oleh David Lloyd George dan Woodrow Wilson, yang mengedepankan efisiensi dan penggunaan ilmu pengetahuan dalam pemerintahan.

Gerakan Reformasi Administrasi menghasilkan perubahan yang signifikan dalam manajemen publik. Birokrasi yang lebih profesional dan efisien terbentuk, prinsip akuntabilitas ditegaskan, dan pelayanan publik diarahkan untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Prinsip-prinsip yang diusulkan selama gerakan ini masih berdampak hingga saat ini dan menjadi dasar bagi praktik manajemen publik modern (Lane, 2002).

Secara keseluruhan, Gerakan Reformasi Administrasi mencerminkan upaya untuk menghadapi tantangan dan kompleksitas yang timbul dalam pemerintahan pada periode tersebut. Ini mengubah pandangan terhadap manajemen publik dan memperkenalkan prinsip-prinsip yang menginformasikan praktik manajemen publik hingga saat ini.

1.7 Perubahan Kontemporer

Perkembangan manajemen publik modern dipengaruhi oleh perubahan teknologi, globalisasi, dan tuntutan masyarakat yang terus berubah. Ini telah membentuk cara pemerintah mengelola sumber daya, memberikan layanan publik, dan berinteraksi dengan masyarakat. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa transformasi signifikan dalam manajemen publik. Penggunaan sistem komputer, perangkat lunak, dan platform online telah memungkinkan pemerintah untuk mengelola data dengan lebih efisien, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan menyediakan layanan secara digital kepada masyarakat. Contohnya termasuk sistem manajemen informasi pemerintah, layanan online untuk pembayaran pajak dan izin, serta analisis data untuk perencanaan kebijakan (Christensen & Lægreid, 2017).

Globalisasi telah mengubah lanskap pemerintahan dengan membawa tantangan dan peluang baru. Keterhubungan global mendorong pemerintah untuk berinteraksi dengan pemangku kepentingan internasional, berpartisipasi dalam perjanjian internasional, dan mengatasi masalah lintas batas seperti perubahan iklim dan perdagangan. Ini mempengaruhi cara

manajemen publik diarahkan untuk mengatasi isu global dan melibatkan masyarakat dalam kebijakan yang lebih inklusif.

Tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam mendorong pemerintah untuk menjadi lebih responsif dan transparan. Warga negara mengharapkan pelayanan publik yang lebih cepat, efisien, dan berkualitas. Mereka juga menuntut partisipasi lebih besar dalam pengambilan keputusan pemerintah. Pemerintah modern harus mampu mendengarkan umpan balik masyarakat, merespons kebutuhan mereka, dan menjalankan pelayanan yang berfokus pada pemenuhan kepentingan publik.

Perubahan teknologi dan tuntutan masyarakat telah mendorong inovasi dalam praktik manajemen publik. Konsep seperti "*Government as a Service*" (Pemerintah sebagai Layanan) dan "*Digital Government*" (Pemerintah Digital) muncul untuk mengintegrasikan teknologi dalam pemerintahan dan memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Model manajemen seperti "*Agile Government*" (Pemerintah Tangkas) dan "*Open Government*" (Pemerintah Terbuka) juga muncul untuk merespons dinamika yang terus berubah dalam Masyarakat (Morissan, 2014).

Dengan mengintegrasikan teknologi, merespons tuntutan masyarakat, dan menghadapi dampak globalisasi, manajemen publik modern telah bergerak menuju pendekatan yang lebih adaptif, inklusif, dan terarah pada hasil. Ini mendorong pemerintah untuk menggabungkan prinsip-prinsip manajemen yang efisien dengan akuntabilitas yang lebih tinggi dan transparansi yang lebih besar, untuk menghasilkan layanan dan kebijakan yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

1.8 Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Publik

Akuntabilitas dan transparansi adalah prinsip kunci dalam manajemen publik yang mendukung pelayanan publik yang berkualitas dan pemenuhan kepentingan masyarakat. Akuntabilitas mengacu pada kewajiban pemerintah untuk menjelaskan tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada masyarakat. Transparansi berarti membuka akses informasi dan proses pengambilan keputusan kepada publik. Akuntabilitas dan transparansi membangun kepercayaan masyarakat terhadap

pemerintah. Ketika warga melihat bahwa tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan dan prosesnya terbuka, mereka lebih cenderung mendukung dan merasa terlibat dalam pemerintahan. Akuntabilitas dan transparansi juga membantu mengurangi peluang untuk tindakan korupsi. Informasi terbuka dan pemantauan publik dapat mengungkap praktik-praktik yang merugikan. Dengan berpartisipasi dalam evaluasi dan umpan balik, masyarakat dapat membantu pemerintah mengidentifikasi masalah dan perbaikan yang diperlukan dalam penyelenggaraan layanan publik (Bovaird & Löffler, 2015).

Cara pemerintah harus bertanggung jawab kepada Masyarakat:

1. Pemerintah harus secara rutin menyediakan laporan tentang kegiatan, anggaran, dan hasil kinerja mereka kepada masyarakat.
2. Masyarakat harus memiliki akses mudah terhadap informasi tentang kebijakan, keputusan, dan penggunaan dana publik.
3. Masyarakat harus diundang untuk memberikan umpan balik, saran, dan masukan dalam perencanaan kebijakan dan program publik.
4. Pemerintah harus menyediakan mekanisme bagi masyarakat untuk melaporkan keluhan atau pengaduan terkait pelayanan publik atau perilaku pegawai pemerintah (Bovaird & Löffler, 2015).

Berikut merupakan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya publik:

1. Efisiensi mengacu pada penggunaan sumber daya (waktu, tenaga kerja, anggaran) seefisien mungkin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pemerintah harus memastikan bahwa setiap langkah dalam proses administratif menghasilkan hasil yang maksimal dengan pengeluaran minimal.
2. Efektivitas mengukur sejauh mana tujuan dan hasil yang diinginkan telah dicapai. Pemerintah harus memastikan bahwa kebijakan dan program yang diterapkan benar-benar

memberikan manfaat yang diharapkan kepada Masyarakat (Thom & Ritz, 2008).

Dalam berbagai kesempatan, sering timbul pertanyaan bagaimana cara mencapai hasil maksimal dengan sumber daya yang terbatas, berikut beberapa saran untuk hal ini:

1. Pemerintah harus merencanakan dengan baik, memprioritaskan tujuan yang paling penting, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan prioritas tersebut.
2. Mengadopsi teknologi dan sistem informasi dapat meningkatkan efisiensi dalam pengumpulan, analisis, dan penggunaan data.
3. Bekerjasama dengan sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan pihak-pihak lain dapat memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
4. Pemerintah harus terus memantau dan mengevaluasi hasil program serta beradaptasi jika diperlukan (Thom & Ritz, 2008).

Dalam pengambilan keputusan dan perencanaan publik, seharusnya Masyarakat perlu untuk dilibatkan, hal ini akan memberikan dampak yang sangat besar. Melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan memastikan bahwa kebijakan dan program benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi mereka. Keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan dapat memberikan legitimasi lebih pada keputusan pemerintah. Selain itu, Masyarakat dapat memberikan ide-ide inovatif dan pandangan yang beragam, memperkaya proses perencanaan dan pembuatan kebijakan. Sehingga, dengan mendengarkan umpan balik dari masyarakat, pemerintah dapat lebih cepat menangani masalah dan memperbaiki pelayanan yang kurang memuaskan.

Pada akhirnya, integrasi akuntabilitas, transparansi, efisiensi, efektivitas, dan partisipasi masyarakat membentuk landasan yang kuat untuk manajemen publik yang modern dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

1.9 Tantangan dalam Manajemen Publik

Keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia adalah tantangan umum dalam manajemen publik. Pemerintah sering harus beroperasi dengan sumber daya terbatas sementara tuntutan layanan dan tanggung jawab terus bertambah. Keterbatasan ini dapat mempengaruhi efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik. Keterbatasan anggaran dapat memaksa pemerintah untuk memangkas anggaran pada program-program yang mungkin penting, mengganggu pengiriman layanan publik yang memadai.

Keterbatasan anggaran dapat menghambat kemampuan pemerintah untuk mengembangkan inovasi atau mengadopsi teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi. Selain itu, sumber daya manusia yang terbatas dapat mengakibatkan beban kerja yang berat pada pegawai pemerintah, mengurangi produktivitas dan meningkatkan risiko kelelahan, penurunan kualitas layanan publik, mempengaruhi kepuasan Masyarakat (Schedler & Proeller, 2000).

Faktor-faktor politik memiliki dampak signifikan pada pengambilan keputusan dan pelaksanaan di pemerintahan. Beberapa pengaruh politik yang umum meliputi:

1. Keputusan pemerintah sering dipengaruhi oleh agenda politik partai atau kelompok tertentu, terkadang mengabaikan aspek-aspek teknis atau kebutuhan masyarakat.
2. Kelompok kepentingan dan lobi dapat mempengaruhi keputusan pemerintah melalui pengaruh politik atau pendanaan kampanye.
3. Ketika pemilihan mendekat, pemerintah mungkin cenderung mengambil keputusan yang dapat memenangkan suara pemilih, meskipun keputusan tersebut mungkin tidak selalu berdasarkan pertimbangan jangka panjang.
4. Polaritas antara partai atau kelompok politik dapat menghambat proses pengambilan keputusan yang kooperatif dan konstruktif (Schedler & Proeller, 2000).

Tantangan dalam mengelola birokrasi dan menavigasi kerumitan regulasi dapat menjadi penghalang signifikan bagi

pemerintahan yang efektif. Birokrasi pemerintahan sering kali rumit dan kompleks, menghambat efisiensi dan responsifitas. Proses yang lambat dan hierarki yang berbelit-belit dapat menghambat pengambilan keputusan yang cepat. Terlalu banyak regulasi juga dapat menghambat inovasi dan perkembangan, sementara birokrasi yang berat dapat menimbulkan korupsi atau praktik kreatif untuk menghindari peraturan. Selain itu, perubahan kebijakan yang terlalu sering dapat mengakibatkan ketidakpastian di antara pegawai pemerintah dan mengganggu kontinuitas program yang penting.

Di samping itu, tantangan budaya organisasi juga merupakan hal yang perlu diperhatikan. Birokrasi mungkin memiliki budaya yang resisten terhadap perubahan, membuat sulit untuk mengadopsi praktik-praktik baru atau inovatif yang dapat memperbaiki kinerja. Kurangnya keahlian teknis dalam beberapa bidang juga bisa menjadi hambatan, karena sifat pekerjaan pemerintah yang seringkali kompleks membutuhkan pemahaman mendalam untuk melaksanakan tugas secara efektif.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, pemerintah harus secara aktif mencari solusi yang dapat merampingkan birokrasi, mengatasi kendala budaya, dan meningkatkan kompetensi pegawai. Adopsi teknologi, peningkatan pelatihan, dan perencanaan kebijakan yang lebih matang adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk menciptakan lingkungan manajemen yang lebih adaptif dan efektif.

Mengelola birokrasi dan menavigasi kerumitan regulasi adalah tantangan yang berkelanjutan dalam pemerintahan. Pemerintah harus bekerja untuk menyederhanakan proses, mengadopsi teknologi yang mempermudah tugas, dan mempromosikan budaya yang responsif dan inovatif.

1.10 Kesimpulan

Dalam Bab 1 ini, kita telah menjelajahi konsep dasar manajemen publik yang membentuk landasan penting dalam menjalankan pemerintahan yang efektif. Manajemen publik melibatkan pengelolaan sumber daya publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan fokus pada efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi. Pelayanan publik yang efisien,

efektif, dan adil merupakan tujuan utama dalam konteks pemerintahan, karena hal ini mencerminkan komitmen pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi warganya serta memastikan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Bab ini juga membahas perbedaan antara manajemen publik dan manajemen swasta, menyoroti peran penting akuntabilitas, dan menjelaskan bagaimana prinsip efisiensi dan efektivitas memainkan peran sentral dalam pengelolaan sumber daya publik. Selain itu, pentingnya melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan publik juga ditekankan, menggarisbawahi partisipasi aktif sebagai elemen utama dalam menjaga hubungan yang kuat antara pemerintah dan masyarakat. Dengan memahami konsep-konsep dasar ini, kita telah membangun dasar pemahaman tentang pentingnya manajemen publik dalam mencapai tujuan pemerintahan yang berkualitas dan berkelanjutan. Dalam bab-bab berikutnya, kita akan melangkah lebih jauh untuk menjelajahi fungsi-fungsi manajemen, etika dalam manajemen publik, kebijakan publik, perencanaan strategis, birokrasi dan administrasi publik, anggaran publik, manajemen kinerja, pemberian pelayanan publik, partisipasi Masyarakat, manajemen keuangan publik, hubungan antarlembaga dan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovaird, T., & Löffler, E. 2015. *Public management and governance*. Routledge.
- Christensen, T., & Lægreid, P. 2017. *Transcending new public management*. Taylor & Francis London.
- Frederickson, H. G., & Ghore, R. K. 2014. *Ethics in public management*. Routledge.
- Lane, J.-E. 2002. *New public management: an introduction*. Routledge.
- Lynn Jr, L. E. 2006. *Public management: Old and new*. Routledge.
- Morissan, S. H. 2014. *Manajemen public relations*. Kencana.
- Mukarom, Z., Laksana, M. W., & Saebani, B. A. 2015. *Manajemen public relation: Panduan efektif pengelolaan hubungan masyarakat*.
- Pollitt, C., Van Thiel, S., & Homburg, V. 2007. *New public management in Europe*. Springer.
- Schedler, K., & Proeller, I. 2000. *New public management*. Stuttgart/Wien.
- Thom, N., & Ritz, A. 2008. *Public management*. Springer.
- Wijaya, A. F., & Danar, O. R. 2014. *Manajemen Publik: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.

BAB 2

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Oleh Mulyati

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan sumber daya (orang, uang, waktu dan fasilitas) untuk mencapai tujuan organisasi atau individu secara efisien dan efektif. Manajemen adalah aspek penting dalam setiap organisasi atau usaha karena membantu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen merupakan suatu proses yang sangat penting dalam setiap organisasi, baik itu perusahaan, pemerintah, maupun organisasi nirlaba. Tujuan utama dari manajemen adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Dengan melibatkan pengelolaan sumber daya dengan baik dan memastikan bahwa semua tindakan yang diambil berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Beberapa elemen-elemen utama dalam manajemen, antara lain:

1. Perencanaan (*Planning*)

Ini adalah tahap awal dalam manajemen di mana tujuan organisasi atau individu ditetapkan serta cara untuk mencapainya. Perencanaan melibatkan identifikasi masalah, penentuan sasaran, perumusan strategi dan pengembangan rencana tindakan.

Perencanaan adalah proses merencanakan atau merancang langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tertentu. Ini adalah langkah awal dalam mencapai kesuksesan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk bisnis, pendidikan, keuangan pribadi, proyek, dan banyak lainnya. Proses perencanaan melibatkan identifikasi tujuan, analisis situasi atau masalah yang ada, pemilihan strategi atau langkah-langkah yang tepat, alokasi sumber daya dan penjadwalan. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam perencanaan:

- a. Identifikasi Tujuan: Tentukan apa yang ingin Anda capai dengan perencanaan tersebut. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dan berbatas waktu (SMART).
- b. Analisis Situasi: Lakukan analisis mendalam tentang situasi atau masalah yang ingin diatasi. Identifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang ingin dicapai
- c. Pengumpulan Informasi: Kumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik dalam perencanaan. Ini bisa melibatkan penelitian, wawancara, survei atau analisis data.
- d. Pemilihan Strategi: Pilih strategi atau langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan. Pertimbangkan berbagai alternatif dan pertimbangkan kelebihan dan kekurangannya.
- e. Penyusunan Rencana: Susun rencana yang jelas dan terperinci yang mencakup langkah-langkah yang akan diambil, sumber daya yang dibutuhkan dan jadwal pelaksanaan. Ini dapat berbentuk rencana bisnis, rencana proyek, atau rencana lain sesuai dengan konteks perencanaan.
- f. Alokasi Sumber Daya: Tentukan bagaimana cara mengalokasikan sumber daya seperti waktu, uang, tenaga kerja dan peralatan untuk melaksanakan rencana.
- g. Pelaksanaan: Implementasikan rencana sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Pastikan komunikasi yang baik dengan pihak yang terlibat.
- h. Monitoring dan Evaluasi: Pantau kemajuan secara berkala. Evaluasi apakah langkah-langkah yang diambil sesuai dengan rencana dan apakah telah tercapai tujuan semula. Jika perlu, lakukan perubahan atau penyesuaian.
- i. Pengendalian: Jika ada perubahan atau hambatan yang muncul selama pelaksanaan, pertimbangkan pengendalian atau tindakan perbaikan yang diperlukan.

- j. Pelaporan: Beri tahu pihak-pihak yang berkepentingan tentang kemajuan dan hasil dari perencanaan. Ini dapat melibatkan pelaporan kepada atasan, tim, pemegang saham, atau pihak lain yang relevan.
- k. Penyelesaian dan Dokumentasi: Setelah mencapai tujuan, selesaikan proyek atau tugas perencanaan dan dokumentasikan semua langkah yang telah diambil serta hasil yang telah dicapai.

Perencanaan adalah alat yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan. Dengan merencanakan secara efektif, Anda dapat lebih terorganisir, efisien, dan berfokus pada mencapai tujuan Anda.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan, langkah selanjutnya adalah mengatur sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Ini termasuk mengatur orang, alat dan sumber daya lainnya menjadi struktur organisasi yang efisien. Pengorganisasian adalah proses merancang, mengembangkan, dan mengelola struktur organisasi suatu entitas, seperti perusahaan, pemerintahan, atau organisasi non-profit, untuk mencapai tujuan dan misi yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan pengaturan berbagai elemen dalam organisasi, termasuk manusia, sumber daya, dan proses, sehingga semua bagian organisasi dapat bekerja bersama secara efektif dan efisien.

Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pengorganisasian:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka dasar organisasi yang menentukan bagaimana tugas, tanggung jawab dan wewenang dibagikan di seluruh organisasi. Struktur organisasi bisa berbentuk hirarki, matriks, fungsional atau kombinasi dari berbagai jenis struktur.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengatur tugas-tugas, tanggung jawab, dan hubungan antara anggota-anggotanya. Struktur ini mencerminkan bagaimana keputusan diambil, komunikasi dilakukan, dan sumber daya dialokasikan dalam organisasi. Ada beberapa jenis struktur organisasi yang berbeda, tergantung pada tujuan, ukuran dan jenis organisasi.

Secara umum jenis-jenis struktur organisasi sebagai berikut:

1) Struktur Organisasi Fungsional

Dalam struktur ini, organisasi dibagi menjadi departemen atau divisi berdasarkan fungsi atau tugas khusus. Setiap departemen memiliki tanggung jawab tertentu, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Ini adalah struktur yang paling umum digunakan dalam organisasi besar.

2) Struktur Organisasi Matriks

Dalam struktur ini, karyawan bekerja pada dua tingkat hierarki sekaligus. Mereka memiliki dua bos atau lebih yang mereka harus melapor. Ini digunakan ketika organisasi perlu menggabungkan sumber daya dan keahlian dari berbagai departemen untuk menyelesaikan proyek-proyek khusus.

3) Struktur Organisasi Divisi (atau Produk)

Organisasi dibagi menjadi divisi atau unit bisnis yang berfokus pada produk atau layanan tertentu. Setiap divisi memiliki otonomi yang lebih besar dalam mengelola produk atau layanannya sendiri.

4) Struktur Organisasi Wilayah (Geografis)

Dalam struktur ini, organisasi dibagi berdasarkan wilayah geografis. Setiap wilayah memiliki tanggung jawab untuk pasar dan pelanggan di wilayah tersebut.

5) Struktur Organisasi Matriks Kombinasi: Ini adalah campuran dari berbagai jenis struktur organisasi di atas. Misalnya, mungkin ada struktur matriks dengan elemen struktur fungsional.

- 6) Struktur Organisasi Proyek: Dalam struktur ini, organisasi dibentuk untuk menyelesaikan proyek-proyek tertentu. Setelah proyek selesai, tim atau departemen tersebut bisa dibubarkan atau digunakan untuk proyek lain.
- 7) Struktur Organisasi Flat: Dalam struktur ini, organisasi memiliki sedikit tingkat hierarki. Biasanya, hanya ada beberapa tingkat manajemen, dan komunikasi lebih langsung antara anggota tim.
- 8) Struktur Organisasi Virtual: Organisasi virtual adalah organisasi yang tidak memiliki kantor fisik. Anggota tim biasanya tersebar di lokasi yang berbeda dan berkomunikasi melalui teknologi.

Setiap jenis struktur organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan sendiri, dan pemilihan salah satu tergantung pada tujuan, ukuran, dan kebutuhan organisasi. Terkadang, organisasi juga dapat mengadopsi struktur hibrida yang mencampur beberapa elemen dari berbagai jenis struktur. Tujuan utama dari struktur organisasi adalah meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan mereka.

b. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab

Pengorganisasian melibatkan penentuan apa yang harus dilakukan oleh setiap bagian atau unit dalam organisasi. Ini termasuk mendefinisikan peran, tanggung jawab dan kewenangan masing-masing anggota organisasi. Pembagian tugas dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa semua tugas dan pekerjaan yang diperlukan dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Ini membantu menghindari tumpang tindih, meningkatkan akuntabilitas dan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk fokus pada pekerjaan yang sesuai dengan peran dan keahlian mereka.

Beberapa prinsip dasar dalam pembagian tugas dan tanggung jawab dalam organisasi:

- 1) Identifikasi Tujuan dan Sasaran
Organisasi perlu mengidentifikasi dengan jelas tujuan dan sasaran mereka. Ini akan menjadi landasan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Penentuan Struktur Organisasi
Tentukan struktur organisasi yang mencakup hierarki, divisi departemen, dan fungsi-fungsi utama dalam organisasi. Ini akan membantu dalam menentukan siapa yang bertanggung jawab atas apa.
- 3) Penetapan Peran dan Tanggung Jawab
Setiap posisi atau peran dalam organisasi harus memiliki deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas. Deskripsi ini harus mencakup pekerjaan yang harus dilakukan, tanggung jawab atas keputusan, dan siapa yang mereka melapor.
- 4) Penugasan Berdasarkan Kemampuan
Ketika membagi tugas, perlu mempertimbangkan kemampuan, pengalaman, dan keahlian individu. Memastikan bahwa orang yang tepat diberikan tugas yang sesuai dengan kompetensi mereka dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.
- 5) Pendelegasian Wewenang
Selain tugas, wewenang juga perlu didelegasikan. Ini berarti memberikan kekuasaan kepada individu atau tim untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
- 6) Klarifikasi Komunikasi
Pastikan komunikasi yang jelas terjalin antara anggota organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua orang memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi.

7) **Monitoring dan Evaluasi**

Organisasi harus memiliki mekanisme untuk memantau dan mengevaluasi kinerja anggota tim. Ini bisa melibatkan peninjauan berkala, pertemuan evaluasi, atau sistem pengukuran kinerja.

8) **Fleksibilitas**

Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal. Ini bisa melibatkan penyesuaian ulang dalam pembagian tugas dan tanggung jawab jika diperlukan.

9) **Akuntabilitas**

Setiap anggota organisasi harus bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab mereka. Ini berarti mereka harus siap untuk menerima pujian atas keberhasilan dan mengatasi tantangan atau masalah yang muncul.

10) **Kolaborasi**

Terkadang tugas dan tanggung jawab melibatkan kerja sama tim. Organisasi perlu memfasilitasi kolaborasi yang efektif antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Pembagian tugas dan tanggung jawab yang baik dalam organisasi adalah kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Hal ini juga membantu dalam menghindari konflik, mempromosikan pertumbuhan individu, dan memastikan keberlanjutan kesuksesan organisasi.

c. Pengelompokan dan Koordinasi

Bagian-bagian dalam organisasi sering kali dikelompokkan berdasarkan fungsi, proyek, produk, atau wilayah geografis. Koordinasi yang baik antara berbagai bagian ini penting untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

d. Kepemimpinan dan Manajemen

Manajer dan pemimpin dalam organisasi memiliki peran penting dalam pengorganisasian. Mereka bertanggung jawab untuk mengarahkan, mengawasi dan memotivasi tim serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif.

Kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsep yang berbeda, tetapi keduanya sangat penting dalam pengelolaan organisasi atau tim. Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen, sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Fokus pada Visi dan Arah

Kepemimpinan berfokus pada menetapkan visi, misi dan tujuan organisasi atau tim. Pemimpin berperan dalam menginspirasi orang lain untuk mencapai visi organisasi.

Pemimpin

Kepemimpinan berkaitan dengan individu atau pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memimpin, memotivasi dan membimbing orang lain.

Pendorong Perubahan

Pemimpin sering kali bertanggung jawab atas inovasi dan perubahan dalam organisasi. Mereka dapat membawa perubahan positif dan mengatasi hambatan.

Keterampilan interpersonal

Kepemimpinan melibatkan keterampilan komunikasi, empati dan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain.

2) Manajemen

Fokus pada Proses dan Efisiensi

Manajemen berfokus pada merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengontrol sumber daya organisasi atau tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajer

Manajemen dilakukan oleh individu atau manajer yang bertanggung jawab atas operasional sehari-hari dan mencapai sasaran dalam kerangka waktu yang ditentukan.

Memastikan Stabilitas

Manajemen bertujuan untuk memastikan efisiensi, stabilitas, dan keberlanjutan operasi organisasi. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya, anggaran, dan proses bisnis.

Keterampilan teknis

Manajemen memerlukan keterampilan dalam pengorganisasian tugas, alokasi sumber daya, perencanaan strategis dan pemantauan hasil.

Penting untuk diingat bahwa kepemimpinan dan manajemen bukanlah konsep yang eksklusif satu sama lain. Pemimpin sering juga harus menjadi manajer yang efektif dan manajer dapat memiliki sifat kepemimpinan. Penggabungan kedua peran ini dapat membantu mencapai keseimbangan yang optimal antara visi, arah dan efisiensi dalam sebuah organisasi.

Kesuksesan suatu organisasi seringkali bergantung pada kemampuan untuk memiliki pemimpin yang efektif dan manajer yang kompeten yang dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

e. Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya ini dapat mempengaruhi cara orang bekerja bersama dan mengambil keputusan.

f. Pengembangan Sistem dan Prosedur

Organisasi perlu memiliki sistem dan prosedur yang baik untuk mengatur berbagai kegiatan dan proses. Hal ini

mencakup sistem komunikasi, manajemen kinerja, pengambilan keputusan dan lainnya.

g. Evaluasi dan Perubahan

Pengorganisasian tidak bersifat statis. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi kinerja mereka dan jika diperlukan, melakukan perubahan dalam struktur, proses atau budaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Pengorganisasian merupakan tahap penting dalam manajemen dan merupakan bagian integral dari perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi. Melalui pengorganisasian yang baik, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

3. Pengarahan (*Leading* atau *Directing*)

Pengarahan melibatkan upaya untuk memotivasi, mengarahkan dan menginspirasi anggota tim atau karyawan agar melaksanakan rencana dengan efektif. Ini juga melibatkan komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Pengarahan adalah proses atau tindakan untuk memberikan petunjuk, arahan atau bimbingan kepada orang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu atau menjalankan tugas tertentu. Pengarahan umumnya dilakukan oleh seorang pemimpin atau atasan kepada bawahannya dalam konteks organisasi atau manajemen. Tujuan dari pengarahan adalah memastikan bahwa individu atau tim bekerja sesuai dengan visi, misi dan strategi organisasi serta mencapai hasil yang diinginkan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengarahan antara lain:

a. Kepemimpinan

Seorang pemimpin atau atasan perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik untuk

memberikan arahan yang efektif. Ini termasuk kemampuan komunikasi yang baik, empati dan pemahaman yang mendalam tentang tugas yang diberikan.

b. Klarifikasi Tujuan

Penting untuk mengkomunikasikan dengan jelas tujuan yang harus dicapai. Semakin jelas tujuan tersebut, semakin mudah bagi orang-orang untuk memahaminya dan bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut.

c. Pemberian Instruksi.

Atasan perlu memberikan instruksi yang sangat rinci atau petunjuk tentang bagaimana tugas harus diselesaikan. Ini dapat mencakup langkah-langkah yang harus diikuti, batas waktu, dan sumber daya yang tersedia.

d. Memberikan Dukungan

Selain memberikan arahan, atasan juga harus memberikan dukungan kepada bawahannya. Dukungan ini bisa berupa bantuan dalam mengatasi hambatan atau masalah yang muncul selama pelaksanaan tugas.

e. Evaluasi dan Umpan Balik

Setelah pengarahan diberikan, penting untuk melakukan evaluasi terhadap kemajuan yang telah dicapai dan memberikan umpan balik kepada individu atau tim. Ini dapat membantu dalam perbaikan dan peningkatan kinerja di masa depan.

Pengarahan tidak hanya relevan dalam konteks bisnis atau organisasi, tetapi juga dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan, keluarga, dan aktivitas sehari-hari lainnya. Kemampuan untuk memberikan arahan yang efektif dan memimpin orang dengan baik adalah keterampilan yang penting dalam berbagai situasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Tahap terakhir dalam manajemen adalah pengendalian di mana kinerja organisasi atau individu dibandingkan dengan

rencana yang telah dibuat. Jika ada perbedaan antara hasil yang diharapkan dan yang sebenarnya, tindakan perbaikan dapat diambil untuk memastikan bahwa tujuan tetap tercapai.

Pengendalian adalah istilah dalam bahasa Indonesia yang merujuk pada proses atau tindakan untuk mengatur, mengawasi atau mengontrol suatu aktivitas, sistem atau situasi. Ini dapat berlaku dalam berbagai konteks, termasuk manajemen bisnis, teknologi, keuangan atau bahkan dalam konteks sosial dan pemerintahan.

Dalam konteks manajemen bisnis, pengendalian sering digunakan untuk memastikan bahwa sebuah organisasi mencapai tujuannya, menjalankan operasinya dengan efisien, dan mengelola risiko. Pengendalian bisnis dapat mencakup pemantauan kinerja, perencanaan anggaran, pengawasan staf dan pengukuran hasil. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam teknologi informasi, pengendalian sering merujuk pada langkah-langkah yang diambil untuk melindungi data dan sistem informasi dari ancaman keamanan serta untuk memastikan ketersediaan dan integritas data. Ini dapat mencakup kebijakan keamanan, penggunaan sandi kuat, pemantauan aktivitas jaringan dan tindakan lainnya untuk mengurangi risiko keamanan. Dalam konteks pemerintahan, pengendalian bisa merujuk pada sistem pengawasan dan regulasi yang diterapkan oleh pemerintah untuk memastikan kepatuhan dengan hukum dan peraturan serta untuk menjaga ketertiban sosial. Pengendalian adalah suatu konsep yang sangat penting dalam berbagai aspek kehidupan dan bisnis yang melibatkan serangkaian tindakan untuk menjaga, mengatur, dan mengawasi situasi atau aktivitas tertentu agar sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan.

Selain empat fungsi manajemen utama di atas, ada pula berbagai prinsip dan konsep manajemen yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas manajerial. Beberapa dari prinsip-prinsip ini termasuk manajemen waktu,

manajemen proyek, manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi, manajemen keuangan, dan lain sebagainya.

Manajemen juga berlaku dalam berbagai tingkatan, mulai dari manajemen tingkat atas yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis hingga manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat rendah yang lebih fokus pada pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari.

2.2 Manajemen Publik

Manajemen merupakan proses yang luas dan penting dalam keberhasilan organisasi atau individu dalam mencapai tujuannya. Seiring perkembangan waktu, konsep dan praktik manajemen terus berkembang untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan bisnis dan sosial.

Manajemen publik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dari kebijakan, program, dan proyek-proyek yang dijalankan oleh lembaga-lembaga pemerintah dan organisasi sektor publik lainnya. Fungsi-fungsi utama manajemen publik melibatkan langkah-langkah berikut:

1. Perencanaan

Merupakan tahap awal dalam manajemen publik, di mana tujuan, sasaran, kebijakan, dan program-program publik diidentifikasi dan dirumuskan. Dalam tahap ini, rencana strategis dibuat untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas publik ke arah yang diinginkan.

2. Pengorganisasian

Pada tahap ini, struktur organisasi yang efisien dan efektif dibentuk. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap anggota organisasi ditentukan. Proses ini melibatkan penempatan sumber daya manusia dan fisik secara tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai.

3. Pelaksanaan

Tahap ini melibatkan pelaksanaan rencana dan program yang telah dirumuskan. Tindakan konkret diambil untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Selama tahap ini, komunikasi yang baik dan koordinasi yang efektif antar bagian organisasi menjadi penting.

4. Pengawasan

Pengawasan melibatkan pemantauan pelaksanaan program dan proyek untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai dengan rencana. Jika ada penyimpangan atau masalah, tindakan korektif diambil untuk mengatasi situasi tersebut. Tujuan pengawasan adalah memastikan akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam pelaksanaan program.

5. Evaluasi

Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap pencapaian hasil dan dampak dari program dan kebijakan publik. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai sejauh mana program telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan serta untuk memperbaiki proses manajemen publik di masa depan.

6. Inovasi dan Perubahan

Manajemen publik juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, proses inovasi dan perubahan menjadi bagian penting dari manajemen publik, termasuk dalam merancang dan mengimplementasikan solusi-solusi baru untuk tantangan-tantangan yang muncul.

7. Manajemen Sumber Daya

Manajemen publik juga berkaitan dengan pengelolaan sumber daya publik, termasuk anggaran, tenaga kerja, waktu, dan fasilitas. Pemilihan prioritas dan alokasi sumber daya yang tepat menjadi aspek penting dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

8. Partisipasi Publik

Dalam manajemen publik yang efektif, partisipasi masyarakat dan stakeholder lainnya seringkali diintegrasikan. Membuka kanal untuk partisipasi dapat memperkaya keputusan dan memberikan legitimasi pada program-program publik.

Fungsi-fungsi ini saling terkait dan saling mempengaruhi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pemerintah dan organisasi sektor publik. Dengan mengimplementasikan manajemen publik

yang baik, lembaga-lembaga publik dapat lebih efisien, efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia mereka. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas, produktif, dan terampil yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa konsep dan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Rekrutmen dan Seleksi:

Proses perekrutan dan seleksi melibatkan menarik calon karyawan potensial, menilai kualifikasi mereka, dan memilih yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pelatihan dan Pengembangan:

Organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas dan mempromosikan pertumbuhan karier.

3. Evaluasi Kinerja:

Evaluasi kinerja berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Hasilnya dapat digunakan untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengambil keputusan tentang kompensasi dan promosi.

4. Kompensasi dan Manfaat:

Sistem kompensasi melibatkan pembayaran gaji dan tunjangan kepada karyawan. Ini juga dapat mencakup manfaat seperti asuransi kesehatan, cuti dan program pensiun.

5. Manajemen Kinerja:

Manajemen kinerja adalah proses yang berkelanjutan yang mencakup perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja karyawan. Ini mencakup pengaturan tujuan, umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan.

6. Budaya Organisasi:

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan sikap yang mendefinisikan bagaimana karyawan berinteraksi dan bekerja dalam organisasi. Ini memainkan peran penting dalam motivasi dan keterlibatan karyawan.

7. Keseimbangan Kerja-Hidup:

Organisasi modern semakin mengakui pentingnya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Program fleksibilitas waktu kerja dan dukungan untuk kesejahteraan karyawan dapat membantu mencapai tujuan ini.

8. Kepatuhan dan Hukum:

Manajemen sumber daya manusia juga melibatkan pemahaman dan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Ini mencakup aturan terkait diskriminasi, penggajian, pemutusan hubungan kerja, dan lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan komponen penting dalam kesuksesan organisasi, karena karyawan adalah aset yang paling berharga. Ketika manajemen sumber daya manusia diperlakukan dengan baik, ini dapat membantu organisasi mencapai efisiensi, produktivitas yang tinggi dan daya saing yang lebih baik di pasar.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta

efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

2.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Publik

Manajemen publik adalah disiplin yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dan proses dalam organisasi sektor publik atau pemerintah. Prinsip-prinsip manajemen publik adalah panduan atau aturan dasar yang membantu pemimpin dan manajer dalam sektor publik untuk mengelola organisasi mereka secara efektif dan efisien, serta memenuhi tujuan-tujuan pelayanan publik. Berikut adalah beberapa prinsip manajemen publik yang penting:

1. Akuntabilitas

Pemerintah harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka kepada masyarakat yang mereka layani. Akuntabilitas mencakup transparansi dalam penggunaan sumber daya publik dan pelaporan kinerja.

2. Efisiensi

Prinsip ini menekankan pentingnya penggunaan sumber daya publik secara efisien, dengan mencari cara untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya yang minimal.

3. Efektivitas

Organisasi sektor publik harus fokus pada pencapaian tujuan dan hasil yang diinginkan dalam pelayanan publik. Efektivitas mengukur sejauh mana organisasi mencapai tujuannya.

4. Partisipasi Publik

Masyarakat harus diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dan perencanaan pelayanan publik. Ini menciptakan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.

5. Keadilan dan Kepantasan

Prinsip ini menekankan perlunya memperlakukan semua warga negara dengan adil dan tanpa diskriminasi. Pemerintah harus memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan hak setiap individu.

6. Transparansi

Organisasi sektor publik harus terbuka dan jujur dalam semua aspek operasional mereka. Ini mencakup penyediaan informasi yang mudah diakses kepada masyarakat.

7. Perencanaan dan Evaluasi

Perencanaan yang baik adalah kunci untuk mencapai tujuan pelayanan publik. Evaluasi berkala diperlukan untuk mengukur kinerja dan memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai.

8. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen publik yang efektif memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Ini mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan pemeliharaan staf yang berkualitas.

9. Pengelolaan Keuangan yang Bijak

Pengelolaan keuangan yang baik dan transparan adalah penting untuk memastikan sumber daya keuangan digunakan secara efisien dan akuntabel.

10. Inovasi

Organisasi sektor publik harus terbuka terhadap perubahan dan inovasi untuk terus meningkatkan pelayanan publik dan mencapai tujuan-tujuan mereka.

Prinsip-prinsip manajemen publik ini membantu memandu tindakan dan keputusan pemerintah dalam memenuhi tanggung jawab mereka untuk melayani masyarakat dengan baik. Menerapkan prinsip-prinsip ini dapat membantu menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Manajemen publik merupakan bidang yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan kebijakan pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen publik melibatkan sejumlah tugas dan tanggung jawab yang berfokus pada penerapan dan pengembangan kebijakan serta pengelolaan berbagai sumber daya untuk melayani masyarakat. Fungsi utama manajemen public adalah:

1. Perencanaan

Fungsi ini melibatkan perumusan tujuan dan strategi jangka panjang, penyusunan rencana kerja, serta alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan

melibatkan identifikasi masalah, analisis kebijakan, dan penentuan prioritas.

2. Pengorganisasian

Manajemen publik juga melibatkan pengorganisasian struktur pemerintahan dan pembagian tanggung jawab antara berbagai unit atau departemen. Ini mencakup pengaturan pekerjaan, pengelompokan tugas, dan pembentukan hierarki organisasi.

3. Pelaksanaan (*Implementasi*):

Fungsi ini berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dan program-program yang telah direncanakan. Ini melibatkan koordinasi, alokasi anggaran, serta pengawasan pelaksanaan program-program tersebut.

4. Pengawasan

Manajemen publik memerlukan mekanisme pengawasan yang efektif untuk memantau kinerja organisasi dan memastikan bahwa tujuan dan standar yang telah ditetapkan tercapai. Pengawasan melibatkan evaluasi, pemantauan, dan tindakan korektif jika diperlukan.

5. Evaluasi

Evaluasi berfokus pada penilaian dampak kebijakan dan program pemerintah terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini membantu dalam peningkatan kebijakan dan pengambilan keputusan berdasarkan data dan hasil evaluasi.

6. Pengembangan Kebijakan

Fungsi ini mencakup penelitian dan analisis kebijakan untuk merumuskan kebijakan yang efektif dalam menangani masalah-masalah sosial, ekonomi, atau lingkungan tertentu. Pengembangan kebijakan melibatkan pembuatan rekomendasi kebijakan dan penyusunan peraturan.

7. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen publik juga melibatkan pengelolaan sumber daya manusia yang efisien, termasuk perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan motivasi pegawai pemerintah.

8. Pengelolaan Anggaran

Fungsi ini mencakup perencanaan, penganggaran, dan pengawasan pengeluaran pemerintah. Manajemen anggaran

yang baik sangat penting untuk memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk program-program dan kegiatan yang diperlukan.

9. Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

Manajemen publik memerlukan komunikasi yang efektif dengan publik dan pemangku kepentingan untuk menjelaskan kebijakan, mendengarkan masukan, dan membangun dukungan untuk program pemerintah.

Fungsi-fungsi tersebut bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan pemerintah, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, dan menjalankan tugas-tugas pemerintah dengan efektif dan efisien. Manajemen publik juga dapat berubah seiring waktu dan perubahan kebutuhan masyarakat serta perkembangan teknologi dan tren politik.

2.5 Pelaksanaan Manajemen Publik

Pelaksanaan manajemen publik adalah proses menerapkan kebijakan, program, dan tindakan yang telah dirancang oleh pemerintah atau organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan tertentu. Langkah-langkah umum dalam pelaksanaan manajemen public adalah :

1. Tahap Perencanaan

Tahap awal dari pelaksanaan manajemen publik melibatkan perencanaan kebijakan dan program yang akan dilaksanakan. Ini mencakup menentukan tujuan, sumber daya yang diperlukan dan langkah-langkah yang akan diambil.

2. Pengorganisasian

Setelah perencanaan, organisasi dan struktur yang tepat harus dibuat untuk menjalankan program atau kebijakan tersebut. Hal ini melibatkan penugasan tanggung jawab, pembagian kerja, dan pembentukan tim.

3. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini melibatkan pelaksanaan tindakan yang telah direncanakan. Hal tersebut mencakup pelaksanaan

kebijakan, program pelayanan publik atau proyek infrastruktur.

4. Monitoring dan Evaluasi

Selama dan setelah pelaksanaan, proses ini melibatkan pemantauan dan evaluasi untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

5. Pengawasan

Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa semua aspek dari pelaksanaan berjalan sesuai dengan aturan dan regulasi yang berlaku.

6. Koreksi dan Penyesuaian

Jika ada perubahan dalam situasi atau jika evaluasi menunjukkan ketidaksesuaian dengan tujuan, tindakan perbaikan dan penyesuaian perlu diambil.

7. Pelaporan

Pelaporan kepada pemangku kepentingan, baik itu masyarakat umum atau pihak berwenang, adalah bagian penting dari pelaksanaan manajemen publik. Ini melibatkan penyediaan informasi tentang kemajuan dan hasil dari program atau kebijakan yang dilaksanakan.

Proses tersebut dapat bervariasi tergantung pada jenis organisasi atau lembaga publik yang terlibat dan tujuan yang ingin dicapai.

2.6 Simpulan

Manajemen adalah kunci untuk mencapai kesuksesan organisasi. Ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif. Manajer memiliki peran penting dalam memastikan bahwa organisasi berjalan dengan baik dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Efisiensi dan Efektivitas: Manajemen publik harus berfokus pada mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan mencapai efektivitas dalam mencapai tujuan-tujuan pelayanan publik. Kedua faktor ini penting dalam mengukur kinerja organisasi publik.

Transparansi dalam tindakan dan keputusan pemerintah adalah kunci untuk mempertahankan kepercayaan publik. Manajemen publik harus menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas untuk memastikan bahwa tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada warga negara.

Keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan kebijakan sangat penting. Partisipasi masyarakat dapat meningkatkan kualitas kebijakan dan mendukung pemecahan masalah yang lebih baik. Manajemen publik harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi. Inovasi dalam penyediaan layanan publik dan proses manajemen dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan.

Kepentingan lingkungan harus diintegrasikan dalam manajemen publik. Prinsip-prinsip keberlanjutan harus menjadi bagian dari perencanaan dan pelaksanaan kebijakan.

Manajemen publik yang baik memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Pelatihan, pengembangan, dan peningkatan kompetensi pegawai publik penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Pemimpin dalam manajemen publik harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi, mengarahkan, dan mengelola tim dengan baik.

Evaluasi terus-menerus dari kinerja organisasi publik dan pembelajaran dari pengalaman adalah bagian integral dari manajemen publik yang baik. Ini membantu dalam peningkatan berkelanjutan. Integritas dan Etika: Etika dalam manajemen publik sangat penting. Integritas dan kejujuran dalam semua tindakan pemerintah adalah landasan yang harus dipegang teguh.

DAFTAR PUSTAKA

- Bovaird, T., & Löffler, E. 2009. Public management and governance. Routledge.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. 2018. Public administration: An action orientation. Cengage Learning.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Kettl, D. F. 2002. The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century. The Brookings Institution.
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. 2000. Studying governance and public management: Challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233-262.
- Niskanen, W. A. 1971. Bureaucracy and representative government. Aldine-Atherton.
- Osborne, D., & Gaebler, T. 1992. Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Addison-Wesley.
- Philip Kotler, 2017. How to Create, Win, and Dominate Markets. United Kingdom.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2011. Public management reform: A comparative analysis - new public management, governance, and the Neo-Weberian state. Oxford University Press.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. 2019. Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector. McGraw-Hill Education.
- Stillman, R. J. 2019. Public administration: Concepts and cases. Cengage Learning.

BAB 3

ETIKA DALAM MANAJEMEN PUBLIK

Oleh Treacy Austin

3.1 Etika dan Moralitas

Etika mengacu pada standar benar dan salah berdasarkan norma-norma yang menentukan apa yang harus dilakukan seseorang, biasanya berdasarkan tugas, prinsip, kebajikan, atau manfaat bagi masyarakat. Standar ini diterima oleh orang-orang yang ingin bergabung dalam suatu kelompok/organisasi atau profesi dan berlaku pada seluruh bidang organisasi. Moralitas mengacu pada karakter atau perilaku seseorang, yang dianggap baik atau buruk; mengacu pada perbedaan antara baik dan jahat atau baik dan jahat. Perbedaan moral tersebut dapat didasarkan pada nilai-nilai masyarakat, agama, suku atau kelompok sosial atau hati nurani seseorang. Istilah moralitas digunakan untuk merujuk pada benar dan salah yang dimiliki seseorang berdasarkan komitmennya terhadap nilai-nilai kelompok yang berbeda. Etika mengacu pada standar perilaku benar dan salah yang diterima secara sukarela oleh orang-orang yang ingin menjadi bagian dari suatu kelompok profesi, termasuk profesi administrasi publik.

Perbedaan antara etika dan moralitas dapat diilustrasikan oleh potensi konflik antara perasaan moralitas dan standar yang diharapkan untuk diikuti sebagai profesional atau pejabat publik. Cooper (Terry L., 2001) menunjukkan bahwa mereka dapat berselisih satu sama lain:

1. Hal yang tidak bermoral belum tentu ilegal; misalnya ketidakjujuran tidak ilegal kecuali dalam hal tertentu.
2. Beberapa undang-undang melanggar prinsip keadilan.

Wehrich dan Koontz mendefinisikan etika sebagai *"the dicipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation"*. Secara lebih spesifik Collins Cobuild (1990) mendefinisikan etika sebagai *"an idea or moral belief that influences*

the behaviour, attitudes and philosophy of life of a group of people". Penjelasan ini membuat konsep etika sering digunakan sinonim dengan moral(Koontz, O'Donnel and Weihrich, 2007).

De vos mengatakan bahwa etika adalah ilmu tentang kesopanan atau moralitas. Sedangkan akhlak merupakan hal yang mendorong manusia untuk berbuat baik sebagai suatu kewajiban atau norma. Etika lebih pada prinsip-prinsip moral yang mendasari perilaku suatu profesi khusus (disebut kode etik). Moralitas lebih berfokus pada tindakan individu; mempertanyakan tanggung jawab manusia sebagai manusia(DeVos, 2002).

Tujuan moralitas adalah untuk mengetahui sejauh mana keinginan seseorang untuk melakukan perbuatannya sesuai dengan prinsip etika dan moral. Hal ini mungkin disebabkan oleh latar belakang budaya, pendidikan, pengalaman dan karakter individu. Tingkat moralitas ini tidak diukur secara hitam putih, namun diukur dari tingkat atau kuatnya keinginan seseorang untuk mencari kebenaran atau kebaikan. Dengan demikian, moralitas menyangkut nilai-nilai etika dan moral yang terkandung dalam hati nurani dan internalisasi nilai-nilai tersebut. Pada saat yang sama, etika adalah sebuah konsep yang dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan moralitas. Jelaskan apa yang benar dan apa yang salah. Etika juga dipandang sebagai ilmu yang mencari arah (atau apa yang harus dilakukan yang mempunyai tujuan dan tujuan) dan etika berusaha menetapkan standar moral.

Relativisme etika dan moral (*ethical or moral relativism*) adalah pandangan bahwa nilai kebenaran suatu tindakan sangat bergantung pada konteksnya, yaitu konteks sejarah, budaya, situasional, dan individu. Jadi, menurut sudut pandang ini, tidak ada aturan perilaku universal yang berlaku untuk semua situasi. Budaya yang berbeda memiliki aturan perilaku yang berbeda.

Denhardt dalam bukunya *Public Administration, An Action Orientation*(Denhardt and Denhardt, 2003) menjelaskan langkah-langkah pertimbangan etis sebagai berikut:

1. Berusaha menjelaskan fakta-fakta (*to clarify the fact*). Meskipun kebanyakan masalah etika melibatkan fakta dan nilai-nilai, dan fakta saja tidak mungkin dapat memecahkan masalah, penting bagi kita untuk menentukan fakta-fakta

- sejelas mungkin. Contoh: suatu kebijakan pengendalian polusi mungkin memerlukan ukuran-ukuran yang tepat tentang bahan-bahan polusi yang dilepas di udara. Dengan mengetahui ukuran-ukuran yang tepat dan tidak mengira (spekulasi), kita dapat memecahkan masalah tersebut.
2. Memecahkan masalah-masalah etika dengan mudah, maka harus ada kesepakatan/persetujuan tentang prinsip-prinsip dasar (*basic principles*). Prinsip-prinsip dasar tersebut mungkin berupa standar moral yang luas seperti kebebasan atau keadilan, dapat juga berupa hukum-hukum atau peraturan-peraturan yang diterima masyarakat atau merupakan standar perilaku yang tepat bagi organisasi tertentu.
 3. Salah satu aspek sentral dalam pertimbangan etis adalah analisis tentang argumentasi-argumentasi (*analysis of arguments*) yang disajikan atas dasar pandangan yang bermacam-macam. Argumentasi tersebut dapat dikemukakan oleh individu atau kelompok yang berbeda atau argumentasi-argumentasi kontra yang ada dalam pikiran kita (Sadhana, 2010).

Bahasa asalnya etika dari bahasa Yunani, dan moral dari bahasa Latin yaitu *mor* atau *mores*. Secara etimologis "etika" berarti ilmu tentang apa yang biasa dilakukan atau ilmu tentang adat kebiasaan. Jadi etimologi kata "etika" sama dengan etimologi kata "moral" yang berarti adat kebiasaan (Bertens, 2000). Memperhatikan beberapa sumber di atas, Bertens berkesimpulan bahwa ada tiga arti penting etika, yaitu:

1. Etika sebagai nilai-nilai moral dan norma-norma moral yang menjadi pegangan bagi seseorang atau suatu kelompok dalam mengatur tingkah lakunya, atau disebut dengan "sistem nilai" (Sadhana, 2010).
2. Etika sebagai kumpulan asas atau nilai moral yang sering dikenal dengan "kode etik".
3. Sebagai ilmu tentang yang baik atau buruk, acapkali disebut "filsafat moral". Pendapat ini berkaitan dengan pendapat di dalam *The Encyclopedia of Philosophy* yang menggunakan

etika sebagai (1) *way of life*; (2) *moral code atau rules of conduct*(Denhardt, 1988).

Namun mengetahui perbedaan antara moralitas, etika dan akhlak bukan hanya karena alasan filosofis tetapi juga karena penekanannya, sebagaimana dikemukakan oleh Solomon (Kumorotomo, 2002) bahwa etika merujuk kepada dua hal yaitu:

1. Etika dikaitkan dengan ilmu yang mempelajari nilai-nilai kemanusiaan dan kebenarannya dan dalam hal ini etika merupakan salah satu cabang ilmu filsafat.
2. Etika merupakan persoalan pokok ilmu pengetahuan itu sendiri, khususnya nilai-nilai kehidupan dan hukum-hukum yang mengatur tingkah laku manusia. (Kumorotomo, 2002).

3.2 Manajemen Publik

Manajemen telah ada sejak lama karena orang-orang memenuhi kebutuhannya dengan bantuan orang lain. Manajemen dalam semua aktivitas manusia di rumah tangga, sekolah, pemerintahan, bisnis, dan lain-lain. Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen adalah pelaksanaan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan dan kemampuan atau keterampilan orang-orang yang menduduki jabatan manajerialnya untuk mencapai hasil. Dapat dikatakan bahwa manajemen adalah inti dari kegiatan, karena manajemen merupakan alat utama pelaksanaan pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan pihak lain.

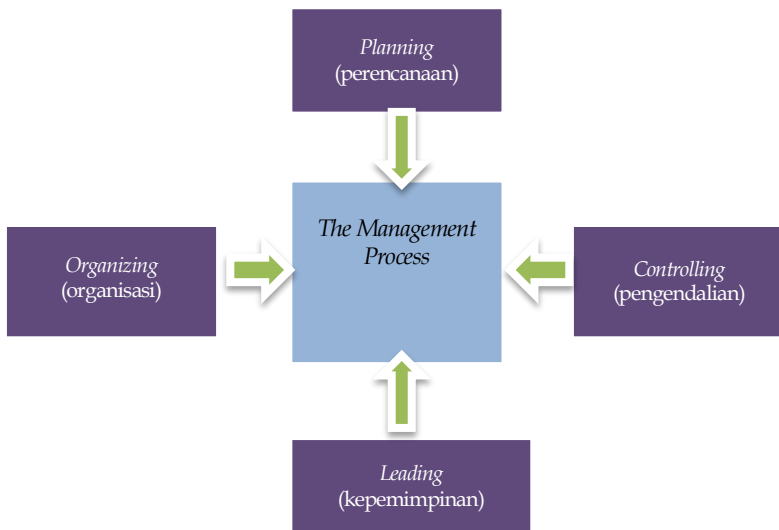
Manajemen tidak dapat dipisahkan, hanya kegiatan-kegiatannya yang dapat dibedakan. Menurut (Schermerhorn, 2013), manajemen mempunyai 4 fungsi, yaitu:

1. *Planning* (perencanaan) proses menetapkan tujuan dan menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapainya.
2. *Organizing* (Organisasi) adalah proses pemberian tugas, pengalokasian sumber daya, dan pengkoordinasian aktivitas kerja.
3. *Leading* (Kepemimpinan) adalah Proses menciptakan semangat dan upaya yang menginspirasi untuk mencapai tujuan.

4. *Controlling* (Pengendalian) adalah proses dari memperhitungkan performa dan mengambil aksi untuk memastikan hasil yang diinginkan.

Menurut (Robbins and Coulter, 2012), fungsi manajemen terdiri dari:

1. *Planning*, fungsi manajemen dalam menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.
2. *Organizing*, fungsi manajemen yang mengatur dan menstrukturkan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Leading*, fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling*, fungsi manajemen melibatkan pemantauan, perbandingan, dan penyesuaian kinerja pekerjaan.



Gambar 3.1. Bagan Proses Manajemen
Sumber: (Feriyanto and Triana, 2019a)

Dalam organisasi terdapat tingkatan level manajemen, diantaranya yaitu:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)
Orang-orang yang menduduki posisi manajemen puncak disebut *top management*, yang mempunyai tanggung jawab keseluruhan.
2. Manajemen Menengah (*Middle or Administrative Management*)
Middle manager bertanggung jawab terhadap pekerjaan, melaksanakan tujuan, strategi, dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak serta mengkoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer lini pertama dan juga bagian operasional. Manajer tingkat menengah bertanggung jawab atas pekerjaan, pelaksanaan tujuan, strategi, dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajer senior serta mengoordinasikan dan mengarahkan aktivitas manajer lini depan serta karyawan departemen operasional lainnya.
3. Manajemen Lini Pertama (*Lower or First Level or Supervisory Management*)
Manajemen lini pertama mengawasi secara langsung (Feriyanto and Triana, 2019b).

Manajemen lahir dari pemerintahan itu sendiri dan manajemen merupakan bagian dari pemerintahan yang berperan mengorganisasikan sumber daya yang ada untuk menentukan langkah-langkah organisasi dan kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintahan. Administrasi ada sebagai suatu bentuk organisasi atau lembaga yang memiliki serangkaian tujuan. Pemerintah adalah penyelenggara dan pengelola adalah penyelenggara pekerjaan. Oleh karena itu, gabungan keduanya merupakan pengorganisasian kerja yang dilakukan oleh orang-orang secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Menurut prosesnya, penetapan tujuan dan kebijakan, sedangkan organisasi merupakan wadah pencapaian tujuan, untuk mewujudkan tercapainya tujuan tersebut diperlukan manajemen.

Manajemen dapat dipahami sebagai ilmu dan seni upaya menggunakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Proses atau metode kerja merupakan sarana untuk menjamin bahwa sumber daya dan waktu yang tersedia dan benar-benar dibutuhkan dapat digunakan dengan baik sehingga proses pencapaian tujuan terlaksana secara ilmiah dan praktis, serta penggunaan proses kerja yang tepat pada hakikatnya ditujukan untuk mencapai tujuan. Menghindari terjadinya pemborosan di dalam penyalahgunaan sumber dana dan waktu, menghindari kesimpangsiuran, dan pembagian waktu kerja dan koordinasi yang tepat.

Perubahan manajemen sektor publik pada dasarnya dapat terjadi secara revolusioner maupun evolusioner. Kedua bentuk perubahan tersebut baik perubahan revolusioner maupun evolusioner membutuhkan tiga aspek kunci yaitu adanya dukungan rakyat, pemimpin yang visioner, dan konsep perubahan yang jelas(Mahmudi, 2019).

Dalam bukunya *Public Management Reform: A Comparative Analysis* mengajukan sebuah model reformasi manajemen publik yang mereka rumuskan berdasarkan pengamatan terhadap proses reformasi manajemen publik dipengaruhi oleh tiga kekuatan(Pollit and Bouckaert, 2002), yaitu:

1. Faktor ekonomi dan sosio-demografi
2. Faktor politik dan intelektual
3. Faktor administratif.

Organisasi sektor publik sering digambarkan tidak efisien, selalu merugi, berkualitas rendah, dan kurang inovasi dan kreativitas. Munculnya kritik keras terhadap organisasi sektor publik kemudian melahirkan gerakan reformasi manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya konsep NPM. *New Public Management* merupakan model alternatif yang bertujuan untuk memodifikasi model administrasi publik tradisional.

Masih menjadi perdebatan apakah prinsip manajemen umum berbeda penerapannya di sektor publik dan sektor swasta. (Stewart & Ransons, 1988) mengidentifikasi terdapat beberapa

perbedaan mendasar antara manajemen generik untuk sektor swasta dengan sektor publik yang lebih berorientasi pada pelayanan publik. Perbedaan tersebut ditunjukkan dalam tabel 3.1.

Tabel 3.1. *Generic Management Vs Public Service Orientation*

Model Sektor Swasta	Model Sektor Publik
Pilihan individual dalam pasar	Pilihan kolektif dalam pemerintahan
Permintaan dan harga	Kebutuhan sumber daya
Tertutup	Keterbukaan untuk publik
Keadilan pasar (equity of market)	Keadilan kebutuhan (equity of need)
Mencari kepuasan pasar	Mencari keadilan
Pelanggan adalah raja	Masyarakat adalah penguasa tertinggi
Persaingan sebagai instrument pasar	Tindakan kolektif sebagai instrument pemerintahan

Sumber: (Stewart & Ransons, 1988)

Sektor publik mendasarkan pada tuntutan masyarakat yang sifatnya kolektif (massa). Pilihan kolektif masyarakat biasanya disampaikan melalui perwakilannya dalam hal ini partai politik dan Dewan Perwakilan Rakyat. Untuk memenuhi tuntutan individual tentu berbeda dengan pemenuhan tuntutan kolektif. Oleh karena itu, manajemen yang digunakan tentunya juga mengandung perbedaan. Adapun perbandingan manajemen publik dilihat dari berbagai sudut pandang dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2. Perbandingan Manajemen Publik dari Berbagai Sudut Pandang

Christopher Hood (1991)	Michael Barzelay (1992)	Osborne & Gaebler (1992)	OECD (1991:1996)
Manajemen Profesional di Sektor Publik	Pergeseran dari kepentingan publik menjadi fokus pada hasil dan citizen's value	Pemerintahan katalis: fokus pada pemberian pengarahan bukan produksi pelayanan publik	Fokus yang lebih besar terhadap hasil (efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelayanan)
Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja	Pergeseran dari efisiensi menjadi fokus pada kualitas dan value	Pemerintah milik masyarakat: memberdayakan masyarakat daripada melayani	Dari Struktur organisasi hierarkis-sentralistis menjadi desentralisasi
Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output	Pergeseran dari pengadministrasian menjadi fokus pada memproduksi	Pemerintah kompetitif: menyuntikkan semangat kmpetisi dalam pemberian pelayanan publik	Fleksibilitas untuk mencari alternative penyediaan pelayanan publik yang lebih tinggi efektivitas biayanya
Pemecahan unit-unit kerja di sektor public menciptakan persaingan di sektor publik	Pergeseran dari pengendalian menjadi fokus pada keunggulan taat pada aturan (norma)	Pemerintah yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi	Fokus terhadap efisiensi pelayanan, termasuk penetapan target kinerja dan penciptaan persaingan dalam sektor publik

Christopher Hood (1991)	Michael Barzelay (1992)	Osborne & Gaebler (1992)	OECD (1991:1996)
Menciptakan persaingan di sektor publik	Pergeseran dari penentuan fungsi, otoritas dan struktur menjadi fokus pada misi, pelayanan pelanggan dan <i>outcomes</i>	Pemerintah yang berorientasi hasil: Membiayai hasil bukan masukan	
Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik	Pergeseran dari justifikasi biaya menjadi fokus pada pemberian nilai (<i>value</i>)	Pemerintah berorientasi pada pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi	
Penekanan pada disiplin dan penghematan dalam menggunakan sumber daya	Pergeseran dari memaksakan tanggung jawab menjadi membangun tanggung jawab	Pemerintahan wirausaha: menciptakan pendapatan, tidak sekadar membelanjakan	
	Pergeseran dari mengikuti aturan dan prosedur menjadi berfokus pada pemahaman dan penerapan norma, identifikasi dan penyelesaian masalah, serta perbaikan proses secara berkelanjutan	Pemerintah antisipatif: berupaya mencegah daripada mengobati	
	Beralih dari penghormatan terhadap birokrasi menjadi fokus pada	Pemerintah desentralisasi: dari hierarki menuju	

Christopher Hood (1991)	Michael Barzelay (1992)	Osborne & Gaebler (1992)	OECD (1991:1996)
	pelayanan dan kontrol, memperluas pilihan publik, mendorong tindakan kolektif, memberikan insentif, mengukur dan menganalisis kinerja, dan memberikan umpan balik	partisipatif dan kerja tim	
		Pemerintah berorientasi pasar: mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar bukan dengan mekanisme administratif, sistem prosedur dan pemaksaan	

Sumber: (DeLeon & Green, 2000)

Instansi pemerintah harus berkolaborasi satu sama lain, dengan organisasi nirlaba dan kelompok masyarakat, dan secara strategis menggunakan teknologi modern untuk mengelola dan memberikan layanan. Dalam konteks ini, lembaga-lembaga negara harus mengelola sumber daya manusianya dengan baik, namun juga secara manusiawi dan legal. Jelas bahwa manajemen publik harus menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, dan organisasi saat ini.

3.3 Etika dalam Manajemen Publik

Berbicara mengenai etika dalam organisasi, beberapa ahli membedakan antara etika pribadi dan etika organisasi. Etika pribadi menentukan baik atau buruknya perilaku pribadi seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam organisasi. Etika organisasi mendefinisikan batasan dan rincian kewajiban organisasi serta konteks pengambilan keputusan etis individu. Penting bagi peneliti organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang sifat etika individu dan organisasi serta interaksinya. Nilai-nilai politik tersebut merupakan etika pribadi yang harus dimiliki oleh setiap orang, tanpa terkecuali, terutama mereka yang berstatus sebagai pegawai negeri.

Etika profesi berhubungan dengan pekerjaan seseorang. Oleh karena itu, etika profesional diterapkan dalam kerangka yang dapat diterima oleh semua orang dan mengikat mereka secara hukum atau etika dalam kelompok profesional yang relevan. Etika profesi tertentu dilembagakan ke dalam apa yang sering disebut dengan kode etik. Misalnya kode etik dokter, guru, hakim, pengacara, jurnalis, arsitek, PNS, pemasang iklan, dan lain-lain. Beberapa aturan etika diperkuat oleh sistem hukum atau dibatasi secara sosial dan budaya, sehingga mengikat secara moral.

Etika dan Manajemen Publik (2005) menarik perhatian Frederickson pada konteks ini dan juga merefleksikan diskusi dalam akademi tentang hubungan antara etika manajemen dan masalah sosial. Perdebatan identitas mengenai etika administrasi yang tercermin dalam penelitian ilmiah digambarkan dengan tepat dalam komentar Terry Cooper, "Pertanyaan Besar dalam Etika Administratif: Perlunya Upaya Kolaboratif Terfokus" (2004), yang menyatakan inti permasalahan sebagai berikut: "Etika manajemen lebih dari sekedar iseng belaka, karena etika tersebut telah terbukti keawetan dan sentralitasnya di lapangan. Mengingat perkembangan ini, terdapat kurangnya upaya terkonsentrasi dari kelompok ilmiah untuk secara spesifik dan sistematis menyelidiki beberapa pertanyaan penelitian penting. Tujuannya bukan untuk mencegah atau mengecualikan pekerjaan lain pada topik lain, ini adalah seruan untuk fokus pada kerja sama yang bertujuan untuk pengembangan

etika manajemen. Seringkali, beragam kepentingan muncul dari berbagai sektor masyarakat (Frederickson and Ghere, 2005).

Cooper kemudian memperluas pembicaraan dengan mengajukan empat pertanyaan yang mungkin dapat memberikan koherensi pada penelitian etika publik:

1. Apa landasan normatif etika?
2. Bagaimana norma etika dapat diterapkan dalam konteks global?
3. Bagaimana organisasi dapat dirancang untuk mendukung perilaku etis?
4. Kapan kita harus memperlakukan orang secara setara untuk memperlakukan mereka dengan adil, dan kapan kita harus memperlakukan mereka secara tidak setara?

Hal ini harus kita pahami bersama bahwa sektor publik dihadapkan pada permasalahan keadilan distribusi kesejahteraan sosial, sedangkan sektor swasta tidak dibebani tanggung jawab untuk melakukan keadilan distributif seperti itu. Etika manajemen publik, menuntut akuntabilitas, transparansi, adanya aturan hukum, dan responsivitas.

Etika merupakan peran penggerak yang harus diperhatikan pada setiap tahapan sektor publik, mulai dari perumusan kebijakan, perancangan struktur organisasi hingga manajemen pelayanan untuk mencapai tujuan akhir pelayanan. Apakah para aktor benar-benar mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan masyarakat?

Misalnya, dengan menggunakan nilai-nilai moral yang berlaku umum (*six great ideas*) seperti nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), kebebasan (*liberty*), kesetaraan (*equality*), dan keadilan (*justice*) (Sadhana, 2010). Jadi etika manajemen publik merupakan aturan standar pengelolaan, arahan moral bagi anggota organisasi atau pekerjaan, aturan atau standar pengelolaan yang merupakan arahan moral bagi praktik publik dalam melayani masyarakat.

Penguatan sistem manajemen untuk meningkatkan dinamisme masyarakat dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa, pengembangan sistem manajemen

pemerintahan mengutamakan pemulihan pelaksanaan fungsi manajemen politik dan pelayanan publik yang nyaman, transparan, obyektif dan bertanggung jawab, disertai dengan dukungan sistem informasi.

Manajemen dan administrasi publik dibenarkan dalam tujuan moral: mereka menciptakan kerangka kelembagaan dan politik yang diperlukan agar masyarakat dapat hidup, berkembang, dan menunjukkan kebajikan. Meskipun menarik untuk dicatat bahwa hampir semua birokrasi dan jenis pemerintahan dalam sejarah telah menekankan tugas moral pejabat publik untuk melayani "semua" warga negara secara kompeten dan tidak memihak. Semua warga negara mendapat keuntungan ketika layanan publik seperti pertahanan dan sanitasi berhasil disediakan. Birokrasi Pemerintah Birokrasi pemerintah merupakan satu-satunya organisasi yang mempunyai kewenangan hukum untuk menetapkan peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan masyarakat dan setiap warga negara. Kesejahteraan masyarakat merupakan tujuan pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi. Namun kenyataannya tanggung jawab etis dan profesional merupakan sebuah kelemahan.

Tindakan etis dalam manajemen publik dilakukan berdasarkan kebijaksanaan. Penilaian disekresi melibatkan dimensi kognitif dalam membingkai suatu situasi dan mengidentifikasi signifikansinya. Kerangka ini tumbuh dari pelatihan dan pengalaman dan memungkinkan para profesional untuk beradaptasi terhadap tantangan unik dengan cara yang konsisten dengan norma dan keterlibatan kreatif. Skandal-skandal yang dilakukan pemerintah memberikan dampak buruk bagi media, dan pengawasan media modern tidak hanya mengungkap lebih banyak pelanggaran dan skandal, namun juga menjadikan hal-hal tersebut sebagai bagian dari strategi mereka untuk menarik pembaca. Kegilaan Media menyertai "skandal etika" dan menghasut lembaga-lembaga publik untuk beralih dari satu solusi ke solusi lainnya tanpa mengintegrasikannya ke dalam kebijakan yang holistik(Rainey, Hal G. and Chun Young H., 2005).

Ketika kebijakan etika berkembang, dunia manajemen publik modern menimbulkan tantangan baru terutama dalam cara

memperluas etos dan nilai-nilainya ke seluruh jaringan mitra dan kontraktor. Tidak jelas apakah kontrak akan mencakup berbagai seluk-beluk etika dan tanggung jawab yang harus ditanggung oleh pegawai negeri dalam pengambilan keputusan. Apakah etos ketidakberpihakan, keadilan, atau penatalayanan dapat diperluas ke seluruh mitra di sektor swasta dan nirlaba. Salah satu kekhawatiran yang lebih menarik dan menentukan muncul dalam layanan berseragam(French, 2003).

Sebelum masa pandemi covid 19, prosedur administratifnya ada yang cukup rumit dan memakan waktu. Bahkan, birokrasi terkesan cenderung mempunyai kewajiban untuk melayani masyarakat dan kini menempatkan dirinya untuk melayani birokrasi. Bekerja di birokrasi merupakan hal yang rutin, hanya sekedar menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Namun saat ini kita dihadapkan pada banyak kondisi yang menguji integritas dan etika pribadi setiap profesi. Masih banyak penyebab metode atau praktik yang tidak etis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penyalahgunaan kekuasaan dan jabatan juga menjadi poin penting yang menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Akibat dari hilangnya kepercayaan memaksa kita untuk menuntut tindakan etis dalam dunia politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K. 2000. *Etika. Seri Filsafat Atma Jaya: 15*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- DeLeon & Green. 2000. *Cowboys and the New Public Management: Political Corruption as a Harbinger*. Graduate School of Public Affairs, University of Colorado (Denver).
- Denhardt, K. . and Denhardt, R. . 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk. Etc.: ME Sharpe.
- Denhardt, K. G. 1988. *The ethics of Public Service*. Westport: Connecticut: Greenwood Press.
- DeVos. 2002. *Pengantar Etika, terj. Soejono Soemargono*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Feriyanto, A. and Triana, E. S. 2019a. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Yogyakarta: Mediaterra.
- Feriyanto, A. and Triana, E. S. 2019b. *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Yogyakarta: PT. Pustaka Baru.
- Frederickson, H. G. and Ghore, R. K. 2005 'Ethics in public management', *Choice Reviews Online*, 43(04), pp. 43-2452-43-2452. doi: 10.5860/choice.43-2452.
- French, S. E. 2003. *The Code of the Warrior: Exploring Warrior Values Past and Present*. Lanham: MD: Rowman & Littlefield.
- Koontz, H., O'Donnel, C. and Weihrich, H. 2007. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kumorotomo, W. 2002. *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mahmudi. 2019. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit penerbit dan percetakan sekolah tinggi ilmu manajemen YKPN.
- Pollit, C. and Bouckaert, G. 2002. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Rainey, Hal G. and Chun Young H. 2005. *Public and private management compared*. In : Ferlie, Ewan, Lynn, Laurence E., & Pollit, Christopher, eds. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. 2012. *Management, 11th ed*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Sadhana, K. 2010. *Etika Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Malang: CV. Citra Malang.
- Schermerhorn, J. R. 2013. *Management, 12 th ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stewart & Ransons. 1988. 'Management in the Public Domain, Public Money and Management', 89(1/2).
- Terry L., C. 2001. *The Emergence of Administrative Ethics as a Field of Study in the United States. Dalam Handbook of Administrative Ethics, edited by Terry L. Cooper*. New York: Marcel Dekker.

BAB 4

KEBIJAKAN PUBLIK

Oleh Lasmiatun

4.1 Pendahuluan

Permasalahan pokok yang tidak bisa dihindari di kota-kota besar Indonesia adalah polusi udara dan kemacetan. Salah satu contohnya yang sering di Jakarta, kemacetan lalu lintas merupakan hal yang tidak bisa terhindarkan. Kemacetan lalu-lintas di kota Jakarta juga di kota-kota besar lainnya bukan merupakan peristiwa yang baru. Kemacetan lalu lintas merupakan dampak adanya kebijakan publik. Berbagai macam kebijakan pemerintah mengutamakan pengembangan pusat perbelanjaan seperti pusat kota yang membantu menurunkan harga bahan bakar dengan bantuan kebijakan subsidi, namun di sisi lain pemerintah juga kurang memperhatikan angkutan umum. Sistem “apakah kebijakan lain yang ditetapkan bisa menghasilkan sistem transportasi yang memuaskan” masih menjadi perdebatan, namun poin utamanya adalah bahwa kemacetan lalu lintas dan tingginya tingkat populasi yang selama ini terjadi di ibu kota kota-kota dan kota besar lainnya di Indonesia bukanlah hal yang “alami”, tetapi kebijakan publik telah memberikan dampak bagi situasi perkotaan saat ini. Kemacetan, tingkat polusi yang tinggi sudah menjadi yang tidak terabaikan lagi. Beberapa dekade terakhir ini, seiring dengan semakin rumitnya *problem* akibat krisis multidimensi yang dihadapi oleh pemerintah, keadaan ini tentunya memerlukan perhatian khusus juga penanganan cepat namun juga tepat oleh pemerintah supaya dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah. Keadaan akhirnya membuat pemerintah dan lembaga tinggi negara lainnya mau tak mau harus menghadapi pilihan politik yang sulit. Ada kalanya pilihan kebijakan yang ditetapkan membantu pemerintah memecahkan krisis yang terjadi di masyarakat, namun juga sebaliknya. Begitulah kehidupan modern sekarang ini tidak bias jauh-jauh dari kebijakan publik, seperti

bidang kesejahteraan sosial, kesehatan, pendidikan, pertanian, pembangunan ekonomi, perumahan rakyat, hubungan luar negeri, dan lain-lain semuanya tak bisa lepas dari pengaruh kebijakan publik. Karena begitu besarnya sektor yang dipengaruhi, lantas apa sebenarnya kebijakan publik itu?

4.2 Pengertian Kebijakan Publik

Istilah kebijakan publik sering kita temui di kehidupan sehari-hari, seperti di aktivitas akademik maupun di kelas ilmu politik. Dalam istilah ilmu politik (*policy-term*) luasnya adalah “kebijakan luar negeri Indonesia”, “kebijakan ekonomi Jepang” atau “kebijakan pertanian di negara-negara berkembang atau negara-negara dunia ketiga”. Untuk rujukan secara spesifik, seperti kebijakan pemerintah terkait birokrasi dan deregulasi. Menurut Charles O. Jones, istilah (*policy term*) sering digunakan di kehidupan sehari-hari tetapi praktiknya justru digunakan untuk mengacu kepada aktivitas atau keputusan yang sangat berbeda. Istilah ini sering digunakan kedalam tujuan (*goal*), program, keputusan (*decisions*), standar, proposal, dan rancangan besar. Namun pada kenyataannya, seperti yang telah di jabarkan di atas, pada dasarnya kita kebijakan publik sangat terpengaruh dalam kehidupan sehari-hari kita.

Sedangkan pengertian secara umum istilah “kebijakan” atau “*policy*” digunakan untuk merujuk kepada kegiatan seseorang (misalnya perseorangan ataupun pejabat pemerintah) dalam bidang kegiatan tertentu. Pemahaman ini bisa kita gunakan di dalam diskusi biasa, namun tidak secara ilmiah dan sistematis. Oleh karena itu perlu di tetapkan konsep kebijakan yang tepat. Pada dasarnya, banyak definisi mengenai kebijakan publik di dalam ilmu politik. Kebijakan publik memiliki definisi berbagai macam. Adanya perbedaan ini dipengaruhi oleh pendapat para ahli yang berbeda, masing-masing ahli memiliki pendekatan dan model yang berbeda untuk mendefinisikan kebijakan publik. Misalnya, apakah kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan atau tindakan pemerintah yang dampaknya bisa diprediksi?

Kita tidak akan memasukan semua definisi untuk keperluan analisis, fungsi dari konsep dan definisi akan kita pelajari nanti, kita

juga akan menunjukkan perbedaan setiap konsep serta definisi masing-masing kebijakan publik. Hal ini guna mendapatkan daya guna yang lebih baik serta agar memudahkan memahami konsepnya.

Robert Eyestone menafsirkan kebijakan publik sebagai “suatu hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya”. Konsep kebijakan publik menurut Eyestone sangat luas dan tidak spesifik, kebijakan publik dapat meliputi banyak hal. Pendapat lain menurut Thomas R. Dye adalah semua pilihan pemerintah yang dilaksanakan maupun tidak dilaksanakan. Walaupun pengertian menurut Dye ini dianggap mendekati spesifik, tapi belum cukup untuk memberi pembeda jelas mengenai kegiatan pemerintah.

Pakar politik lainnya, Richard Rose, mengemukakan pendapat jika kebijakan harus dimengerti sebagai “kegiatan yang saling terkait dengan melibatkan konsekuensi dengan pihak yang terlibat, namun bukan sebuah keputusan individu”. Definisi Rose tidak jelas, namun bermanfaat sebab kebijakan merupakan arah model operasi, tak hanya hasil putusan. Terakhir menurut Carl Friedrich, adalah usulan seorang, kelompok, pemerintah untuk menciptakan kebijakan sebagai solusi terbaik untuk masyarakat. Definisi Friedrich masih sangat luas. Lebih jauh lagi, gagasan bahwa kebijakan terdiri dari perilaku yang bertujuan patut mendapat perhatian dan harus dianggap sebagai bagian penting dalam menentukan kebijakan publik, meski tidak semua paham maksud dan tujuan tindakan tapi, ada satu yang perlu diingat ketika menetapkan kebijakan yaitu, penetapan kebijakan harus selalu didasarkan pada pemahaman tentang tindakan, bukan hanya usulan. Oleh karena itu, definisi kebijakan publik yang tepat adalah soal penerapannya untuk masyarakat. Berdasarkan definisi diatas, penulis sangat setuju dengan yang dikemukakan James Anderson. Karena konsep kebijakan berfokus pada hasil, bukan hanya perencanaan. Konsep Anderson juga jelas membedakan antara kebijakan dengan keputusan.

Sedangkan menurut Amir Santoso, membandingkan berbagai definisi para ahli yang mengenai kebijakan publik, menurutnya terdapat dua kategori. *Pertama*, kebijakan sebagai tindakan pemerintah. Kubu ini menganggap bahwasanya semua tindakan

pemerintah adalah kebijakan publik. *Kedua*, ahli khusus yang fokus pada penerapan kebijakan itu sendiri. Para ahli kategori ini dibagi lagi jadi dua kubu: (1) pandangan bahwa kebijakan publik merupakan hasil keputusan pemerintah dengan tujuan dan maksud tertentu. (2) pandangan bahwa kebijakan publik merupakan sebab akibat yang tak terprediksi.

Tentunya terdapat berbagai definisi kebijakan lainnya yang mengenai kebijakan publik. Masing-masing definisi mungkin bisa menjelaskan satu aspek, tetapi juga mungkin tidak bisa menjelaskan aspek lainnya. Oleh karena itu, kita harus sebisa-bisanya memperhatikan kata pengantar bahwa kebijakan publik adalah kebijakan yang dikembangkan oleh lembaga publik dan pejabat publik, sehingga kita dapat membedakan kebijakan publik dengan bentuk politik lainnya, misalnya kebijakan badan swasta. Kebijakan ini dipengaruhi oleh aktor dan faktor non-pemerintah seperti penekanan (*pressure groups*), dan kelompok kepentingan. (*interest groups*).

Partisipasi aktor dalam pengambilan kebijakan kemudian menjadi ciri khusus kebijakan publik. Sebab, politik dibentuk oleh apa yang disebut oleh David Easton sebagai “penguasa” dalam sistem politik, yaitu para tetua suku tertinggi, anggota eksekutif, legislatif, yudikatif, dewan, anggota dewan, raja, dan sebagainya. Menurut Easton, mereka adalah orang-orang yang menangani masalah-masalah ini dan mengambil tindakan yang pasti akan diterima oleh mayoritas anggota sistem politik untuk jangka waktu yang lama ketika mereka bertindak sesuai peran yang diharapkan.

Menurut Anderson, konsep kebijakan publik memiliki dampak. *Pertama*, fokus kita dalam memahami kebijakan publik adalah tujuan. Di sistem politik kebijakan publik tidak begitu saja terjadi, tetapi hasil dari pemikiran ahli politik itu sendiri. *Kedua*, kebijakan merupakan hasil putusan para pejabat public, bukan keputusan perorangan. Politik tidak hanya membahas hasil perubahan dalam undang-undang tapi juga hasil pelaksanaannya. *Ketiga*, hasil putusan kebijakan bukan untuk kepentingan pemerintah, tetapi merupakan kebijakan untuk kepentingan masyarakat. *Keempat*, kebijakan publik dapat berbentuk positif/negatif. Positifnya, kebijakan pemerintah berfokus pada

suatu masalah tertentu. Negatifnya, tidak semua permasalahan politik memerlukan keterlibatan pemerintah. Dengan kata lain, kebijakan non-intervensi bisa diambil pemerintah baik secara umum maupun khusus. Kebijakan non-intervensi dapat menimbulkan konsekuensi yang signifikan bagi masyarakat atau sekelompok orang. Dalam bentuknya yang positif, ketertiban umum bersifat berdasarkan hukum dan berwibawa. Anggota komunitas secara hukum setuju untuk membayar pajak dan mematuhi hukum pernikahan. Pelanggaran terhadap kebijakan ini dapat mengakibatkan denda, penjara, atau hukuman hukum lainnya. Dengan demikian, suatu acara publik mempunyai sifat “wajib” yang berpotensi sah. Cara pemaksaan ini tidak menganut kebijakan organisasi swasta, artinya kebijakan publik memerlukan ketaatan luas dari masyarakat. Ciri terakhir inilah yang membedakan kebijakan publik dengan bidang politik lainnya. Hakikat kebijakan publik sebagai suatu rangkaian tindakan dapat lebih dipahami jika konsep ini dibagi menjadi beberapa kategori. Kategori-kategori ini mencakup tuntutan kebijakan, keputusan kebijakan, pernyataan kebijakan, hasil kebijakan, dan dampak kebijakan skor.

Tuntutan politik adalah tuntutan yang dibuat oleh lembaga swasta atau publik yang ditujukan kepada pejabat sistem politik. Tuntutan tersebut diwujudkan dalam bentuk tekanan terhadap pejabat publik untuk bertindak atau tidak menyelesaikan suatu permasalahan tertentu. Tuntutan ini biasanya diajukan oleh berbagai kelompok masyarakat dan dapat berkisar dari tuntutan umum agar pemerintah melakukan sesuatu hingga usulan agar pemerintah mengambil tindakan khusus terhadap suatu permasalahan.

Sementara itu, keputusan kebijakan (*policy demands*) diartikan sebagai hasil keputusan pejabat pemerintah untuk memberi arah terhadap kebijakan tertentu, contohnya penetapan undang-undang, perintah untuk eksekutif, pengumuman peraturan administratif atau membuat interpretasi yuridis pada undang-undang.

Sedangkan pernyataan kebijakan (*policy statements*) adalah pernyataan-pernyataan resmi atau artikulasi kebijakan publik, contohnya adalah UU legislatif, perpres dan dekrit

presiden, peraturan administrasi dan peradilan, maupun pernyataan atau pidato pejabat pemerintah hal tersebut di lakukan guna merujuk maksud dan tujuan yang hendak dicapai pemerintah

Keluaran kebijakan lebih mengacu pada “manifestasi aktual” kebijakan publik, yaitu hal-hal yang benar-benar dilakukan sebagai respons terhadap keputusan dan pernyataan kebijakan. Sederhananya, hasil politik dapat dinyatakan sebagai tindakan pemerintah, dan keberadaannya harus dibedakan dari apa yang dinyatakan oleh pemerintah. Di sini, fokus kami adalah pada hal-hal seperti membayar pajak, membangun jalan, menghilangkan hambatan perdagangan dan memberantas penyelundupan barang. Meneliti hasil suatu kebijakan mungkin akan sangat berbeda dari apa pernyataan yang diinterpretasikan dalam kebijakan. Jadi kita bisa membedakan antara dampak politik dan hasil politik. Hasil kebijakan lebih didasarkan pada manifestasi aktual dari kebijakan publik, sedangkan dampak kebijakan (*policy outcome*) lebih mengacu pada konsekuensi sosial, baik yang diinginkan maupun tidak, yang diakibatkan oleh tindakan atau kelambanan pemerintah.

Kebijakan pemerintah Indonesia dapat digunakan untuk menjelaskan konsep ini. kita dapat dengan mudah melihat hasil kebijakan pertanian, jumlah kredit yang diberikan, jumlah petani dan alat produksi yang menerima kredit, rata-rata tingkat kredit yang diberikan, dll. Hasil tersebut kemudian memunculkan pertanyaan: Apa akibat dari tindakan tersebut? Apakah bantuan kredit dan sarana produksi (*input*) meningkatkan produksi padi petani, yang pada akhirnya meningkatkan kehidupan sosial dan ekonomi petani? Pertanyaan-pertanyaan tersebut memfokuskan analisis kebijakan publik pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga pertanyaan-pertanyaan tersebut mengarah pada tugas evaluasi kebijakan.

4.3 Evolusi dalam Studi Kebijakan Publik

Para ilmuwan politik biasanya sangat tertarik pada bidang yang berhubungan dengan politik, seperti pemilihan dewan legislatif, atau elemen sistem politik, kepentingan kelompok, atau opini publik. Namun, bukan berarti mereka tidak ikut menaruh perhatian pada penelitian mengenai kebijakan publik. kebijakan

luar negeri dan hak warga sipil juga mendapat banyak perhatian dari para politikus. Robert Salisbury menyebutnya sebagai politik konstitusional, yaitu aturan pengambilan keputusan untuk kepentingan politik di masa depan. Jika kebijakan publik mengacu pada kegiatan pemerintahan, maka minat terhadap kajian kebijakan publik sudah ada sejak dahulu kala, bahkan sejak zaman Plato dan Aristoteles. Namun saat itu penelitian kebijakan publik masih bertumpu pada lembaga negara. Ilmu politik zaman dahulu lebih menekankan pada penelitian tindakan pemerintah secara kelembagaan dan filosofis saja, namun kurang memperhatikan hubungannya dengan kebijakan publik. Barulah kini perhatian mereka mulai tertuju pada permasalahan proses dan pola perilaku yang berkaitan dengan pemerintah dan politikus. Dengan perubahan tren ini, diasumsikan bahwa ilmu politik akan mulai menaruh perhatian pada permasalahan pengambilan keputusan atau pengambilan kebijakan secara kolektif. Saat ini, para ilmuwan politik semakin tertarik pada penelitian deskriptif kebijakan publik, yaitu analisis dan penjelasan penyebab dan konsekuensi kegiatan pemerintah. Seperti yang Thomas Dye katakan: Hal tersebut termasuk mendeskripsikan intisari kebijakan non-publik; mengkaji dampak lingkungan terhadap kebijakan; mengkaji dampak macam-macam kebijakan publik terhadap sistem politik; dan melihat dampak positif dan negatifnya terhadap masyarakat. Pada intinya masyarakat diarahkan untuk menjawab pertanyaan, seperti: Apa sebenarnya esensi dari kebijakan pemberantasan korupsi? Apa dampak kebijakan debirokratisasi dan deregulasi terhadap ekspor non-imigran bagi Indonesia? Bagaimana peran DPR dalam kebijakan pertanian? Apakah kebijakan publik mempengaruhi pemilu? Apakah program pembangunan yang berorientasi pada keadilan mendukung stabilitas politik? Siapa yang diuntungkan dan siapa yang dirugikan dari kebijakan perpajakan atau rencana pembangunan perkotaan saat ini? Jawaban dari pertanyaan diatas yang sedang dicari jawabanya oleh ilmuwan politik.

Ketertarikan ahli politik mempelajari kebijakan publik didasari oleh alasan ilmiah. Dengan mempelajari kebijakan publik, dapat memperluas pengetahuan masyarakat soal penyebab dan dampak proses pembangunan bagi sosialnya.

Hal tersebutlah yang akan meningkatkan wawasan masyarakat terhadap politik. Disini, kebijakan bisa dipandang sebagai variabel bebas (*independent variable*) atau variabel terikat (*dependent variable*). Apabila kebijakan adalah variabel dependen, maka fokus untuk menentukan substansi kehidupan adalah faktor politik dan lingkungan. contohnya, bagaimana pengaruh kekuasaan antara kelompok terhadap lembaga pemerintah dapat memberi pengaruh pada kebijakan? Bagaimana peran urbanisasi dan pendapatan nasional terhadap substansi kebijakan? Bagaimana pengaruh kebijakan publik pada institusi politik atau pilihan kebijakan di masa mendatang? Apakah dampak kondisi social masyarakat dipengaruhi oleh hasil putusan kebijakan? Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan mendorong kita berfikir kritis untuk mencari jawabanya. Oleh karena itu, jika fokus kita pada dampak kebijakan terhadap institusi politik dan lingkungan hidup, maka kebijakan publik diperlakukan sebagai variabel independen, sedangkan jika institusi politik atau lingkungan hidup mempengaruhi kebijakan publik, maka kita memperlakukan kebijakan publik sebagai variabel independen. variabel tak bebas.

Alasan lainya ahli politik mempelajari kebijakan publik juga karena alasan profesional. Dalam hal ini, Don K. Price memberikan perbedaan antara “tingkat ilmiah” (*scientific class*) yang berfokus pada pengetahuan, dan “tingkat profesional (*professional class*)” yang merupakan penerapan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan masalah sosial yang ada. Kita akan membahas apakah ilmuwan politik harus ikut andil untuk mewujudkan tujuan kebijakan publik, mengingat para ilmuwan politik sendiri memiliki pendapat yang berbeda-beda. Beberapa ilmuwan politik setuju kalau ilmuwan politik dapat berperan untuk membantu menyelesaikan kebijakan publik, namun ada juga yang tak sependapat, sebagai ilmuwan mereka menganggap tidak ada keahlian khusus untuk di bidang tersebut.

James Anderson merupakan atu ilmuwan pro pandangan pertama. Menurutnya mengetahui ilmu yang dapat membantu merumuskan kebijakan publik dan mengetahui dampak dari kebijakan tersebut, kita dapat mengetahui informasi berguna mengenai bagaimana individu, kelompok, atau pemerintah bergerak

guna mencapai tujuan kebijakan mereka. Informasi sah-sah saja untuk menyebarkan ilmunya. Oleh karena itu, Anderson berpendapat ilmuwan politik boleh saja ikut membantu perumusan kebijakan, untuk membantu memecahkan masalah-masalah khusus atau faktor-faktor politik dan membantu lingkungan untuk berkembang. Tentunya, pengetahuan yang berdasarkan pada fakta bisa menentukan kebijakan apa saja yang bisa digunakan untuk membuat kebijakan publik di masyarakat. Dengan demikian, pandangan Anderson mengenai kebijakan publik adalah keputusan lembaga-lembaga tinggi negara mengenai “layak” atau “tidak layak” kebijakan tersebut untuk menyelesaikan persoalan-persoalan di masyarakat.

Alasan ketiga adalah alasan politik. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, tidak semua ilmuwan politik mau ikut terjun untuk memberikan saran untuk menyukseskan tujuan kebijakan publik. Mereka cenderung menganggap bahwa mereka hanya bertugas untuk mengarahkan atau mengawasi saja apakah pemerintah mengambil kebijakan tepat untuk mencapai tujuan. Mereka menolak tegas pendapat jika para analisis kebijakan publik harus memiliki sikap bebas nilai, tetapi mereka juga berkata kalau ilmu politik tidak bisa memberikan saran-saran terhadap permasalahan sosial dan politik. Mereka ingin kualitas kebijakan politik diperbaiki menggunakan cara mereka meskipun cara tersebut nantinya akan menimbulkan kontra dari beberapa perumus kebijakan.

Hasil rangkuman jurnal terbitan tahun 1975-1986 yang dirangkum oleh Lester dan Stewart menyimpulkan setidaknya ada 5 kecenderungan di studi kebijakan publik. *Pertama*, studi kebijakan publik lebih bersifat deskriptif dan retorik daripada bersifat empiris dan kuantitatif. *Kedua*, kebanyakan rekomendasi kebijakan dibuat tanpa memperhatikan metodologi analisis. *Ketiga*, penelitian-penelitian yang dalam studi tersebut sedang tumbuh. *Keempat*, studi kebijakan publik hanya fokus pada aspek tunggal dari proses kebijakan (biasanya pembuatan kebijakan) dan menggunakan pendekatan studi kasus. *Kelima*, sedikit yang fokusnya pada evaluasi dan analisis hasil kebijakan, padahal hal tersebut adalah fokus terpenting.

4.4 Domain Studi Kebijakan Publik

Di awal tulisan ini telah kita ketahui bahwa dalam kehidupan kenegaraan modern kita tidak bisa jauh-jauh dengan kebijakan publik. Artinya wilayah kebijakan publik ini memiliki cakupan yang luas. Bila kebijakan publik secara tradisional dimaknai sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemerintah maka *domain* studi kebijakan publik bisa diamati dari ruang lingkup aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah. Aktivitas ini dibatasi oleh masalah pertahanan, masalah mempertahankan hukum, hubungan luar negeri, dan ketertiban. Karenanya kebijakan publik disebut meliputi ketiga bidang tersebut.

Walaupun dalam perkembangannya saat ini, domain penelitian kebijakan publik, sudah melampaui ketiga bidang diatas. Studi tentang kebijakan publik kini telah merambah ke berbagai bidang, yakni pendidikan, kesehatan, perumahan, perdagangan maupun transportasi atau perhubungan. Para ilmuwan politik juga melakukan kajian pada kebijakan publik di bidang tertentu memakai pendekatan substantif, mengenai kebijakan pemerintah pada bidang perumahan, kesehatan, pendidikan dan lainnya. Para ilmuwan bahkan untuk lebih memahami kebijakan publik pada suatu negara mulai menggunakan studi-studi komparatif untuk mengkaji kebijakan publik.

Menurut Lester dan Stewart berpendapat bahwa penelitian kebijakan publik saat ini telah melalui berbagai tahapan, yang dapat diringkas sebagai siklus kebijakan publik atau tahapan kebijakan publik. Oleh karena itu, kebijakan publik dapat mempelajari berbagai bidang dan tidak lagi berfokus pada institusi formal pemerintah seperti yang dilakukan oleh ilmu politik tradisional. Namun jika mengacu pada tahapan kebijakan yang dikemukakan oleh Jones dan beberapa ahli lainnya, maka bidang penelitian kebijakan publik meliputi: penetapan agenda, perumusan kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Bidang penelitian kebijakan publik ini telah mendapat banyak perhatian dari para ilmuwan politik. Para ilmuwan politik saat ini, khususnya mereka yang tertarik pada kebijakan publik, melakukan kajian di bidang implementasi kebijakan, kelompok

penting perumusan kebijakan, maupun kebijakan substantif, misalnya kebijakan pemerintah di bidang kesehatan,, pendidikan, perumahan dan lain-lain. Studi perihal evaluasi kebijakan kini juga sudah mendapat perhatian dari ilmuwan politik. Studi dampak kebijakan ini akan bermanfaat untu perumus kebijakan untuk perbaikan kebijakan publik di masa mendatang.

Sementara itu, pihak-pihak yang berkepentingan mempelajari kebijakan publik (public policy analysis) dapat dibagi menjadi tiga kategori. Kategori pertama adalah mereka yang tidak berpartisipasi dalam perumusan atau implementasi kebijakan publik. Kategori kedua adalah pembuat kebijakan publik, dan kategori ketiga adalah ilmuwan yang tertarik pada isu-isu kebijakan. Kelompok pertama memandang analisis kebijakan sebagai alat untuk memilih kebijakan yang bermanfaat dan bermanfaat bagi masyarakat. Biasanya kelompok ini berasal dan tinggal di negara-negara demokratis. Sedangkan pada kategori kedua, analisis kebijakan dipandang sebagai suatu metode atau alat yang berperan untuk meningkatkan kemampuan pengambil kebijakan dalam merumuskan kebijakan. Kelompok terakhir menjadikan kebijakan publik sebagai objek kajiannya. Minat utama mereka yakni untuk mengembangkan cabang ilmu kebijakan public, meskipun mereka juga menyediakan alternatif saran untuk perumus kebijakan.

4.5 Analisis Kebijakan, Kebijakan Publik dan Anjuran Kebijakan

Pada penjelasan di bawah ini akan kita melihat perbedaan secara jelas antara kebijakan publik, analisis kebijakan dan advokasi kebijakan. Ini penting untuk kita lakukan guna menghindari kemungkinan kesalahpahaman yang muncul. Namun pembeda ini tidak dimaksudkan untuk menarik garis pemisah yang jelas sehingga ketiganya tidak dapat saling berkaitan, hanya secara konseptual. Sebagaimana uraian sebelumnya, kebijakan publik merupakan hasil dari tindakan yang diambil pemerintah. Bidang penelitian mencakup semua tindakan yang dilakukan pemerintah yang berdampak pada kepentingan masyarakat secara keseluruhan, seperti kebijakan wajib belajar sembilan tahun.

Secara garis besar kebijakan publik meliputi tahapan perumusan masalah kebijakan, implementasi kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Analisis kebijakan, sementara itu, melibatkan penyelidikan dan deskripsi penyebab dan konsekuensi dari kebijakan publik. Tahap analisis, kita menganalisis pembentukan kebijakan dan dampaknya, seperti siapa yang diuntungkan dari kebijakan perdagangan lilac atau kebijakan pangan dan pertanian pada saat itu, siapa saja aktor yang terlibat dalam pembentukan kebijakan dan dampaknya terhadap petani. Analisis ini dilakukan walaupun terjadi penolakan maupun penerimaan terhadap penelitian tersebut. Di sini para ilmuwan memposisikan sains sebagai sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan nilai. Pada saat yang sama, rekomendasi kebijakan secara khusus mencakup tindakan apa yang akan diambil pemerintah, diskusi penentuan kebijakan, persuasi atau aktivitas politik. apabila pengamat kebijakan publik mengatakan bahwa kenaikan harga BBM bisa menyebabkan inflasi dan keresahan sosial, maka hal tersebut benar adanya karena dia telah melakukan pengamatan kebijakan. Begitupula sebaliknya apabila kebijakan tersebut menyensarakan rakyat maka pengamat bisa saja mengusulkan pembatalan kebijakan untuk menaikkan BBM.

Analisis kebijakan publik pada dasarnya perlu mempertimbangkan tiga hal, yaitu: pertama, fokus utamanya adalah pada penafsiran kebijakan dibandingkan rekomendasi kebijakan yang “tepat”. Kedua, menggunakan metode ilmiah untuk menyelidiki secara cermat sebab dan akibat kebijakan publik. Ketiga, analisis dilakukan untuk mengembangkan teori umum yang masuk akal mengenai kebijakan publik dan pembentukannya sehingga dapat diterapkan pada berbagai bidang kelembagaan dan kebijakan.

Dengan begini, analisis kebijakan bisa bersifat ilmiah dan sesuai dengan masalah politik dan sosial saat ini. Pada jenjang tertentu analisis kebijakan publik sangat bermanfaat untuk merumuskan dan implementasi kebijakan publik di masyarakat. Pada akhirnya teori analisis kebijakan publik bisa digunakan untuk perbaikan kebijakan di masa depan, dan analisis kebijakan publik bisa mengambil opsi netral maupun sebaliknya, dan berfokus guna

memperjuangkan kualitas kebijakan yang lebih baik untuk menyelesaikan persoalan yang ada di masyarakat. Oleh karena itu, antara kebijakan publik, analisis kebijakan publik dan anjuran kebijakan publik merupakan tiga hal tidak terpisahkan satu sama lain.

4.6 Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Proses pembuatan kebijakan publik dilakukan melalui tahapan-tahapan kompleks karena dalam prosesnya terdapat banyak variabel untuk diteliti. Oleh sebab itu, penyusunan kebijakan publik dikelompokkan ke dalam beberapa tahapan. Hal tersebut bertujuan guna memudahkan kita dalam merumuskan kebijakan public, tetapi proses dan tahapan mungkin memiliki urutan yang berbeda menurut ahli satu dengan lainnya. Seperti tahap yang akan kita bahas dibawah, bukanlah akhir dari proses tahapan kebijakan publik.

Tahap-tahap kebijakan publik adalah sebagai berikut:

1. *Tahap Penyusunan Agenda*

Para pejabat akan mengagendakan masalah publik. Sebelumnya masalah ini sudah dilakukan pemilahan supaya masuk agenda. Beberapa permasalahan akan masuk ke agenda perumus kebijakan. Disini ada permasalahan ada yang tidak tersentuh sementara yang lainya akan ditetapkan sebagai fokus pembahasan, ada pula permasalahan yang ditunda sementara karena alasan-alasan tertentu.



2. *Tahap Formulasi Kebijakan*

Permasalahan yang sudah diagendakan akan dibahas perumus kemudian akan dipecahkan. Akan dibuat opsi solusi alternatifnya. Sama dengan tahap pemilihan masalah, di dalam tahap ini terdapat tahap perumusan alternatif solusi kebijakan masalah. Para pejabat akan mengambil peran masing-masing untung mencari solusi dari masalah tersebut.

3. *Tahap Adopsi Kebijakan*

Setelah di tentukan alternatif kebijakan yang tepat untuk pemecahan masalah, akan dipilih salah satu kebijakan dari perumus kebijakan, bersamaan dengan dukungan dari mayoritas suara legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan peradilan.

4. *Tahap Implementasi Kebijakan*

Rancangan kebijakan hanya akan menjadi agenda apabila tidak diterapkan. Implementasi ini dilakukan oleh badan administrasi atau pegawai pemerintah di tingkatan bawah. Pilihan ini kemudian diolah oleh unit administrasi yang khusus bertugas mengelola keuangan dan SDM. Pada tahap ini kebijakan didukung oleh para pelaksana (*implementors*), namun tak jarang juga pertentangan kecil pendapat antara pelaksana dengan perencana.

5. *Tahap Evaluasi Kebijakan*

Di tahap evaluasi, kebijakan yang sudah dijalankan akan di beri nilai dan dilakukan evaluasi, untuk dilihat apakah kebijakan tersebut bisa memecah permasalahan. Kebijakan publik umumnya dibuat guna mengetahui dampak yang ingin diperoleh. Oleh sebab itu, ditetapkanlah ukuran dan kriteria mendasar untuk penilaian apakah bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai.

4.7 Kesimpulan

Istilah kebijakan memiliki maksud yang berbeda-beda dalam kehidupan bermasyarakat. Masing-masing ahli memiliki pendapat sendiri untuk menjelaskan kebijakan publik, namun definisi yang paling tepat untuk menjabarka mengenai arti kebijakan publik

dalam buku ini ialah segala tindakan yang tidak hanya dilakukan pemerintah tetapi usulan juga termasuk kedalam kebijakan publik.

Sementara itu, menurut kajian para ahli, dalam kebijakan publik, bidang politik adalah ilmu yang “bebas nilai” atau sebaliknya, ilmu politik biasa digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan di masyarakat.

Disisi lain, politik mendapat perhatian yang semakin besar dari para ahli. Hal itu bisa terlihat dari banyaknya studi kebijakan publik. Cakupan wilayahnya pun semakin luas, seperti tahap pembuatan, tahap pengagendaan, tahap perumusan, tahap implementasi sampai tahap evaluasi pada kebijakan. Singkatnya, pokok bahasan kebijakan publik sangat menarik untuk diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, Made Oka. 2006. *"Lintasan Dan Marka Jalan Menuju Ketahanan Pangan Terlanjutkan Dalam Era Perdagangan Bebas"*. Dalam Revitalisasi Pertanian Dan Dialog Peradaban. Jakarta: Kompas.
- Apriyantono, Anton. 2006. *"Pelaksanaan Program Revitalisasi Pertanian: Keberhasilan Dan Hambatan,"* Pidato Pembukaan Seminar Nasional Dalam Rangka Dies Natalis Ke-57 Universitas Gadjah Mada, 8-9 Desember 2006.
- Arief, Sritua. 2005. *Negeri Terjajah: Menyingkap Ilusi Kemerdekaan*, Yogyakarta Resist Book.
- Arifin, B. 2004. *Analisis Ekonomi Pertanian Indonesia*, Jakarta: Kompas
- Chang, Ha-Joon Dan Ilene Grabel. 2008. *Membongkar Mitos Neolib: Upaya Merebut Kembali Makna Pembangunan*. Edisi Terjemahan. Yogyakarta: Insist.
- Chen, Shuxun And Charles Wolf, Jr. 2001. *China, The United States, And The Global Economy*, Santa Monica: Rand.
- Collins, Elizabeth Fuller. 2008. *Indonesia Dikhianati*. Jakarta: Kompas Gramedia
- Diamond, Larry. 2003. *Developing Democracy: Toward Consolidation*, Yogyakarta: Ire Press.
- Djafar, Zainuddin. 2008. *Indonesia, Asean & Dinamika Asia Timur: Kajian Perspektif Ekonomi-Politik*, Jakarta: Pustaka Jaya.
- Dwijowijoto, N. 2006. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*, Jakarta: Elex Media Komputindo
- Dwiyanto, Agus Dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan Universitas
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Friedman, Thomas L. 2002. *Lexus Dan Pohon Zaitun*, Bandung: Penerbit ITB.

- Fukuyama, Francis. 2005. *Memperkuat Negara: Tata Pemerintahan Dan Tata Dunia Abad 21*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Garner, Jonathan (Ed.). 2005. *The Rise Of Chinese Consumer: Theory And Evidence*, Chichester West Sussex: John Wiley & Son Ltd.
- Gatra, No. 23 Tahun VIII, 27 April 2003
- Gilpin, Robert And Millis Jean Gilpin. 2002. *Tantangan Kapitalisme Global: Ekonomi Dunia Abad 21*, Jakarta: Murai Kencana.
- Gilpin, Robert And Millis Jean Gilpin. 2002. *Tantangan Kapitalisme Global*, Jakarta: Murai Kencana.
- Gilpin, Robert. 2001. *Global Political Economy : Understanding The Economic Order*, Princetpn University Press
- Grafititi Chang, Ha-Joon. 2008. *Bad Samaritans: Negara-Negara Kaya, Kebijakan-Kebijakan Buruk Dan Ancaman Bagi Dunia Berkembang*. Jakarta: Grafititi
- Guo, Sujian (Ed.). 2006. *China's Peaceful Rise In The 21st Century: Domestic And International Conditions*, Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Guthrie, Dough. 2006. *China And Globalization: The Social, Economic, And Political Transformation Of Chinese Society*, New York: Routledge.
- Hadar, Ivan A. 2008. "Memerangi Kelaparan". Kompas, Sabtu, 21 Juni 2008.
- Hadiwinata, B.S. 2002. *Politik Bisnis Internasional*, Yogyakarta: Kanisius
- Hadiz, Vedy R. 2005. *Dinamika Kekuasaan: Ekonomi Politik Indonesia Pasca-Soeharto*. Jakarta: LP3ES.
- Harvey, David. 2009. *Neoliberalisme Dan Restorasi Kelas Kapitalis*. Yogyakarta: Resist Book.
- Kompas. 2006. *Cermin Dari China: Geliat Sang Naga Di Era Globalisasi*, Jakarta: Penerbit Kompas
- Kynge, James. 2007. *Rahasia Sukses Cina*, Jakarta: Mizan.
- Lam, N. Mark Dan John L. Graham. 2007. *China Sekarang: Berbisnis Di Pasar Paling Dinamis Di Dunia*, Jakarta: Elex Media Computindo.
- Lassa, J. *Politik Ketahanan Pangan Indonesia: 1952-2005*. Tanpa Tahun.

- Luhulima, James. 2006. *"Transportasi Digarap Sejak 1980-An,"* Dalam I Wibowo, *Cermin Dari Cina: Geliat Sang Naga Di Era Globalisasi*, Jakarta: Kompas.
- Maxwell, S. & R. Slater, 2003. *"Food Policy Old And New"*. Development Policy Review, Vol. 21(5-6).
- Petras, James And Henry Veltmeyer. 2002. *Imperialisme Abad 21*, Yogyakarta: Kreasi Kencana.
- Rini, Komala. 2010. *"Liberalisasi Sektor Pertanian Pangan Di Indonesiapasca Orde Baru."* Tesis Tidak Diterbitkan. Program Pascasarjana Studi Hubungan Internasional, FISIPOL UGM.
- Rosenberg, Tina. 2002. *"The Free Trade Fix,"* The New York Times Megazine.
- Shirk, Susan L. 2007. *China Fragile Superpower*, Oxford: Oxford University Press.
- Statistical Yearbook Of Indonesia 2007*, Badan Pusat Statistik
- Stiglitz, Joseph. 2000. Dalam *"Factsheet Down To Earth,"* Lembaga-Lembaga Keuangan Internasional, No.2, Maret 2000
- Strange, Susan. 2000. *"States, Firms, And Diplomacy",* Dalam Jeffrey A. Frieden Dan David A. Lake (Eds.), *International Political Economy: Perspective On Global Power And Wealth, Fourth Edition*, Boston: Bedford/St. Martin's. 2000. *"The Decdlining Authority Of Sates,"* Dalam David Held And Anthony Mcgrew (Eds.), *The Global Transformations: Reader*, Cambridge: Polity Press.
- Subarsono, Ag. 2008. *"Pelayanan Publik Yang Efisien, Efektif, Dan Nonpartisan".* Dalam Agus Dwiyanto (Ed.) *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Timmer, T. Dalam T. Subandriyo. 2008. *"Keadilan Untuk Petani"*, Kompas, 21 Februari 2008
- Tjokrowinoto, Moeljarto. 2001. *"Pengembangan Sumber Daya Manusia Birokrasi: Kemelut Antara Negara, Masyarakat Sipil, Dan Pasar"*, Dalam Saiful Arif (Ed), *Birokrasi Dalam Polemik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Viotti, Paul R. And Mark V. Kauppi. 2007. *International Relations And World Politics*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, INC.

- Wibowo, 1. 2004. *Belajar Dari Cina: Bagaimana Cina Merebut Peluang Dalam Era-Era Globalisasi Ekonomi*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Yunilawati. 2001. "*Aplikasi Environmental Governance (Studi Kasus: Implementasi Kebijakan Pemerintah Indonesia Mengenai PT. Inti Indorayon Utama)*". Skripsi, Jurusan Ilmu Hubungan Internasional Fisipol, UGM.
- _____. 2005. *State Building: Governance And World Order In The 21st Century*, Edisi Bahasa Indonesia Memperkuat Negara: Tata Pemerintahan Dan Tata Dunia Abad 21, Diterjemahkan Oleh A. Zaim Rogmi, Jakarta: Gramedia
- _____. 2011. *Mengembangkan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

BAB 5

PERENCANAAN STRATEGIS

Oleh Arief Yanto Rukmana

5.1 Pendahuluan

Perencanaan strategis merupakan proses mendasar dalam bidang manajemen organisasi (Smith, 2020). Ini berfungsi sebagai pendekatan terstruktur bagi organisasi untuk menentukan tujuan jangka panjang, memetakan tindakan, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Kerzner, 2019). Perencanaan strategis adalah tentang menetapkan arah yang jelas dan memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan selaras dengan misi dan visi organisasi secara menyeluruh (Steiner, 2010).

Inti dari proses perencanaan strategis adalah konsep misi dan visi. Pernyataan misi mengartikulasikan tujuan inti organisasi dan alasan keberadaannya. Ini menjawab pertanyaan mendasar mengapa organisasi itu ada dan apa yang ingin dicapainya. Sebaliknya, pernyataan visi menguraikan keadaan masa depan yang ingin dicapai organisasi. Pernyataan-pernyataan ini memberikan pedoman bagi organisasi, memandu upaya perencanaan strategisnya (Steiss, 2019).

Perencanaan strategis mencakup serangkaian kegiatan yang sistematis. Ini dimulai dengan penilaian terhadap lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Pemindaian dan analisis lingkungan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman di lingkungannya, serta menilai kekuatan dan kelemahannya. Informasi ini menjadi dasar untuk menyusun tujuan dan sasaran strategis (Borges et al., 2021).

Menetapkan tujuan dan sasaran strategis merupakan langkah penting dalam perencanaan strategis. Tujuan-tujuan ini menentukan apa yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang. Yang penting, tujuan diharapkan SMART—Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Berbatas Waktu. Memberikan

peta jalan yang jelas dan dapat ditindaklanjuti untuk mencapai misi dan visi organisasi (Les MacLeod EdD, 2012).

Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan komponen kunci perencanaan strategis. Organisasi mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan yang relevan, termasuk karyawan, pelanggan, mitra, dan komunitas. Melibatkan pemangku kepentingan akan memfasilitasi beragam perspektif, menggalang dukungan, dan memastikan bahwa rencana strategis responsif terhadap kebutuhan dan harapan pihak-pihak yang terkena dampaknya (Carmona, 2019).

Strategi dirumuskan setelah mengevaluasi berbagai pilihan dan memilih tindakan yang paling sesuai. Proses perumusan strategi menilai kelayakan dan potensi dampak dari berbagai strategi, menyelaraskannya dengan misi dan visi organisasi. Pengambilan keputusan yang efektif dan pembangunan konsensus sering kali merupakan elemen penting dalam fase ini (Prihadi, 2020).

Implementasi strategi yang dipilih menerjemahkan rencana menjadi tindakan nyata. Perencanaan tindakan memecah strategi menjadi tugas-tugas spesifik, menetapkan tanggung jawab, dan mengalokasikan sumber daya. Mekanisme pemantauan dan pengukuran kinerja diterapkan untuk melacak kemajuan dan membuat penyesuaian yang diperlukan agar tetap berada pada jalur yang benar (Kravariti & Johnston, 2020).

Adaptasi dan evaluasi merupakan elemen berkelanjutan dari perencanaan strategis. Organisasi menilai efektivitas rencana dengan mengevaluasi hasil terhadap tujuan dan melakukan tinjauan rutin (Rijal et al., 2023). Bila diperlukan, melakukan penyesuaian terhadap rencana untuk mengatasi perubahan kebutuhan dan keadaan. Pendekatan berulang ini memastikan bahwa organisasi tetap gesit dan responsif (Matusitz, 2022).

Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang digunakan organisasi untuk menavigasi ketidakpastian, meraih peluang, dan tetap setia pada tujuan inti (Samsuddin et al., 2023). Hal ini melibatkan penetapan arah yang jelas melalui misi dan visi, merumuskan tujuan dan sasaran yang dapat ditindaklanjuti, melibatkan pemangku kepentingan, dan melaksanakan strategi

secara efektif (Rukmana, 2023b). Prosesnya bersifat dinamis dan memerlukan evaluasi dan adaptasi berkelanjutan agar tetap relevan dan mencapai keberhasilan jangka Panjang (Ferlie & Ongaro, 2022).

5.2 Proses Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis adalah pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan tujuan dan sasaran jangka panjang, menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengalokasikan sumber daya secara efektif (Lestari, 2019). Proses ini memainkan peran penting dalam memandu arah organisasi dan memastikan bahwa organisasi tetap fokus pada misi dan visinya. Ini melibatkan beberapa tahap utama, masing-masing dengan tujuan dan kegiatan yang berbeda (Sabrina, 2021).

Pada awalnya, proses dimulai dengan menetapkan tahapan perencanaan strategis. Langkah ini melibatkan identifikasi kebutuhan perencanaan strategis dan mengumpulkan komitmen organisasi terhadap proses tersebut. Organisasi sering kali memulai perencanaan strategis ketika menghadapi perubahan signifikan dalam lingkungan eksternalnya, seperti pergeseran dinamika pasar atau munculnya ancaman dan peluang. Komitmen dari pimpinan dan pemangku kepentingan sangat penting untuk memastikan bahwa proses perencanaan menerima dukungan dan sumber daya yang diperlukan (Al Dakheel et al., 2020).

Fase penting berikutnya melibatkan pemindaian dan analisis lingkungan. Organisasi harus menilai kekuatan dan kelemahan internalnya serta peluang dan ancaman eksternal yang hadapi. Hal ini melibatkan pelaksanaan analisis menyeluruh terhadap tren pasar, persaingan, perubahan peraturan, dan faktor lain yang dapat memengaruhi keberhasilan organisasi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman komprehensif tentang konteks di mana organisasi beroperasi (Rosenbloom et al., 2022).

Setelah analisis lingkungan selesai, organisasi menentukan misi dan visi. Pernyataan misi mengartikulasikan tujuan inti organisasi, menjelaskan alasan keberadaannya dan nilai yang diberikannya kepada para pemangku kepentingan. Pernyataan visi menguraikan keadaan masa depan yang diinginkan, memberikan

gambaran yang jelas tentang cita-cita organisasi. Pernyataan-pernyataan ini berfungsi sebagai prinsip panduan sepanjang proses perencanaan strategis, membantu menyelaraskan tujuan dan tindakan dengan tujuan keseluruhan organisasi dan masa depan yang diinginkan (Farazmand, 2023).

Mengikuti misi dan visi, organisasi menetapkan tujuan dan sasaran strategis. Tujuan-tujuan ini bersifat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Memberikan peta jalan konkrit untuk mencapai misi dan visi. Setiap tujuan disertai dengan serangkaian tujuan yang memecah tujuan tersebut menjadi langkah-langkah yang lebih kecil dan dapat ditindaklanjuti. Tahap ini sangat penting untuk memastikan bahwa aspirasi organisasi diterjemahkan ke dalam tindakan yang jelas dan praktis (Les MacLeod EdD, 2012).

Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan aspek mendasar dari perencanaan strategis. Organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan utama, termasuk karyawan, pelanggan, mitra, dan komunitas, dan melibatkan dalam proses perencanaan (Cambie, 2012). Melibatkan pemangku kepentingan akan membantu mengumpulkan beragam perspektif, mendorong dukungan, dan memastikan bahwa rencana strategis selaras dengan kepentingan dan harapan pihak-pihak yang terkena dampaknya (Prihadi, 2020).

Dengan misi, visi, tujuan yang jelas, dan keterlibatan pemangku kepentingan, organisasi beralih ke perumusan strategi. Tahap ini melibatkan analisis berbagai pilihan strategis dan mengevaluasi kelayakan serta potensi dampaknya. Organisasi harus memilih strategi yang paling sesuai dan selaras dengan misi, visi, dan tujuan. Hal ini sering kali memerlukan pengambilan keputusan dan pembangunan konsensus di antara para pemimpin dan pemangku kepentingan (Kravariti & Johnston, 2020).

Setelah strategi ditentukan, tahap implementasi dimulai. Hal ini melibatkan perencanaan tindakan, dimana strategi dipecah menjadi tugas-tugas tertentu, tanggung jawab ditetapkan, dan sumber daya dialokasikan. Mekanisme pemantauan dan pengukuran kinerja yang efektif diterapkan untuk melacak kemajuan dalam mencapai tujuan. Penyesuaian dan koreksi

dilakukan seperlunya untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalurnya (Matusitz, 2022).

Sepanjang proses perencanaan strategis, penting untuk mengatasi tantangan yang mungkin timbul selama implementasi. Tantangan-tantangan ini dapat mencakup penolakan terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, atau faktor eksternal yang tidak terduga. Organisasi perlu memiliki strategi untuk mengatasi hambatan-hambatan ini dan beradaptasi dengan perubahan keadaan (Ferlie & Ongaro, 2022).

Evaluasi dan adaptasi merupakan komponen berkelanjutan dari proses perencanaan strategis. Organisasi menilai efektivitas rencana strategis dengan mengevaluasi hasil terhadap tujuan dan melakukan tinjauan berkala. Bila diperlukan, penyesuaian dilakukan terhadap rencana untuk mengatasi kebutuhan dan tantangan yang terus berkembang. Pendekatan berulang ini memastikan bahwa organisasi tetap gesit dan responsif dalam lingkungan yang dinamis (Steiner, 2010).

Proses perencanaan strategis adalah pendekatan terstruktur dan dinamis yang memandu organisasi dalam menentukan misi dan visinya, menetapkan tujuan yang jelas, melibatkan pemangku kepentingan, dan menerapkan strategi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang (Henry, 2021). Ini adalah proses berkelanjutan dan adaptif yang membantu organisasi menavigasi ketidakpastian, memanfaatkan peluang, dan tetap setia pada tujuan inti (Smith, 2020).

5.3 Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan adalah praktik mendasar dalam organisasi yang melibatkan keterlibatan aktif dan kolaborasi dengan individu, kelompok, atau entitas yang memiliki kepentingan atau pengaruh dalam aktivitas dan hasil organisasi. Pemangku kepentingan dapat mencakup karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang saham, lembaga pemerintah, komunitas, dan banyak lagi (Islami et al., 2020). Tujuan utama dari keterlibatan pemangku kepentingan adalah untuk mendorong komunikasi terbuka, membangun hubungan, dan memastikan bahwa organisasi

mempertimbangkan beragam perspektif dan kepentingan para pemangku kepentingan (Kerzner, 2019).

Salah satu aspek penting dari keterlibatan pemangku kepentingan adalah mengidentifikasi dan mengkategorikan pemangku kepentingan berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan terhadap organisasi. Proses ini membantu memprioritaskan upaya keterlibatan, karena tidak semua pemangku kepentingan mempunyai dampak yang sama terhadap organisasi atau tujuannya (Verbeke, 2013). Pemangku kepentingan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai kategori, seperti pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi, pengaruh rendah dan kepentingan tinggi, pengaruh tinggi dan kepentingan rendah, serta pengaruh rendah dan kepentingan rendah (Doole & Lowe, 2012). Pemahaman di mana masing-masing pemangku kepentingan termasuk dalam kategori ini akan memberikan informasi mengenai tingkat dan jenis keterlibatan yang diperlukan (Steiss, 2019).

Keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif melibatkan serangkaian aktivitas, termasuk mengumpulkan masukan, umpan balik, dan kekhawatiran dari para pemangku kepentingan. Organisasi sering kali menggunakan berbagai saluran komunikasi, seperti survei, wawancara, kelompok fokus, atau pertemuan publik, untuk memfasilitasi interaksi ini (Sono et al., 2023). Upaya-upaya ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk mengekspresikan perspektif, kebutuhan, dan harapan, yang pada gilirannya menjadi masukan bagi proses pengambilan keputusan organisasi (Borges et al., 2021).

Keterlibatan pemangku kepentingan tidak terbatas pada peristiwa yang terjadi satu kali saja, namun harus merupakan proses yang berkelanjutan dan berulang. Dialog berkelanjutan dan pembangunan hubungan sangat penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa kepentingan tetap selaras dengan tujuan organisasi. Keterlibatan jangka panjang ini membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan keadaan, mengantisipasi potensi masalah, dan mengidentifikasi peluang untuk berkolaborasi (Carmona, 2019).

Bukan hanya mengumpulkan masukan, keterlibatan pemangku kepentingan juga melibatkan pemberian informasi

kepada pemangku kepentingan tentang tindakan dan keputusan organisasi. Transparansi adalah prinsip utama dalam membangun dan menjaga kepercayaan. Organisasi harus mengomunikasikan strategi, kemajuan, dan hasil kepada pemangku kepentingan, sehingga memungkinkan memahami alasan di balik keputusan dan dampaknya terhadap berbagai pihak (Prihadi, 2020).

Keterlibatan pemangku kepentingan melampaui pihak eksternal dan juga mencakup pemangku kepentingan internal, seperti karyawan dan manajemen (Steiner, 2010). Melibatkan pemangku kepentingan internal sangat penting untuk menumbuhkan tujuan bersama dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang terlibat, khususnya, dapat menjadi pendukung kuat bagi organisasi, berkontribusi terhadap keberhasilan dan reputasinya.

Keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif juga mencakup pengelolaan ekspektasi. Organisasi harus jelas mengenai apa yang bisa dan tidak bisa capai, mengelola ekspektasi pemangku kepentingan untuk menghindari potensi konflik atau kesalahpahaman (Steiner, 2010). Ketika konflik benar-benar muncul, organisasi harus mempunyai mekanisme untuk menyelesaikan perselisihan melalui negosiasi, mediasi, atau metode penyelesaian konflik lainnya (Kravariti & Johnston, 2020).

Keterlibatan pemangku kepentingan tidak hanya soal etika dan tata kelola yang baik tetapi juga berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Pemangku kepentingan yang terlibat dapat memberikan wawasan, dukungan, dan sumber daya berharga yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan menghadapi tantangan yang kompleks. Pada akhirnya, keterlibatan pemangku kepentingan yang efektif adalah proses dinamis yang memerlukan upaya berkelanjutan, kemampuan beradaptasi, dan komitmen untuk membangun dan memelihara hubungan positif dengan seluruh pemangku kepentingan (Ferlie & Ongaro, 2022).

5.4 Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan fase penting dalam proses perencanaan strategis bagi organisasi. Ini melibatkan proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih

strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Tahap ini adalah saat organisasi mengubah misi, visi, dan arahan strategisnya secara keseluruhan menjadi rencana dan keputusan yang dapat ditindaklanjuti (Farazmand, 2023).

Salah satu komponen kunci dari perumusan strategi adalah analisis berbagai pilihan strategis. Organisasi memeriksa serangkaian pendekatan potensial untuk mengatasi tujuan dan tantangan (Rumelt, 1998). Hal ini mencakup pertimbangan tindakan alternatif, menilai kelayakan setiap opsi, dan mempertimbangkan potensi dampaknya terhadap organisasi. Penting untuk mengeksplorasi berbagai strategi untuk memastikan bahwa pendekatan yang dipilih sejalan dengan misi dan visi organisasi (Rosenbloom et al., 2022).

Untuk memandu proses pengambilan keputusan selama perumusan strategi, organisasi sering kali menggunakan kriteria evaluasi. Kriteria ini membantu dalam menilai dan membandingkan berbagai strategi secara objektif. Kriteria evaluasi umum dapat mencakup faktor-faktor seperti kelayakan finansial, keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, skalabilitas, penilaian risiko, dan kompatibilitas dengan sumber daya dan kemampuan yang ada. Dengan mengevaluasi strategi secara sistematis berdasarkan kriteria ini, organisasi dapat membuat keputusan yang tepat (Al Dakheel et al., 2020).

Setelah organisasi menganalisis pilihan strategisnya dan mengevaluasinya berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, melanjutkan dengan pemilihan arah strategis. Pilihan ini mewakili komitmen organisasi terhadap jalur tertentu ke depan. Pengambilan keputusan pada fase ini sering kali melibatkan masukan dan pembangunan konsensus di antara pemangku kepentingan utama dan pimpinan. Strategi yang dipilih harus selaras dengan misi dan visi organisasi serta memiliki jalur implementasi yang jelas (Gurteen, 1998).

Proses perumusan strategi juga memerlukan penetapan prioritas dan pengalokasian sumber daya secara efektif. Hal ini mencakup penentuan inisiatif strategis mana yang harus dilakukan terlebih dahulu dan bagaimana sumber daya, seperti anggaran, personel, dan teknologi, akan dialokasikan untuk mendukung

inisiatif tersebut. Alokasi sumber daya merupakan aspek penting untuk memastikan bahwa strategi yang dipilih dapat dilaksanakan dengan sukses (Acar et al., 2019).

Perumusan strategi mungkin mengharuskan organisasi untuk melakukan trade-off. Tidak selalu mungkin untuk menerapkan semua strategi potensial secara bersamaan karena keterbatasan sumber daya atau prioritas yang saling bertentangan. Oleh karena itu, organisasi mungkin perlu mengambil keputusan sulit mengenai strategi mana yang harus diprioritaskan dan strategi mana yang harus ditunda atau ditinggalkan. Pertukaran ini penting untuk mempertahankan fokus dan mencapai tujuan strategis secara efektif (Ogbeibu et al., 2020).

Hakikat perumusan strategi adalah proses dinamis yang memerlukan analisis cermat, pengambilan keputusan, dan evaluasi berkelanjutan (Fortado, 1994). Hal ini menetapkan arah bagi organisasi, menentukan bagaimana organisasi akan menavigasi lanskap kompetitif dan mencapai tujuan jangka panjangnya (Wilcox et al., 2006). Proses perumusan strategi yang efektif memastikan bahwa organisasi siap untuk melaksanakan strategi pilihan, beradaptasi dengan keadaan yang berubah, dan mendorong kesuksesan berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang (Carayannis, 2020).

5.5 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah fase penting dalam proses perencanaan strategis di mana organisasi menerapkan strategi yang pilih ke dalam tindakan. Ini melibatkan penerjemahan rencana dan keputusan strategis ke dalam langkah-langkah dan inisiatif nyata yang mendorong organisasi menuju tujuan dan sasaran yang diinginkan. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada pelaksanaan yang efektif, alokasi sumber daya, dan pemantauan untuk memastikan bahwa visi organisasi menjadi kenyataan (Steyn, 2004).

Perencanaan tindakan adalah elemen mendasar dari implementasi strategi (Sasue & Wijaya, 2020). Selama fase ini, organisasi memecah tujuan dan sasaran strategis menjadi tugas dan proyek tertentu (Campbell et al., 2002). Setiap rencana tindakan

menguraikan tindakan yang diperlukan, jadwal pelaksanaan, dan memberikan tanggung jawab kepada individu atau tim dalam organisasi (Wheelen et al., 2023). Rencana tindakan ini memberikan panduan dan arahan yang jelas kepada karyawan, membantu memahami peran dalam mencapai visi strategis organisasi (Shatilo, 2019).

Alokasi sumber daya adalah aspek penting lainnya dalam implementasi strategi (Aula & Mantere, 2020). Organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, termasuk sumber daya keuangan, manusia, dan teknologi (Rukmana, 2023a), untuk mendukung pelaksanaan strategi yang dipilih (Yulistiyono et al., 2023). Alokasi ini mencakup penganggaran, penempatan staf, dan memastikan bahwa terdapat keterampilan (Mosakowski, 1993) dan kemampuan yang tepat untuk melaksanakan inisiatif strategis secara efektif (Bigelow & Barney, 2021).

Pemantauan dan pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam implementasi strategi. Organisasi menetapkan indikator kinerja utama (KPI) dan metrik lainnya untuk melacak kemajuan menuju tujuan strategis (Al Dakheel et al., 2020). Mengukur dan menganalisis metrik ini secara teratur memungkinkan organisasi menilai apakah metrik tersebut berada pada jalur yang benar dan apakah diperlukan penyesuaian (Steyn, 2004). Proses pemantauan ini memberikan wawasan waktu nyata, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah dengan segera (Mosakowski, 1993).

Kemampuan beradaptasi merupakan faktor penting dalam implementasi strategi. Lingkungan bisnis bersifat dinamis dan dapat berubah, dan organisasi harus siap menyesuaikan strategi dalam menanggapi perkembangan yang tidak terduga atau peluang yang muncul. Kemampuan untuk beradaptasi dan melakukan pivot bila diperlukan sangat penting untuk keberhasilan implementasi strategi (Angehrn, 1997).

Komunikasi dan keselarasan yang jelas sangat penting selama implementasi strategi. Penting bagi seluruh karyawan dan pemangku kepentingan untuk memahami tujuan strategis, peran dalam mencapainya, dan bagaimana tujuan tersebut berhubungan dengan misi dan visi organisasi. Komunikasi yang efektif

menumbuhkan dukungan dan keterlibatan, menciptakan rasa tujuan bersama di seluruh organisasi (Campbell et al., 2002).

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membimbing dan mendukung implementasi strategi. Pemimpin harus memberikan arahan, motivasi, dan sumber daya untuk memastikan bahwa karyawan diperlengkapi untuk melaksanakan strategi secara efektif. Selain itu, harus tanggap terhadap masukan dan bersedia melakukan penyesuaian jika diperlukan agar organisasi tetap berada pada jalur kesuksesan (Fortado, 1994).

Mengatasi penolakan terhadap perubahan seringkali menjadi tantangan selama penerapan strategi. Karyawan mungkin menolak strategi, proses, atau struktur baru, terutama jika menganggap perubahan tersebut mengganggu atau mengancam (Rukmana & Sudarmanto, 2023). Strategi manajemen perubahan yang efektif, seperti komunikasi yang jelas, pelatihan, dan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan, dapat membantu mengurangi penolakan dan mendorong lingkungan implementasi yang lebih positif (Permana et al., 2023).

Implementasi strategi adalah fase di mana rencana strategis diubah menjadi tindakan dan hasil nyata. Hal ini memerlukan perencanaan yang cermat, alokasi sumber daya, pemantauan, kemampuan beradaptasi, dan komunikasi yang efektif. Ketika dijalankan dengan baik, implementasi strategi memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan daya saing dalam lanskap bisnis yang dinamis (Wilcox et al., 2006).

5.6 Evaluasi dan Adaptasi

Evaluasi dan adaptasi merupakan komponen penting dari proses perencanaan strategis, yang memastikan bahwa organisasi tetap responsif terhadap perubahan keadaan dan tetap berada pada jalur menuju tujuan. Evaluasi melibatkan penilaian efektivitas rencana strategis dengan membandingkan hasil terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Ini memberikan cara sistematis untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi area di mana organisasi berhasil atau gagal. Evaluasi bukanlah peristiwa yang terjadi satu kali saja, melainkan suatu proses berkelanjutan yang memerlukan tinjauan dan analisis berkala (Munte et al., 2023).

Melalui evaluasi, organisasi memperoleh wawasan berharga mengenai apa yang berhasil dan apa yang tidak. Dengan memeriksa hasil yang dicapai dan membandingkannya dengan hasil yang diinginkan, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan dalam strategi. Analisis ini memberikan dasar bagi pengambilan keputusan dan memungkinkan organisasi untuk menentukan apakah penyesuaian diperlukan untuk meningkatkan kinerja (Sudirjo, Rukmana, et al., 2023).

Adaptasi adalah proses melakukan penyesuaian yang diperlukan terhadap rencana strategis berdasarkan temuan evaluasi (Khuan, Andriani, et al., 2023). Hal ini melibatkan kesediaan untuk bersikap fleksibel dan responsif terhadap perubahan keadaan, seperti perubahan pasar, kemajuan teknologi (Anizira et al., 2023), atau tantangan yang tidak terduga. Adaptasi memastikan bahwa rencana strategis tetap relevan dan efektif dalam menghadapi kondisi yang terus berkembang (Baali, Sasewa, et al., 2023).

Salah satu aspek kunci dari adaptasi adalah merevisi rencana strategis itu sendiri. Hal ini mungkin melibatkan pembaruan pernyataan misi dan visi, merevisi tujuan dan sasaran strategis, atau bahkan mengubah strategi yang dipilih secara mendasar. Adaptasi memerlukan pertimbangan dan analisis yang cermat untuk memastikan bahwa perubahan sejalan dengan arah dan tujuan jangka panjang organisasi (Chusumastuti et al., 2023).

Selain merevisi rencana, adaptasi sering kali melibatkan penyempurnaan proses implementasi. Organisasi mungkin perlu mengalokasikan kembali sumber daya, menyesuaikan jadwal, atau menetapkan kembali tanggung jawab untuk mengatasi permasalahan yang muncul atau memanfaatkan peluang baru. Fleksibilitas dalam alokasi sumber daya sangatlah penting, karena memungkinkan organisasi merespons perubahan prioritas dengan cepat (Baali, Sembel, et al., 2023).

Adaptasi juga meluas ke budaya dan pola pikir organisasi. Hal ini memerlukan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan dan kemauan untuk menerima perubahan sebagai bagian alami dari proses perencanaan strategis (Akhmad Al Aidhi, 2023). Mendorong budaya kemampuan beradaptasi dan pembelajaran membantu

organisasi tetap gesit dan lebih siap untuk menavigasi lingkungan bisnis yang selalu berubah (Setiawan et al., 2023).

Waktu adaptasi bervariasi berdasarkan organisasi dan keadaan spesifiknya. Beberapa organisasi mungkin perlu menyesuaikan strategi dan rencana setiap triwulan atau tahunan, sementara organisasi lain mungkin lebih jarang melakukannya (Rukmana, Bakti, et al., 2023). Kuncinya adalah menetapkan jadwal evaluasi rutin yang selaras dengan tujuan strategis organisasi dan memungkinkan penyesuaian tepat waktu (Waluyo et al., 2023).

Evaluasi dan adaptasi merupakan komponen integral dari proses perencanaan strategis yang memastikan organisasi tetap efektif dan relevan (Samsuddin et al., 2023). Melalui evaluasi berkelanjutan, organisasi mendapatkan wawasan tentang kinerja dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Nasruji et al., 2023). Adaptasi melibatkan pembuatan penyesuaian yang diperlukan terhadap rencana strategis, implementasi, dan budaya organisasi untuk mengatasi perubahan kondisi dan menjaga keselarasan dengan tujuan jangka panjang (Zulkifli, 2023). Merangkul budaya kemampuan beradaptasi sangat penting bagi organisasi untuk berkembang dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti (Fahlevi et al., 2023).

5.7 Perencanaan Strategis di Masa Depan



Gambar 5.1. Perencanaan Strategis di Masa Depan
(Sumber : <http://manajemenrumahsakit.net/>)

Pemanfaatan perencanaan strategis di masa depan diharapkan memainkan peran yang lebih penting dalam keberhasilan organisasi (Sari et al., 2023). Seiring dengan terus berkembangnya lanskap bisnis, perencanaan strategis akan menjadi semakin penting karena beberapa alasan (Hartatik et al., 2023).

Pertama, di era kemajuan teknologi yang pesat dan persaingan global, organisasi harus lebih tangkas dan adaptif dibandingkan sebelumnya. Perencanaan strategis akan membantu organisasi mengantisipasi perubahan dalam lingkungan eksternalnya dan merespons secara proaktif (Razali et al., 2023). Hal ini akan memungkinkan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul serta mengembangkan strategi untuk memanfaatkan atau memitigasinya (Wakil et al., 2022).

Tidak hanya itu, perencanaan strategis akan tetap penting untuk alokasi sumber daya (Rukmana, Meltareza, et al., 2023). Ketika organisasi bergulat dengan anggaran dan sumber daya yang terbatas, perencanaan strategis yang efektif akan membantu mengalokasikan sumber daya tersebut secara lebih efisien (Khuan, Rohim, et al., 2023). Hal ini akan membantu dalam menentukan prioritas inisiatif dan memastikan bahwa inisiatif tersebut sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi (Harto et al., 2022).

Di dunia yang semakin terhubung, kolaborasi dan kemitraan akan menjadi hal yang penting bagi pertumbuhan dan inovasi (Rukmana, Priyana, et al., 2023). Perencanaan strategis akan membantu organisasi mengidentifikasi kolaborator potensial dan mengembangkan strategi untuk membentuk dan memelihara kemitraan ini. Perencanaan strategis kolaboratif akan memungkinkan organisasi memanfaatkan kekuatan berbagai pemangku kepentingan, mendorong inovasi dan kesuksesan Bersama (Harto et al., 2023).

Masa depan perencanaan strategis juga akan melihat penekanan yang lebih besar pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Organisasi diharapkan untuk mengintegrasikan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) ke dalam proses perencanaan strategis (Sudirjo, Yani, et al., 2023). Hal ini memerlukan pendekatan holistik dalam pengambilan keputusan,

dimana keberlanjutan jangka panjang diprioritaskan di samping tujuan keuangan (Sutaguna et al., 2023).

Pemanfaatan data dan analitik dalam perencanaan strategis akan terus berkembang. Dengan meningkatnya ketersediaan data dan alat analisis canggih, organisasi akan memiliki wawasan yang lebih kuat mengenai tren pasar, perilaku pelanggan, dan dinamika persaingan (Ilham et al., 2023). Perencanaan strategis akan memanfaatkan pengambilan keputusan berdasarkan data, memungkinkan organisasi untuk membuat pilihan strategis yang lebih tepat dan tepat (Yudiani et al., 2023).

Masa depan perencanaan strategis juga akan melibatkan peralihan ke pendekatan yang lebih inklusif dan partisipatif. Organisasi akan melibatkan pemangku kepentingan yang lebih luas, termasuk karyawan, pelanggan, dan komunitas, dalam proses perencanaan. Inklusivitas ini akan membantu organisasi mendapatkan perspektif yang beragam dan menumbuhkan rasa kepemilikan di antara para pemangku kepentingan (Al Aidhi et al., 2023).

Urgensi pemanfaatan perencanaan strategis di masa depan akan ditandai dengan kelincahan, efisiensi sumber daya, kolaborasi, keberlanjutan, pengambilan keputusan berdasarkan data, dan inklusivitas. Ketika organisasi menavigasi lanskap bisnis yang berubah dengan cepat, perencanaan strategis akan tetap menjadi landasan keberhasilan, membantu beradaptasi, berinovasi, dan berkembang di dunia yang terus berkembang (Ilham et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, O. A., Tarakci, M., & Van Knippenberg, D. 2019. Creativity and innovation under constraints: A cross-disciplinary integrative review. *Journal of Management*, 45(1), 96–121.
- Akhmad Al Aidhi, M. A. K. H. A. Y. R. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws/article/view/229/160>
- Al Aidhi, A., Harahap, M. A. K., Rukmana, A. Y., & Bakri, A. A. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 118–134.
- Al Dakheel, J., Del Pero, C., Aste, N., & Leonforte, F. 2020. Smart buildings features and key performance indicators: A review. *Sustainable Cities and Society*, 61, 102328.
- Angehrn, A. (1997). Designing mature Internet business strategies: the ICDT model. *European Management Journal*, 15(4), 361–369.
- Anizira, A., Nasution, R. A., Zarkasi, Z., & Rukmana, A. Y. 2023. Industrial Revolution Ideas 4.0 for Professional Development. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(4), 26–36.
- Aula, P., & Mantere, S. 2020. *Strategic reputation management: Towards a company of good*. Routledge.
- Baali, Y., Sasewa, D. R., Sjioen, A. E., Rejeki, S., Wahyuarini, T., Saputra, Y. M. D., Harlina, S., Wijaya, I. M. S., Rukmana, A. Y., & Hariyanti, N. K. D. 2023. *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN: KONSEP DAN APLIKASI BISNIS*. Get Press Indonesia.
- Baali, Y., Sembel, H. F., Rukmana, A. Y., Apriani, A., Febrian, W. D., Haryadi, R. M., Winarti, L., Darmawati, L. E. S., Sani, I., & Saerang, A. A. 2023. *MANAJEMEN BISNIS KREATIF DAN UMKM*. Get Press Indonesia.
- Bigelow, L. S., & Barney, J. B. 2021. What can strategy learn from the business model approach? *Journal of Management Studies*, 58(2), 528–539.
- Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. 2021. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future

- research directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102225.
- Cambie, S. 2012. International Communications Strategy: Development in Cross-cultural Communications, PR and Social Media. *Strategic Direction*, 28(6).
- Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. 2002. *Business strategy: an introduction*. Routledge.
- Carayannis, E. G. 2020. *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. Springer.
- Carmona, M. 2019. Principles for public space design, planning to do better. *Urban Design International*, 24, 47–59.
- Chusumastuti, D., Zulfikri, A., & Rukmana, A. Y. 2023. Pengaruh Digital Marketing dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi ada UMKM di Jawa Barat). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 22–32.
- Doole, I., & Lowe, R. 2012. *International marketing strategy* (Vol. 7). Cengage Learning.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. 2023. *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Farazmand, A. 2023. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. 2022. *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Fortado, B. 1994. Informal supervisory social control strategies. *Journal of Management Studies*, 31(2), 251–274.
- Gurteen, D. 1998. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5–13.
- Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. 2023. *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. 2023. *TRANSFORMASI BISNIS DI ERA DIGITAL: Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. 2022. Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 385–390). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>
- Henry, A. 2021. *Understanding strategic management*. Oxford University Press.
- Ilham, I., Widjaja, W., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 185–202.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. 2020. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 1–15.
- Kerzner, H. 2019. *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.
- Khuan, H., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Role of Technology in Fostering Innovation and Growth in Start-up Businesses. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 124–133.
- Khuan, H., Rohim, M., Rukmana, A. Y., Kurniawan, R., & TA, S. P. 2023. The Role of Technology Start-ups in Driving Economic Growth Post-Pandemic. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 107–115.
- Kravariti, F., & Johnston, K. 2020. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Les MacLeod EdD, M. P. H. 2012. Making SMART goals smarter. *Physician Executive*, 38(2), 68.

- Lestari, E. R. 2019. *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- Matusitz, J. 2022. *Fundamentals of public communication campaigns*. John Wiley & Sons.
- Mosakowski, E. 1993. A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 19(4), 819–839.
- Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. 2023. *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.
- Nasruji, N., Wahyuni, I., Chalim, A., Rukmana, A. Y., & Fadli, F. 2023. Lecturer Leadership In Digital Learning. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 2(3), 1–9.
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. 2020. Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.
- Permana, A. A., Darmawan, R., Saputri, F. R., Harto, B., Al-Hakim, R. R., Wijayanti, R. R., Safii, M., Pasaribu, J. S., & Rukmana, A. Y. 2023. *ARTIFICIAL INTELLIGENCE MARKETING*. Get Press Indonesia.
- Prihadi, M. D. 2020. *Pengenalan Dasar Manajemen Publik Relasi*. KBM.
- Razali, G., Akbarina, F., Arubusman, D. A., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. 2023. Loyalty and the Effects of Trust and Switching Barriers. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 237–248.
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. 2023. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. 2022. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.

- Rukmana, A. Y. 2023a. BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL. *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.
- Rukmana, A. Y. (2023b). Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 297–305.
- Rukmana, A. Y., Bakti, R., Ma'sum, H., & Sholihannnisa, L. U. 2023. Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 89–101.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. 2023. Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.
- Rukmana, A. Y., Priyana, Y., Rahayu, M., Jaelani, E., & Manik, D. E. M. 2023. Dampak Kebijakan Pemerintah Terhadap Ekosistem Kewirausahaan: Studi Kasus Inkubator Bisnis di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 216–225.
- Rukmana, A. Y., & Sudarmanto, E. 2023. Transformasi Bisnis dan Manajemen: Dampak Implementasi Teknologi 5G di Era Konektivitas Cepat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 226–238.
- Rumelt, R. P. 1998. Evaluating business strategy. *Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S., The Strategy Process, Revised Edition, Prentice Hall Europe*.
- Sabrina, R. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul, Kreatif, dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 216–222.
- Samsuddin, H., Yulia, R., Suharmono, S., Rijal, S., & Rukmana, A. Y. 2023. Employee Performance And Motivation. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(4), 39–45.
- Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono, P. 2023. The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(3), 9–22.

- Sasue, N. S., & Wijaya, A. F. 2020. Perencanaan Strategis Sistem Informasi Menggunakan Enterprise Architecture Planning (Eap) Framework. *Jurnal Bina Komputer*, 2(2), 79–87.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Shatilo, O. 2019. The impact of external and internal factors on strategic management of innovation processes at company level. *Ekonomika*, 98(2), 85–96.
- Smith, R. D. 2020. *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. 2023. Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.
- Steiner, G. A. 2010. *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Steiss, A. W. 2019. *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Steyn, B. 2004. From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183.
- Sudirjo, F., Rukmana, A. Y., Wandan, H., & Hakim, M. L. 2023. Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Digital Marketing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnismen: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 55–69.
- Sudirjo, F., Yani, I., Hernawan, M. A., Rukmana, A. Y., & Nasution, M. A. 2023. Analysis of the Influence of Product Features, Price Perception, Brand and Customer Experience on Repurchase Intention of Smartphone Product. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 3325–3333.
- Sutaguna, I. N. T., Zaroni, A. N., Pakki, E., Rukmana, A. Y., & Rahayu, P. P. 2023. Training on Business Planning Using Business Canvas Models. *Cakrawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, 2(3), 34–43.
- Verbeke, A. 2013. *International business strategy*. Cambridge university press.

- Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. 2022. *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. 2023. *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. 2023. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H., & Agee, W. K. 2006. *Public relations: Strategies and tactics*.
- Yudiani, E., Putri, P. A. A. N., Halik, A., Rukmana, A. Y., & Aini, Z. 2023. Career Development Of The Millennial Generation. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 106–115.
- Yulistiyono, A., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. 2023. Transformation of Modern Culinary Entrepreneurs: Strategies and Challenges in the Face of the Modern Era. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 155–161.
- Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. 2023. Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 6

BIROKRASI DAN ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh Ade Putra Ode Amane

6.1 Pendahuluan

Birokrasi dan administrasi publik merupakan dua aspek penting dalam berfungsinya pemerintahan suatu negara. Kedua konsep ini berperan penting dalam pengorganisasian dan pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan publik, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya. Dalam bab ini, kami akan memperkenalkan konsep birokrasi dan administrasi publik serta menjelaskan mengapa keduanya merupakan faktor penting dalam menjalankan suatu negara.

6.2 Definisi Birokrasi dan Administrasi Publik

Birokrasi dapat dipahami sebagai suatu sistem organisasi yang terdiri dari berbagai tingkatan dan departemen yang mengkoordinasikan kegiatan dan tugas untuk mencapai tujuan pemerintahan dan pelayanan publik. Birokrasi terdiri dari struktur hierarki, tata kelola, dan prosedur formal yang mengatur bagaimana keputusan dibuat, sumber daya dialokasikan, dan pelayanan publik dikelola, (Bormasa *et al.*, 2023); (Mustanir, Yuyun Alfasius Tobondo, *et al.*, 2023).

Di sisi lain, administrasi publik mengacu pada pelaksanaan kebijakan publik dan pengelolaan sumber daya negara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini berkaitan dengan pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi dalam konteks pelayanan publik dan mandat pemerintah, (Agus Hendrayady *et al.*, 2022); (Guampe, Rosidah, *et al.*, 2023); (Zahari *et al.*, 2023); (Amane, Bagenda, *et al.*, 2023)

6.3 Peran Penting Birokrasi dan Administrasi Publik

Birokrasi dan administrasi publik memegang peranan penting dalam menjalankan negara dan melayani masyarakat. Beberapa peran penting dari kedua konsep ini antara lain: (Fajrillah *et al.*, 2022); (Sembiring *et al.*, 2023); (Guampe, Kundhani, *et al.*, 2023); (Mustanir, Sagena, *et al.*, 2023)

1. Menerapkan kebijakan: Birokrasi merupakan motor penggerak pelaksanaan kebijakan publik. Pejabat bertanggung jawab untuk memastikan terlaksananya kebijakan pemerintah, baik dalam hal pelayanan kesehatan, pendidikan, keamanan, dan lain-lain.
2. Pelayanan publik: Administrasi publik bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Ini termasuk layanan seperti penerbitan dokumen, layanan kesehatan, transportasi umum, dan banyak lagi.
3. Pengambilan Keputusan: Birokrasi terlibat dalam pengambilan keputusan penting, baik yang bersifat rutin maupun kebijakan. Keputusan ini dapat mempengaruhi arah dan kualitas layanan publik serta pengelolaan sumber daya negara.
4. Tata Kelola yang Baik: Birokrasi yang efisien dan terkelola dengan baik sangat penting untuk menjaga tata kelola pemerintahan yang baik di negara ini. Hal ini mencakup transparansi, akuntabilitas dan integritas dalam seluruh aspek tata kelola.

Dengan memahami konsep birokrasi dan administrasi publik, kita akan dapat mengapresiasi peran mereka dalam menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif dan melayani kepentingan masyarakat dengan lebih baik.

6.4 Pentingnya Studi tentang Birokrasi dan Administrasi Publik

Kajian mengenai birokrasi dan administrasi publik mempunyai arti penting dalam konteks fungsi pemerintahan dan pelayanan publik. Berikut beberapa alasan mengapa penelitian ini penting: (Mustanir, Yuyun Alfasius Tobondo, *et al.*, 2023); (Salampessy *et al.*, 2023); (Guampe, Rosidah, *et al.*, 2023)

1. Efisiensi dan Efektivitas Pelayanan Publik; Studi tentang birokrasi dan administrasi publik membantu merancang sistem yang efisien dan efektif untuk memberikan layanan kepada publik. Dengan memahami proses administrasi, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan, mengurangi redundansi, dan memberikan respons yang lebih baik terhadap kebutuhan masyarakat.
2. Transparansi dan Akuntabilitas; Penelitian di bidang ini membantu mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan. Dengan memahami cara mengelola proses pengambilan keputusan dan cara mengalokasikan sumber daya, masyarakat dapat memantau tindakan pemerintah, mengidentifikasi potensi korupsi, dan memastikan integritas birokrasi.
3. Inovasi dan Perubahan; Studi tentang birokrasi dan administrasi publik mempromosikan inovasi dan perubahan dalam pemerintahan. Melalui analisis dan pemahaman tentang tren teknologi, perkembangan sosial, dan perubahan kebijakan, pemerintah dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja dan merespons perubahan yang terjadi.
4. Peningkatan Kualitas Kepemimpinan dan Manajemen; Penelitian di bidang ini berkontribusi pada pengembangan kualitas kepemimpinan dan manajemen dalam birokrasi. Pemahaman menyeluruh tentang praktik manajemen modern membantu membangun pemimpin yang lebih kompeten dalam mengelola sumber daya, memimpin tim, dan membuat keputusan yang tepat.
5. Pelayanan Publik yang Lebih Humanis; Studi tentang administrasi publik juga mendukung pelayanan publik yang

lebih humanis dan berfokus pada kebutuhan masyarakat. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen seperti etika, keterampilan komunikasi, dan empati dalam pelatihan birokrat, pemerintah dapat menciptakan pengalaman layanan yang lebih positif.

6. Pemahaman tentang Kebijakan Publik; Kajian mengenai birokrasi dan administrasi publik memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai implementasi kebijakan publik. Analisis implementasi kebijakan dapat mengidentifikasi hambatan-hambatan yang muncul pada tingkat implementasi dan memberikan faktor-faktor perbaikan kebijakan di masa depan.
7. Kontribusi pada Pembangunan Berkelanjutan; Penelitian dalam bidang ini dapat berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dengan mengintegrasikan aspek-aspek lingkungan dalam proses pengambilan keputusan administrasi publik. Administrasi yang berkelanjutan dapat membantu pemerintah mencapai tujuan pembangunan jangka panjang.

Secara umum kajian birokrasi dan administrasi publik mempunyai dampak langsung terhadap kualitas pemerintahan, pelayanan publik, dan kualitas hidup masyarakat. Dengan memahami dan mengatasi tantangan di bidang ini, pemerintah dapat meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan yang diberikan kepada warganya.

6.5 Teori-teori tentang Birokrasi

Birokrasi sebagai suatu struktur organisasi dan cara menjalankan pemerintahan telah menjadi subyek berbagai teori yang dikembangkan oleh para ahli di berbagai era. Berikut adalah beberapa teori kunci tentang birokrasi: (Mustanir, Yuyun Alfasiyus Tobondo, *et al.*, 2023); (Bormasa *et al.*, 2023)

6.5.1 Teori Birokrasi Klasik oleh Max Weber

Max Weber, ahli teori dan sosiolog Jerman abad ke-19 dan awal abad ke-20, merumuskan salah satu teori birokrasi yang paling berpengaruh yang dikenal sebagai teori klasik birokrasi. Teori ini

menjelaskan tentang ciri-ciri dan prinsip-prinsip dasar sistem birokrasi yang mempunyai dampak besar terhadap lembaga-lembaga pemerintahan dan struktur sosial.

1. Ciri-ciri Utama Birokrasi Klasik

- a. Hierarki: Birokrasi didasarkan pada struktur hierarki dengan tingkat kewenangan yang jelas. Setiap tingkat dalam hierarki memiliki tanggung jawab dan wewenang tertentu.
- b. Pembagian Kerja: Tugas dan tanggung jawab dalam birokrasi jelas terbagi berdasarkan spesialisasi. Setiap anggota memainkan peran tertentu dalam sistem.
- c. Aturan dan Prosedur Formal: Keputusan diambil berdasarkan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan secara formal. Hal ini memastikan konsistensi dan prediktabilitas dalam pengambilan keputusan.
- d. Seleksi dan Promosi Berdasarkan Kompetensi: Anggota birokrasi dipilih dan dipromosikan berdasarkan kemampuan dan kualifikasinya. Prinsip meritokrasi ditekankan.
- e. Impersonalitas: Interaksi di dalam birokrasi harus bersifat objektif dan tidak memihak. Keputusan diambil berdasarkan fakta dan pertimbangan, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- f. Karier PNS: Birokrasi mengakui adanya profesi yang terstruktur bagi para anggotanya. Ada tingkat kemajuan karir dan sistem penghargaan yang terkait dengan kinerja dan senioritas.

2. Implikasi Teori Birokrasi Klasik:

Teori birokrasi klasik mempunyai implikasi yang kuat terhadap struktur organisasi pemerintahan dan administrasi publik. Beberapa arti utamanya antara lain:

- a. Efisiensi: Struktur hierarki, pembagian kerja berkontribusi pada peningkatan efisiensi birokrasi.
- b. Prediktabilitas: Penggunaan aturan dan prosedur formal memberikan prediktabilitas dalam pengambilan keputusan.

- c. Akuntabilitas: Sistem seleksi berdasarkan prestasi dan prinsip obyektif memperkuat akuntabilitas dalam administrasi publik.
- d. Spesialisasi: Pembagian tugas yang jelas memungkinkan spesialisasi dalam penanganan tugas-tugas yang berbeda.
- e. Penghindaran Nepotisme: Prinsip objektivitas menghindari praktik nepotisme dan pilih kasih.

Meskipun teori birokrasi klasik telah meletakkan dasar bagi banyak aspek positif administrasi publik, kritik juga muncul mengenai ketidakfleksibelan, kelambanan, dan kurangnya fleksibilitas birokrasi dalam mengelola perubahan. Namun teori ini tetap menjadi salah satu landasan penting untuk memahami birokrasi dan administrasi publik.

6.5.2 Teori Keefektifan oleh Herbert Simon

Herbert Simon, seorang ilmuwan sosial dan penerima Hadiah Nobel dalam Ekonomi, mengembangkan Teori Keefektifan (*Theories of Effectiveness*) yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam konteks birokrasi dan organisasi. Teori ini menekankan pada keterbatasan rasionalitas manusia dalam pengambilan keputusan dan bagaimana birokrasi bekerja menghadapi kenyataan tersebut.

1. Konsep Utama Teori Keefektifan:

- a. Rasionalitas Terbatas: Herbert Simon berpendapat bahwa kapasitas manusia untuk mengambil keputusan rasional terbatas. Kita tidak selalu mempunyai informasi, waktu, atau sumber daya mental untuk mengevaluasi semua alternatif secara cermat.
- b. Satisficing: Istilah “memuaskan” mengacu pada kecenderungan manusia untuk memilih solusi yang sesuai atau cukup baik daripada mencari solusi optimal. Dalam konteks birokrasi, hal ini berarti bahwa pengambil keputusan sering kali mencari solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi dibandingkan solusi terbaik.

- c. **Administrative Behavior:** Simon mengembangkan teori ini dalam bukunya yang berjudul "Administrative Behavior" pada tahun 1947. Dia menganalisis bagaimana pengambilan keputusan di dalam organisasi, termasuk birokrasi, mengatasi keterbatasan rasionalitas mereka.
- d. **Keterbatasan Informasi:** Simon menunjukkan bahwa informasi yang tersedia seringkali terbatas, tidak lengkap atau ambigu. Oleh karena itu, keputusan seringkali diambil berdasarkan informasi yang tersedia, bukan informasi yang sempurna.

2. Implikasi Teori Keefektifan:

- a. **Pengambilan Keputusan yang Realistis:** Teori ini mengakui kenyataan bahwa pengambilan keputusan manusia tidak selalu optimal. Dalam administrasi publik, hal ini dapat mendorong pendekatan pragmatis dalam penyelesaian masalah.
- b. **Menilai Alternatif:** Birokrasi dan pengambil keputusan harus mampu menilai alternatif secara efisien dan memilih solusi yang memadai, bahkan jika bukan yang terbaik.
- c. **Pemahaman Keterbatasan:** Memahami batasan pengambilan keputusan membantu pejabat menghindari frustrasi dan menemukan solusi praktis.
- d. **Perencanaan Kontingensi:** Teori ini mendorong pengembangan rencana kontingensi, yaitu rencana yang mempertimbangkan variasi dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan.

Teori Efisiensi Herbert Simon menawarkan pandangan praktis tentang bagaimana birokrasi dan organisasi mengatasi keterbatasan pengambilan keputusan. Hal ini merangsang pengambilan keputusan yang praktis dan efektif, sekaligus mengakui fakta bahwa solusi sempurna seringkali tidak dapat dicapai.

6.5.3 Teori Ketergantungan oleh Michael Crozier dan Erhard Friedberg

Teori ketergantungan berfokus pada hubungan antara birokrasi dengan pihak eksternal yang mempengaruhinya. Teori ini menunjukkan bagaimana birokrasi dapat dipengaruhi oleh kelompok kepentingan luar dan bagaimana birokrasi dapat mempertahankan otonomi dan kekuasaannya dalam pengambilan keputusan.

6.5.4 Teori Perilaku oleh Herbert A. Simon

Herbert A. Simon dan James G. March mengembangkan teori perilaku birokrasi. Mereka melihat birokrasi sebagai suatu sistem yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keterbatasan informasi, perbedaan tujuan antar unit organisasi, dan preferensi individu. Teori ini menekankan pengaruh faktor psikologis dan politik dalam pengambilan keputusan birokrasi.

6.5.5 Teori Pasca-Birokrasi oleh Charles Handy

Teori pasca-birokrasi mencerminkan perubahan pendekatan organisasi modern. Charles Handy mengusulkan agar organisasi tidak perlu lagi berpegang teguh pada model birokrasi klasik, namun bisa lebih fleksibel, terdesentralisasi, dan memfasilitasi partisipasi yang lebih besar dari anggota organisasi.

6.5.6 Teori Kepemimpinan Transformasional oleh James MacGregor Burns

Teori kepemimpinan transformasional menekankan peran pemimpin dalam mengubah budaya organisasi dan menginspirasi pegawai untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks birokrasi, teori ini menawarkan konsep kepemimpinan yang lebih inspiratif dan kolaboratif.

6.5.7 Teori Kepemimpinan Partisipatif oleh Robert A. Dahl

Teori kepemimpinan partisipatif mengusulkan bahwa birokrasi yang efektif mencakup partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Konsep ini menekankan

pentingnya melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang lebih dapat diterima dan benar.

6.5.8 Teori Jaringan oleh Walter W. Powell

Teori jaringan menekankan hubungan antara organisasi dan entitas lain yang melampaui batas-batas birokrasi formal. Teori ini mencerminkan perubahan dalam hubungan antara berbagai organisasi, termasuk sektor swasta, lembaga pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil.

6.6 Model Pengambilan Keputusan

Ada beberapa model atau pendekatan pengambilan keputusan yang dapat diterapkan dalam berbagai konteks, khususnya dalam birokrasi dan administrasi publik. Beberapa model yang penting dan umum digunakan adalah:

1. Model Rasional (*Rational Model*):
 - a. Model ini mengasumsikan bahwa pengambil keputusan bertindak secara rasional dan memaksimalkan keuntungan.
 - b. Keputusan diambil berdasarkan evaluasi terhadap alternatif-alternatif dengan mempertimbangkan manfaat dan biaya dari setiap pilihan.
 - c. Informasi dikumpulkan secara komprehensif dan analisis dilakukan secara teliti.
2. Model Incremental (*Incremental Model*):
 - a. Model ini menekankan bahwa dalam konteks organisasi yang kompleks, perubahan dan keputusan sering kali dilakukan secara bertahap, dengan sedikit penyesuaian terhadap status quo.
 - b. Pengambil keputusan fokus pada peningkatan atau perubahan kecil daripada perubahan besar yang radikal.
3. Model *Bounded Rationality*:
 - a. Dikembangkan oleh Herbert Simon, model ini mengakui bahwa manusia mempunyai keterbatasan dalam mengolah informasi dan mengambil keputusan.

- b. Pengambil keputusan berusaha untuk mencapai solusi memadai (*satisficing*) yang cukup baik daripada mencari solusi optimal.
- 4. Model Politik (*Political Model*):
 - a. Model ini berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan seringkali dipengaruhi oleh faktor politik, kepentingan dan dinamika kekuasaan.
 - b. Keputusan dapat diambil berdasarkan negosiasi, kompromi, dan pertimbangan politik.
- 5. Model Keputusan Kelompok (*Group Decision Model*):
 - a. Keputusan diambil oleh kelompok orang yang memiliki kontribusi beragam.
 - b. Pandangan yang berbeda dievaluasi untuk mencapai konsensus atau mayoritas.
- 6. Model Partisipatif (*Participatory Model*):
 - a. Melibatkan partisipasi luas dari anggota organisasi atau masyarakat dalam pengambilan keputusan.
 - b. Tujuannya adalah untuk memastikan keterwakilan yang lebih baik dan menangkap kontribusi dari berbagai perspektif.
- 7. Model Intuisi (*Intuition Model*):
 - a. Keputusan diambil berdasarkan intuisi atau naluri pengambil keputusan.
 - b. Meskipun proses ini kurang terstruktur, namun bisa efektif dalam situasi yang kompleks dan mendesak.
- 8. Model Penalaran Etis (*Ethical Reasoning Model*):
 - a. Pendekatan ini mempertimbangkan aspek etika dan nilai dalam pengambilan keputusan.
 - b. Keputusan dievaluasi menurut dampaknya terhadap etika dan nilai-nilai yang dilindungi.

Masing-masing model memiliki kelebihan dan keterbatasan tergantung pada konteks dan tujuan pengambilan keputusan. Dalam birokrasi dan administrasi publik, beberapa model seringkali dapat digabungkan atau disesuaikan dengan prinsip kebijakan publik, integritas, dan tujuan pelayanan publik.

6.7 Hubungan antara Birokrasi dan Masyarakat

Hubungan antara birokrasi dan masyarakat mempunyai dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan sosial, ekonomi, dan politik. Birokrasi sebagai lembaga pemerintahan bertugas memberikan pelayanan publik, melaksanakan kebijakan, dan melaksanakan tugas-tugas administratif. Hubungan ini dapat dijelaskan dalam beberapa cara:

6.7.1 Pelayanan Publik dan Kepuasan Masyarakat

Pelayanan publik merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan antara birokrasi dan masyarakat. Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan birokrasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap citra pemerintah, legitimasi kelembagaan, dan kepercayaan masyarakat. Berikut beberapa poin penting mengenai hubungan pelayanan publik dengan kepuasan masyarakat: (Alaslan *et al.*, 2023); (Hendrayady *et al.*, 2023); (Umiyati *et al.*, 2023); (Afdhal *et al.*, 2023)

1. **Kualitas Pelayanan dan Citra Pemerintah:** Kualitas pelayanan publik yang baik mencerminkan komitmen birokrasi terhadap kesejahteraan masyarakat. Pelayanan yang cepat, efisien dan tanggap akan meningkatkan citra pemerintah di mata masyarakat.
2. **Pelayanan yang Dapat Diandalkan:** Masyarakat mengharapkan layanan yang dapat diandalkan dan konsisten. Birokrasi harus mampu memberikan pelayanan secara konsisten tanpa mengalami kemunduran seiring berjalannya waktu.
3. **Responsif terhadap Kebutuhan Masyarakat:** Pelayanan yang responsif adalah pelayanan yang merespons dengan cepat dan akurat terhadap kebutuhan dan keluhan masyarakat. Birokrasi yang responsif menciptakan interaksi yang positif antara birokrasi dan masyarakat.
4. **Kemudahan Akses dan Kesenjangan:** Pelayanan publik harus mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi. Kemudahan akses dan kesetaraan layanan merupakan prinsip utama untuk membangun inklusivitas.
5. **Komunikasi yang Efektif:** Komunikasi yang jelas dan efektif antara birokrasi dan masyarakat membantu masyarakat

memahami layanan yang tersedia, prosedur yang harus diikuti, dan hak serta tanggung jawabnya.

6. Pengukuran Kepuasan Masyarakat: Mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik merupakan langkah penting dalam mengukur seberapa baik birokrasi memenuhi harapan masyarakat. Survei kepuasan masyarakat dapat membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
7. Peningkatan Proses Pelayanan: Birokrasi harus terus berupaya untuk meningkatkan proses pelayanan publik. Inovasi teknologi, pelatihan staf, dan perbaikan prosedur administratif adalah contoh upaya yang dapat dilakukan.
8. Tanggapan terhadap Masukan dan Keluhan: Birokrasi harus memiliki mekanisme untuk menerima pendapat dan pengaduan masyarakat. Respon dan solusi yang tepat waktu terhadap permasalahan yang timbul dapat meningkatkan kualitas pelayanan.
9. Dampak pada Kepercayaan Publik: Kualitas pelayanan publik yang baik meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sebaliknya, pelayanan yang buruk dapat merusak kepercayaan tersebut.
10. Pelayanan yang Humanis dan Berfokus pada Pelanggan: Pelayanan publik yang humanistik, fokus pada kebutuhan pelanggan dan memperlakukan masyarakat dengan hormat merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan warga.

Ketika birokrasi mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, responsif dan efektif, hal ini membantu membangun hubungan positif antara pemerintah dan masyarakat. Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik merupakan indikator penting kinerja birokrasi dan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

6.7.2 Partisipasi Masyarakat dalam Pengambilan Keputusan Publik

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik merupakan prinsip penting dalam membangun hubungan inklusif dan demokratis antara birokrasi dan masyarakat. Partisipasi ini memungkinkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupannya. Berikut beberapa poin penting mengenai partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik: (Setiyawami *et al.*, 2023); (Ritonga *et al.*, 2023); (Holle *et al.*, 2023); (Fardiansyah *et al.*, 2023)

1. **Inklusivitas dan Keterlibatan:** Partisipasi masyarakat berarti memberikan kesempatan kepada berbagai lapisan masyarakat untuk menyumbangkan pendapat dan pendapatnya. Hal ini mencakup komunitas yang terpinggirkan atau kurang terwakili.
2. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Partisipasi masyarakat membawa beragam ide dan sudut pandang dari berbagai sudut pandang. Hal ini dapat memperkaya diskusi dan membantu membuat keputusan yang lebih baik dan akurat.
3. **Transparansi dan Akuntabilitas:** Partisipasi masyarakat berkontribusi pada transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil dengan partisipasi masyarakat lebih mudah dipahami dan dijelaskan kepada publik.
4. **Legitimasi Kebijakan:** Kebijakan yang melibatkan masyarakat lebih besar kemungkinannya untuk diterima oleh masyarakat. Hal ini membantu membangun legitimasi dan dukungan publik terhadap kebijakan tersebut.
5. **Pemahaman Masalah yang Lebih Mendalam:** Melalui partisipasi, masyarakat dapat memahami masalah yang kompleks dengan lebih mendalam. Ini membantu dalam membuat keputusan yang berdasarkan pemahaman yang lebih baik.
6. **Memahami Kebutuhan Lokal:** Masyarakat yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu

mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas spesifik wilayah mereka.

7. Pemberdayaan Masyarakat: Partisipasi masyarakat memberikan kesempatan bagi individu dan kelompok untuk merasa berdaya dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka.
8. Mendorong Dialog dan Kolaborasi: Partisipasi masyarakat mendorong dialog antara pemerintah dan masyarakat serta kolaborasi untuk membangun solusi yang lebih baik.
9. Pelaksanaan yang Lebih Efektif: Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan implementasi program publik dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan karena program lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
10. Mencegah Konflik dan Meningkatkan Penerimaan: Dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk bersuara dan menyampaikan pendapat, kemungkinan terjadinya konflik akibat ketidakpuasan dapat dikurangi.

Keterlibatan masyarakat dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti forum diskusi, konsultasi masyarakat, kelompok advokasi, survei, dan platform online. Dalam konteks birokrasi dan administrasi publik, memfasilitasi partisipasi warga negara merupakan langkah penting dalam membangun hubungan yang kuat, menghindari kebijakan yang buruk, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

6.7.3 Akuntabilitas Birokrasi terhadap Masyarakat

Akuntabilitas merupakan prinsip penting dalam hubungan antara birokrasi dan masyarakat. Hal ini mencakup tanggung jawab birokrasi untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan yang diambil serta menjelaskan tindakan tersebut kepada publik. Berikut beberapa poin penting mengenai akuntabilitas birokrasi kepada masyarakat: (Mustanir, Salampessy, *et al.*, 2023); (Zahari *et al.*, 2023); (Mustanir, Sagena, *et al.*, 2023); (Ritonga *et al.*, 2023)

1. Keterbukaan dan Transparansi: Birokrasi harus beroperasi dengan keterbukaan dan transparansi dalam tindakan dan

- keputusan yang diambilnya. Informasi tentang program publik, anggaran, dan kebijakan harus tersedia bagi publik.
2. Penjelasan dan Pertanggungjawaban: Birokrasi harus memiliki mekanisme untuk menjelaskan tindakan dan keputusan yang diambil kepada publik. Hal ini termasuk memberikan alasan dan justifikasi terhadap kebijakan atau keputusan tertentu.
 3. Pertanggungjawaban Finansial: Birokrasi harus bertanggung jawab atas pengelolaan dana publik dan menghindari penyalahgunaan atau pemborosan dana. Audit dan pelaporan keuangan yang transparan adalah bagian dari pertanggungjawaban finansial.
 4. Responsif terhadap Masukan Masyarakat: Akuntabilitas juga mencakup kemampuan birokrasi dalam menanggapi komentar, saran, atau keluhan masyarakat. Birokrasi harus siap mendengarkan dan merespon keinginan masyarakat.
 5. Evaluasi dan Pemantauan: Birokrasi harus mengadopsi sistem evaluasi dan pemantauan yang memungkinkan untuk menilai efektivitas program dan kebijakan. Hasil evaluasi ini harus dijelaskan kepada masyarakat.
 6. Mekanisme Pengaduan: Birokrasi harus memiliki mekanisme pengaduan agar mudah diakses oleh masyarakat. Ini membantu orang melaporkan keluhan atau masalah apa pun yang mungkin mereka alami.
 7. Etika dan Integritas: Birokrasi harus mematuhi standar etika dan integritas yang tinggi. Tindakan korupsi atau penyalahgunaan kekuasaan harus dihindari, dan pelanggaran etika harus dijelaskan kepada masyarakat.
 8. Partisipasi dan kerjasama: Akuntabilitas juga dapat ditingkatkan melalui keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Masyarakat yang terlibat dalam perencanaan dan evaluasi program cenderung lebih memantau aktivitas birokrasi.
 9. Membangun Kepercayaan: Akuntabilitas yang konsisten dan transparan membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan birokrasi.

Kepercayaan ini penting untuk menjaga hubungan yang positif.

10. Respon kesalahan: Jika terjadi kesalahan atau permasalahan, birokrasi harus siap mengakuinya dan mengambil tindakan perbaikan. Menanggapi kegagalan dengan tepat juga merupakan bagian dari tanggung jawab.

Akuntabilitas birokrasi kepada masyarakat bukan hanya merupakan kewajiban moral tetapi juga merupakan prasyarat bagi pemerintahan yang demokratis dan berkeadilan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana masyarakat merasa memiliki kendali atas tindakan pemerintah dan dapat mempengaruhi kebijakan yang berdampak pada tindakan mereka.

6.8 Masa Depan Birokrasi dan Administrasi Publik

Dalam menghadapi perubahan global yang semakin dinamis dan kompleks, masa depan birokrasi dan administrasi publik akan dibentuk oleh sejumlah faktor yang mempengaruhi transformasi dan pengembangan kedua bidang tersebut. Dalam konteks ini, beberapa hal penting yang perlu diperhatikan adalah:

6.8.1 Tren Perubahan dalam Birokrasi Modern

Birokrasi modern terus mengalami perubahan yang signifikan seiring dengan perkembangan dunia yang semakin kompleks dan dinamis. Beberapa tren utama yang mempengaruhi perubahan dalam birokrasi modern adalah: (Bormasa *et al.*, 2023); (Hasan *et al.*, 2023); (Alaslan *et al.*, 2023)

1. Transformasi Digital dan E-Government; Tren utama birokrasi modern adalah transformasi digital dan adopsi konsep e-Government. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara kerja birokrasi. Sistem e-administrasi memungkinkan masyarakat mendapatkan akses yang lebih mudah terhadap layanan publik, proses administrasi yang lebih efisien, dan transparansi dalam pengambilan keputusan.
2. Fleksibilitas Struktural; Birokrasi modern semakin mengadopsi struktur organisasi yang lebih fleksibel dibandingkan model hierarki tradisional. Struktur yang

- lebih datar, lebih fleksibel, dan mudah beradaptasi akan memungkinkan birokrasi merespons perubahan dengan lebih cepat dan efisien.
3. Kolaborasi Antar lembaga dan Sektor Swasta; Kolaborasi antarlembaga pemerintah dan bahkan dengan sektor swasta semakin menjadi tren dalam birokrasi modern. Kerja sama lintas sektoral memungkinkan solusi yang lebih komprehensif terhadap masalah yang kompleks dan saling terkait.
 4. Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat; Birokrasi modern semakin menekankan partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengambilan kebijakan. Model pemerintahan yang inklusif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat menjadi prioritas utama untuk meningkatkan legitimasi dan kualitas keputusan publik.
 5. Penekanan pada Inovasi dan Kreativitas; Birokrasi modern merangkul inovasi dan kreativitas sebagai cara untuk mengatasi tantangan yang berubah dengan cepat. Pengembangan solusi baru dan pendekatan yang inovatif menjadi esensial dalam menjawab perubahan lingkungan yang kompleks.
 6. Pengelolaan Data dan Analisis; Data adalah aset berharga dalam birokrasi modern. Penggunaan analisis data dan kecerdasan buatan membantu birokrasi membuat keputusan yang lebih tepat dan akurat.
 7. Akuntabilitas dan Transparansi; Tren birokrasi modern mengarah pada akuntabilitas dan transparansi yang lebih besar. Masyarakat berharap lebih terhadap integritas dan kinerja pemerintah, sehingga birokrasi harus menjaga kepercayaan masyarakat dengan lebih terbuka dan akuntabel.
 8. Keberlanjutan Lingkungan; Isu lingkungan semakin ditekankan dalam birokrasi modern. Birokrasi harus menjalankan peran aktif dalam perlindungan lingkungan dan pelaksanaan kebijakan yang berkelanjutan.
 9. Kekuatan Kepemimpinan dan Kapabilitas Sumber Daya; Pemimpin birokrasi modern harus memiliki keterampilan

kepemimpinan adaptif dan kemampuan mengelola sumber daya secara efektif. Manajemen berbasis kinerja dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan beradaptasi terhadap tren ini, birokrasi modern dapat menjalankan fungsinya dengan lebih efektif, melayani masyarakat, dan merespons perubahan yang sedang berlangsung.

6.8.2 Peran Teknologi dan Inovasi dalam Masa Depan Administrasi Publik

Perkembangan dan inovasi teknologi mempunyai dampak besar terhadap masa depan administrasi publik. Penerapan teknologi canggih dan ide-ide inovatif dapat mengubah cara pemerintah beroperasi, memberikan layanan kepada masyarakat, dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya. Berikut beberapa aspek penting terkait peran teknologi dan inovasi di masa depan administrasi publik: (Ausat *et al.*, 2023); (Amane, Febriana, *et al.*, 2023)

1. Transformasi Digital. E-Government dan layanan publik online; Teknologi dan inovasi memungkinkan pemerintah untuk memberikan layanan publik secara online melalui konsep e-Government. Masyarakat dapat mengakses layanan seperti pembayaran pajak, pendaftaran penduduk, izin usaha dan lainnya dengan lebih mudah dan efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemudahan bagi masyarakat, tetapi juga mengurangi birokrasi, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
2. Big Data dan Analisis Prediktif; Administrasi Publik dapat memanfaatkan Big Data untuk lebih memahami kebutuhan sosial dan tren yang muncul. Analisis prediktif menggunakan algoritme untuk memprediksi hasil berdasarkan data masa lalu, sehingga membantu pemerintah membuat kebijakan yang lebih cerdas dan efisien.
3. Kecerdasan Buatan (AI) dan Automasi; AI dapat digunakan dalam administrasi publik untuk mengotomatisasi tugas-

- tugas rutin, seperti pengolahan data dan tanggapan terhadap pertanyaan umum dari masyarakat. Hal ini memungkinkan staf birokrasi untuk fokus pada tugas yang memerlukan penilaian manusia serta mempercepat proses pelayanan.
4. Penggunaan Teknologi Blockchain untuk Keamanan Data; Teknologi Blockchain dapat digunakan untuk meningkatkan keamanan dan keandalan data dalam administrasi publik. Data sensitif seperti rekam medis atau transaksi keuangan dapat dienkripsi dan dikelola secara permanen, sehingga meningkatkan keandalan dan integritas pengelolaan data.
 5. Partisipasi Masyarakat Melalui Platform Digital; Teknologi dan inovasi juga memfasilitasi partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Platform digital dapat digunakan untuk mengadakan jajak pendapat, survei, dan diskusi online tentang kebijakan yang sedang dibahas. Ini memungkinkan masyarakat untuk berkontribusi dalam pembentukan kebijakan yang lebih inklusif.
 6. Pelacakan dan Monitoring Real-Time; Dengan penerapan teknologi pemantauan dan penginderaan real-time, lembaga administrasi publik dapat memantau dan mengelola aspek-aspek seperti lingkungan, lalu lintas, dan keamanan dengan lebih efektif. Hal ini memungkinkan respons cepat terhadap keadaan darurat dan perubahan yang terjadi.

Melalui adopsi teknologi dan inovasi ini, administrasi publik dapat bertransformasi menjadi entitas yang lebih adaptif, responsif, dan efisien. Namun perlu diingat bahwa tantangan seperti keamanan data, aksesibilitas, dan daya tahan juga harus dipertimbangkan ketika mengembangkan solusi teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah.

6.8.3 Tantangan Antisipatif dan Persiapan Menuju Birokrasi yang Lebih Adaptif

Masa depan birokrasi menghadapi berbagai tantangan yang perlu diantisipasi dan diatasi agar birokrasi dapat lebih beradaptasi terhadap perubahan. Persiapan yang matang diperlukan untuk

memastikan birokrasi dapat menjalankan fungsinya secara efisien dan efektif. Beberapa tantangan utama dan upaya persiapan yang perlu dilakukan adalah: (Agus Hendrayady *et al.*, 2022); (Fajrillah *et al.*, 2022); (Amane, Febriana, *et al.*, 2023)

1. Tantangan Teknologi dan Keamanan Data; Dengan meningkatnya penggunaan teknologi, birokrasi menghadapi tantangan keamanan data yang lebih besar. Melindungi data pribadi, mencegah serangan siber, dan menjaga kerahasiaan sangatlah penting. Kesiapsiagaan dalam bentuk kebijakan keamanan siber, pelatihan staf, dan kemitraan dengan para profesional keamanan siber diperlukan untuk menghadapi tantangan ini.
2. Kompetensi Teknologi dan Inovasi; Birokrasi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi teknologi dan inovasi yang memadai. Penting untuk melakukan persiapan dengan melatih, mengembangkan dan mempekerjakan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang teknologi dan inovasi.
3. Pengelolaan Perubahan; Perubahan menuju birokrasi yang lebih adaptif memerlukan manajemen perubahan yang efektif. Persiapan dalam bentuk pendekatan manajemen perubahan, komunikasi yang jelas, dan pemahaman staf mengenai manfaat perubahan diperlukan untuk mengatasi hambatan dalam pengadopsian inovasi.
4. Kemandirian Teknologi dan Ketidaksetaraan Akses; Meskipun teknologi dapat memberikan banyak manfaat, kesenjangan akses terhadap teknologi juga menimbulkan tantangan. Persiapan berupa program inklusi teknologi, aksesibilitas bagi kelompok rentan, dan pemberdayaan masyarakat dalam adopsi teknologi harus dilakukan untuk menghindari kesenjangan digital.
5. Regulasi dan Kebijakan; Teknologi dan inovasi memerlukan regulasi dan kebijakan yang relevan dan responsif. Persiapan dalam pengembangan kerangka regulasi yang memadai untuk mengatur aspek-aspek seperti privasi data, keamanan siber, dan etika penggunaan teknologi harus menjadi fokus.

6. Kesiapan Dalam Menghadapi Risiko Masa Depan; Birokrasi harus siap merespons risiko-risiko di masa depan yang tidak terduga seperti krisis kesehatan, perubahan iklim, atau konflik global. Kesiapsiagaan melalui penyusunan rencana kontinjensi, simulasi krisis, dan kerja sama lintas sektoral dapat membantu birokrasi dalam menghadapi kontinjensi.
7. Keterlibatan Masyarakat dan Transparansi; Persiapan dalam bentuk keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan transparansi dalam tindakan birokrasi akan membantu membangun kepercayaan dan mendapatkan dukungan dari masyarakat dalam menghadapi tantangan masa depan.
8. Budaya Organisasi yang Adaptif; Birokrasi harus mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Mempersiapkan diri dengan mengembangkan nilai-nilai organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan akan membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi transformasi.

Dengan persiapan yang matang dan komitmen menghadapi tantangan, birokrasi dapat menjadi entitas yang lebih adaptif, responsif, dan kompetitif terhadap perubahan masa depan yang kompleks dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Afdhal *et al.* 2023. *Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah, Desa & Lembaga Kemasyarakatan Ddesa*. Pertama. Edited by N. Sulung. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Agus Hendrayady *et al.* 2022. *PENGANTAR ILMU ADMINISTRASI PUBLIK*. Pertama. Edited by Agus Hendrayady. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA.
- Alaslan, R. T. F. A. *et al.* 2023. *Manajemen Sektor Publik*. Pertama. Edited by A. Yanto. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amane, A. P. O., Bagenda, C., *et al.* 2023. *ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN*. Pertama. Edited by N. Rismawati. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Amane, A. P. O., Febriana, R. W., *et al.* 2023. *PEMANFAATAN DAN PENERAPAN INTERNET OF THINGS (IOT) DI BERBAGAI BIDANG (Studi Kasus & Implemtansi Pemanfaatan serta Penerapan IoT dalam berbagai Bidang)*. Pertama. Edited by Sepriano and A. Juansa. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ausat, A. M. A. *et al.* 2023. *INOVASI: Sebuah Tinjauan Konsep Perilaku Inovatif*. Pertama. Edited by A. M. A. Ausat. Gowa-Makassar: CV. AYRADA MANDIRI.
- Bormasa, M. F. *et al.* 2023. *Birokrasi Indonesia*. Pertama. Edited by A. Yanto. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fajrillah *et al.* 2022. *E-GOVERNMENT*. Pertama. Edited by D. Gustian. Bandung: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Fardiansyah, H. *et al.* 2023. *MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA*. Pertama. Edited by Evi Damayanti. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Guampe, F. A., Kundhani, E. Y., *et al.* 2023. *KEBIJAKAN PUBLIK (DARI SEJARAH, TEORI, PROSES, DAN PRAKTEKNYA)*. Pertama. Edited by A. Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Guampe, F. A., Rosidah, *et al.* 2023. *MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA (PENERAPAN DI ERA INOVASI DIGITALISASI)*. Pertama. Edited by Agus Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.

- Hasan, M. *et al.* 2023. *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktek)*. Pertama. Edited by A. Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hendrayady, A. *et al.* 2023. *Manajemen Pelayanan Publik*. Pertama. Edited by D. P. Sari. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Holle, E. S. *et al.* 2023. *OTONOMI DAERAH*. Pertama. Edited by A. Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mustanir, A., Yuyun Alfasius Tobondo, *et al.* 2023. *BIROKRASI INDONESIA*. Pertama. Edited by Agus Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mustanir, A., Sagena, U., *et al.* 2023. *DASAR ILMU PEMERINTAHAN*. Pertama. Edited by A. Asari. Solok: MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA.
- Mustanir, A., Salampessy, M., *et al.* 2023. *Sistem Keuangan Pemerintah*. Pertama. Edited by D. P. Sari. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Ritonga, A. S. W. J. S. *et al.* 2023. *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi*. Pertama. Edited by H. F. Ningrum. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Salampessy, M. *et al.* 2023. *KEBIJAKAN PUBLIK*. Pertama. Edited by Ukas. Padang: CV. Gita Lentera.
- Sembiring, L. D. *et al.* 2023. *TEORI ADMINISTRASI PUBLIK*. Pertama. Edited by Agus Hendrayady. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Setiyawami *et al.* 2023. *KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI: TEORI DAN KONSEP*. Pertama. Edited by A. Sudirman. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Umiyati, H. *et al.* 2023. *TATA KELOLA SEKTOR PUBLIK*. Pertama. Edited by A. Masrurroh. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Zahari, A. F. M. *et al.* 2023. *Reformasi Administrasi Publik*. Pertama. Edited by A. Yanto. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

BAB 7

ANGGARAN PUBLIK

Oleh Achmad Choerudin

7.1 Pendahuluan

Istilah "Anggaran" mempunyai pengertian berupa estimasi performance yang akan dicapai pada waktu tertentu, biasanya ditentukan dengan pengukuran keuangan. Penganggaran merupakan suatu cara atau upaya dalam merencanakan, persiapan dan pemanfaatan suatu pembiayaan aktivitas (anggaran). Dalam penganggaran di pelayanan publik ini terkoneksi adanya suatu cara dalam menentukan seberapa kebutuhan keuangan pada setiap program atau aktifitas dengan satuan moneter. Pada proses penyusunan anggaran sektor publik menjadi urgen disebabkan anggaran yang tak efektif atau tak berorientasi pada suatu kinerja akan bisa menggagalkan *planning* (perencanaan) yang telah ditetapkan. Anggaran adalah komponen penting dalam *managerial plan for action* untuk memfasilitasi terwujudnya suatu tujuan lembaga atau organisasi.

7.2 Anggaran Publik

7.2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu instrumen akuntansi untuk bisa mengelola dan melakukan bantuan pengelola organisasi (*company*) untuk fungsi perencanaan dan pengendalian aktivitas dan operasional organisasi (perusahaan) tersebut. Dalam hal ini, anggaran untuk memperlihatkan tentang kebutuhan dan alokasi *resources* yang diinginkan agar didapatkan atau dipergunakan selama masa waktu tertentu. Anggaran bisa dipakai guna menentukan atau menunjukkan tentang sebuah aktivitas serta merupakan alat komparasi dalam mengukur hasil pelaksanaan aktivitas bisnis, sehingga proses implementasinya akan terkontrol dan terkendali.

Definisi yang lain tentang istilah anggaran oleh ilmuwan adalah antara lain:

Nafarin (2007) mendefinisikan bahwa, “anggaran merupakan rencana yang tertulis mengenai kegiatan suatu lembaga atau organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka masa tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.”

Garrison, Norren dan Brewer (2007), “anggaran merupakan rencana terperinci atau detail mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu.”

Rudianto (2009) menyatakan bahwa, “anggaran ialah suatu rencana kerja organisasi di waktu mendatang yang diwujudkan pada bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.”

7.2.2 Definisi Anggaran Sektor Publik

Pada lembaga sektor publik, anggaran mempunyai definisi tersendiri. Para ilmuwan memberikan definisi tentang anggaran sektor publik:

Bastian, Indra (2010) menyatakan bahwa anggaran sektor publik merupakan suatu “paket pernyataan yang menyangkut estimasi penerimaan dan pengeluaran yang diinginkan akan terjadi dalam 1 (satu) atau beberapa waktu periode mendatang. Pada suatu anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu.”

Selain itu, menurut Mardiasmo (2009) menjelaskan tentang anggaran adalah suatu pernyataan tentang perkiraan kinerja yang perlu dicapai dalam waktu tertentu yang dinyatakan dalam *financial measurement*.”

Pakar yang lain, Tanjung, Abdul Hafiz (2006) berpendapat tentang anggaran adalah suatu acuan pokok aktivitas yang mau dilakukan *company* (organisasi) sesuai dengan rencana pendapatan perusahaan, kebutuhan belanja, dana transfer, serta pendanaan (biaya) yang distandarkan dengan satuan uang yang disusun menurut golongan (klasifikasi) tertentu secara sistematis dalam suatu periode.

Secara umum, definisi tentang anggaran sektor publik yang susah dikemukakan oleh ilmuwan, bisa diambil ringkasana bahwa

anggaran merupakan aktivitas yang akan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik yang berhubungan dengan estimasi atau perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diinginkan akan terjadi di waktu yang mendatang.

7.2.3 Karakteristik Anggaran

Bastian, Indra (2010) bahwa karakteristik anggaran publik yaitu bahwa anggaran:

1. Dinyatakan pada satuan financial atau non keuangan;
2. Secara umum meliputi jangka masa periode tertentu, berupa 1 (satu) atau beberapa tahun;
3. Berisi tentang komitmen dan pernyataan kesanggupan suatu pengelola organisasi untuk mencapai tujuan atau target yang ditentukan;
4. Usulan yang dibahas atau disetujui oleh para pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran; dan
5. Yang sudah dibuat dan disusun hanya bisa dirubah pada keadaan dan situasi tertentu.

7.2.4 Jenis Anggaran

Rudianto (2009) bahwa anggaran perusahaan meliputi macam-macam anggaran yaitu:

1. Penganggaran Operasional

Suatu perencanaan pembiayaan dan pekerjaan pada *company* (perusahaan) meliputi semua aktivitas utama *company* untuk mendapatkan suatu pendapatan pada waktu periode tertentu. Oleh sebab itu, anggaran operasional terdiri:

2. Penganggaran Pendapatan

Suatu perencanaan pembiayaan yang telah disusun oleh *company* (perusahaan) untuk mendapatkan dan perolehan suatu pendapatan pada periode masa tertentu.

3. Penganggaran Biaya

Suatu perencanaan pembiayaan yang akan dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam mendapatkan dan memperoleh pendapatan yang ditentukan. penganggaran biaya bisa diklasifikasi berupa:

- a. Pembiayaan tenaga kerja langsung adalah suatu perencanaan tentang besar pembiayaan yang digunakan oleh perusahaan dalam membiayai tenaga kerja yang bekerja secara langsung pada proses produksi pada waktu tertentu di masa datang.
- b. Pembiayaan *overhead* adalah suatu perencanaan besar kecilnya pembiayaan produksi di luar pembiayaan material baku serta pembiayaan tenaga kerja langsung.
- c. Pembiayaan pemasaran adalah suatu perencanaan mengenai besarnya pembiayaan distribusi yang mau digunakan oleh perusahaan untuk menyebarluaskan produk-produk perusahaan.
- d. Pembiayaan administrasi dan umum yaitu suatu pembiayaan yang direncanakan pada operasional perkantoran administratif pada suatu periode tertentu di masa mendatang.

4. Penganggaran Laba

Anggaran laba merupakan besar kecilnya laba yang diharapkan oleh perusahaan pada suatu waktu tertentu di masa datang. Anggaran laba juga didefinisikan sebagai kombinasi dari anggaran pendapatan dan pembiayaan perusahaan.

5. Penganggaran Keuangan

Anggaran keuangan yaitu penganggaran yang berhubungan dengan rencana yang mendukung kegiatan operasional suatu perusahaan. Anggaran keuangan tak berhubungan langsung dengan kegiatan perusahaan dalam memproduksi dan menjual suatu barang atau jasa produk perusahaan. Anggaran adalah mendukung usaha perusahaan dalam memproduksi dan jual hasil produksi perusahaan berupa barang atau jasa. Anggaran keuangan meliputi macam anggaran, berupa:

- a. Penganggaran penanaman modal (*investation*) merupakan suatu perencanaan *company* (perusahaan) dalam membeli modal atau barang yang bisa dipakai untuk memproduksi barang atau jasa perusahaan di waktu mendatang dengan

jangka panjang, misalnya beli dan bangun lahan atau gedung perkantoran, bangun pabrik, beli peralatan dan mesin, beli tanah, serta lainnya.

- b. Penganggaran kas yaitu suatu perencanaan kegiatan penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan dengan waktu masa tertentu, serta penjelasan mengenai sumber-sumber penerimaan serta pengeluaran kas perusahaan.
- c. Proyeksi neraca merupakan suatu keadaan keuangan yang diharapkan oleh suatu perusahaan pada periode tertentu di waktu mendatang. Hal ini bahwa proyeksi neraca meliputi jumlah harta yang ingin dipunyai oleh perusahaan dan hal-hal yang wajib diselesaikan perusahaan pada waktu datang.

Nordiawan, Deddy (2010) menyatakan bahwa jenis-jenis anggaran yaitu:

1. Anggaran operasional dan modal (*Current and Capital Budgets*)
Menurut jenis aktivitas perusahaan, anggaran dibagi meliputi anggaran operasional serta modal. Anggaran operasional dipergunakan untuk merencanakan suatu kebutuhan untuk melaksanakan operasional keperluan harian pada jangka waktu 1 (satu) tahun. Anggaran operasional diklasifikasikan merupakan suatu pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), berupa jenis pengeluaran yang sifat rutin, jumlahnya kecil dan tak menambah fungsi aset. Anggaran modal (*capital budget*) menunjukkan suatu rencana kerja jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap, misalnya bangunan, alat dan mesin, kendaraan, perabot dan sebagainya. Belanja modal merupakan suatu pengeluaran yang kegunaannya melebihi masa 1 (satu) tahun anggaran serta menambah jumlah aset atau kekayaan perusahaan atau organisasi sektor publik, serta menambah anggaran operasional guna pembiayaan maintenance.
2. Anggaran tentative (*tentative enacted budgets*)
Menurut status hukum, anggaran dibagi meliputi anggaran tentative serta anggaran enacted. Anggaran *tentatif* merupakan suatu anggaran yang tak membutuhkan pengesahan dari lembaga legislatif disebabkan kemunculannya yang ditimbulkan

oleh sesuatu tak direncanakan sebelumnya. Anggaran *enacted* merupakan suatu anggaran yang direncanakan, lalu dibahas serta disahkan oleh lembaga legislatif.

3. Anggaran dana umum dan dana khusus (*general and special budgets*)

Pendanaan ini diperlukan untuk pembiayaan aktivitas pemerintahan bersifat umum dan harian, sedangkan pendanaan khusus dicadangkan dan dialokasikan khusus guna target serta tujuan khusus atau tertentu.

4. Anggaran tetap dan fleksibel (*fixed and flexible budget*)

Pada anggaran tetap, apropriasi belanja telah ditentukan jumlah pembiayaan di awal tahun penganggaran. Jumlah anggaran tetap tersebut tak boleh dilalui meskipun ada peningkatan jumlah aktivitas yang dilaksanakan. Pada anggaran fleksibel, harga barang atau jasa per unit sudah ditentukan. Akan tetapi, jumlah anggaran secara keseluruhan bisa bergejolak naik turun tergantung dengan banyaknya aktivitas yang dilaksanakan.

5. Anggaran eksekutif dan legislatif (*executive and legislative budget*)

Pada anggaran penyusunan, anggaran bisa dibagi meliputi anggaran eksekutif, hal ini dilaksanakan oleh pemerintah dan anggaran legislatif (*legislative budget*), merupakan suatu anggaran yang digunakan pada lembaga legislatif tanpa melibatkan pihak eksekutif. Selain itu, anggaran ini disebut anggaran bersama (*joint budget*), berupa suatu anggaran yang dibuat secara bersama lembaga eksekutif serta legislatif.

7.2.5 Fungsi Anggaran

Mardiasmo (2009) bahwa anggaran sektor publik mempunyai fungsi utama, berupa:

1. Perangkat perencanaan (*Planning Tool*)

Anggaran sektor publik disusun untuk merencanakan tindakan atau aktivitas yang akan dilaksanakan oleh sektor publik dari belanja perusahaan tersebut.

2. Perangkat pengendalian (*Control Tool*)

Anggaran merupakan suatu instrumen pengendalian diperlukan untuk menghindari adanya pengeluaran yang

terlalu besar atau penggunaan dana yang tak semestinya pada alokasi anggaran pada bidang lain yang tidak merupakan prioritasnya. Pengendalian anggaran publik dilaksanakan dengan:

- a. Komparasi kinerja aktual dan kinerja yang dianggarkan;
- b. Kalkulasi selisih anggaran;
- c. Identifikasi dan temuan penyebab yang bisa dikendalikan (*controllable*) serta tak bisa dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians; dan
- d. Memperbaiki standar biaya dan target anggaran pada tahun mendatang.

3. Perangkat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*)

Anggaran yaitu alat kebijakan fiskal pemerintah yang dipergunakan menstabilkan ekonomi serta mendorong peningkatan ekonomi. Dengan anggaran publik tersebut bisa diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga bisa dilaksanakan prediksi dan estimasi permasalahan ekonomi.

4. Perangkat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*)

Anggaran publik adalah suatu alat koordinasi antar bagian dalam suatu pemerintah. Anggaran publik yang dibuat dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja pada pencapaian tujuan lembaga atau organisasi. Anggaran wajib dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilakukan.

5. Perangkat pengukuran kinerja (*Performance Measurement Tool*)

Anggaran adalah perwujudan suatu komitmen dari *budget holder* (eksekutif) pada pemberi wewenang (legislatif), kinerja eksekutif akan diukur berdasar pada capaian target suatu anggaran serta efisiensi implementasi anggaran. Kinerja manajer publik diukur berdasar pada berapa yang dapat dicapai dengan dihubungkan anggaran yang sudah ditentukan. Anggaran berupa instrumen yang efektif untuk pengendalian serta penilaian kinerja.

6. Perangkat motivasi (*Motivation Tool*)

Anggaran bisa dipergunakan sebagai tools untuk memberikan dorongan pada manajer beserta stafnya secara ekonomis, efektif, serta efisien untuk mencapai tujuan dan target organisasi yang sudah ditentukan.

7.2.6 Tujuan Anggaran

Tujuan anggaran (Nafarin, 2007) yaitu:

1. Sebagai landasan yuridis formal untuk memilih sumber dari investasi pendanaan;
2. Merekomendasikan batasan atas jumlah pendanaan yang dicari dan dimanfaatkan;
3. Mendetailkan sumber pendanaan yang dicari atau jenis investasi pendanaan, sehingga bisa memudahkan pengawasan;
4. Merasionalkan sumber serta investasi pendanaan supaya bisa meraih hasil yang maksimum;
5. Menyempurnakan perencanaan yang sudah dibuat, sehingga dengan anggaran lebih jelas serta nyata dilihat;
6. Wadah menampung, menganalisis dan memutuskan tiap usulan yang berhubungan pada finansial.

7.2.7 Prinsip-Prinsip Anggaran Publik

Prinsip-prinsip penganggaran menurut Bastian, Indra (2010) yaitu:

1. Prinsip demokratis, adalah anggaran yang berhubungan dengan pendapatan dan berhubungan dengan pengeluaran, dapat ditentukan dengan suatu proses yang mengikutsertakan unsur masyarakat atau yang terkait, selain wajib dianalisis serta mendapatkan persetujuan dari legislatif.
2. Prinsip keadilan adalah anggaran pemerintah atau negara wajib ditunjukkan secara optimal untuk kepentingan masyarakat serta secara proporsional dialokasikan ke semua golongan atau kelompok pada masyarakat menurut tingkat kebutuhan dan proporsional.
3. Prinsip transparansi merupakan suatu upaya perencanaan, implementasi atau penerapan, dan pertanggungjawaban anggaran pemerintah atau suatu negara yang wajib diketahui

- oleh wakil rakyat, namun masyarakat atau khalayak umum juga harus mengetahui pengelolaan anggaran tersebut.
4. Prinsip moral tinggi yaitu manajemen anggaran pemerintah berdasarkan kepada regulasi yang terkait dan mengacu kepada etika serta moral yang tinggi.
 5. Prinsip kehati-hatian yaitu manajemen anggaran pemerintah wajib dilakukan dengan hati-hati, disebabkan posisi sumber daya jumlah yang terbatas dan bernilai mahal harga sumber tersebut. Hal ini penting, karena semakin penting jika dihubungkan dengan unsur hutang negara atau organisasi.
 6. Prinsip akuntabilitas adalah manajemen keuangan negara wajib dipertanggungjawabkan secara internal maupun eksternal kepada rakyat atau masyarakat.

7.2.8 Proses Penyusunan Anggaran

Dalam upaya penyusunan anggaran memiliki 4 (empat) tujuan adalah:

1. Mendukung dan membantu kepada pemerintah meraih tujuan fiskal serta meningkatkan koordinasi antar departemen pada ruang lingkup pemerintahan.
2. Mendukung dan membantu dalam mewujudkan efektif, efisiensi serta keadilan pada penyediaan produk termasuk barang atau jasa publik melalui proses prioritas.
3. Memungkinkan kepada pemerintah untuk memenuhi prioritas pada perbelanjaan negara.
4. Mewujudkan dan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi serta tanggungjawab pemerintah pada wakil rakyat serta masyarakat.

Faktor-faktor yang dominan pada proses penganggaran yaitu:

1. Adanya tujuan serta target yang akan diraih.
2. Kemampuan dan ketersediaan sumber daya (*resources* produksi yang dimiliki oleh pemerintah).
3. Optimalisasi dalam waktu yang diperlukan dalam meraih tujuan serta target.

4. Faktor-faktor lainnya yang berpengaruh pada anggaran, misalnya: terbitnya peraturan perundang-undangan atau regulasi baru, fluktuasi dan kondisi pasar, adanya pergolakan atau perubahan sosial, budaya dan politik, timbulnya bencana alam, dan lainnya.

Manajemen sektor publik dipengaruhi oleh berbagai bagian, meliputi antara lain:

1. Bagian penganggaran.
2. Bagian akuntansi.
3. Bagian pengendalian.
4. Bagian auditing.

7.2.9 Prinsip-Prinsip Pokok pada Siklus Anggaran

Musgrave, Richard *et. al.* (1989) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) pertimbangan terhadap pemerintah untuk dibutuhkan pada aktivitas dalam pengadaan barang serta jasa untuk masyarakat. Ketiga pertimbangan itu terdiri dari (1) stabilitas bidang ekonomi, (2) redistribusi dalam pendapatan, serta (3) alokasi sumber daya yang dimiliki.

Adanya kelemahan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran mengakibatkan adanya underfinancing dan overfinancing bisa mempengaruhi efisiensi dan efektivitas anggaran. Siklus anggaran terdiri dari 4 (empat) yaitu:

1. Tahapan persiapan anggaran (*preparation*);
2. Tahapan ratifikasi anggaran (*approval/ratification*)
3. Tahapan pelaksanaan/ implementasi anggaran (*implementation*)
4. Tahapan pelaporan dan evaluasi anggaran (*reporting and evaluation*)

7.2.10 Tahapan Persiapan Anggaran (*Budget Preparation*)

Dalam tahapan persiapan anggaran dilaksanakan estimasi pengeluaran atas dasar estimasi pendapatan yang tersedia. Dalam hal ini perlu perhatian yaitu sebelum menyetujui estimasi pengeluaran, dapat dilaksanakan proses estimasi pendapatan secara tepat dan cepat. Persoalan yang terjadi pada estimasi, perlu

mendapatkan perhatian yaitu terdapat faktor tingkat ketidakpastian yang tinggi.

Oleh karena itu, pengelola keuangan sector public bisa memahami dan menganalisa secara benar untuk menetapkan besar kecilnya suatu mata anggaran. Besar kecilnya mata anggaran dalam anggaran yang mempergunakan *line-item budgeting* akan lain dengan *input-output budgeting*, *budgeting program* serta *zero based budgeting*.

Upaya perencanaan APBN/D dalam pandangan baru memfokuskan dalam pendekatan *bottom-up planning* dengan tetap berdasarkan pada arah kebijakan pembangunan pemerintah. Arah kebijakan dalam rencana pembangunan negara atau pemerintah tertulis pada dokumen atau kajian perencanaan. Sinkronisasi perencanaan pembangunan yang ditentukan pemerintah dengan perencanaan pembangunan daerah secara khusus diselenggarakan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pelaksana dalam hal ini adalah pemerintah, perencanaan pembangunan dimulai dari penyusunan Propenas sebagai upaya operasionalisasi pembangunan nasional. Propenas kemudian didetailkan pada dokumen Rencana Strategis. Propenas atau Renstra, analisis fiskal serta ekonomi makro, selanjutnya dibuat persiapan penyusunan APBN.

Pada tingkat daerah (provinsi dan kabupaten/kota) berdasarkan regulasi yang berlaku, Pemerintah daerah diwajibkan untuk menyusun dokumen perencanaan daerah meliputi Propeda atau Renstra Daerah. Dokumen perencanaan daerah diselaraskan dan tidak menyimpang dari Propenas serta Renstra yang disusun pemerintah. Pada Propeda dapat dicantumkan adanya fokus prioritas program pembangunan yang berbeda dari satu daerah dengan daerah yang lain sesuai kepentingan dan kebutuhan tiap daerah.

Propeda dan Renstra disusun dan dibuat oleh pemerintah daerah bersama dengan DPRD pada periode 5 (lima) tahun, selanjutnya dijelaskan implementasinya pada kerangka tahunan. Pendetailan rencana strategis jangka panjang pada Renstra tersebut dilengkapi berupa:

1. Adanya pertimbangan-pertimbangan berupa hasil evaluasi dan penilaian kinerja pemerintah daerah dalam periode sebelumnya.
2. Adanya masukan dan saran serta aspirasi partisipasi masyarakat.
3. Adanya pembahasan atau pengkajian kondisi dan situasi yang terjadi, selanjutnya dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang serta tantangan yang sedang serta mendatang yang akan dihadapi.

7.2.11 Tahap Ratifikasi Anggaran

Tahap budget *ratification*, adalah tahap yang melibatkan proses politik yang rumit serta berat. Pimpinan eksekutif dituntut tak hanya mempunyai *managerial skill* namun harus memiliki kemampuan political yang baik (*salesmanship*) dan membangun koalisi para pihak yang memadai dan tangguh menghadapi situasi ini. Integritas serta kesiapan mental yang kuat dari eksekutif, penting dalam tahap dan pembahasan penentuan di tahapan ini.

7.2.12 Tahap Pelaksanaan atau Implementasi Anggaran (Budget Implementation)

Sistem informasi akuntansi serta sistem pengendalian manajemen dibutuhkan guna mendorong implementasi anggaran yang ditentukan. Pengelola atau manajer bidang keuangan sector public mempunyai tanggung jawab guna mewujudkan sistem akuntansi yang sesuai standar keuangan, memenuhi syarat dan tangguh guna perencanaan serta pengendalian anggaran yang sudah ditetapkan, dan bisa diandalkan untuk tahap penyusunan atau pembuatan anggaran waktu selanjutnya.

7.2.13 Tahap Pelaporan dan Evaluasi Anggaran

Tahap terakhir dari tahapan anggaran ini merupakan kegiatan pelaporan serta evaluasi anggaran. Tahap anggaran persiapan, anggaran ratifikasi, serta anggaran implementasi atau pelaksanaan anggaran yang berhubungan dengan aspek operasi anggaran, adapun tahap pelaporan serta evaluasi terhubung pada aspek akuntabilitas. Bila tahap implementasi sudah didukung

dengan sistem akuntansi serta sistem pengendalian manajemen yang baik, sehingga dimungkinkan tahap *budget reporting and evaluation* tak akan mengalami banyak permasalahan atau kendala.

7.3 Penutup

Anggaran sektor publik adalah upaya dan proses yang urgen dan penting untuk organisasi atau lembaga pelayanan *public sector*. Anggaran untuk publik urgen dikarenakan alokasi pembiayaan akan menolong dan mendukung dalam memenuhi beragam kebutuhan dan keinginan masyarakat. Penganggaran yaitu suatu perangkat kebijakan fiskal milik Negara (Pemerintah) yang berguna dalam memberikan efek terhadap kondisi perekonomian dengan kebijaksanaan tentang pendapatan/pemasukan, pengeluaran serta kewajiban pajak. Adanya pembiayaan anggaran tersebut, Negara dalam hal ini pemerintah bisa memanfaatkan atau menggunakan sumber daya yang dimiliki guna mewujudkan dan mencapai tingkat pembangunan bidang sosial, bidang etika, bidang ekonomi, upaya penjamin keberlanjutan serta menumbuhkan daya mutu hidup masyarakat sesuai dengan tujuan sector publik.

Selain itu yang urgen, bahwa pelaksanaan anggaran adalah instrument guna menunjukkan tingkat akuntabilitas oleh negara (pemerintah) pada sektor publik. Anggaran publik meliputi penganggaran operasi dan penganggaran modal. Anggaran operasional merupakan suatu pengeluaran perusahaan untuk dilaksanakan secara rutin dan tak menambah kekayaan serta kegunaannya hanya untuk 1 (satu) tahun anggaran. Untuk penganggaran modal atau asset berupa manfaatnya lebih dari 1 (satu) tahun anggaran serta menambah kekayaan pada sector public oleh Pemerintah..

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2010. Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar. Edisi Ketiga. Penerbit Erlangga :Jakarta
- Garrison, Noreen, dan Brewer. 2007. Akuntansi Manajerial. Edisi 11. Diterjemahkan oleh : Nuri Hinduan dan Edward Tanujaya. Salemba Empat. Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Andy Offset: Yogyakarta.
- Musgrave, Richard, A Musgrave, and Peggy B. 1989. *Public Finance in Theory and Practise*. Mc Graw Hill Book Company.
- Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta
- Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. Akuntansi Sektor Publik. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Rudianto. 2009. Pengantar Akuntansi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Tanjung, Abdul Hafiz. 2006. Akuntansi Keuangan Daerah, Konsep dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta

BAB 8

MANAJEMEN KINERJA

Oleh Normansyah

8.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja merupakan penggabungan dari kata manajemen dan kinerja. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Menurut George R Terry dalam bukunya *Principles of Management*, Manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dahulu, secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut John R Schermerhorn Jr dalam bukunya *Management*, manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik manusiadan material untuk mencapai tujuan. Beberapa pengertian manajemen yang diberikan oleh para ahli, dapat disimpulkan manajemen mencakup tiga aspek, yaitu: a. Pertama : manajemen sebagai proses b. Kedua : adanya tujuan yang telah ditetapkan c. Ketiga : mencapai tujuan secara efektif dan efisien Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*, yang sering diindonesiakan menjadi kata *performa*. (Wirawan, 2009). Pandangan beberapa ahli pengertian kinerja adalah sebagai berikut: (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, 2005) 1. Kinerja merupakan proses hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992) 2. Kinerja merupakan kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 2007) 3. Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan

ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 2003)

4. Kinerja mengacu kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donelly, Gibson and Ivancevich, 1994)

5. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)

6. Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan ($Ability=A$), motivasi ($motivation=M$) dan kesempatan ($Opportunity=O$) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996)

Berdasarkan uraian di atas kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu aktivitas dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari pengertian manajemen dan kinerja, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Manajemen Kinerja (Performance Management). Beberapa pengertian diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut: (Wibowo, 2007)

1. Manejemen kinerja merupakan proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).

2. Manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).

3. Manajemen kinerja merupakan serangkaian gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 2009)

4. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya

(Costello, 2004) 5. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

8.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

8.2.1 Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Sheila J. Costello, yang dikutip oleh Lijan Poltak dalam buku kinerja pegawai, tujuan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas. Dalam membangun visi, dan misi organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan tingkat atas. Visi dan misi tersebut selanjutnya diturunkan kepada tujuan jangka panjang organisasi, selanjutnya tujuan jangka panjang tersebut ditindak lanjuti dengan tujuan tahunan. Tujuan tahunan ditindak lanjuti oleh tujuan divisi, bagian, seksi, dan pada akhirnya oleh seluruh pegawai secara berjenjang mulai dari pimpinan atas hingga pegawai. Pada akhirnya tujuan manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, tim dan individu dalam suatu keterkaitan, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

8.2.2 Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan manfaat ke berbagai pihak, baik manajer, pegawai, maupun perusahaan. Menurut Wibowo manfaat kinerja bagi organisasi antara lain: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan memberikan pelayanan kepada pelanggan serta mendukung perubahan budaya. Manajemen kinerja bagi level manajer mempunyai beberapa manfaat antara lain: mengusahakan

klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang, menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial bagi staf, mengusahakan dasar untuk membantu pegawai yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan atasan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat. Sedangkan manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik, membantu untuk mengembangkan kemampuan kerja, menggunakan waktu sebaik mungkin, menjadi pedoman dalam pengukuran kinerjanya.

8.3 Falsafah Manajemen Kinerja

Dalam benak eksekutif perusahaan sering muncul beberapa pertanyaan. Mereka yang merasa telah berkinerja baik boleh jadi menganggap manajemen kinerja bukan prioritas utama. Dalam melihat manajemen kinerja tak ubahnya ilmu ringan dengan keuntungan nyata di depan mata. Benarkah anggapan tersebut? Ternyata bentuk solusi Enterprise Performance Management (EPM) dapat memberi perbedaan mendasar dalam upaya perusahaan menentukan strategi, rencana, forecasting, monitoring serta mengelola kinerja bisnis. Akan tetapi, hal itu tak mudah dicapai. Untuk menjawab beberapa pertanyaan banyak perusahaan tentang kreasi nilai dan pengelolaan kinerja perusahaan. Mereka mengeluarkan biaya cukup banyak dalam mengimplementasi sistem Enterprise Resource Planning, data warehouse, paket laporan keuangan, sistem penentuan bujet dan *forecasting* serta perangkat *scorecard/ dashboard* yang tidak terintegrasi. Adapun penelitian Accenture dan data sekunder, ditemukan karakteristik umum untuk menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan sering bergulat dengan masalah kinerja, yaitu :

1. Metriks yang salah. Hanya 23% dari perusahaan yang menggunakan sistem balanced scorecard memiliki bukti keterkaitan yang jelas antara scorecard dan pertumbuhan nilai pemegang saham. Hanya 12% perusahaan mengaitkan kualitas pengukuran dengan nilai saham, dan paling tidak

- ada 70% perusahaan menerapkan metrik yang tidak memiliki validitas memadai. Kekurangan ketepatan di dalam metrik ini memunculkan kebingungan dan menghalangi eksekusi strategi.
2. Biaya kualitas data. Estimasi total biaya yang keluar untuk aplikasi data warehousing mencapai lebih dari US\$ 40 miliar/tahun. Dari nilai tersebut, 60% lebih dipergunakan untuk membersihkan data. Bahkan dengan investasi besar ini, sering kali biaya yang keluar sangat kontraproduktif; 60% dari pegawai merasa terkesima dengan jumlah informasi yang mereka terima dan 43% manajer percaya bahwa keputusan-keputusan penting tertunda dan kemampuan membuat keputusan terpengaruh oleh banyaknya informasi yang diterima.
 3. Sistem manajemen diabaikan dan aset yang menghasilkan nilai tidak terkelola baik. Hanya 25% dari 500 peringkat valuasi S&P dapat dikatakan memiliki kinerja keuangan yang baik. Sisanya terdiri dari bentuk intangible. Studi atas 300 investor (termasuk investor skala besar, institusi investor, manajer portofolio dan peneliti) mengindikasikan 50% keputusan alokasi pendanaan berdasarkan kinerja nonfinansial.
 4. Insentif yang salah. Pengalaman dan penelitian Accenture menunjukkan banyak organisasi yang menempatkan insentif yang salah untuk meningkatkan kinerja. Diantaranya, insentif untuk meningkatkan kinerja yang berdasarkan metrik keuangan tanpa keterkaitan yang mengarah pada penciptaan nilai pemegang saham di jangka panjang. Di samping itu, insentif condong sangat pendek waktu dan tidak diimbangi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Berdasarkan uraian, maka timbul pertanyaan apa yang menjadi kunci penentu nilai bagi perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat kinerjanya berdasarkan nilai-nilai penentu tersebut? Berikut adalah beberapa tipe analisis yang dapat mengarah pada kinerja dengan nilai yang lebih baik: * Analisis nilai

perusahaan dan portofolio dapat menentukan strategi yang dapat meningkatkan nilai hari ini dan esok. * Analisis kompetitif eksternal memberi konteks dalam menentukan serangkaian target. * Kunci-kunci penentu nilai diidentifikasi dan menjadi prioritas. * Perencanaan mengarahkan strategi ke inisiatif-inisiatif investasi kapital, alokasi sumber daya dan perencanaan alokasi dana. Pada lembaga perguruan tinggi dipergunakan model pengelolaan dapat disetarakan dengan model bisnis jasa. Kepuasan stakeholder (mahasiswa, dosen, staf, pengelola) juga menjadi ukuran keberhasilannya. Manajemen perguruan tinggi haruslah dikelola secara profesional seperti layaknya lembaga bisnis lainnya, tetapi dengan tetap mengutamakan mutu akademik sebagai “produk jasa” yang harus dicapainya. Perguruan tinggi mempunyai stakeholder internal, yaitu Mahasiswa, Dosen, Karyawan, pemilik (swasta maupun pemerintah), supplier, serta lembaga pendidikan lain sebagai kompetitornya. Sedangkan stakeholder eksternal perguruan tinggi antara lain adalah pemerintah, organisasi profesi, dan kelompok lain dalam masyarakat. Dengan pendidikan global, sangatlah diperlukan untuk mengatur kerangka kerja dengan batasan ideologi dan norma sosial yang jelas untuk rancangan kurikulum sehingga semua aktivitas edukasional dapat memiliki fokus lokal yang jelas ketika mendapat keuntungan dari keterbukaan akan masukan dan ilmu-pengetahuan global yang luas. Jelasnya, loyalitas dan perhatian lokal seharusnya menjadi bagian inti dari pendidikan. Hasil edukasional yang diharapkan adalah untuk pengembangan seseorang lokal dengan pandangan global yang terbatas, yang dapat bertindak secara lokal dengan ilmu-pengetahuan yang telah disaring. Dalam teori ini dapat membantu untuk menjamin relevansi lokal dalam pendidikan global dan menghindari hilangnya identitas dan perhatian lokal selama globalisasi atau keterbukaan internasional. Khususnya kerangka kerja lokal melindungi kepentingan lokal dari terglobalisasi berlebih. Tetapi dalam prakteknya, seringkali sangat sulit untuk membangun batasan budaya atau sosial yang cocok untuk menyaring dampak global dan menjamin relevansi lokal karena batasan yang terlalu ketat dan dekat untuk menghentikan segala interaksi yang diperlukan dan berarti dengan dunia luar dan

membatasi pertumbuhan ilmu- pengetahuan lokal atau karena batasan terlalu longgar dan kehilangan fungsinya sebagai penyaring dan pelindung.

8.4 Tahapan Sistem Manajemen Kinerja

Pada proses organisasi bisnis memiliki sistem manajemen kinerja untuk menjaga agar kualitas kerja karyawan sesuai harapan dan tidak mengalami penurunan yang berdampak pada produktivitas perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk mengelola kinerja karyawan secara efektif dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Tujuannya adalah menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan bekerja secara optimal untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan. Sistem manajemen kinerja merupakan tahapan atau siklus yang berulang dan berkelanjutan, dari mulai perencanaan, evaluasi, hingga pemberian reward.

1. Fase Planning Pada tahap ini dimulai dengan membuat rencana perusahaan yang diarahkan pada sasaran strategis, Key Performance Indicator (KPI), standar kerja, dan aktivitas SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-oriented*). Prosesnya berlangsung top-down, ditetapkan oleh manajemen perusahaan dan diturunkan ke bawah. CEO menetapkan tujuan apa saja yang akan dicapai organisasi, yang menyangkut visi jangka panjang dan jangka pendek. Manajemen juga membuat pedoman tentang rencana perusahaan ke depan dan cara mewujudkannya. Pada prinsipnya manajer di level bawah menerjemahkan rencana bisnis tersebut ke dalam sasaran kerja, termasuk daftar tugas, target, dan standar kinerja harian. Rencana ini didistribusikan sesuai peran dan jenis pekerjaan setiap karyawan.

2. Fase Ongoing & Monitoring Pada tahap ini merupakan pelaksanaan dari rencana yang telah disusun sebelumnya dan melibatkan pengawasan. Tujuan dari monitoring adalah untuk memastikan pelaksanaan tugas-tugas harian di setiap departemen telah sesuai dengan arah sasaran dan tujuan organisasi secara umum. Untuk tahap ini, manajer di setiap divisi juga wajib memberikan feedback kepada karyawan untuk memperbaiki kekurangan, mengoreksi kesalahan, dan meningkatkan kinerja mereka. Manajer juga dapat membantu anggota tim dalam

memecahkan masalah atau mengatasi hambatan kerja. Hal penting lainnya yang perlu dilakukan manajer atau supervisor adalah menjaga agar motivasi setiap karyawan tetap tinggi secara berkesinambungan. 3. Fase Checking & Reviewing Dalam tahap ini dilakukan evaluasi periodik yang melibatkan manajemen perusahaan, HRD, dan setiap manajer di departemen. Evaluasi ini untuk menilai sejauh mana rencana telah berjalan dan sasaran telah tercapai, apa yang menjadi kendala, dan bagaimana memperbaikinya ke depan. Review dan evaluasi dibutuhkan manajemen sebagai pertimbangan untuk mengembangkan rencana yang lebih baik, lebih realistis, dan melibatkan kolaborasi seluruh karyawan. Fase ini juga menilai kinerja karyawan dalam periode tersebut, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan, serta pengalaman baru apa yang mereka peroleh. Karyawan juga dapat menyampaikan keluhan kepada atasannya untuk disampaikan kepada manajemen mengenai kesulitan yang paling menghambat pencapaian target mereka. 4. Fase Rewarding Dalam tahap merupakan fase terakhir dari sistem manajemen kinerja, dan siklus berulang lagi dari awal. Fase ini merupakan pemberian penghargaan untuk setiap karyawan sesuai dengan hasil evaluasi kinerja, yang tujuannya adalah meningkatkan semangat kerja karyawan agar berkinerja lebih baik lagi. Bentuk penghargaan dapat diberikan berupa finansial maupun non-finansial. Penghargaan finansial bisa berupa bonus tahunan yang disesuaikan dengan kinerja masing-masing karyawan, kenaikan gaji, atau insentif. Sedangkan penghargaan non-finansial berupa promosi jabatan, penambahan cuti, hadiah, dan fasilitas tambahan.

8.5 Kriteria Penilaian Kinerja

Berdasarkan pendapat Mondy dan Noe (2008), ada lima hal yang dapat menjadi kriteria dalam menentukan penilaian kinerja, yaitu:

5. Traits Karyawan mempunyai sifat seperti tingkah laku, penampilan dan inisiatif adalah hal dasar untuk sebagian evaluasi. Namun, banyak organisasi yang menggunakan kualitas sebagai penilaian subjektif yang sebenarnya tidak berhubungan dengan kinerja pekerjaan atau sulit untuk

- didefinisikan. Dengan demikian penilaian kinerja harus berhubungan dengan kinerja pekerjaan seperti adaptasi, pertimbangan, penampilan dan tingkah laku yang dapat ditunjukkan.
6. *Behaviors* Berdasarkan hasil pekerjaan individu sulit untuk ditetapkan, organisasi dapat mengevaluasi pekerjaan individu yang berhubungan dengan perilaku maupun kompetensi. Dalam pekerjaan individual yang berada dalam tim diantaranya mengembangkan orang lain, kerja sama dan kooperasi maupun orientasi pelayanan pelanggan. Perilaku tersebut dapat menjadi kriteria evaluasi karena apabila disadari dan mendapat penghargaan maka karyawan akan mengulangi hal tersebut.
 7. *Competencies* Aspek kompetensi terdiri atas berbagai pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang mungkin teknis serta berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
 8. *Goal Achievement* Dalam organisasi yang lebih mementingkan hasil daripada proses, akan menjadikan hasil pencapaian tujuan sebagai kriteria penilaian. Hasil pencapaian tujuan tersebut harus menghasilkan sesuatu yang membuat perusahaan sukses dan profit secara finansial. Aspek penilaian kinerja harus menentukan elemen paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus dalam perilaku yang akan menghasilkan hasil positif dalam segala hal.
 9. *Improvement Potential* Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada perilaku masa lalu sering kali dijadikan kriteria penilaian, tetapi sebenarnya hasil tersebut hanya dapat dijadikan dokumen. Oleh karena itu, perusahaan harus menekankan kepada masa depan termasuk perilaku dan hasil yang dibutuhkan untuk mengembangkan potensi karyawan, proses dan mencapai tujuan perusahaan.

8.6 Syarat Penilaian Kinerja

Berdasarkan pandangan Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2012), kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi manajemen kinerja adalah:

10. *Strategic Congruence* Dalam sistem manajemen kinerja mendapatkan hasil kinerja yang sesuai dan konsisten dengan strategi, tujuan dan budaya organisasi. Untuk itu sistem manajemen kinerja harus mampu mengarahkan karyawan untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan dengan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan perubahan strategi perusahaan.
11. *Validity* Dalam penilaian kinerja menilai semua aspek yang relevan dengan pekerjaan tersebut. Validitas berfokus dalam memaksimalkan pencapaian antara kinerja aktual karyawan dengan standar kinerja yang diukur.
12. *Reliability* Menyangkut konsistensi dalam penilaian kinerja dilihat dari konsistensi diantara individu yang mengevaluasi kinerja karyawan dan mampu dipertanggung jawabkan dalam jangka waktu yang ditetapkan serta meminimalisasi subjektivitas.
13. *Acceptability* Dalam penilaian kinerja diharapkan dapat diterima oleh pengguna. Terdapat tiga kategori keadilan yang diterima oleh pengguna yaitu prosedural, interpersonal, dan hasil akhir.
14. *Specificity* Dalam penilaian kinerja mampu memberikan panduan yang spesifik bagi para karyawan mengenai yang diharapkan dari perusahaan kepada mereka sehingga memenuhi ekspektasi (pp. 346- 350).

Berdasarkan pendapat Cascio (2012), agar mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka harus memiliki aspek:

1. *Relevance* Adanya keterkaitan yang jelas antara standar kinerja dengan tujuan organisasi serta antara unsur-unsur pekerjaan melalui analisis pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai berdasarkan sistem penilaian kinerja.
2. *Sensitivity* Dalam sistem penilaian kinerja yang mampu membedakan karyawan yang berkinerja efektif dan tidak

- efektif sehingga dapat dikaitkan dengan tujuan administratif.
3. *Reliability* Dalam sistem penilaian kinerja menunjukkan bahwa yang konsisten dan disetujui oleh berbagai pihak serta menghasilkan data yang valid sesuai dengan aktual kinerja karyawan.
 4. *Acceptability* Dalam sistem penilaian kinerja yang mengalami penerimaan dari pengguna sehingga tidak terjadi kegagalan dalam proses penilaian.
 5. *Practicality* Dalam sistem instrumen dalam penilaian kinerja harus mudah untuk dipahami dan digunakan baik bagi manajer ataupun bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, R.W., 2013, Management, 11, South-Western: Cengage Learning.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H, 2011, Management Of Organizational Behavior, ninth edition. New Jersey : Prentice hall.
- Rivai, Veithzal, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- R.Terry, George, 2016, Prinsip- Prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, 2016, Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Penerbit Gaya Media
- Wibowo, 2016, Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada Jakarta
- Wirawan, 2012, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

BAB 9

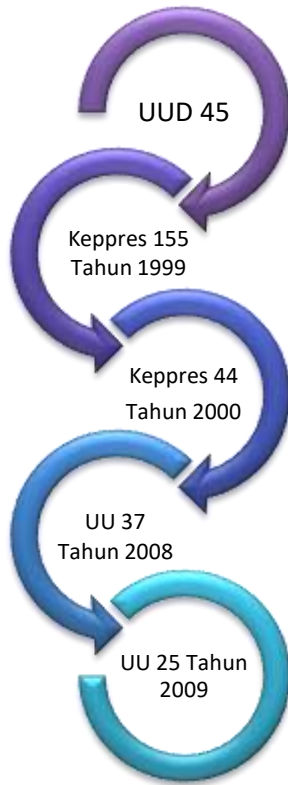
PEMBERIAN PELAYANAN PUBLIK

Oleh Dedi Herdiansyah

9.1 Pendahuluan dan Dasar Hukum

Pada hakikatnya embrio atau cikal bakal pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia sudah mulai ketika diawal berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dimana di dalam Undang-Undang Dasar 1945, Pasal 34 Ayat 3 dikatakan bahwa Negara bertanggungjawab atas penyediaan atas fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak.

Namun inisiasi gerakan lebih nyata mengenai Pelayanan Publik, dimulai pada masa Presiden Abdurrahman Wahid atau lebih dikenal dengan nama sebutan Gus Dur, dengan diterbitkannya Keputusan Presiden No. 155 Tahun 1999 tertanggal 8 Desember 1999, tentang Tim Pengkajian Pembentukan Lembaga Ombudsman. Keputusan Presiden diterbitkan dalam rangka memberi ruang dan meningkatkan perlindungan hukum bagi masyarakat dalam mengadukan permasalahan terkait perilaku penyelenggara pelayanan negara yang tidak menjalan aturan sebagaimana mestinya. Yang kemudian ditindaklanjuti dengan terbitnya Keputusan Presiden No. 44 Tahun 2000 tertanggal 10 Maret 2000 tentang Komisi Ombudsman Nasional. Salah satu pertimbangan diterbitkannya Keppres ini adalah untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam hal pengawasan kepada penyelenggara layanan negara sehingga akan menciptakan layanan yang jujur, bersih, transparan, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.



Gambar 9.1. Beberapa Dasar Hukum Pelayanan Publik RI
Sumber : Olahan dari berbagai sumber, 2023

Inisiasi ini kemudian ditindaklanjuti oleh Presiden H Susilo Bambang Yudoyono (SBY) dengan diterbitkannya Undang-Undang No. 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI tertanggal 7 Oktober 2008. Yang salah satu pertimbangan yang dinyatakan didalamnya adalah menekankan bahwa pelayanan publik dan penegakan hukum merupakan satu kesatuan sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan pemerintahan yang baik, bersih, dan efisien.

Setelah itu barulah dikeluarkan peraturan lebih khusus mengenai Pelayanan Publik yaitu melalui terbitnya Undang-Undang no. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik tertanggal 18 Juli 2009. Terbitnya Undang-Undang didasarkan atas beberapa pertimbangan, diantaranya adalah memberi penguatan bahwa pelayanan publik

adalah kewajiban dari pemerintah dan Undang Undang ini juga dikeluarkan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik terutama dari penyalahgunaan wewenang.

Berikut Lembaga-lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah dalam rangka memperkuat Pelayanan Publik di Indonesia diantaranya adalah Ombudsman Republik Indonesia dan Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar. Ombudsman Republik Indonesia menjalankan fungsinya sebagai pengawas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh berbagai badan usaha milik pemerintah, baik yang ada di pusat maupun daerah, dan juga mengawasi badan swasta atau perseorangan yang ditugaskan dalam ikut menjalankan pelayanan publik tertentu. Sedangkan Tim Saber Pungli menjalankan fungsinya dalam hal intelijen, pencegahan, penindakan dan yustisi. Fungsi ini tertuang dalam Peraturan Presiden RI Nomor 87 tahun 2016 tentang Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar. Tim ini dibentuk untuk memberantas pungutan liar, yang dianggap sudah merusak sendi kehidupan.

Meskipun sudah dihadirkan beberapa Undang-Undang, Peraturan dan Lembaga-lembaga pendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia, namun beberapa permasalahan dalam implementasinya di lapangan masih saja ditemukan pelanggaran atau penyelewengan oleh oknum penyelenggara pelayanan publik. Permasalahan-permasalahan yang ada tersebut kemudian dicerminkan sebagai potret kualitas pelayanan publik di negeri ini yang masih dirasakan masyarakat yaitu seperti proses yang tertunda, prosedur yang berbelit-belit, biaya yang tidak jelas serta masih adanya praktek pungutan liar, yang semestinya dihindari.

Namun dengan berbagai kondisi yang sepertinya terus eksis atau masih saja terjadi, Pemerintah terus berkomitmen berupaya menemukan cara-cara terbaik dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Baik didorong dengan pembentukan lembaga-lembaga pengawasan maupun diperkuat dengan menerbitkan peraturan-peraturan terbaru.

Gambar 9.1. Beberapa Dasar Hukum Pelayanan Publik RI

9.2 Definisi Pelayanan Publik

Pada bagian ini penulis akan menyajikan beberapa definisi Pelayanan Publik yang merupakan definisi dalam Undang-Undang dan beberapa pendapat beberapa ahli.

Dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

(Revida, 2021), mendefinisikan Pelayanan publik sebagai bentuk pemberian pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan pelayanan yang mereka ajukan. bantuan atau pertolongan kepada orang banyak atau masyarakat.

(Hayat, 2017), mendefinisikan Pelayanan publik sebagai Upaya penyediaan layanan bagi masyarakat secara baik dan profesional baik dalam bentuk pelayanan jasa, pelayanan barang ataupun pelayanan administratif sesuai kebutuhannya.

(Taufiqurokhman dan Satispi, 2018), mendefinisikan Pelayanan publik sebagai upaya memenuhi kebutuhan layanan yang dimintakan masyarakat, dengan tujuan agar masyarakat meningkat kesejahteraannya.

Berdasarkan beberapa peraturan dan beberapa pendapat ahli mengenai pelayanan publik tersebut, maka penulis mendefinisikan Pelayanan publik sebagai pelayanan yang disediakan oleh pemerintah melalui penyelenggara pemerintahan, dalam memenuhi kebutuhan masyarakat/penduduk, baik pelayanan barang, jasa dan pelayanan administratif, yang dilakukan dengan profesional, transparan dan memiliki standar pelayanan.

9.3 Inovasi sebagai Salah Satu Strategi Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, seperti yang diamanahkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, maka penyelenggara pelayanan publik dituntut memiliki kreativitas dalam mengatasi

permasalahan yang dihadapi ketika menyediakan pelayanan publik.

Definisi atau arti kata inovasi berdasarkan KBBI, adalah pengenalan hal-hal yg baru; pembaharuan atau penemuan cara-cara baru yg berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (dapat berbentuk gagasan, metode, atau alat). Dalam hal pelayanan publik maka inovasi ditujukan untuk mempermudah, mempercepat dan memenuhi hak hak masyarakat, sehingga akan terwujud tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Bahasa sederhananya adalah terlaksananya pelayanan publik yang baik adalah bukti kehadiran pemerintah di masyarakat, melalui kepanjangan tangan pemerintah yaitu instansi-instansi dan Lembaga penyedia layanan publik.

Pentingnya upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, juga diperkuat dengan hasil penelitian (Ishak, 2022), bahwa kualitas pelayanan publik yang baik secara tidak langsung akan menunjukkan keberhasilan pemerintahannya dalam hal tata kelola pemerintahan yang baik. Dan ini hanya akan dapat dicapai melalui partisipasi berbagai pemangku kepentingan yang ada di pemerintahan tersebut. Maka pelayanan publik yang baik akan menunjukkan bahwa kinerja manajemen pemerintahan mempunyai kualitas yang baik. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelayanan publik antara lain dengan mempercepat pembentukan peraturan tentang pelayanan publik, pembentukan pelayanan terpadu (yang biasa dikenal *one-stop service*), transparansi biaya pelayanan publik, pembuatan SOP, dan pelaksanaan reformasi birokrasi bagi pegawai yang bekerja di sektor pelayanan publik. Bentuk OSS terbaru yang dapat kita saksikan di Pemerintahan daerah yaitu tersedia nya Mall Pelayanan Publik (MPP) di berbagai daerah di Indonesia. Selayaknya mall yang menyediakan berbagai produk-produk, maka didalam area MPP itu masyarakat dapat melakukan pengajuan/pengurusan berbagai bentuk pelayanan publik apapun, tanpa harus membuang waktu untuk berpindah dari satu instansi ke instansi lain, untuk mendapatkan produk layanan yang berbeda.

Pentingnya inovasi dalam pelayanan publik juga menjadi salah satu rekomendasi dari temuan hasil penelitian (Widodo, S., Marpaung, Z.S., dan Santoso, 2022), yang menemukan bahwa keberlanjutan inovasi dalam pelayanan publik akan dipengaruhi yaitu:

- a. Organisasi pembelajaran,
- b. Keberlanjutan dukungan pendanaan,
- c. Keterlibatan pemangku kepentingan,
- d. Inovasi berbasis data,
- e. Inovasi terbuka,
- f. Evolusi dan pengembangan produk, dan
- g. Dukungan Peraturan.

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi/acuan bagi pemerintah untuk menjamin keberlanjutan inovasi di sektor publik.

Dalam penelitian (Houtgraaf, 2023), yang bertujuan untuk menemukan wawasan tentang keberadaan kreativitas di sektor publik dan ciri-ciri khasnya melalui analisis terhadap aspek-aspek kreativitas pegawai negeri yang berperan/bertugas sebagai penyedia pelayanan publik, menemukan bahwa pegawai negeri yang sukses melakukan inovasi dalam pelayanan publik kreatif menunjukkan ciri dimana mereka memiliki beragam ide kreatif untuk diaplikasikan, dan kemudian mereka memiliki atau mesti diberi ruang gerak yang otonom dan radikal, dalam mengaplikasikan ide ide kreatif mereka dalam melakukan inovasi dalam menyediakan pelayanan publik.

Dalam kasus Indonesia, gerakan inovasi pelayanan publik juga salah satunya didorong oleh terjadinya wabah pandemi covid 19. Dengan dilarangnya orang berkerumun terutama di tempat-tempat pelayanan, karena resiko penyebaran virus covid, maka beberapa instansi mulai memikirkan bentuk pelayanan online atau dikenal dengan istilah digitalisasi atau yang sebelumnya dikenal dengan istilah *E-Government*.

Namun (Mahpudin, 2022), menemukan bahwa digitalisasi pelayanan publik masih terindikasi hanya formalitas, tidak terlembaga dengan baik, dan hanya untuk memenuhi

tuntutan institusi. Kemudian temuan lain adalah inovasi yang dilakukan lebih bersifat instruksi atau hierarki (*topdown*), bukan berdasarkan upaya pemenuhan kebutuhan layanan yang berbasis pada masyarakat (*bottom up*), bahkan bisa dikatakan minim keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan perancangannya. Padahal pelibatan partisipasi aktif masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan merupakan wujud dari konsep *Good Governance* yang merupakan tuntutan yang harus diwujudkan oleh penyelenggaraan pemerintahan dalam mendukung reformasi birokrasi (Astuti, 2022).

Bukti ketidakterlibatan atau minimnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan sistem, biasanya baru akan kelihatan ketika diaplikasikan justeru tidak memenuhi aspek kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan, yang merupakan asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik. (Farida, I. dan Lestari, 2021) semestinya E-Government dapat menciptakan pelayanan yang sederhana dan bernilai tinggi, efisien dan efektif. Jika ini terjadi, maka dapat dikatakan telah terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Satu sisi digitalisasi pelayanan ini menghadirkan kemudahan, dimana masyarakat dapat mengurus kebutuhan administrasinya cukup dari rumah dengan mengunggah (*upload*) persyaratan, dan kemudian tinggal menunggu atau mendapatkan laporan bahwa dokumen telah selesai atau sudah dikirim melalui email, tinggal di unduh (*download*) di rumah. Namun di sisi lain, (Lestari, P.A., Tasyah, A., Syofira, A., Rahmayani, C.A., Cahyani, R.D., dan Tresiana, 2021) menemukan bahwa untuk menyediakan digitaliasi pelayanan publik yang sukses, maka perlu diperhatikan 3 (tiga) hal, yaitu: 1). Butuh berbagai upaya untuk meningkatkan kepercayaan ke masyarakat, dengan secara berkala melakukan sosialisasi untuk memperkenalkan aplikasi yang disediakan agar mudah diakses, 2). Memastikan dukungan sarana dan prasarana yaitu alat kerja seperti laptop atau komputer PC, yang dilengkapi dengan dukungan jaringan internet yang ditunjang sinyal yang bagus/lancar, serta 3). Tersedianya staf atau SDM yang memiliki kemampuan teknologi informasi yang mumpuni.

Selain digitalisasi, bentuk inovasi lain yang mesti dapat diakomodir bagi penyedia pelayanan publik adalah menyediakan pelayanan khusus bagi penyandang disabilitas. Pentingnya menyediakan fasilitas layanan khusus ini menurut (Pasciana, 2020), dikarenakan masih terjadinya tindakan diskriminasi, sehingga penyandang disabilitas mengalami kesulitan selama mengajukan hak-haknya dalam pelayanan publiknya. Hal ini dapat kita saksikan ketika mereka menghadapi kesulitan-kesulitan mengakses fasilitas-fasilitas yang tersedia selama berada di area lingkungan pelayanan publik. Dengan kata lain, fasilitas-fasilitas di sekitar lokasi layanan semestinya memfasilitasi kebutuhan masyarakat yang disabilitas.

Berikut beberapa contoh inovasi sangat baik yang disediakan oleh penyelenggara layanan publik bagi penyandang disabilitas. Namun untuk dapat menyediakan layanan seperti ini memang membutuhkan dukungan berbagai faktor, seperti: kepemimpinan, budaya inovasi, kualitas aparatur sipil negara, kerjasama tim, kinerja inovasi, dan jaringan inovasi (Mindarti, L.I., Wismanu, R.E., dan Pamula, 2018). Gambar 9.2. di bawah ini menyajikan beberapa bentuk fasilitas yang disediakan seperti: 1). Toilet; 2). Jalur jalan/tangga naik khusus; 3). Penanda ruangan dengan huruf braille; 4). Jalur jalan kaki khusus (*tactille paving*), dan 5). Tempat parkir kendaraan. Dengan tersedianya fasilitas seperti ini di lokasi pelayanan publik, mencerminkan bahwa penyelenggara di instansi tersebut memahami implementasi pelayanan publik yang sebenarnya.



Gambar 9.2. Beberapa Fasilitas Bagi Disabilitas di Lokasi Layanan
Sumber : Dokumentasi pribadi, 2023

9.4 Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang ada tersebut, maka beberapa kesimpulan yang dapat penulis rangkum adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan publik merupakan pelayanan yang disediakan oleh pemerintah melalui penyelenggara pemerintahan, dalam memenuhi kebutuhan masyarakat/penduduk, baik pelayanan barang, jasa dan pelayanan administratif, yang dilakukan dengan profesional, transparan dan memiliki standar pelayanan.
2. Untuk menunjukkan komitmennya dalam penyediaan layanan publik yang berkualitas, Pemerintah akan terus mendorong pembentukan lembaga-lembaga maupun diperkuat dengan menerbitkan peraturan-peraturan terbaru.
3. Salah satu kunci sukses untuk menghasilkan inovasi dalam pelayanan publik, maka penyelenggara atau petugas pelayanan publik mesti diberi ruang gerak yang otonom dan radikal, dalam mengaplikasikan ide ide kreatif mereka

dalam melakukan inovasi dalam menyediakan pelayanan publik.

4. Digitaliasi pelayanan publik yang sukses, membutuhkan 3 (tiga) hal, yaitu: 1). Berbagai upaya untuk meningkatkan kepercayaan ke masyarakat, 2). Memastikan dukungan sarana dan prasarana 3). Tersedianya staf atau SDM yang memiliki kemampuan teknologi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, A. . 2022. An Analysis Of Indonesian Public Service Reform Through National Public Service Complaint Management Policy. *Journal Of Public Policy And Administration*, 6(1), 5–11.
- Farida, I. Dan Lestari, A. 2021. Implementation Of E-Government As A Public Service Innovation In Indonesia. *RUDN Journal Of Public Administration*, 8(1), 72–79.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Cetakan Pertama. Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Houtgraaf, G. 2023. Public Sector Creativity Triggers Practices And Ideas For Public Sector Innovations: A Longitudinal Digital Diary Study. *Public Management Review*, 25(8), 1610–1631.
- Ishak, D. 2022. Public Services To Achieve Good Governance In Indonesia. *Jurnal Abdimas Peradaban: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 18–25.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 155 Tahun 1999 Tentang Tim Pengkajian Pembentukan Lembaga Ombudsman.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 44 Tahun 2000 Tentang Komisi Ombudsman Nasional.
- Lestari, P.A., Tasyah, A., Syofira, A., Rahmayani, C.A., Cahyani, R.D., Dan Tresiana, N. 2021. Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) Di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 18(2), 212–224.
- Mahpudin. 2022. Inovasi Pelayanan Publik: Pengalaman Dari Kota Cilegon. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 6(2), 107–117.
- Mindarti, L.I., Wismanu, R.E., Dan Pamula, E. . 2018. Inovasi Pelayanan Publik Bagi Penyandang Disabilitas Melalui Pojok Braille (Studi Pada Dinas Perpustakaan Umum Dan Arsip Daerah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 16(1), 1–7.
- Pasciana, R. 2020. Pelayanan Publik Inovatif Bagi Penyandang Disabilitas: (Studi Kasus Di Kabupaten Garut). *SAWALA: Jurnal Administrasi Negara*, 8(2), 192–204.

- Peraturan Presiden No. 87 Tahun 2016 Tentang Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar.
- Revida, E. 2021. *Manajemen Pelayanan Publik*. Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Taufiqurokhman Dan Satispi, E. 2018. *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. Cetakan Pertama. Penerbit UMJ Press.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Widodo, S., Marpaung, Z.S., Dan Santoso, A. . 2022. What Makes Public Sector Innovation Sustainable?: A Case Study From Indonesia. *TEM Journal*, 11(3), 1376–1384.

BAB 10

MANAJEMEN KEUANGAN PUBLIK

Oleh Roni Yanto

10.1 Definisi Manajemen Keuangan Publik

Telah dibahas pada bab sebelumnya bahwa pihak atau organisasi terbesar yang melakukan pelayanan terhadap masyarakat/publik adalah pemerintah, baik itu pemerintah pusat hingga pemerintah daerah. Hal yang perlu dipahami bersama dalam memahami definisi manajemen keuangan publik adalah bahwa organisasi yang mengelola keuangan publik adalah organisasi pemerintahan. Oleh karena itu pembahasan pada bab ini akan lebih banyak diidentikkan dengan manajemen keuangan pemerintahan.

Lebih rinci, mari kita bahas definisi manajemen keuangan publik dari kata manajemen dan frasa keuangan publik. Manajemen merupakan kata yang cukup sangat *common* terutama bagi akademisi. Sangat banyak teori yang menjelaskan tentang manajemen. Dari sekian banyak definisi, penulis akan mengutip satu definisi terbaru yang diungkapkan oleh Hanafi (2021) manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

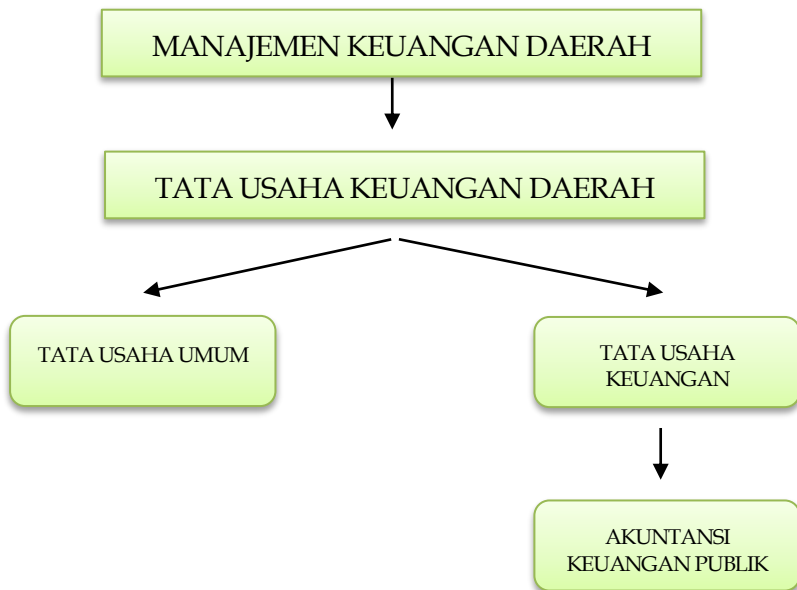
Selanjutnya yaitu keuangan publik. Seperti yang dijelaskan pada pengantar diatas bahwa organisasi yang mengelola kepentingan publik adalah organisasi pemerintahan. Oleh karena itu kita bisa menyamakan bahwa keuangan publik sama dengan keuangan Negara. Definisi paling jelas tentang keuangan negara tertuang pada UU no. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menjelaskan bahwa semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.

Dibandingkan dengan manajemen keuangan swasta, manajemen keuangan publik memiliki keunikan tersendiri yaitu

karena memiliki tujuan bukan untuk mencari keuntungan/laba, melainkan untuk pelayanan kepada publik. Menurut Bastian (2020), Manajemen keuangan publik dapat didefinisikan sebagai sistem untuk menghasilkan dan mengendalikan sumber daya keuangan publik untuk pelayanan publik itu sendiri secara efektif dan efisien. Dari beberapa kutipan definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen keuangan publik adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya berupa keuangan publik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen keuangan publik meliputi perencanaan dan penganggaran, akuntansi dan pelaporan, pengendalian internal, audit dan pengawasan eksternal.

10.2 Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Publik

Kita ketahui bersama bahwa organisasi yang melakukan pengelolaan keuangan publik adalah negara yang berdaulat. Karena besarnya organisasi yang mengelola keuangan publik maka ruang lingkupnyapun juga cukup besar dan kompleks. Manajemen keuangan publik lebih spesifik mengatur tentang hukum, sistem dan proses dalam mengelola pendapatan negara (pusat dan daerah) hingga membelanjakannya untuk kesejahteraan publik. Halim&Kusufi (2014) menjelaskan bahwa manajemen keuangan publik dalam penerapannya memiliki alat yang bernama tata usaha. Tata usaha terbagi lagi menjadi dua kelompok yaitu tata usaha umum dan tata usaha keuangan, seperti yang digambarkan berikut ini:



Gambar 10.1. Ruang lingkup manajemen keuangan publik
(Sumber : Halim&Kusufi [2014] diolah)

Dalam penjelasan wikipedia tata usaha merupakan penyelenggaraan kegiatan administrasi, yakni urusan tulis menulis (dalam segala hal) di dalam suatu organisasi dan juga negara. Faktanya memang pemerintah sebagai penyelenggara manajemen keuangan publik selalu mencatat/menulis seluruh kegiatan sekecil apapun kapasitasnya sebagai bukti dokumen atas kegiatan tersebut. Keteraturan tata usaha dalam sistem pemerintahan merupakan sebuah prestasi tersendiri. Semakin rapi, semakin mudah dibaca dan ditelusuri maka dianggap semakin baik tata kelola pemerintahannya. Oleh karena itu banyak pemerintahan (kementrian, daerah, badan dll) yang berlomba-lomba mencapai prestasi tersebut.

Dalam hal manajemen keuangan publik, pencatatan dilakukan dalam setiap kegiatan. Semua kegiatan yang dilakukan oleh pemerintahan tentu untuk kesejahteraan publik. Untuk mencapai hal tersebut tentulah dibutuhkan perencanaan anggaran yang baik sehingga tujuan-tujuan organisasi yang dirumuskan dapat

secara efektif tercapai. Ada beberapa tahapan / siklus manajemen keuangan publik yang dilakukan oleh pemerintahan dalam menjalankan kegiatannya seperti yang digambarkan berikut ini :



Gambar 10.2. Tahapan manajemen keuangan publik
(Sumber : Bastian [2020] diolah)

10.2.1 Kebijakan

Secara umum, kebijakan merupakan satu atau beberapa keputusan yang harus diambil oleh pejabat publik (pemerintah) kaitannya dengan kesejahteraan publik. Kebijakan ini berkaitan dengan penggunaan dan pengelolaan dana publik yang akan dikelola. Dalam pengelolaan dana publik tersebut pemerintah wajib menggunakannya dengan efektif, efisien dan transparan sesuai dengan amanat undang-undang.

10.2.2 Formulasi Anggaran

Anggaran merupakan penyematan satuan moneter dalam suatu perencanaan kegiatan. Pada pemerintahan, anggaran dituangkan di dalam APBN/D yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah. Penyusunan APBN/D dilakukan sebelum tahun realisasi anggaran. Contohnya, jika sekarang tahun 2023 maka APBN/D yang disusun sekarang adalah untuk kegiatan yang direalisasikan pada tahun 2024 dan begitu seterusnya. Dalam memformulasikan APBN/D, pemerintah harus mengidentifikasi kebutuhan publik hingga ke tingkat bawah (rakyat jelata). Oleh karena itu, penyusunan APBN/D mengakomodir aspirasi masyarakat yang dituangkan dalam kegiatan MUSRENBANG dari tingkat desa yang hasilnya secara bertahap disampaikan ke tingkat atasnya hingga ditampung dan dibahas pada tingkat pemerintah daerah.

10.2.3 Persetujuan Anggaran

APBN/D yang baru disusun oleh pihak eksekutif (pemerintah pusat/daerah) dinamakan RUU-APBN/D (Rancangan Undang-undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah) dan diajukan kepada pihak legislatif (DPR/DPRD) sebagai wakil rakyat. Ketika disetujui oleh DPR/DPRD, RUU tersebut menjadi UU dan apabila tidak terjadi kesepakatan maka menggunakan UU-APBN/D tahun sebelumnya.

10.2.4 Realisasi Anggaran

Dalam pelaksanaan realisasi anggaran, pemerintah diwajibkan menyusun laporan realisasi anggaran pada pertengahan tahun. Dan prognosa 6 bulan berikutnya (Halim&Kusufi, 2014). Laporan dan prognosa tersebut dibahas kembali antara pemerintah dan DPR/DPRD. Pembahasan tersebut juga termasuk jika ada perubahan/penyesuaian anggaran (RUU-APBN-P/RUU-APBD-P) yang disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

10.2.5 Penyusunan laporan Keuangan

Di akhir tahun anggaran, pemerintah memiliki tanggungjawab yaitu menyusun Laporan Keuangan Pemerintah Pusat/Daerah (LKPP/D) yang harus disetorkan kepada DPR/DPRD. Namun, Laporan keuangan tersebut harus diaudit terlebih dahulu oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sehingga juga harus diserahkan kepada BPK selambat-lambatnya 3 bulan setelah tahun anggaran berakhir yaitu bulan Maret dan nantinya hasil audit tersebut yang akan diserahkan kepada DPR/DPRD.

10.2.6 Audit Eksternal

Pihak eksternal yang melakukan audit atas laporan keuangan pemerintah adalah BPK. Sesuai dengan amanat UU No.15 tahun 2004 bahwa Hasil audit/pemeriksaan laporan keuangan harus disampaikan BPK kepada DPR/DPRD dan juga eksekutif paling lambat 2 bulan setelah menerima laporan keuangan dari pemerintah. Laporan hasil pemeriksaan BPK memuat opini, temuan, kesimpulan dan rekomendasi yang mana hal ini harus ditindaklanjuti oleh pemerintah pusat/daerah sebagai pihak mengelola keuangan negara.

10.3 Fungsi Manajemen Keuangan Publik

Besarnya obyek yang dikelola oleh lembaga pemerintahan mengharuskan tata kelola yang sangat baik, efektif dan efisien. Kesalahan dalam merumuskan hingga merealisasikan kegiatan akan berakibat fatal bagi pembangunan negara dan daerah. Korbannya adalah masyarakat secara luas. Oleh karena itu, lembaga pemerintahan sebagai pengelola keuangan negara harus memiliki perencanaan yang baik, efektif dan tepat sasaran sesuai dengan tingkat kedaruratan dan kepentingan wilayah dengan pertimbangan utama yaitu Pancasila. Perencanaan yang baik saja belum cukup, harus diimbangi dengan realisasi yang baik juga efektif dan efisien. Perencanaan dan realisasi yang baik dan efektif akan berdampak positif dan masif untuk masyarakat terlebih untuk kesejahteraan publik di Indonesia. Berikut ini beberapa hal fungsi manajemen keuangan publik yang perlu kita pahami bersama.

10.3.1 Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu indikator suksesnya organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya. Buruknya sebuah perencanaan akan mengakibatkan realisasi yang buruk pula dalam kegiatan operasional sebuah organisasi. Jika hal demikian terjadi, maka dapat dipastikan bahwa organisasi tersebut tidak akan berjalan efektif sesuai dengan tujuan atas didirikannya organisasi tersebut.

Hansen & Mowen (2009) menjelaskan bahwa Perencanaan adalah formulasi terperinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu. Langkah awal dari perencanaan ini adalah harus didahului dengan penyusunan visi, misi dan tujuan organisasi. Jika sebuah organisasi didirikan dengan tujuan untuk kegiatan sosial atau pelayanan maka visi dan misi yang dirumuskan juga harus mencapai tujuan tersebut. Contohnya adalah organisasi/yayasan panti asuhan. Sudah jelas organisasi tersebut adalah memiliki tujuan menampung anak yatim piatu dengan sumber dana yang berasal dari donasi masyarakat maupun bantuan-bantuan dari pemerintah. Atas dasar tujuan tersebut, yayasan panti asuhan merumuskan visi dan misi serta menuangkannya kedalam perencanaan kegiatan berikut penganggarannya.

Perencanaan publik dengan skala dan kapasitas yang paling besar adalah organisasi pemerintahan. Bahwasanya, sektor pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintahan lebih banyak, luas dan kompleks, tidak hanya berfokus pada satu sektor saja. Oleh karena itu dalam merumuskan kegiatannya, organisasi pemerintahan memiliki skala prioritas kegiatan dengan pertimbangan kedaruratan tertentu yang dituangkan kedalam anggaran belanja pada APBN. Semakin besar anggaran belanja suatu sektor artinya sektor tersebut memiliki skala prioritas utama dengan tidak mengesampingkan sektor lainnya.

Sebagai contoh skala prioritas perencanaan pada APBN 2023, pemerintah Indonesia mengalokasikan sektor pelayanan umum sebesar Rp664,1 T (29,56%), sektor ekonomi sebesar Rp634,1 T (28,23%), perlindungan sosial Rp241 T (10,73%), dan juga sektor pendidikan Rp234,1 T (10,42%), hingga yang paling kecil adalah sektor agama sebesar Rp11,2 T (0,5%). Dari data diatas

menunjukkan bahwa sektor pelayanan umum memiliki perencanaan nilai paling tinggi yang artinya pelayanan umum memiliki prioritas yang paling utama. Sektor ekonomi adalah prioritas kedua yaitu peningkatan kualitas ekonomi masyarakat. Hal ini cukup menarik yang artinya pemerintah mengharapkan masyarakat yang memiliki usaha terutama UMKM meningkatkan produktifitasnya sehingga mampu bersaing dan memiliki daya beli yang kuat, memiliki kemandirian ekonomi yang baik dan tidak bergantung pada barang-barang impor. Sektor yang tidak kalah penting juga adalah pada pendidikan. Pemerintah menggelontorkan dana hingga 200an triliun rupiah demi meningkatkan kualitas SDM dalam negeri. Berbagai macam beasiswa disediakan demi menunjang kualitas SDM. Sektor terakhir yang paling tidak menjadi skala prioritas adalah kegiatan keagamaan. Sektor agama memiliki tingkat kedaruratan yang cenderung rendah sehingga perencanaan penganggaran juga paling kecil dibandingkan dengan sektor lainnya.

10.3.2 Fungsi Pengorganisasian

Secara teori, Lubis (2019) menjelaskan bahwa Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari kelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Organisasi juga memiliki sifat abstrak, yaitu tidak dapat dilihat maupun diraba namun dapat dirasakan keberadaan dan manfaatnya. Manusia sebagai makhluk sosial, makhluk yang saling membutuhkan satu dengan yang lainnya pasti memiliki organisasi, setidaknya adalah sebagai anggota organisasi keluarga.

Dalam sebuah organisasi selalu ada pemimpin/pemilik yang mengarahkan kegiatan organisasi tersebut. Selain mengarahkan, pemimpin juga mengorganisir hampir semua urusan dan kegiatan organisasi. Syukran, dkk. (2022) mendefinisikan bahwa pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya,

serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Pendistribusian kerja harus memperhatikan kemampuan seseorang (anggota). Ungkapan pepatah *the right man in the right place* sangat dibutuhkan dalam hal ini. Salah penempatan/pembagian tugas pada seseorang akan berakibat tidak efektifnya kegiatan operasional organisasi.

Organisasi pemerintahan sebagai organisasi publik yang paling besar juga tentu memiliki sistem pengorganisasian yang paling kompleks dan luas dibanding organisasi publik lainnya. Bahkan pengorganisasian pemerintahan itu bukan hanya pada SDMnya saja tetapi juga secara kelembagaan. Contohnya saja pemerintah daerah yang dipimpin oleh Gubernur/Walikota/Bupati. Pemerintah daerah masih terbagi-bagi lagi menjadi lembaga satuan kerja yang biasa disebut Satuan Kerja Perangkat Daerah atau yang biasa disingkat SKPD (UU. No.17 tahun 2003).

Contoh SKPD dalam hal ini adalah kantor dinas dan badan dimana setiap kantor dinas maupun badan juga masih memiliki pengorganisasian SDM. Pembagian tugas dan penunjukan pejabat pada SKPD dilakukan oleh pemimpin daerah dengan mempertimbangkan kualifikasi SDM yang dimiliki daerah tersebut. Namun umumnya, pemerintah daerah banyak memiliki SDM dengan kualifikasi yang sama sehingga dalam penunjukan/pengisiannya biasanya dilakukan lelang jabatan sesuai dengan amanat UU no.23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Tujuan dari pengorganisasian pada organisasi publik ini adalah memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan, tidak memberatkan satu atau beberapa pegawai sehingga SDM yang dimiliki tidak *multitasking*. Tujuan lainnya dari pengorganisasian ini yaitu memudahkan dalam koordinasi antar bagian dan pegawai (anggota organisasi). Ketika pengorganisasian telah dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran maka setiap anggota dapat bekerja secara maksimal sehingga visi, misi dan tujuan sebuah organisasi dapat tercapai secara efektif.

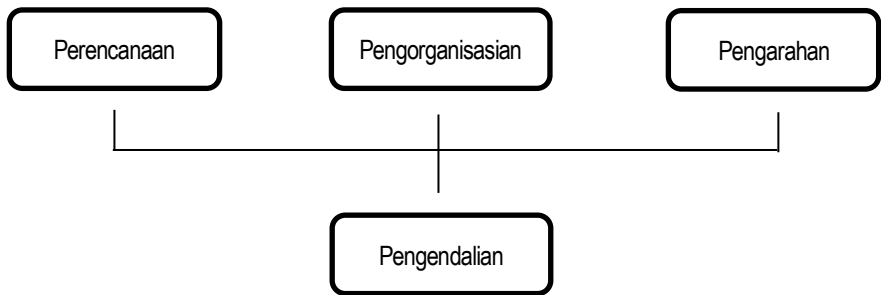
10.3.3 Fungsi Pengarahan

Ketika perencanaan sudah dirumuskan, pengorganisasian sudah dilaksanakan, langkah selanjutnya yaitu pengarahan dari pimpinan. Fungsi ini cukup penting agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Pengarahan merupakan kegiatan memimpin organisasi dalam memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Karlibaeva et al., 2022). Pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan merupakan upaya agar semua anggota organisasi dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan fundamental sebuah organisasi. Instruksi dan informasi yang diberikan pimpinan kepada anggota harus jelas dan mudah dipahami dengan tujuan supaya pekerjaan yang akan dijalankan oleh anggota organisasi tersebut berkualitas dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam organisasi pemerintah daerah (publik), fungsi pengarahan sangat jelas juga dilakukan oleh pimpinan daerah. Bahkan pengarahan dan petunjuk kinerja pegawai (anggota organisasi) dituangkan kedalam peraturan yang disahkan oleh pimpinan daerah. Kemudian dari peraturan tersebut *breakdown* lagi menjadi SOP SKPD. SOP inilah yang merupakan fungsi pengarahan secara resmi dan tertulis dan juga sebagai panduan kinerja pegawai. Penerapan SOP ini memperhatikan prinsip-prinsip kejujuran karena tidak mungkin pimpinan daerah dapat mengawasi satu persatu pegawainya mengingat jumlahnya ratusan bahkan ribuan.

10.3.4 Fungsi Pengendalian

Fungsi yang terakhir dari manajemen keuangan publik adalah pengendalian atas kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan dianggarkan. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa realisasi kegiatan sesuai dengan perencanaan yang dirumuskan. Fungsi pengendalian merupakan pasangan dari fungsi perencanaan. Pengendalian yang baik memerlukan perencanaan, sedangkan perencanaan yang baik membutuhkan pengendalian (Hanafi, 2020). Namun demikian, fungsi pengendalian tetap berkaitan erat dengan fungsi-fungsi lainnya yang diilustrasikan dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 10.3. Hubungan Fungsi Pengendalian dengan Fungsi-fungsi Manajemen Lainnya
(Sumber : Hanafi, 2021)

Di dalam organisasi pemerintahan, fungsi pengendalian juga dilakukan bahkan lebih kompleks dan ketat. Pentingnya fungsi pengendalian pada organisasi pemerintahan juga dapat ditunjukkan dengan adanya lembaga tersendiri yang melakukan fungsi pengendalian ini. Lembaga tersebut adalah BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan). BPKP juga disebut sebagai auditor internal pemerintah sedangkan auditor eksternal adalah BPK (Badan Pemeriksa Keuangan). BPKP dibentuk dan bertugas mengawasi perencanaan dan realisasi kegiatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Baik BPKP maupun BPK merupakan lembaga pengawasan pemerintah yang independen yang bertugas mengendalikan dan mengawasi pengelolaan kegiatan lembaga eksekutif (pemerintahan). Perbedaan BPKP dengan BPK adalah jenis dokumen yang diperiksa. BPKP melakukan penilaian dokumen pemerintah dalam bentuk LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan) sedangkan BPK menilai/memeriksa dokumen Laporan keuangan lembaga pemerintahan yang hasilnya dalam bentuk opini. Apabila lembaga pemerintahan eksekutif mendapatkan nilai dan opini yang tidak wajar dari kedua lembaga pengawasan tersebut maka bisa disimpulkan bahwa perencanaan dan realisasi kegiatan yang sudah dirumuskan tidak berjalan efektif sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

10.4 Barang dan Jasa Manajemen Keuangan Publik

Dibalik rumitnya pengelolaan keuangan publik (keuangan negara) ada nasib masyarakat Indonesia yang dipertaruhkan. Atas keuangan yang dikelola tersebut ada barang dan jasa yang harus dibayar oleh lembaga pemerintahan. Domain pengelolaan lembaga pemerintahan sangat luas dan kompleks dibandingkan dengan lembaga lainnya. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang lebih banyak dalam mengelola keuangan publik tersebut.

10.4.1 Barang Publik

Secara umum, barang merupakan benda atau segala sesuatu yang berwujud yang dapat dilihat, diraba dan disentuh. Pada hakikatnya, secara fisik tidak ada perbedaan antara barang publik dan barang non publik. Yang membedakan hanyalah penyedia barang dimana jika barang disediakan oleh organisasi publik terutama pemerintahan maka untuk mendapatkan/menggunakannya adalah gratis sedangkan barang yang disediakan oleh organisasi swasta biasanya dijual/ada pengorbanan ekonomi yang harus dibayar.

Barang-barang publik dibeli dari APBN/D untuk diberikan kepada rakyat. Barang yang akan diberikan kepada rakyat didistribusikan melalui Lembaga/Satuan Kerja bersangkutan. Misal barang pendidikan maka pendistribusiannya melalui Kementerian Pendidikan/Dinas Pendidikan, barang Pertanian pendistribusiannya melalui Kementerian Agraria/Dinas Pertanian, barang perlindungan sosial pendistribusiannya melalui Kementerian sosial/Dinas Sosial dan seterusnya. Berikut ini contoh barang-barang yang disediakan oleh organisasi publik.

Tabel 10.1. Daftar contoh barang-barang yang disediakan oleh Pemerintah

Sektor	Nama Barang
Pelayanan umum	Perlengkapan tulis dan administrasi, air minum, blanko dan sebagainya
Ekonomi	Alat dan mesin produksi, bangunan, peralatan tata cahaya, komputer/laptop, kamera <i>DSLR/mirrorles</i> dan sebagainya
Perlindungan Sosial	Alat-alat untuk penderita disabilitas atau cacat fisik, gedung penampungan, komputer/laptop, peralatan dapur, bantuan makanan.
Pendidikan	Alat pendidikan, komputer, alat praktek, bangunan, buku, seragam sekolah dan sebagainya
Pertanian	Alat irigasi, mesin panen, pupuk dan obat-obatan, bibit tanaman, pupuk kandang dan sebagainya
Kesehatan	Alat-alat laboratorium, obat-obatan kesehatan, alat suntik, komputer, bangunan rumah sakit dan sebagainya

Sumber: diolah penulis

Tabel diatas hanya sedikit contoh barang yang disediakan oleh organisasi publik. Barang-barang tersebut didistribusikan bersifat bantuan. Untuk mendapatkan/menggunakannya masyarakat tidak memerlukan pengorbanan ekonomi yang cukup besar. Pengorbanan ekonomi untuk mendapatkannya biasanya dibutuhkannya biaya akomodasi penjemputan/pengantaran, atau dokumen, materai saat pengajuan proposal dan lain-lain yang nominalnya biasanya relatif kecil dibanding harga barang yang akan diduplikatkannya.

10.4.2 Jasa Publik

Menurut Wikipedia yang mengutip Philip Kotler mendefinisikan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip intangibel dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Jasa menunjukkan adanya tindakan dari pihak pemberi jasa untuk menawarkan satu pekerjaan. Pada hakikatnya jasa itu termasuk pelayanan kepada konsumen. Layaknya barang publik, tidak ada perbedaan secara teori atas jasa yang dikeluarkan oleh organisasi publik maupun non publik. Hanya saja jasa yang diberikan oleh pemerintah (organisasi publik) memiliki harga yang lebih murah bahkan gratis dibandingkan dengan jasa yang diberikan oleh organisasi swasta lainnya. Jikapun ada biaya, biasanya hanya dalam bentuk retribusi yang nominalnya relatif kecil jika dibandingkan dengan jasa yang diberikan oleh pemerintah.

Jasa yang diberikan oleh pemerintah sebagai organisasi publik didanai sebagian maupun penuh oleh APBN/D. Pendistribusian jasa juga melalui Lembaga/SKPD terkait. Misal pemberian jasa pendidikan maka didistribusikan melalui Kementrian/Dinas Pendidikan, jasa Pertanian pendistribusiannya melalui Kementrian Agraria/Dinas Pertanian, jasa perlindungan sosial pendistribusiannya melalui Kementrian sosial/Dinas Sosial dan seterusnya. Berikut ini contoh jasa-jasa yang disediakan oleh organisasi publik.

Tabel 10.2. Daftar contoh jasa-jasa yang disediakan oleh organisasi Pemerintah

Sektor	Nama Barang
Pelayanan umum	Pelayanan kependudukan, pelayanan surat keterangan tidak mampu, pelayanan pembuatan/perpanjangan sim, pelayanan PEMILU dan sebagainya
Ekonomi	Pelayanan ijin usaha, pendampingan KUR, pelayanan

Sektor	Nama Barang
	NPWP dan sebagainya
Perlindungan Sosial	Pelayanan pendampingan konseling, pelayanan SLB, pendataan masyarakat non-sejahtera, dan sebagainya
Pendidikan	Pelayanan pengajaran, pelayanan pengajuan ijazah sekolah, pelayanan pendampingan masuk sekolah, bantuan beasiswa dan sebagainya
Pertanian	Pelayanan pengajuan proposal bantuan, pelayanan bantuan kartu tani dan sebagainya
Kesehatan	Pelayanan pemeriksaan gratis, pelayanan donor/transfusi darah gratis, pelayanan farmasi dan sebagainya

Sumber: diolah penulis

Demikianlah contoh jasa-jasa yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Untuk mendapatkan jasa seperti contoh diatas, masyarakat tidak memerlukan pengorbanan ekonomi yang besar karena sumber daya manusia sebagai subyek yang melaksanakan pelayanan sudah digaji dan dijamin kesejahteraannya oleh APBN/D.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2020. *Manajemen Keuangan Publik*. Tangerang: Universitas Terbuka
- Halim, Abdul & Kusufi, Muhammad Syam. 2014. *Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat
- Hanafi, Mamduh M., 2021. *Manajemen*. Tangerang: Universitas terbuka
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M., 2009. *Akuntansi Manajerial. Edisi 8 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- <https://id.wikipedia.org/>. Diakses selama bulan September 2023
- Indonesia. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan. Sekretariat Kemenpan RB. Jakarta
- Indonesia. Undang-undang No.17 tahun 2003 tentang Keuangan negara. Lembaran Negara RI 2003 nomor 47. Sekretariat Negara. Jakarta
- Indonesia. Undang-undang No.1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan. Sekretariat Negara. Jakarta
- Indonesia. Undang-undang No.15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Sekretariat Negara. Jakarta
- Indonesia. Undang-undang No.23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Sekretariat Negara. Jakarta
- Informasi APBN 2023. *Peningkatan Produktifitas untuk Transformasi Ekonomi yang Inklusif dan Berkelanjutan*.
- Lubis, S.B. Hari. 2019. *Organisasi. Edisi 1*. Tangerang: Universitas terbuka
- Karlibaeva, R., Kurbonov, K., Bekimbetova, G., & Shaturaev, J. 2022. The Effectiveness of Investment Projects in Development of Innovative Activities of Enterprises.8(3), 62–71.<https://doi.org/10.11648/j.ebm.20220803.11>

Syukran, Muhammad., Agustang, Andi., Idkhan, Andi Muhammad., & Rifdan. 2022. *Konsep Organisasi dan Pengorganisasian dalam Perwujudan Kepentingan Manusia*. Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, administrasi dan Pelayanan Publik. <https://doi.org/10.37606/publik.v9i1.277>

BAB 11

HUBUNGAN ANTARLEMBAGA

Oleh Sukarman

11.1 Pendahuluan

Dalam konteks dinamika masyarakat modern, penyelenggaraan pelayanan publik dan manajemen sumber daya publik menjadi semakin kompleks. Kompleksitas ini tidak hanya berasal dari perubahan teknologi dan tuntutan masyarakat yang berkembang, tetapi juga dari interaksi antara berbagai lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil yang terlibat dalam berbagai aspek penyelenggaraan publik. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai dasar-dasar manajemen publik dan kebutuhan akan kerjasama antar lembaga menjadi sangat penting.

Sistem manajemen publik mengacu pada serangkaian proses, kebijakan, dan praktik yang dirancang untuk mengelola sumber daya dan layanan publik agar dapat memberikan manfaat maksimal kepada masyarakat. Namun, permasalahan yang kompleks, termasuk perubahan sosial, politik, dan ekonomi, sering kali melibatkan lebih dari satu lembaga atau entitas. Dalam hal ini, keberhasilan dalam mencapai tujuan pelayanan publik memerlukan kerjasama yang kuat dan sinergi antar lembaga.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi, tidak ada lembaga tunggal yang dapat mengatasi semua tugas dan tantangan yang ada. Dibutuhkan kerjasama antar lembaga, baik pemerintah, swasta, maupun masyarakat sipil, untuk menciptakan solusi yang holistik dan berkelanjutan. Sinergi antar lembaga juga membantu menghindari tumpang tindih dalam upaya penyediaan layanan publik dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien.

Dalam kerangka manajemen publik yang semakin kompleks dan dinamis, pentingnya hubungan antar lembaga

menjadi elemen kritis dalam mencapai tujuan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Hubungan antar lembaga merujuk pada kolaborasi, koordinasi, dan interaksi yang terjadi antara berbagai lembaga pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil dalam rangka menyelenggarakan pelayanan publik dan mengatasi tantangan yang dihadapi.

Tujuan utama dari hubungan antar lembaga dalam konteks manajemen publik adalah untuk menciptakan kerjasama yang saling menguntungkan guna mencapai hasil yang lebih baik daripada yang bisa dicapai oleh lembaga-lembaga tersebut secara individual. Dalam lingkungan yang semakin terkoneksi dan saling tergantung, lembaga-lembaga tersebut perlu mengenali arti penting kolaborasi lintas sektor dan lintas lembaga.

Arti penting dari hubungan antar lembaga dalam konteks manajemen publik dapat dilihat dari beberapa perspektif:

1. Optimalisasi Sumber Daya: Melalui kerjasama, lembaga-lembaga dapat berbagi sumber daya yang ada, seperti keahlian, anggaran, dan fasilitas. Dengan demikian, pemanfaatan sumber daya dapat dioptimalkan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
2. Menghindari Tumpang Tindih: Kerjasama antar lembaga membantu menghindari tumpang tindih dalam program, kebijakan, dan inisiatif. Ini mengurangi pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa upaya yang dilakukan berfokus pada area yang paling dibutuhkan.
3. Inovasi: Kolaborasi lintas lembaga dapat memunculkan gagasan inovatif dan solusi kreatif untuk masalah yang rumit. Berbagai perspektif dari berbagai lembaga dapat menghasilkan solusi yang lebih komprehensif dan efektif.
4. Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang Lebih Baik: Melalui kerjasama, lembaga-lembaga dapat menyelenggarakan pelayanan publik dengan cara yang lebih terkoordinasi dan menyeluruh. Ini berarti masyarakat akan mendapatkan pelayanan yang lebih baik dan terpadu.
5. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Dalam menghadapi tantangan kompleks, berbagai lembaga dapat

saling berkontribusi dengan informasi, data, dan pengetahuan yang berbeda. Ini memperkaya proses pengambilan keputusan dan memastikan bahwa keputusan yang diambil lebih terinformasi.

11.2 Jenis Hubungan Antar Lembaga dalam Manajemen Publik

11.2.1 Definisi dan ruang lingkup manajemen publik

Definisi Manajemen Publik adalah manajemen publik merujuk pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kebijakan dan program-program yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan pelayanan publik. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi guna mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Ruang Lingkup Manajemen Publik :

Ruang lingkup manajemen publik mencakup berbagai aspek yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya public, adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan: Merumuskan tujuan, strategi, dan kebijakan yang akan diimplementasikan. Perencanaan mencakup identifikasi masalah, analisis situasi, dan penentuan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian: Membentuk struktur organisasi yang efisien dan efektif untuk menjalankan kegiatan pelayanan publik. Ini melibatkan penugasan tanggung jawab, pembagian pekerjaan, dan pengaturan hubungan antar bagian-bagian organisasi.
3. Pelaksanaan: Melaksanakan kebijakan dan program-program yang telah direncanakan. Aktivitas pelaksanaan mencakup penggunaan sumber daya, pengaturan kegiatan, dan koordinasi antar bagian organisasi.
4. Pengawasan: Memantau pelaksanaan program dan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai rencana. Pengawasan melibatkan evaluasi kinerja, identifikasi permasalahan, dan penerapan perbaikan.

5. **Evaluasi:** Mengevaluasi hasil dan dampak dari program-program yang diimplementasikan. Evaluasi membantu mengukur apakah tujuan telah tercapai dan memberikan masukan untuk perbaikan di masa depan.
6. **Pengelolaan Sumber Daya:** Mengelola sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan teknologi yang tersedia agar dapat mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang optimal.
7. **Kebijakan Publik:** Merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan yang akan membentuk dasar tindakan pemerintah. Kebijakan publik mencakup berbagai aspek kehidupan masyarakat, seperti ekonomi, pendidikan, lingkungan, dan lain-lain.
8. **Interaksi Lintas Lembaga:** Melibatkan kerjasama dan kolaborasi antara berbagai lembaga pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam rangka mencapai tujuan pelayanan publik yang lebih baik.
9. **Keterlibatan Masyarakat:** Mendorong partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik, melalui mekanisme seperti konsultasi publik, advokasi, dan partisipasi dalam program-program pelayanan.

Ruang lingkup manajemen publik mencerminkan kompleksitas tugas dan tanggung jawab lembaga-lembaga pemerintah dalam mengelola berbagai aspek penyelenggaraan pelayanan publik. Memahami ruang lingkup ini menjadi kunci dalam mencapai tujuan manajemen publik yang efektif dan berdampak positif bagi masyarakat.

11.2.2 Peran penting manajemen publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif

Manajemen publik memiliki peran yang sangat krusial dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Peran ini melibatkan serangkaian praktik, proses, dan prinsip yang memastikan bahwa sumber daya yang terbatas digunakan dengan baik untuk mencapai tujuan pelayanan yang optimal. Berikut adalah

penjelasan mengenai peran penting manajemen publik dalam konteks ini:

1. **Perencanaan yang Terarah:** Manajemen publik membantu lembaga-lembaga pemerintah merencanakan langkah-langkah yang jelas dan terarah dalam mencapai tujuan pelayanan. Dengan perencanaan yang baik, prioritas ditetapkan, sumber daya dialokasikan dengan bijaksana, dan strategi yang sesuai diidentifikasi untuk menghadapi tantangan.
2. **Pengelolaan Sumber Daya yang Efisien:** Manajemen publik membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, keuangan, dan fisik. Ini berarti mencari cara terbaik untuk memaksimalkan hasil dengan sumber daya yang tersedia, menghindari pemborosan, dan mengurangi biaya yang tidak perlu.
3. **Peningkatan Kualitas Pelayanan:** Melalui pendekatan manajemen yang terstruktur, lembaga-lembaga pemerintah dapat fokus pada meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan menetapkan standar, mengukur kinerja, dan melakukan perbaikan berkelanjutan, pelayanan menjadi lebih responsif dan relevan terhadap kebutuhan warga.
4. **Koordinasi dan Integrasi:** Manajemen publik memastikan koordinasi dan integrasi yang baik antara berbagai bagian lembaga pemerintah yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan. Ini membantu menghindari tumpang tindih, meningkatkan efisiensi, dan memberikan pengalaman pelayanan yang lebih mulus bagi masyarakat.
5. **Pengambilan Keputusan yang Terinformasi:** Dalam manajemen publik, pengambilan keputusan didasarkan pada data dan informasi yang akurat. Ini membantu lembaga-lembaga pemerintah membuat keputusan yang lebih baik, lebih obyektif, dan lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
6. **Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:** Manajemen publik mendorong praktik evaluasi yang kontinyu untuk mengukur dampak dan efektivitas program-program pelayanan. Hasil

evaluasi digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengatasi kendala, dan mengadopsi solusi baru untuk perbaikan berkelanjutan.

7. Respons terhadap Perubahan Lingkungan: Manajemen publik memungkinkan lembaga-lembaga pemerintah untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Ini melibatkan kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan merumuskan strategi yang relevan.
8. Akuntabilitas dan Transparansi: Prinsip-prinsip manajemen publik seperti akuntabilitas dan transparansi membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga pemerintah. Pengelolaan yang transparan dan akuntabel memungkinkan masyarakat untuk mengawasi kinerja pemerintah dan memastikan tanggung jawab yang tepat.

11.2.3 Prinsip-prinsip utama manajemen publik seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik

Dalam "Dasar-Dasar Manajemen Publik," prinsip-prinsip utama seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik memiliki peran penting dalam memastikan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik. Prinsip-prinsip ini mencerminkan tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang terbuka, bertanggung jawab, dan melibatkan partisipasi aktif warga. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga prinsip ini:

1. Transparansi: Transparansi adalah prinsip yang menekankan pada keterbukaan dan keterangkasn dalam tindakan dan keputusan pemerintah. Dalam konteks manajemen publik, transparansi berarti memberikan akses terbuka kepada informasi tentang proses, kebijakan, dan keputusan yang memengaruhi masyarakat. Ini menciptakan kepercayaan warga terhadap pemerintah, memungkinkan evaluasi yang obyektif, dan mengurangi risiko praktik korupsi.

Contoh Implementasi Transparansi:

- a. Publikasi informasi kebijakan, anggaran, dan laporan kinerja secara terbuka untuk umum.
 - b. Memberikan akses publik kepada dokumen-dokumen penting pemerintah, seperti undang-undang, peraturan, dan laporan keuangan.
 - c. Mengadakan forum publik atau pertemuan terbuka untuk mengkomunikasikan rencana dan kebijakan kepada masyarakat.
2. Akuntabilitas: Akuntabilitas merujuk pada tanggung jawab dan kewajiban pemerintah untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan dan keputusan mereka kepada masyarakat, pemangku kepentingan, dan lembaga-lembaga yang relevan. Ini mencakup pengukuran kinerja, pelaporan terbuka, dan pengambilan tindakan jika terdapat pelanggaran atau ketidaksesuaian.

Contoh Implementasi Akuntabilitas:

- a. Menetapkan indikator kinerja yang dapat diukur untuk mengukur pencapaian tujuan dan hasil pelayanan publik.
 - b. Menyusun laporan kinerja rutin yang menggambarkan pencapaian, tantangan, dan langkah-langkah perbaikan.
 - c. Membentuk lembaga pengawas atau badan ombudsman untuk memantau dan mengevaluasi kinerja pemerintah.
3. Partisipasi Publik: Partisipasi publik adalah prinsip yang melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan pelayanan publik. Ini menciptakan kesempatan bagi warga untuk menyuarakan pandangan, memberikan masukan, dan berkontribusi dalam penentuan kebijakan dan program. Partisipasi publik memastikan bahwa kebijakan pemerintah lebih mencerminkan kebutuhan dan aspirasi warga.

Contoh Implementasi Partisipasi Publik:

- a. Mengadakan konsultasi publik dalam tahap perencanaan dan perumusan kebijakan.
- b. Mendorong partisipasi masyarakat dalam komite-komite dan forum-forum terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

- c. Memanfaatkan teknologi seperti platform online untuk mendapatkan masukan dari warga terkait dengan program-program pelayanan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dalam manajemen publik, pemerintah mampu membangun fondasi yang kuat untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik, lebih adil, dan lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

11.2.4 Identifikasi komponen-komponen utama dalam manajemen publik seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi

Dalam dasar-dasar manajemen publik, terdapat beberapa komponen utama yang membentuk siklus manajemen publik. Setiap komponen memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pelayanan publik dijalankan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang empat komponen utama dalam manajemen publik:

1. Perencanaan:

Perencanaan adalah tahap awal dalam siklus manajemen publik. Ini melibatkan identifikasi tujuan, prioritas, dan strategi yang akan dijalankan. Dalam konteks manajemen publik, perencanaan mencakup:

- a. Menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
- b. Merumuskan rencana tindakan yang menjelaskan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan.
- c. Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan, termasuk anggaran, tenaga kerja, dan fasilitas.

2. Pelaksanaan: Pelaksanaan melibatkan implementasi rencana tindakan yang telah dirumuskan. Ini berarti menjalankan langkah-langkah yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen publik, pelaksanaan mencakup:

- a. Mengalokasikan sumber daya dan tanggung jawab kepada individu atau tim yang tepat.
 - b. Mengkoordinasikan berbagai bagian atau unit organisasi yang terlibat dalam implementasi.
 - c. Menilai kemajuan pelaksanaan dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.
3. Pengawasan: Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana tindakan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks manajemen publik, pengawasan mencakup:
- a. Membandingkan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan.
 - b. Mengidentifikasi penyimpangan atau masalah yang mungkin muncul selama pelaksanaan.
 - c. Mengambil langkah-langkah untuk mengatasi penyimpangan dan memastikan koreksi yang tepat waktu.
4. Evaluasi: Evaluasi melibatkan analisis mendalam terhadap hasil dan dampak dari kegiatan yang telah dilakukan. Ini membantu untuk memahami sejauh mana tujuan telah tercapai dan mengidentifikasi pembelajaran untuk masa depan. Dalam konteks manajemen publik, evaluasi mencakup:
- a. Menilai sejauh mana tujuan dan indikator kinerja telah tercapai.
 - b. Menilai dampak program terhadap masyarakat atau lingkungan.
 - c. Menganalisis efisiensi dan efektivitas program dalam mencapai tujuan.

11.3 Jenis Hubungan Antar Lembaga dalam Manajemen Publik

11.3.1 Kerjasama antar lembaga pemerintah

Kerjasama antar lembaga pemerintah adalah aspek penting dalam manajemen publik yang bertujuan untuk mencapai tujuan pelayanan publik secara lebih efisien dan efektif. Kolaborasi yang terencana dan sinergis antara berbagai lembaga pemerintah dapat memberikan berbagai manfaat, termasuk optimalisasi sumber daya dan penghindaran tumpang tindih dalam upaya penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam "Dasar-Dasar Manajemen Publik," ada dua bentuk kerjasama antar lembaga pemerintah yang dapat di analisis:

1. Kolaborasi dalam perencanaan dan alokasi anggaran

Kolaborasi dalam perencanaan dan alokasi anggaran mengacu pada upaya bersama lembaga pemerintah dalam merencanakan dan mengalokasikan anggaran untuk tujuan-tujuan tertentu. Dalam kerjasama ini, lembaga-lembaga yang terlibat saling berkoordinasi untuk memastikan bahwa alokasi anggaran sesuai dengan prioritas pelayanan publik yang telah ditetapkan. Hal ini membantu dalam menghindari tumpang tindih dan pemborosan anggaran, serta memastikan bahwa sumber daya yang terbatas digunakan secara optimal.

Contoh Implementasi:

- a. Lembaga pemerintah yang memiliki keterkaitan dalam pelayanan yang sama atau serupa dapat berkumpul untuk merencanakan alokasi anggaran secara bersama-sama.
 - b. Pertemuan lintas lembaga dapat diadakan untuk membahas rencana anggaran, memprioritaskan proyek, dan memastikan bahwa alokasi sumber daya sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
2. Penggunaan sumber daya bersama untuk menghindari tumpang tindih

Tumpang tindih dalam upaya penyelenggaraan pelayanan publik dapat terjadi ketika beberapa lembaga pemerintah melakukan kegiatan yang serupa atau memiliki tujuan yang sama secara terpisah-pisah. Kolaborasi dalam hal ini

bertujuan untuk menghindari duplikasi upaya, penggunaan sumber daya yang tidak efisien, dan penyebaran pelayanan yang tidak merata kepada masyarakat.

Contoh Implementasi:

- a. Lembaga-lembaga yang memiliki mandat serupa dapat membentuk tim lintas lembaga untuk mengidentifikasi area tumpang tindih dan merancang solusi kolaboratif.
- b. Peta pelayanan publik dapat digunakan untuk menentukan wilayah atau sektor yang terdapat tumpang tindih, kemudian merancang tindakan untuk meminimalkan overlap tersebut.

Melalui kolaborasi dalam perencanaan, alokasi anggaran, dan penghindaran tumpang tindih, lembaga-lembaga pemerintah dapat bekerja bersama secara lebih efektif dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Ini bukan hanya mengurangi pemborosan, tetapi juga mengarah pada penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih terpadu, kohesif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

11.3.2 Hubungan dengan sektor swasta

Dalam "Dasar-Dasar Manajemen Publik," kemitraan dalam proyek-proyek pengembangan infrastruktur merujuk pada kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta, atau bahkan masyarakat sipil, untuk merencanakan, mendanai, dan melaksanakan proyek-proyek infrastruktur dengan tujuan meningkatkan fasilitas dan layanan publik. Kemitraan semacam itu muncul sebagai respons atas kompleksitas dan skala proyek infrastruktur modern, serta keterbatasan sumber daya pemerintah.

Keuntungan Kemitraan dalam Proyek Infrastruktur:

1. Sumber Dana yang Lebih Diversifikasi: Kemitraan memungkinkan pemerintah memanfaatkan sumber dana swasta untuk mendanai proyek infrastruktur yang diperlukan. Ini mengurangi tekanan pada anggaran pemerintah dan memperluas kapasitas pendanaan.
2. Keahlian dan Inovasi: Pihak swasta sering memiliki pengetahuan teknis dan inovasi dalam pengembangan

infrastruktur. Kolaborasi ini membawa ide-ide baru dan solusi kreatif untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas proyek.

3. **Pengelolaan Risiko yang Lebih Baik:** Dalam beberapa kemitraan, risiko proyek dibagi antara pemerintah dan mitra swasta. Ini membantu mengelola risiko finansial, teknis, dan operasional secara lebih efektif.
4. **Pelaksanaan yang Lebih Cepat:** Kemitraan dapat mempercepat pelaksanaan proyek karena swasta cenderung memiliki kemampuan untuk merencanakan, membiayai, dan melaksanakan dengan lebih cepat daripada sektor publik.

Tantangan Kemitraan dalam Proyek Infrastruktur:

1. **Manajemen Konflik Kepentingan:** Kemitraan dapat menghadapi konflik antara tujuan komersial mitra swasta dan tujuan pelayanan publik pemerintah. Diperlukan regulasi yang kuat untuk menjaga keseimbangan.
2. **Ketidakpastian Keuntungan Finansial:** Bagi mitra swasta, keuntungan finansial dari proyek harus jelas dan dapat diantisipasi. Jika proyek tidak menguntungkan, bisa berdampak pada kualitas pelayanan.
3. **Penyelenggaraan Pelayanan yang Konsisten:** Kemitraan harus memastikan bahwa pelayanan yang disediakan tetap konsisten dengan standar dan kebutuhan masyarakat, daripada hanya berfokus pada aspek komersial.

Contoh Kemitraan dalam Proyek Infrastruktur:

- a. **Pembangunan Jalan Tol:** Pemerintah dan sektor swasta dapat berkolaborasi dalam membangun jalan tol, dengan pemerintah menyediakan regulasi dan tanah, sementara sektor swasta merancang, membangun, dan mengoperasikan jalan tol tersebut.
- b. **Pembangunan Fasilitas Air Minum:** Pemerintah dan lembaga keuangan dapat bekerja sama untuk mendanai pembangunan fasilitas air minum, dengan lembaga keuangan memberikan pendanaan dan pemerintah mengelola proyek.

- c. **Proyek Energi Terbarukan:** Pemerintah dan perusahaan energi terbarukan dapat bermitra untuk membangun dan mengoperasikan proyek energi terbarukan, dengan pemerintah memberikan insentif dan regulasi yang mendukung.

Melalui kemitraan dalam proyek-proyek pengembangan infrastruktur, pemerintah dapat memanfaatkan sumber daya dan keahlian sektor swasta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan membangun infrastruktur yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Namun, diperlukan kerangka kerja yang baik dan pengawasan yang cermat untuk memastikan bahwa kemitraan ini berjalan dengan efisien dan menghasilkan manfaat bagi semua pihak.

11.3.3 Keterlibatan masyarakat sipil

Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan melalui mekanisme konsultasi publik adalah pendekatan yang melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan, pendapat, dan pandangan mereka terhadap rencana, kebijakan, atau program pemerintah. Konsultasi publik bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan, aspirasi, dan kepentingan masyarakat yang akan terdampak. Ini adalah salah satu aspek penting dari demokrasi yang responsif.

Langkah-langkah mekanisme konsultasi public adalah sebagai berikut:

1. **Identifikasi Isu:** Pemerintah mengidentifikasi isu atau rencana tertentu yang memerlukan masukan dari masyarakat.
2. **Pemberitahuan:** Masyarakat diinformasikan tentang konsultasi yang akan dilakukan, termasuk tujuan, waktu, dan cara berpartisipasi.
3. **Pengumpulan Masukan:** Masyarakat diminta memberikan masukan mereka melalui berbagai cara, seperti pertemuan publik, survei, forum online, atau penyelenggaraan kelompok diskusi.

4. Analisis dan Penilaian: Pemerintah menganalisis dan mengevaluasi masukan yang diterima, mengidentifikasi tren, kepentingan utama, dan perspektif yang perlu dipertimbangkan.
5. Penyusunan Keputusan: Hasil dari konsultasi dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, dan kebijakan atau rencana dapat diubah berdasarkan masukan masyarakat.

Keuntungan Mekanisme Konsultasi Publik adalah sebagai berikut:

1. Inklusivitas: Mekanisme ini memberikan akses kepada semua warga untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, terlepas dari latar belakang atau status sosial.
2. Transparansi dan Legitimitas: Konsultasi publik meningkatkan transparansi dan memberikan legitimasi kepada keputusan yang diambil, karena didasarkan pada masukan dari masyarakat yang terdampak.
3. Keputusan yang Lebih Baik: Dengan melibatkan berbagai pandangan, keputusan yang diambil cenderung lebih holistik dan lebih mempertimbangkan berbagai sudut pandang.

Tantangan Mekanisme Konsultasi Publik adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi yang Merata: Tidak semua kelompok masyarakat mungkin memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi, terutama jika ada keterbatasan akses.
2. Kualitas Masukan: Tidak semua masukan masyarakat dapat memenuhi standar yang diperlukan untuk diintegrasikan ke dalam keputusan.
3. Waktu dan Sumber Daya: Konsultasi publik dapat memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan untuk diorganisir dan menganalisis.

Contoh Mekanisme Konsultasi Publik:

1. Pengajuan Kebijakan Lingkungan: Pemerintah mengadakan serangkaian pertemuan publik untuk mendengarkan pandangan masyarakat tentang rencana kebijakan lingkungan yang akan diimplementasikan.
2. Pengembangan Rencana Pembangunan Kota: Pemerintah mengadakan survei daring untuk mengumpulkan pandangan warga mengenai pengembangan kota, termasuk kebutuhan infrastruktur dan fasilitas umum.
3. Pengajuan Undang-Undang: Parlemen menyelenggarakan dengar pendapat publik sebelum mengesahkan undang-undang tertentu, memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk memberikan masukan tentang dampak dan implikasi undang-undang tersebut.

Melalui mekanisme konsultasi publik, pemerintah mampu mengintegrasikan perspektif masyarakat dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya menciptakan kebijakan yang lebih responsif dan relevan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Asrul, dkk. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Medan: Cipta pustaka Media.
- Danial, D., Nurjannah, N., & Mirna, M. 2019. *Evaluation of The Learning Program of Mathematics Study Program at Islamic Institute Of Muhammadiyah Sinjai. Matematika Dan Pembelajaran*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.33477/mp.v7i1.1046>.
- Fitriani. 2019. Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa SMP. *JTMT: Journal Tadris Matematika*, 01(01), 25–30. <http://journal.iaimsinjai.ac.id/index.php/Jtm/article/view/393>.
- Hamalik, Oemar. 2010. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Elis Ratnawulan. 2014. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit pustaka.
- Ida Farida. 2017. *Evaluasi Pembelajaran*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Tim Pengembangan MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. 2011. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta Utara: PT Raja Grafindo Persada.

BIODATA PENULIS



Zul Fadli

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
FISIP Universitas Pattimura

Lahir di Ujung Pandang pada tanggal 12 Juni 1988. Merupakan putra kedua dari pasangan Prof. Dr. H. Imran Ismail, M.S dan dr. Hj. Nurhaedah Azis, M.Kes. Menikah pada tahun 2018 dan dikarunia 2 orang anak. Penulis merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Pattimura. Menyelesaikan S1 (Sarjana) pada Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Keuangan Kampus STIE Indonesia Makassar pada tahun 2011, dan S2 (Magister) pada Program Studi Ilmu Administrasi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Kampus STIA-LAN Makassar pada tahun 2018. Telah menulis beberapa buku, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan menerbitkan hasilnya pada beberapa jurnal nasional dan internasional.

BIODATA PENULIS



Treacy Austin, S.I.P., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara
STISIPOL Candradimuka Palembang

Saya lahir dari keluarga dengan latar belakang pekerja kantoran atau BUMN, kedua orangtua saya lulusan SMA. Saya anak kedua dari tiga bersaudara. Tahun 2009, Pendidikan S-1 yang saya tempuh selama 4 tahun di Universitas Sriwijaya Indralaya jurusan Ilmu Administrasi Negara dan Tahun 2015 saya menempuh pendidikan selama 2 tahun di Pascasarjana Universitas Sriwijaya. Tahun 2018 saya memulai karir saya di dunia pendidikan dengan menjalani kehidupan sebagai dosen tetap Perguruan Tinggi Swasta STISIPOL Candradimuka Kota Palembang LLDIKTI wilayah II. Saya membutuhkan kritik dan saran bapak/ibu untuk disampaikan di email: treacy@stisipolcandradimuka.ac.id.

BIODATA PENULIS



**DR. Hj. KMT Lasmiatun. SE.,MSi.
CRA.,C.RP.,CMA.,C.NNLP.,CM.NNLP.,C.LMA.,CHA.,CFHA.,CBHCM.,C
HCBP.,CBHRM.,CPSP.,CBPA.,CRSP.,CSEM.,C.MPdl
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang**

Penulis lahir di Blora tanggal 24 April 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang. Menyelesaikan pendidikan Diploma di UNNES Tahun 1997, Sarjana Ekonomi di Undip Tahun 2002, menyelesaikan Pra MM di Undip Tahun 2005 dan Magister Sains di Undip Tahun 2007. Penulis menyelesaikan program doktor pada Program Studi Pembangunan di UKSW Tahun 2015. Bekerja di dunia pendidikan sejak 1997, lalu pindah di perbankan tahun 2004 hingga 2007, dan akhirnya kembali lagi ke dunia pendidikan. Pernah menjadi Dosen di Akademi Widya Buana, UNISFAT, STIE Dharma Putra Semarang, UPBJJ-UT Semarang, Stebank Mr. Sjafruddin Prawiranegara Jakarta, Universitas Mercu Buana Jakarta, Universitas Wahid Hasyim Semarang, saat ini sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Semarang dan Direktur LPSPDM RA Kartini serta Ketua LPP UKM.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CBPA®

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia

Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung

Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis / owner / pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya

yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM / Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur / Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

Dosen Program Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk

Penulis lahir di salati, 19 September 1985. Penulis merupakan anak ke-empat dari tujuh bersaudara dari pasangan bapak La Ode Amane La Ode Tode dan Ibu Hj. Sitti Rahma La Timbasa (wa unga). Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dan melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis menekuni bidang Ilmu Sosial.

Penulis saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – 2025. Juga, Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) Universitas Muhammadiyah Luwuk Periode 2021 – sekarang. Bersama kawan-kawan penulis menerbitkan buku antologi puisi “Air Mata Anonim, Realitas Dunia Birahi dan Merah Darahku, Putih Tulangku”. Selain itu, bersama istri tersayang (Sri Ayu Laali, S.Pd., M.Pd) menulis Buku “Metode Penelitian”. Penulis juga berkesempatan melibatkan diri dalam berbagai penulisan Book Chapter. Juga terlibat dalam berbagai penelitian

mitra dengan pihak Pemerintah dan Pihak swasta. Penulis dapat dihubungi melalui email:

what app : 085395333301
email : putrohade@gmail.com
adeputra@unismuhluwuk.ac.id
Google Shcolar : 7JLLxKMAAAJ
SINTA ID : 6681079
Scopus ID : 57214108932
Web of Science : ABM-9152-2022
ResearcherID
ORCID ID : <https://orcid.org/0000-0002-3749-2382>

BIODATA PENULIS

Dr. Achmad Choerudin, ST,SE,MM.

**(C.SRP, C.PSP, C.DMP, C.GL, C.BPA, C.PRW, C.FHA, C.TCP, C.NCP,
C.ELC, LSSWBC, PME.C, C.HCP, C.HA., C.NEP., LFPC., CLMA, C.TWP.)**

Ketua LPPM STIE AUB dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas
Ekonomi dan Bisnis UTP Surakarta

Achmad Choerudin, lahir tahun 1977, lulus S-1 di UMS (2001), S-1 di STIE AUB (2011), S-2 di UNS (2003), dan S-3 di UNS (2015). Pengalaman kerja sebagai Supervisor Produksi (2001-2002), Pembantu Direktur III AT-AUB Surakarta (2003-2007), Direktur Citra Inti Semar (2005 – sekarang), Wakil Direktur I AT-AUB Surakarta (2002-2006), Wakil Direktur AT-AUB Surakarta (2006-2010), Ketua LPPM STIE AUB dan Ketua Penjaminan Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis UTP Surakarta (2022- sekarang). Prestasi melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah penelitian dan pengabdian di KemenristekDikti tingkat Nasional, *chief of editor*, *editor board* dan *reviewer* di jurnal nasional dan internasional, seminar nasional & internasional, tenaga ahli, tim pendamping, dewan CSR Kabupaten Sukoharjo, Dewan Pengupahan Kota, pembicara dan konsultan di instansi pemerintah dan swasta, dan aktif menulis di jurnal terindex *Scopus*, *DOAJ*, *Copernicus* dan lainnya. Buku kolaborasi yang ditulis dengan GetPress adalah Buku Ekonomi Koperasi, Buku Akuntansi Manajemen, Buku Perilaku Organisasi, Buku Manajemen Koperasi dan UMKM, Buku Manajemen Pemasaran Lanjutan, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Pengantar Bisnis, Keorganisasian, Statistik Ekonomi, dan lebih dari 35 Buku bidang Ekonomi dan Manajemen. Tahun

2022, mendapatkan penghargaan sebagai “Penulis Terbaik Tahun 2022” dari Penerbit Get Press (PT. Global Eksekutif Teknologi) GET.03/12/1/2022 dan mendapatkan “Best Research in Business Management and Accounting 2022”, from SRS, Romania. Selain aktif di dunia akademis, juga aktif dalam menuntut ilmu agama yaitu mencari sanad Al Qur'an (Imam Hafsh dan Imam Syu'bah dan lainnya), Ilmu dan Kitab Hadits, Lughoh Arabiyyah dan Kaidah-kaidah ilmu tajwid.

BIODATA PENULIS



Dr. Dedi Herdiansyah, SE., M.Si.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif
Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Singkawang (Kalimantan Barat) pada tanggal 9 Oktober 1975. Staf Pengajar (Dosen) yang ber homebase pada Program Studi DIV Administrasi Bisnis Otomotif, Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Pontianak. Mata kuliah yang rutin diampu adalah Kewirausahaan, Pelayanan Prima dan Pelayanan Publik. Sarjana (S1) pada tahun 1998 di Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) di Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. Tahun 2001 mendapatkan gelar Magister Sains (S2) di Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Gajahmada Yogyakarta. Tahun 2012 mendapatkan gelar Doktor (S3) pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang. Karir manajerial yang pernah dijalani yaitu: sebagai Sekretaris Laboratorium periode Tahun 2003 sd 2004, sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis periode Tahun 2004 sd 2007, dan sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis periode Tahun 2007 sd 2009. Dan selanjutnya pernah sebagai Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Polnep pada periode Tahun 2015-2019.

BIODATA PENULIS



Roni Yanto, S.E., M.Acc
Dosen Program Studi Akuntansi
Universitas Ibrahimy Situbondo

Penulis lahir di Banyuwangi tanggal 04 Agustus 1989. Penulis adalah dosen tetap dan sekretaris program studi (periode 2023-2028) pada Program Studi Akuntansi, Universitas Ibrahimy Situbondo. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi lulus tahun 2012 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada lulus tahun 2016. Penulis sudah menerbitkan beberapa artikel di jurnal nasional dan bereputasi dan juga pernah menulis di *book chapter* dengan judul Akuntansi UMKM.

BIODATA PENULIS



Sukarman, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Kewirausahaan Institut Teknologi Sains Dan Bisnis Muhammadiyah Selayar.

Penulis lahir pulau terluar perbatasan NTT tepatnya di Bonto-Bonto Desa Kalaotoa, Kecamatan Pasilambena, Kab. Kepulauan Selayar Provinsi Sulawesi Selatan tanggal 04 Juni 1988, terlahir sebagai anak pertama dari pasangan suami istri Bapak Dg. Siratang dan Ibunda Rahmatia. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Kewirausahaan, Institut Teknologi Sains Dan Bisnis Muhammadiyah (ITSBM) Selayar Sul-Sel.

Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah (UNISMUH) Makassar dan melanjutkan S2 konsentrasi Manajemen Keuangan pada Program Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah (UNISMUH) Makassar.

Penulis juga sebagai pembisnis di bidang makanan dan minuman selain itu penulis juga seorang aktivis atau Relawan dibidang sosial, lingkungan dan kemanusiaan yang bergabung di beberapa organisasi nasional. Demikian sekilas biodata penulis, semoga buku yang di terbitkan ini dapat berguna dan bermanfaat bagi diri saya sendiri dan untuk klayak umum yang membutuhkan, penulis bisa di hubungi melalui email sukarmanarman41@gmail.com atau melalui no telepon/WA 081241210212.