

MANAJEMEN PUBLIK: TEORI, STRATEGI, DAN IMPLEMENTASI PELAYANAN PUBLIK



Tim Penulis :

- Murniati
- Kahar Haerah
- Syafaruddin
- Zulia Almaida Siregar
- Junita Putri Rajana Harahap
- Coleta Maskikit
- Maria Margareta Reginaldis

MANAJEMEN PUBLIK: TEORI, STRATEGI, DAN IMPLEMENTASI PELAYANAN PUBLIK

Murniati
Kahar Haerah
Syafaruddin
Zulia Almaida Siregar
Junita Putri Rajana Harahap
Coleta Maskikit
Maria Margareta Reginaldis



GETPRESS INDONESIA

**MANAJEMEN PUBLIK: TEORI, STRATEGI, DAN IMPLEMENTASI
PELAYANAN PUBLIK**

Penulis :

Murniati

Kahar Haerah

Syafaruddin

Zulia Almaida Siregar

Junita Putri Rajana Harahap

Coleta Maskikit

Maria Margareta Reginaldis

ISBN : 978-634-255-617-7

Editor : Mila Sari, M. Si.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S. Pd.

PENERBIT : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Jl. Palarik RT 01 RW 06 Kelurahan Air Pacah

Kecamatan Koto Tangah Padang Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Manajemen Publik: Teori, Strategi, dan Implementasi Pelayanan Publik* ini dapat diselesaikan. Isi buku ini mencakup pembahasan tentang pengantar manajemen publik, teori dan paradigma manajemen publik, perencanaan dan strategi pelayanan publik, pengorganisasian aparatur dan manajemen sdm publik, kepemimpinan dan pengambilan keputusan di sektor publik, manajemen keuangan, anggaran, dan proyek publik, manajemen kinerja dan evaluasi pelayanan publik, dan kebijakan publik, implementasi, dan inovasi pemerintahan. Akhir kata, semoga buku ini dapat menjadi referensi dan dapat memberikan manfaat serta inspirasi bagi semua pembaca.

Padang, Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK.....	9
1.1 Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Publik	2
1.2 Evolusi Paradigma Manajemen Publik	4
1.3 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Publik Modern.....	6
1.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Publik Modern	8
1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Publik.....	12
1.6 Perbedaan Manajemen Publik vs Manajemen Swasta.....	14
1.7 Isu Kontemporer dalam Manajemen Publik di Indonesia.....	16
1.8 Peran Manajer Publik Abad 21	18
DAFTAR PUSTAKA.....	21
BAB 2 TEORI DAN PARADIGMA MANAJEMEN PUBLIK	24
2.1 Paradigma 1: <i>Old Public Administration</i> (OPA) 1887–1970an	25
2.2 Paradigma 2: <i>New Public Management</i> (NPM) 1980–2000an	29
2.3 Paradigma 3: <i>New Public Service</i> (NPS).....	33
2.4 Paradigma 4: <i>New Public Governance</i> (NPG)	39

DAFTAR PUSTAKA.....	45
BAB 3 PERENCANAAN DAN STRATEGI PELAYANAN PUBLIK.....	47
3.1 Konsep Perencanaan dan Strategi Pelayanan Publik.....	47
3.2 Pentingnya Perencanaan dan Strategi dalam Pelayanan Publik.....	48
3.3 Jenis-Jenis Perencanaan dan Strategi Pelayanan Publik.....	50
3.4 Analisis Lingkungan dan Identifikasi Kebutuhan Publik.....	85
3.5 Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelayanan Publik.....	91
3.6 Pengembangan Strategi Pelayanan Publik.....	93
3.7 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	97
3.8 Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pelayanan Publik.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	104
BAB 4 PENGORGANISASIAN APARATUR DAN MANAJEMEN SDM PUBLIK	105
4.1 Konsep Dasar Pengorganisasian Aparatur dalam Sektor Publik.....	106
4.2 Manajemen SDM Publik	110
4.3 Pengembangan Kompetensi dan Karier Aparatur	115
4.4 Penilaian Kinerja Aparatur: Dari SKP ke Sistem Berbasis Outcome.....	116
4.5 Etika, Disiplin, dan Integritas Aparatur.....	118

4.6 Manajemen Talenta dan Suksesi di Sektor Publik.....	120
4.7 Perencanaan Suksesi (<i>Succession Planning</i>).....	121
4.8 Studi Kasus Utuh: Transformasi SDM di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Surabaya	121
DAFTAR PUSTAKA.....	125
BAB 5 KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKTOR PUBLIK	127
5.1 Kepemimpinan	127
5.2 Kepemimpinan di Sektor Publik.....	131
5.3 Pengambilan Keputusan.....	135
5.4 Pengambilan Keputusan di Sektor Publik	139
5.5 Hubungan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan di Sektor Publik	144
DAFTAR PUSTAKA.....	149
BAB 6 MANAJEMEN KEUANGAN, ANGGARAN, DAN PROYEK PUBLIK	155
6.1 Pentingnya Pengelolaan Keuangan Publik	157
6.2 Reformasi Administrasi Publik	158
6.3 Hubungan Anggaran dengan Pelayanan Publik	160
6.4 Tantangan Tata Kelola Proyek Publik	161
6.5 Konsep Manajemen Keuangan Publik.....	162
6.6 Penganggaran Sektor Publik.....	172
6.7 Manajemen Proyek Publik.....	178
6.8 Transparansi dan Akuntabilitas	186

6.9 Digitalisasi dan Inovasi Pengelolaan Keuangan Publik.....	195
6.10 Tantangan Implementasi.....	205
DAFTAR PUSTAKA.....	212
BAB 7 MANAJEMEN KINERJA DAN EVALUASI PELAYANAN PUBLIK.....	217
7.1 Konsep Manajemen Kinerja dalam Organisasi Publik.....	219
7.2 Tujuan Manajemen Kinerja	223
7.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja	225
7.4 Elemen Utama Manajemen Kinerja.....	226
7.5 Hubungan antara Manajemen Kinerja dan Evaluasi Pelayanan Publik	226
7.6 Pendekatan Moderen Dalam Evaluasi	227
7.7 Indikator Kinerja Pelayanan Publik.....	227
7.8 Evaluasi Pelayanan Publik.....	230
7.9 Metode Evaluasi Pelayanan Publik	232
7.10 Tantangan Dalam Manajemen Kinerja Pelayanan Publik.....	233
7.11 Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik.....	233
DAFTAR PUSTAKA.....	238
BAB 8 KEBIJAKAN PUBLIK, IMPLEMENTASI, DAN INOVASI PEMERINTAHAN.....	239
8.1 Konsep dan Teori Kebijakan Publik.....	240
8.2 Implementasi Kebijakan Publik.....	244

8.3 <i>Governance</i> dan <i>Collaborative Governance</i> dalam Implementasi Kebijakan.....	253
8.4 Inovasi Pemerintahan dalam Pelayanan Publik.....	256
8.5 Integrasi Kebijakan, Implementasi, dan Inovasi: Perspektif Manajemen Publik.....	260
DAFTAR PUSTAKA.....	264
INDEKS	266
GLOSARIUM	268
BIODATA PENULIS.....	273

DAFTAR GAMBAR

Gambar 6. 1 Siklus <i>Public Financial Management</i>	166
Gambar 6. 2 Siklus Manajemen Proyek Publik.....	183
Gambar 6. 3 Siklus Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP).....	193
Gambar 6. 4 Siklus Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Publik.....	196
Gambar 6. 5 Siklus <i>Smart Government</i>	200
Gambar 6. 6 Skema Transformasi Digital Sektor Publik	203
Gambar 8. 1 Model Kebijakan David Easton	241
Gambar 8. 2 Model Implementasi Kebijakan Van Meter & Van Horn	246
Gambar 8. 3 Model Implementasi Kebijakan Edward III.....	248
Gambar 8. 4 Model Implementasi Kebijakan Charles O. Jones	249
Gambar 8. 5 Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle.....	251
Gambar 8. 6 Model Implementasi Kebijakan Masmanian & Sabatier.....	252

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbandingan Paradigma Manajemen Publik	5
Tabel 1. 2 Perbandingan Mendalam Manajemen Publik dan Manajemen Swasta.....	14
Tabel 1. 3 Kompetensi Manajer Publik Masa Depan.....	18
Tabel 3. 1 Perbandingan Perencanaan Strategi.....	84
Tabel 4. 1 Perbandingan Struktur Organisasi Publik vs Swasta ..	107
Tabel 4. 2 Perbandingan MSDM Publik vs MSDM Swasta.....	111
Tabel 4. 3 Komponen SKD PNS dan Bobot Ideal.....	114
Tabel 4. 4 Indikator Kinerja Individu Pelayanan Publik (Contoh untuk Front Office Mal Pelayanan Publik)....	117
Tabel 7. 1 Indikator dalam Evaluasi Pelayanan Publik.....	231

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK

Oleh Murniati

Manajemen publik merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Di tengah dinamika globalisasi, disrupsi teknologi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan, organisasi publik dituntut untuk bertransformasi dari sekadar pelaksana administrasi menjadi institusi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada nilai publik (Ongaro, 2024).

Di Indonesia, perubahan paradigma pemerintahan dari sentralistik menuju desentralistik, serta dorongan reformasi birokrasi, semakin mempertegas pentingnya manajemen publik sebagai instrumen strategi (Dwiyanto, 2015). Pemerintah tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya aktor dalam penyediaan layanan, melainkan sebagai bagian dari ekosistem governance yang melibatkan sektor swasta, masyarakat sipil, dan komunitas lokal (Osborne, 2010).

Lebih jauh, tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik mendorong pemerintah untuk mengadopsi pendekatan manajerial yang lebih responsif dan berbasis kinerja. Oleh karena itu, pemahaman komprehensif tentang manajemen publik menjadi kebutuhan mendasar, baik bagi akademisi maupun praktisi pemerintahan (Edward *et al.*, 2024).

1.1 Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Publik

1.1.1 Definisi Manajemen Publik

Manajemen publik dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya publik untuk mencapai tujuan kebijakan secara efektif, efisien, dan berkeadilan. Beberapa ahli memberikan definisi yang memperkaya pemahaman tentang manajemen publik:

Manajemen publik dapat didefinisikan sebagai proses sistematis dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya publik untuk mencapai tujuan kebijakan secara efektif, efisien, dan berkeadilan (Shofwa, 2024).

Keban (2004) menyatakan bahwa manajemen publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Hood (1991), sebagai tokoh New Public Management (NPM), mendefinisikan manajemen publik sebagai pengurangan peran negara langsung, digantikan dengan mekanisme *quasi-market* dan kontrak kinerja.

Denhardt dan Denhardt (2015) dalam *The New Public Service* menekankan bahwa manajemen publik adalah pelayanan kepada warga negara (*citizens*), bukan “pelanggan”; mengutamakan kewarganegaraan dan partisipasi demokratis.

Dengan demikian, manajemen publik dapat dipahami dalam tiga dimensi utama:

1. Dimensi manajerial: efisiensi dan efektivitas organisasi
2. Dimensi politik: legitimasi dan proses pengambilan keputusan
3. Dimensi sosial: dampak kebijakan terhadap masyarakat

1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Publik

Menurut (Wong *et al.*, 2018), ruang lingkup manajemen publik mencakup lima area utama:

1. Perencanaan publik – meliputi perencanaan strategis, anggaran berbasis kinerja, dan perumusan kebijakan publik.
2. Pengorganisasian aparatur – desain struktur birokrasi, koordinasi lintas sektor, dan pembagian wewenang.
3. Manajemen sumber daya manusia publik – rekrutmen, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan disiplin aparatur.
4. Implementasi pelayanan – standar pelayanan minimal (SPM), inovasi pelayanan, dan jaminan kualitas.
5. Pengawasan dan akuntabilitas – audit publik, ombudsman, dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan.

1.2 Evolusi Paradigma Manajemen Publik

1.2.1 Administrasi Publik Klasik (1887–1950)

Paradigma ini berakar pada pemikiran Woodrow Wilson (1887) yang menekankan pemisahan antara politik dan administrasi (Wilson, 1887, dikutip dalam (Along, 2020). Max Weber kemudian mengembangkan model birokrasi ideal yang bercirikan: hierarki yang jelas, aturan tertulis, impersonalitas, dan rekrutmen berdasarkan kompetensi teknis (Osborne, 2010).

Kelemahan paradigma klasik antara lain: organisasi menjadi kaku, tidak responsif terhadap perubahan lingkungan, dan cenderung mementingkan prosedur di atas hasil (Denhardt and Denhardt, 2015).

1.2.2 *New Public Management* (NPM) (1980–2000)

NPM lahir sebagai kritik terhadap birokrasi klasik yang dianggap boros dan lamban. Didorong oleh pemerintahan Margaret Thatcher di Inggris dan Ronald Reagan di Amerika Serikat, NPM mengusung prinsip-prinsip: kontrak kinerja, kompetisi antar unit publik, remunerasi berbasis kinerja, dan pemisahan antara pembuat kebijakan (*policy maker*) dengan pelaksana (*service deliverer*) (Hood, 1991).

Di Indonesia, pengaruh NPM terlihat pada kebijakan otonomi daerah dan penerapan *contracting out* beberapa layanan publik (Hardiyansyah, 2015).

Kritik terhadap NPM datang dari berbagai pihak. Denhardt dan Denhardt (2015) berpendapat bahwa NPM mengabaikan nilai-nilai publik dan kewarganegaraan, serta menyebabkan fragmentasi layanan karena terlalu fokus pada efisiensi biaya.

1.2.3 New Public Service (NPS) (2000–sekarang)

Sebagai antitesis dari NPM, NPS menekankan *collaborative governance* dan *citizen engagement*. Dalam paradigma ini, pelayan publik (aparatur) berperan sebagai *fasilitator* yang membantu warga mengartikulasikan kepentingan bersama, bukan sebagai *pengemudi* yang mengarahkan dari atas (Denhardt and Denhardt, 2015).

NPS juga mendorong pengukuran keberhasilan tidak hanya dari efisiensi ekonomi, tetapi juga dari kepercayaan publik (*public trust*) dan keadilan sosial (Osborne, 2010).

1.2.4 Digital Era Governance (DEG)

DEG merupakan paradigma terbaru yang menekankan integrasi teknologi informasi dalam seluruh aspek manajemen publik. Ciri-ciri DEG antara lain: *e-government*, *big data* untuk transparansi, *open data*, dan pelayanan berbasis *platform digital* (Osborne, 2010).

Tabel 1. 1 Perbandingan Paradigma Manajemen Publik

Aspek	Klasik (1887-1950)	NPM (1980-2000)	NPS (2000-sekarang)	DEG (2010-sekarang)
Fokus utama	Prosedur dan aturan	Efisiensi dan ekonomi	Partisipasi dan nilai publik	Integrasi digital dan data
Peran warga	Subjek/obyek kebijakan	Pelanggan (customer)	Mitra (citizen)	Pengguna data (user)
Struktur organisasi	Hierarkis dan kaku	Terdesentralisasi	Jaringan kolaboratif	Platform digital terintegrasi

Aspek	Klasik (1887- 1950)	NPM (1980- 2000)	NPS (2000- sekarang)	DEG (2010- sekarang)
Ukuran keberh asilan	Kepatuhan prosedur	Value for money	Kepercayaa n publik	Kecepatan dan transparansi data
Kritik utama	Lamban dan kaku	Mengabaika n nilai publik	Sulit diimplemen tasikan	Digital divide

1.3 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Publik Modern

1.3.1 Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas dalam sektor publik tidak hanya bersifat vertikal (kepada atasan) tetapi juga horizontal (kepada publik, media, LSM). (Rahmanurrasjid, 2008) mengidentifikasi empat jenis akuntabilitas:

1. Akuntabilitas birokratis – kepatuhan terhadap hierarki dan atasan.
2. Akuntabilitas hukum – kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan putusan pengadilan.
3. Akuntabilitas profesional – kepatuhan terhadap kode etik dan standar profesi.
4. Akuntabilitas politik – pertanggungjawaban kepada legislatif dan pemilih.

Yuswarni *et al.* (2024) menambahkan bahwa akuntabilitas publik di Indonesia diperkuat dengan adanya Ombudsman dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang melakukan audit eksternal.

1.3.2 Transparansi

Prinsip transparansi sering diringkas dalam pernyataan Louis Brandeis: “*Sunlight is the best disinfectant*” (cahaya matahari adalah disinfektan terbaik). Dalam konteks manajemen publik, transparansi mencakup keterbukaan anggaran, akses publik terhadap dokumen kebijakan, dan mekanisme *whistleblowing* (Rahmanurrajjid, 2008).

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik menjadi landasan hukum bagi setiap warga negara untuk mengakses informasi dari badan publik (Yuswarni *et al.*, 2024).

1.3.3 Efektivitas dan Efisiensi

Dua konsep ini sering disandingkan namun memiliki makna berbeda (Khadlirin *et al.*, 2021):

- Efektivitas adalah sejauh mana suatu kegiatan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya: program penanggulangan kemiskinan efektif jika angka kemiskinan benar-benar turun.
- Efisiensi adalah rasio antara *output* (keluaran) dengan *input* (masukan). Misalnya: biaya per penerbitan KTP elektronik.

Dalam praktiknya, manajer publik sering menghadapi *trade-off* antara efektivitas dan efisiensi. Pelayanan yang sangat efektif (menjangkau semua warga) mungkin tidak efisien secara biaya dan sebaliknya (Denhardt and Denhardt, 2015).

1.3.4 Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk merespon keluhan, aspirasi, dan kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tepat (Mustafa, 2016).

- Waktu tanggap (*response time*) terhadap pengaduan masyarakat.
- Proporsi keluhan yang terselesaikan dalam periode tertentu.
- Tingkat kepuasan masyarakat terhadap penanganan keluhan.

1.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Publik Modern

Prinsip-prinsip dalam manajemen publik modern merupakan fondasi normatif dan operasional yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip-prinsip ini tidak hanya berfungsi sebagai standar evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai nilai yang harus diinternalisasi oleh seluruh aparatur publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks *good governance*, prinsip-prinsip ini saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang utuh (Nasution *et al.*, 2025):

1. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas merujuk pada tingkat keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sektor publik, efektivitas tidak hanya diukur dari tercapainya target program, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan tersebut memberikan dampak nyata bagi masyarakat.

Sebagai contoh, program bantuan sosial dikatakan efektif apabila benar-benar menjangkau kelompok sasaran yang tepat dan mampu meningkatkan kesejahteraan mereka. Dengan demikian, efektivitas berkaitan erat dengan *outcome* dan *impact*, bukan sekadar *output* administratif.

Dalam praktiknya, efektivitas menuntut:

- Perumusan tujuan yang jelas dan terukur
- Sinkronisasi antara kebijakan dan implementasi
- Monitoring dan evaluasi berbasis hasil

2. Efisiensi (*Efficiency*).

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output tertentu. Prinsip ini menekankan pada perbandingan antara input dan output.

Dalam manajemen publik, efisiensi menjadi penting karena sumber daya yang digunakan berasal dari publik (pajak, APBN/APBD). Oleh karena itu, setiap pemborosan mencerminkan kegagalan dalam pengelolaan amanah publik.

Efisiensi dapat dicapai melalui:

- Simplifikasi prosedur birokrasi
- Pemanfaatan teknologi digital
- Pengurangan duplikasi program
- Optimalisasi anggaran

Namun, perlu dicatat bahwa efisiensi tidak boleh mengorbankan keadilan dan kualitas pelayanan.

3. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi adalah keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan mudah diakses oleh publik. Prinsip ini menjadi kunci dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Transparansi mencakup:

- Keterbukaan anggaran
- Akses informasi kebijakan
- Publikasi kinerja organisasi
- Sistem informasi publik berbasis digital

Dalam era digital, transparansi tidak lagi bersifat opsional, tetapi menjadi tuntutan utama masyarakat yang semakin kritis.

4. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada publik.

Akuntabilitas dalam sektor publik memiliki beberapa dimensi:

- Akuntabilitas administratif (kepatuhan terhadap prosedur)
- Akuntabilitas politik (pertanggungjawaban kepada rakyat)
- Akuntabilitas sosial (penilaian masyarakat)

Akuntabilitas yang kuat akan mendorong integritas aparatur dan meminimalkan praktik korupsi.

5. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi merupakan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Prinsip ini menekankan bahwa masyarakat bukan hanya objek kebijakan, tetapi juga subjek yang memiliki hak untuk terlibat.

Partisipasi dapat dilakukan melalui:

- Musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang)
- Forum konsultasi publik
- Platform digital partisipatif
- Pengaduan masyarakat

Partisipasi yang efektif akan meningkatkan legitimasi kebijakan dan kualitas keputusan publik.

6. Responsivitas (*Responsiveness*)

Responsivitas adalah kemampuan pemerintah dalam merespons kebutuhan, aspirasi, dan keluhan masyarakat secara cepat dan tepat.

Pemerintah yang responsif ditandai dengan:

- Pelayanan yang cepat dan tepat waktu
- Mekanisme pengaduan yang efektif
- Adaptasi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat

Dalam era digital, responsivitas menjadi indikator utama kualitas pelayanan publik.

7. Keadilan (*Equity*)

Keadilan dalam manajemen publik berarti bahwa setiap warga negara mendapatkan akses yang sama terhadap layanan publik, tanpa diskriminasi.

Prinsip ini mencakup:

- Keadilan distributif (pembagian layanan secara merata)
- Keadilan prosedural (proses yang adil)

- Keadilan sosial (perlindungan kelompok rentan)
Keadilan menjadi penting karena tujuan utama sektor publik adalah menciptakan kesejahteraan bersama, bukan keuntungan.

1.5 Fungsi-Fungsi Manajemen Publik

Fungsi manajemen publik merupakan proses inti yang digunakan oleh organisasi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Mengacu pada pendekatan klasik yang masih relevan hingga saat ini, fungsi manajemen terdiri dari empat elemen utama: *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* (Marto, 2021). Keempat fungsi ini bersifat siklik dan saling terkait:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan serta menentukan strategi untuk mencapainya. Dalam sektor publik, perencanaan seringkali diwujudkan dalam dokumen seperti RPJMN, RPJMD, dan Renstra.

Perencanaan yang baik harus:

- Berbasis data dan evidence
- Memiliki indikator kinerja yang jelas
- Selaras dengan kebutuhan masyarakat
- Bersifat partisipatif

Perencanaan merupakan fondasi dari seluruh aktivitas manajemen.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses menyusun struktur organisasi, pembagian tugas, dan hubungan kerja.

Tujuan pengorganisasian:

- Menciptakan kejelasan peran
- Menghindari tumpang tindih tugas
- Meningkatkan koordinasi

Dalam konteks publik, pengorganisasian juga mencakup pengaturan kelembagaan dan tata kelola birokrasi.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan adalah proses memimpin, memotivasi, dan mengarahkan aparatur untuk mencapai tujuan organisasi.

Peran pemimpin publik meliputi:

- Memberikan visi dan arah
- Membangun budaya kerja
- Mengelola konflik
- Mendorong inovasi

Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi publik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan serta melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan.

Pengendalian dilakukan melalui:

- Monitoring kinerja
- Audit internal dan eksternal
- Evaluasi program
- Sistem pelaporan

Pengendalian memastikan bahwa organisasi tetap berada pada jalur yang telah direncanakan.

1.6 Perbedaan Manajemen Publik vs Manajemen Swasta

Salah satu kesalahan fundamental adalah menyamakan manajemen publik dengan manajemen swasta. (Hood, 1991) dan (Hardiyansyah, 2015) mengidentifikasi perbedaan mendasar sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Perbandingan Mendalam Manajemen Publik dan Manajemen Swasta

Karakteristik	Manajemen Publik	Manajemen Swasta
Tujuan akhir	Kesejahteraan umum, keadilan sosial, dan stabilitas	Laba (profit), nilai pemegang saham (shareholder value)
Sumber pendanaan	Pajak, retribusi, APBN/APBD, pinjaman luar negeri	Penjualan produk/jasa, investor, modal ventura
Akuntabilitas	Multidimensional (hukum, politik, publik, profesional)	Terbatas pada pemilik, dewan komisaris, dan regulator

Karakteristik	Manajemen Publik	Manajemen Swasta
Pengukuran kinerja	Output/outcome sosial (sulit diukur dan bersifat jangka panjang)	Keuangan (ROI, profit margin, EPS)
Insentif pegawai	Gaji tetap, tunjangan kinerja (terbatas), kepastian karier	Bonus, komisi, opsi saham, performance bonus
Proses pengadaan	Lelang publik, prosedur rumit, rawan KKN	Negosiasi langsung, fleksibel, rahasia dagang
Sifat kepemimpinan	Birokratis, mengikuti aturan	Kewirausahaan, inovatif, berani mengambil risiko

Ilustrasi kasus: Bandingkan pelayanan KTP elektronik (publik) dengan layanan pembuatan SIM keliling swasta (jika ada). Pelayanan publik harus mengikuti UU Administrasi Kependudukan, sementara layanan swasta dapat berinovasi cepat tanpa terikat banyak regulasi

1.7 Isu Kontemporer dalam Manajemen Publik di Indonesia

1.7.1 Reformasi Birokrasi

Sejak tahun 2010, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) telah mendorong 8 area perubahan (Kementerian PAN-RB, 2018):

1. Organisasi
2. Tatalaksana (*business process*)
3. Sumber daya manusia aparatur
4. Akuntabilitas kinerja
5. Pengawasan
6. Kualitas pelayanan publik
7. *Mindset* (pola pikir) aparatur
8. Budaya kerja

Meskipun telah berjalan lebih dari satu dekade, evaluasi menunjukkan bahwa reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan serius, terutama dalam hal perubahan budaya kerja dan pemberantasan korupsi (Kristiansen, 2018).

1.7.2 Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government)

Indonesia telah memiliki landasan kebijakan e-government sejak Inpres No. 3 Tahun 2003. Namun implementasinya masih timpang antara daerah maju (seperti Jakarta, Surabaya, Bandung) dengan daerah tertinggal (Yusuf *et al.*, 2023).

Contoh keberhasilan:

- Jakarta Kini (JAKI) – super app layanan publik Pemprov DKI Jakarta.
- SAPAWIKA (Bandung) – sistem pengaduan dan informasi publik.

Tantangan utama adalah digital divide (kesenjangan digital) di daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), di mana infrastruktur internet dan literasi digital masih sangat rendah (Jyanthi and Dinaseviani, 2022).

1.7.3 Kolaborasi Publik-Privat (*Public-Private Partnership/ PPP*)

Proyek infrastruktur besar seperti MRT Jakarta, LRT Jabodebek, dan Tol Trans-Sumatera menggunakan skema PPP. Dalam skema ini, pemerintah dan swasta berbagi risiko, pendanaan, dan keuntungan (Ibrahim *et al.*, 2022).

Tugas manajer publik dalam PPP adalah mengatur risiko (bukan menghilangkannya), memastikan kepentingan publik tetap terlindungi, dan menghindari *moral hazard* di mana swasta mengambil keuntungan berlebih di atas risiko yang ditanggung publik (Ibrahim *et al.*, 2022).

1.7.4 Manajemen Krisis (Pembelajaran dari Pandemi COVID-19)

Pandemi COVID-19 (2020-2022) menjadi ujian berat bagi manajemen publik di Indonesia. Kelemahan yang terlihat antara lain: tumpang tindih data pusat-daerah, komunikasi risiko yang tidak sinkron, dan lambatnya distribusi bantuan sosial (Press, 2024).

Namun, pandemi juga mendorong lahirnya inovasi seperti *agile government* (pemerintahan yang lincah) dan *adaptive leadership* di kalangan birokrat. Pelajaran

penting: manajemen krisis membutuhkan koordinasi lintas sektor yang intensif dan pengambilan keputusan cepat berdasarkan data *real-time* (Press, 2024).

1.8 Peran Manajer Publik Abad 21

Manajer publik tidak lagi sekadar pelaksana aturan (seperti dalam paradigma klasik). Berdasarkan sintesis dari (Denhardt and Denhardt, 2015), manajer publik modern harus memiliki lima peran utama:

- 1. **Innovator** – menciptakan cara baru dalam pelayanan (misal: mal pelayanan publik, layanan jemput bola).
- 2. **Kolaborator** – bekerja dengan LSM, swasta, komunitas, dan organisasi internasional.
- 3. **Analisis data** – memanfaatkan *big data* dan *evidence-based policy* untuk pengambilan keputusan.
- 4. **Etikus** – menjaga integritas di tengah godaan korupsi dan konflik kepentingan.
- 5. **Komunikator publik** – menjelaskan kebijakan yang tidak populer dengan empati dan transparansi.

Tabel 1. 3 Kompetensi Manajer Publik Masa Depan

Kompetensi	Deskripsi	Contoh Implementasi
Adaptive leadership	Memimpin perubahan tanpa otoritas penuh	Kepala dinas yang memotivasi staf untuk berubah tanpa paksaan
Literasi digital	Mampu menggunakan, mengaudit, dan	Memahami keamanan data pribadi dalam e-government

Kompetensi	Deskripsi	Contoh Implementasi
	mengamankan sistem IT	
Negosiasi lintas sektor	Membangun kesepakatan di banyak pemangku kepentingan	Mediasi antara warga, kontraktor, dan pemerintah dalam proyek PPP
Manajemen proyek publik	Terutama untuk proyek berisiko tinggi dan berdampak luas	Manajemen pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN)

Manajemen publik merupakan disiplin ilmu dan praktik yang berbeda secara fundamental dari manajemen swasta, karena tujuannya adalah kesejahteraan umum, bukan laba. Paradigma manajemen publik telah berevolusi dari administrasi publik klasik (prosedur dan hierarki), ke New Public Management (efisiensi dan mekanisme pasar), kemudian *New Public Service* (nilai publik dan partisipasi warga), hingga kini Digital Era Governance (integrasi teknologi informasi). Prinsip-prinsip dasar yang harus dipegang teguh dalam manajemen publik meliputi akuntabilitas publik, transparansi, efektivitas dan efisiensi, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Di Indonesia, isu-isu kontemporer seperti reformasi birokrasi, e-government yang masih timpang antar daerah, kolaborasi publik-privat, dan pembelajaran dari manajemen krisis pandemi COVID-19 menjadi tantangan sekaligus peluang. Manajer publik abad 21 dituntut memiliki kompetensi ganda sebagai inovator, kolaborator, analis data, etikus, dan komunikator publik. Studi kasus Mal Pelayanan

Publik Kabupaten Banyumas membuktikan bahwa dengan kepemimpinan visioner dan perubahan organisasi yang tepat, kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara drastis dalam waktu singkat. Bab ini menjadi fondasi konseptual bagi pembahasan bab-bab selanjutnya dalam buku ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Along, A., 2020. Kualitas layanan administrasi akademik di Politeknik Negeri Pontianak. *J. Ilm. Adm. Publik* 6, 94–99.
- Denhardt, J.V., Denhardt, R.B., 2015. The new public service revisited. *Public Adm. Rev.* 75, 664–672.
- Dwiyanto, A., 2015. Reformasi birokrasi kontekstual. Gadjah Mada University Press.
- Edward, A.V., Adnan, M.F., Khaidir, A., 2024. New public manajemen: studi kasus penerapan new public manajemen dalam organisasi publik di indonesia. *Future Acad. J. Multidiscip. Res. Sci. Adv.* 2, 54–62.
- Hardiyansyah, H., 2015. Komunikasi Pelayanan Publik Konsep dan Aplikasi.
- Hood, C., 1991. A public management for all seasons? *Public Adm.* 69, 3–19.
- Ibrahim, S., Kurniadi, S.P., MM, C., 2022. Public-Private Partnership: Tata Kelola Penyediaan Penerangan Jalan. Deepublish.
- Jayanthi, R., Dinaseviani, A., 2022. Kesenjangan digital dan solusi yang diterapkan di Indonesia selama pandemi COVID-19. *J. IPTEKKOM J. Ilmu Pengetah. Teknol. Inf.* 24, 187–200.
- Keban, Y.T., 2004. Pokok-pokok pikiran perbaikan sistem manajemen SDM PNS di Indonesia. *J. Kebijak. Dan Adm. Publik* 8, 15–33.
- Khadlirin, A., Mulyantomo, E., Widowati, S.Y., 2021. Analisis Efisiensi Dan Efektifitas Pengelolaan Dana Desa (Study Empiris Dana Desa di Desa Tegalarum Kabupaten Demak Tahun 2016-2020). *Solusi* 19, 187–202.

- Kristiansen, S., 2018. Institutions and rural stagnation in Eastern Indonesia. *Bull. Indones. Econ. Stud.* 54, 193–214.
- Marto, S., 2021. Manajemen pelayanan publik.
- Mustafa, D., 2016. Tanggung Jawab Dan Responsivitas Birokrasi Pemerintahan Dalam Pelayanan Publik Di Kota Makassar (Studi Kasus Pelayanan Ijin Mendirikan Bangunan (Imb) Di Dinas Tata Ruang Dan Bangunan Kota Makassar). *J. Ilm. Ilmu Adm. Publik* 5, 97466.
- Nasution, K., Nasution, M.A., Rustiyana, R., Rachim, A., Baskoro, S.E., Reynilda, R., Devianty, T., Nampira, R.A., Lumbanraja, V., Vidiastuti, D.P., 2025. Kebijakan Publik Dalam Perspektif Manajemen Modern: Inovasi, Tata Kelola, dan Akuntabilitas. Star Digital Publishing.
- Ongaro, E., 2024. Integrating the neo-Weberian state and public value. *Int. Rev. Adm. Sci.* 90, 830–844.
- Osborne, J., 2010. Arguing to learn in science: The role of collaborative, critical discourse. *science* 328, 463–466.
- Press, U., 2024. Tata Kelola Penanganan COVID-19 di Indonesia: Kajian Awal. UGM PRESS.
- Rahmanurrasjid, A., 2008. Akuntabilitas dan transparansi dalam pertanggungjawaban pemerintah daerah Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di daerah (Studi di Kabupaten Kebumen).
- Shofwa, A., 2024. Manajemen Pelayanan Publik di Perguruan Tinggi. *AL-ULUM J. Ilmu Sos. Dan Hum.* 10, 1–12.
- Wong, S.Y., Susilawati, C., Miller, W., Mardiasmo, D., 2018. Improving information gathering and distribution on sustainability features in the Australian residential property market. *J. Clean. Prod.* 184, 342–352.
- Yusuf, M., Ariefiati, A., Sophan, M.K., Darmawan, A.K., 2023. E-Government. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

Yuswarni, Y., Soedja, D., Balqis, S., Arizal, A., 2024. Ombudsman dalam peningkatan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik. *J. Ilmu Adm. Negara ASIAN Asos. Ilmuwan Adm. Negara* 12, 160–173.

BAB 2

TEORI DAN PARADIGMA MANAJEMEN PUBLIK

Oleh Kahar Haerah

Manajemen publik adalah seni dan ilmu mengelola urusan negara untuk menciptakan nilai bagi masyarakat. Ia bukan disiplin yang statis. Sejak Woodrow Wilson menulis *The Study of Administration* pada 1887 cara pandang terhadap peran negara, birokrasi dan warga terus berubah mengikuti dinamika sosial, ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan cara pandang itu disebut “paradigma”. Setiap paradigma lahir karena paradigma sebelumnya tidak lagi mampu menjawab masalah zamannya. Krisis fiskal 1970-an melahirkan *New Public Management*. Krisis legitimasi dan ketimpangan mendorong *New Public Service*. Kompleksitas masalah abad 21 seperti perubahan iklim dan pandemi memunculkan *New Public Governance*.

Manajemen publik tidak lahir di ruang hampa. Ia merupakan produk dari perdebatan panjang ilmu administrasi negara tentang bagaimana seharusnya negara mengorganisasikan diri untuk melayani warganya. Setiap era melahirkan paradigma atau cara pandang dominan yang memengaruhi struktur birokrasi, perilaku aparatur dan ekspektasi masyarakat.

Memahami teori dan paradigma manajemen publik penting karena tiga alasan. Pertama, teori dan paradigma menjelaskan mengapa manajemen publik hari ini bekerja

seperti sekarang. Kedua, teori dan paradigma memberi kerangka untuk mengkritik dan memperbaiki praktik yang tidak relevan. Ketiga, teori dan paradigma membantu perancang kebijakan memilih pendekatan yang tepat untuk masalah yang kompleks.

Thomas Kuhn (2002) mendefinisikan paradigma sebagai “seperangkat asumsi, konsep, nilai dan praktik yang membentuk cara pandang komunitas ilmiah terhadap realitas.” Dalam administrasi publik, paradigma menentukan:

- a. Siapa yang dilayani: subjek, pelanggan, atau warga negara?
- b. Apa tujuan birokrasi: kepatuhan hukum, efisiensi, atau demokrasi?
- c. Bagaimana akuntabilitas ditegakkan: hirarki, pasar, atau jejaring?
- d. Peran administrator: pelaksana aturan, manajer, atau pelayan publik?
- e. Pergeseran paradigma terjadi ketika anomali — masalah yang tidak bisa dijawab paradigma lama — menumpuk.

Tulisan ini menguraikan empat paradigma besar, yaitu: *Old Public Administration*, *New Public Management*, *New Public Service*, dan *New Public Governance*. Setiap paradigma dibedah dari aspek teori pendukung, ciri manajemen pelayanan, kelebihan dan kelemahan pelayanannya dalam konteks manajemen publik Indonesia pasca Reformasi.

2.1 Paradigma 1: *Old Public Administration* (OPA) 1887–1970an

Old Public Administration (OPA) atau Administrasi Publik Klasik adalah paradigma awal dalam penyelenggaraan pemerintahan. Model ini diibaratkan seperti mesin besar yang

beroperasi dengan struktur berjenjang dan alur kerja yang sistematis. OPA menekankan birokrasi yang formal dan kaku, di mana setiap proses serta pengambilan keputusan harus patuh pada aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Terdapat pemisahan tegas antara ranah politik yang bertugas merumuskan kebijakan dan ranah administrasi yang berfungsi melaksanakan kebijakan tersebut. Fokus utama OPA adalah mencapai efisiensi dan rasionalitas dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan agar seluruh kegiatan dapat terlaksana secara optimal.

OPA lahir sebagai respons terhadap *spoils system* di Amerika abad 19, di mana jabatan publik dibagi sebagai hadiah politik. Woodrow Wilson 1887 menyerukan pemisahan politik-administrasi: politisi membuat kebijakan, administrator netral melaksanakannya. Teori utamanya berasal dari Max Weber tentang “birokrasi ideal”: Hirarki kewenangan yang jelas Pembagian kerja berdasarkan spesialisasi Aturan formal tertulis Impersonalitas: tanpa pandang bulu Rekrutmen berbasis kualifikasi dan karir Frederick Taylor dengan *Scientific Management* menambahkan prinsip efisiensi: satu cara terbaik *one best way*, studi waktu dan gerak, standarisasi.

Teori-Teori utama pendukung OPA tidak berdiri sendiri. Ia ditopang tiga pilar teori besar, yaitu:

1. Teori birokrasi ideal. Teori ini dipelopori oleh Max Weber. Pada prinsipnya teori ini beranggapan bahwa setiap organisasi rasional harus memiliki ciri, yaitu: hirarki jelas, aturan tertulis, spesialisasi, impersonalitas, karir berjenjang, pemisahan aset pribadi dan dinas.
2. Teori *Scientific Management*. Teori ini dipelopori oleh Frederick Taylor. Pada prinsipnya teori ini beranggapan bahwa ada *one best way* untuk tiap pekerjaan. Menurut teori ini setiap organisasi harus menggunakan studi waktu-gerak, standarisasi alat dan seleksi pegawai.

3. Prinsip POSDCORB. Teori ini dipelopori oleh Luther Gulick & Lyndall Urwick. Pada prinsipnya teori ini beranggapan bahwa setiap administrator pemerintah harus menjalankan tujuh tugas penting, yaitu *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting*.

Meski berbeda pandangan, namun ketiga teori tersebut bertemu pada satu titik, yaitu organisasi publik harus dijalankan seperti mesin yang efisien, teratur dan bebas dari berbagai kepentingan politik yang tidak menguntungkan organisasi.

Ciri-ciri manajemen publik ala OPA dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Orientasi pada prosedur dan hukum: fokus pada kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan, bukan pada hasil atau kepuasan warga.
2. Struktur birokrasi yang kaku dan hirarkis: organisasi yang terstruktur secara vertikal, dengan keputusan yang dibuat dari atas ke bawah.
3. Pembagian kerja yang spesialisasi: setiap unit kerja memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik dan terpisah.
4. Impersonalitas: pelayanan yang diberikan tanpa memandang status sosial, agama atau latar belakang warga.
5. Rekrutmen berbasis kualifikasi dan karir: ASN dipilih berdasarkan kemampuan dan pengalaman, bukan karena hubungan politik atau keluarga.
6. Akuntabilitas ke atas: ASN bertanggung jawab kepada atasan politik dan birokrasi, bukan kepada warga.

7. Warga sebagai subjek yang diatur: warga dianggap sebagai objek yang harus mengikuti aturan, bukan sebagai pelanggan atau pemilik pemerintah.
8. Inovasi yang rendah: fokus pada pemeliharaan status quo, bukan pada inovasi atau perubahan.
9. Proses yang lebih penting daripada hasil: kepatuhan terhadap prosedur lebih penting daripada hasil atau kepuasan warga.
10. Biaya yang tidak efisien: fokus pada input, bukan output, sehingga biaya sering kali tidak efisien.

Contoh penerapan dari manajemen publik ala OPA, yaitu (1) warga masyarakat harus mengurus KTP di kantor capil, tidak bisa di tempat lain; (2) proses pengurusan KTP yang panjang dan berbelit-belit; (3) ASN yang tidak responsif terhadap kebutuhan warga; dan (4) biaya yang tidak transparan dan tidak efisien.

Namun, perlu diingat bahwa OPA memiliki kelebihan, seperti menciptakan ketertiban dan mengurangi korupsi patronase. Namun, kelemahannya adalah kurangnya fleksibilitas dan inovasi, serta kurangnya akuntabilitas kepada warga.

Kontribusi OPA yaitu: berhasil menciptakan ketertiban, mengurangi korupsi patronase, dan membangun negara modern. Tanpa birokrasi Weberian, mustahil ada sensus penduduk atau pajak nasional.

Kritik untuk paradigma public ala OPA dalam manajemen pelayanan publik, diantaranya:

1. Kaku dan lambat: mengurus izin bisa sebulan karena harus naik-turun meja.
2. Tidak responsif: fokus ke input dan rule, bukan outcome bagi warga.

3. Dehumanisasi: pegawai dan warga diperlakukan seperti mesin. “Tanpa pandang bulu” berubah jadi “tanpa empati”.
4. Inefisiensi: tidak ada insentif berhemat karena anggaran input based.

2.2 Paradigma 2: *New Public Management* (NPM) 1980–2000an

New Public Management (NPM) muncul akhir 1970-an hingga 1990-an sebagai reaksi keras terhadap kegagalan *Old Public Administration* (OPA). Pemicunya ada tiga, yaitu krisis fiskal global: Oil shock 1973, stagflasi dan beban negara kesejahteraan yang membengkak. Pemerintah dituding terlalu besar, terlalu boros dan terlalu lambat.

Tahun 1992, David Osborne & Ted Gaebler menulis buku *Reinventing Government* dengan slogan terkenal *Government should steer, not row*. Artinya pemerintah cukup mengarahkan lewat kebijakan dan kontrak, biar swasta atau unit semi-otonom yang mendayung/menjalankan.

Para ahli Administrasi Publik tentu sudah familiar dengan NPM dan komponen-komponennya. Konsep ini juga dikenal luas di luar lingkup disiplin ilmu tersebut, sarat dengan berbagai makna. NPM sulit didefinisikan karena, lebih dari sekadar konsep, NPM adalah sebuah konsep yang dianut secara luas (Hood, 2005). Alasannya mungkin karena, pada awalnya, secara ideologis—atau setidaknya secara emosional—didasarkan pada persepsi bahwa sektor publik, terutama di negara-negara demokrasi Barat, telah menjadi terlalu besar dan tidak efisien. NPM adalah konsep yang sangat luas, dan hampir semua reformasi sektor publik selama beberapa dekade terakhir dianggap sebagai NPM, meskipun tidak memiliki asumsi dasar yang sama. Selain itu, NPM dikaitkan dengan berbagai reformasi yang tidak hanya

berbeda tetapi terkadang bahkan saling bertentangan (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006).

Meskipun demikian, sebagian besar akademisi sepakat pada definisi umum, serta elemen-elemen dasar NPM. Definisi minimal NPM adalah "upaya untuk menerapkan ide-ide manajemen dari bisnis dan sektor swasta ke dalam layanan publik" (Haynes, 2003). Akibatnya, NPM memiliki serangkaian karakteristik inti atau tema yang mudah dikenali (Lodge & Gill, 2011).

Bagi sebagian akademisi, bahkan beberapa yang pertama kali menggunakan istilah tersebut, NPM telah lama dianggap "ketinggalan zaman" dan menimbulkan dampak negatif (Hood & Peters, 2004). Akibatnya, banyak cendekiawan bertujuan untuk "melampaui Manajemen Publik Baru" (Lægreid & Christensen, 2017), dan lebih fokus pada reformasi pasca-NPM. Namun, reformasi pasca-NPM ini tidak secara substansial berbeda dari NPM (Wegrich, 2010). Mereka memadukan aspek-aspek NPM (seperti marketisasi, dan penggunaan alat manajemen ala NPM) dengan beberapa fitur Neo-Weberian (seperti penekanan kembali pada ketidakberpihakan, lihat, misalnya, Pollitt & Bouckaert, 2017), atau mereka membangun beberapa elemen yang sama yang dilengkapi dengan kecenderungan reintegrasi yang ditawarkan oleh praktik tata kelola era digital (Dunleavy dkk., 2006).

PostNPM mewakili penegasan kembali nilai-nilai administrasi publik lama serta upaya untuk memperbaiki beberapa kecenderungan disintegrasi yang terkait dengan NPM, dan bukan pengabaian reformasi NPM. Dengan demikian, Post-NPM lebih merupakan pelengkap daripada alternatif bagi NPM. Ia melengkapi spesialisasi, fragmentasi, dan marketisasi yang menjadi ciri reformasi NPM dengan koordinasi, sentralisasi, dan kapasitas kolaboratif yang lebih besar (Christensen & Laegreid, 2008). Oleh karena itu, kita seharusnya lebih banyak berbicara tentang kontinuitas

daripada keputusan yang jelas antara NPM dan reformasi post-NPM (Lodge & Gill, 2011).

NPM bukan sekadar praktik, tapi didukung teori ekonomi dan manajemen, diantaranya:

1. *Public Choice Theory*. Teori ini dipelopori oleh James Buchanan, Gordon Tullock. Pada prinsipnya teori ini berpandangan bahwa Birokrat dan politisi juga self-interested. Tanpa kompetisi, mereka cenderung membesarkan anggaran & kekuasaan. Solusi: buat birokrasi bersaing.
2. *Managerialism Theory*. Salah satu tokoh dari teori ini Adalah Christopher Pollitt. Pada prinsipnya teori ini berpandangan bahwa prinsip, teknik dan nilai manajemen khususnya manajemen sektor swasta bersifat universal dan lebih unggul dibanding cara kerja tradisional birokrasi. Dalam pandangan ini, masalah apa pun termasuk masalah public bisa diselesaikan asal dikelola dengan manajemen yang benar.
3. *Agency Theory*. Teori ini dipelopori oleh Jensen & Meckling. Pada prinsipnya teori ini berpandangan bahwa hubungan warga-prinsipal vs birokrat-agen rawan terjadi *asymmetric information*. Untuk mengatasinya adalah dengan kontrak kinerja, insentif dan *performance measurement*.
4. *Transaction Cost Economics Theory*. Teori ini dipelopori oleh Oliver Williamson. Pada prinsipnya teori ini berpandangan bahwa pemerintah harus mampu memilih bentuk organisasi yang paling murah biaya transaksinya, yaitu: pasar, hirarki atau hibrida. Banyak layanan publik lebih murah jika dikontrakkan.

Secara garis besar, *New Public Management* (NPM) ditandai oleh beberapa ciri berikut:

1. Penerapan mekanisme persaingan melalui pemisahan peran: Ada pemisahan tegas antara pihak yang menyediakan anggaran/funding dengan pihak yang mengeksekusi pekerjaan di lapangan.
2. Penekanan pada hasil kerja: Fokus utama diarahkan pada efektivitas, efisiensi, serta kualitas dalam menjalankan tugas dan layanan.
3. Pemisahan fungsi strategis dan operasional: Manajemen level strategis dibedakan dari manajemen operasional, terutama dalam hal pemberian perintah kerja dan alokasi anggaran.
4. Kesetaraan perlakuan antara sektor publik dan swasta: Pelaksana tugas, baik dari instansi pemerintah maupun pihak swasta, ditempatkan pada posisi yang setara dalam kompetisi.
5. Mendorong inovasi lewat pendelegasian: Tumbuhnya inovasi yang terarah sebagai bagian dari kontrak kerja, didukung oleh pendelegasian kewenangan operasional, bukan sekadar desentralisasi biasa.

Kelebihan NPM diantaranya: (1) Efisiensi meningkat: biaya per layanan turun. Contoh: mengurus paspor tiga hari sudah selesai; (2) inovasi: BLU dapat cari uang sendiri, tidak kaku menggunakan APBN; (3) Akuntabel: ada target yang jelas, jika tidak tercapai tunjangan kinerja dipotong; (4) Responsif: survei IKM membuat dinas takut dapat rapor merah.

Meskipun NPM memiliki kelebihan, namun kritik terhadap paradigma ini sebagai bentuk kelemahannya juga tidak sedikit, diantaranya:

1. Demokrasi tergerus, dimana warga masyarakat direduksi menjadi "pelanggan". Padahal warga itu pemilik negara. Ini cikal bakal *New Public Service*.
2. Fragmentasi antara unit dipecah-pecah dan koordinasi antara berbagai unit kerja sulit. Urus KTP saja harus ke beberapa instansi.
3. Etika publik hilang karena terlalu fokus pada uang dan lupa nilai keadilan, misalnya RS BLU menolak pasien miskin.
4. *Gaming indicator* yang ditunjukkan dengan banyaknya instansi melakukan manipulasi data supaya nilai KPI baik.

2.3 Paradigma 3: *New Public Service* (NPS)

Paradigma NPS dibangun di atas dasar pengakuan terhadap warga negara dan kedudukan sentralnya dalam sistem pemerintahan yang demokratis. Dalam pandangan NPS, identitas warga negara tidak direduksi hanya pada urusan kepentingan individual semata, melainkan mencakup pula nilai-nilai, keyakinan, serta rasa kepedulian terhadap sesama. Warga negara ditempatkan sebagai pemilik sah dari pemerintahan dan dipandang memiliki kapasitas untuk bertindak secara kolektif demi mewujudkan kondisi yang lebih baik. Dengan demikian, kepentingan publik dalam paradigma NPS tidak lagi dimaknai sebagai hasil penjumlahan dari berbagai kepentingan pribadi. Sebaliknya, kepentingan publik dibentuk melalui proses dialog, deliberasi, dan keterlibatan aktif masyarakat dalam merumuskan nilai-nilai bersama serta tujuan kolektif yang hendak dicapai (Denhardt J. V. and R. B. Denhardt, 2003).

Dalam perspektif NPS, administrator publik dituntut untuk secara aktif melibatkan masyarakat dalam proses pemerintahan dan menjalankan fungsi utamanya sebagai

pelayan publik. Untuk melaksanakan tugas tersebut, administrator publik harus memiliki kesadaran bahwa mereka bekerja dalam sistem demokrasi yang memiliki beragam lapisan tanggung jawab, etika, dan akuntabilitas yang kompleks. Administrator yang bertanggung jawab tidak cukup hanya mengikutsertakan masyarakat pada tahap perencanaan, tetapi juga dalam tahap pelaksanaan program agar tujuan-tujuan kolektif masyarakat dapat tercapai. Pelibatan ini dilakukan bukan semata-mata untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, melainkan juga sebagai wujud pengamalan nilai-nilai demokrasi itu sendiri. Oleh karena itu, sebagaimana dikemukakan Denhardt, tugas administrator publik tidak lagi berupa mengarahkan atau memanipulasi insentif, melainkan bertransformasi menjadi pelayanan yang tulus kepada masyarakat (Denhardt J. V. and R. B. Denhardt, 2003).

Denhadrt and Denhardt (2003) kemudian menyampaikan sejumlah prinsip NPS. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Melayani warga negara, bukan pelanggan. Karena kepentingan publik terbentuk melalui dialog tentang nilai bersama, bukan penjumlahan kepentingan pribadi, maka aparatur negara tidak cukup hanya menanggapi permintaan pelanggan. Tugas utamanya adalah membangun kepercayaan serta kolaborasi, baik dengan warga maupun antarwarga itu sendiri. Mengutamakan kepentingan publik.
2. Administrator publik wajib berkontribusi dalam merumuskan kepentingan publik secara kolektif. Tujuannya bukan mencari jalan pintas yang didorong oleh preferensi individual, melainkan menciptakan kepentingan bersama yang disertai tanggung jawab bersama.

3. Menjunjung kewargaan di atas jiwa kewirausahaan. Kepentingan publik akan lebih tepat dijalankan oleh aparatur dan warga negara yang berkomitmen untuk memberi kontribusi kepada masyarakat, dibandingkan oleh manajer bergaya wirausaha yang memperlakukan dana publik seolah-olah milik pribadi. Berpikir strategis, bertindak demokratis.
4. Kebijakan dan program yang berorientasi pada kepentingan publik hanya bisa dicapai secara efektif dan bertanggung jawab jika ditempuh melalui kerja kolektif dan proses yang kolaboratif. Memahami bahwa akuntabilitas itu kompleks.
5. Dalam kerangka NPS, aparatur publik tidak boleh hanya tunduk pada logika pasar. Mereka juga harus patuh pada peraturan perundang-undangan, menjunjung nilai kemasyarakatan, norma politik, standar profesional, serta aspirasi warga negara.
6. Melayani, bukan mengemudikan. Yang dibutuhkan dari aparatur publik adalah kepemimpinan yang berakar pada nilai-nilai bersama, bukan sikap mengontrol atau menggiring masyarakat menuju nilai baru yang ditentukan sepihak.
7. Menghargai manusia, bukan sekadar produktivitas. Organisasi publik dan jejaringnya akan lebih berhasil dalam jangka panjang bila dikelola lewat kolaborasi dan kepemimpinan bersama yang didasari pada penghargaan terhadap setiap individu, bukan hanya pada capaian angka produktivitas.

Berikut ini adalah teori-teori pendukung utama dari paradigma NPS:

1. *Democratic Citizenship Theory*: Tokoh utama dari teori ini adalah T.H. Marshall, Robert Putnam. Teori ini menekankan bahwa setiap warga negara harus

berpartisipasi aktif dalam pemerintahan, bukan hanya sekadar penerima layanan yang bersifat pasif. Fokus utamanya adalah membangun akuntabilitas dan partisipasi masyarakat.

2. *Community model dan Civil Society*: Tokoh utama dari teori ini adalah Amitai Etzioni, Michael Sandel. Teori ini menekankan bahwa pelayanan publik harus memfokuskan diri pada kepentingan seluruh komunitas dan memperkuat partisipasi aktif masyarakat sipil dalam setiap pengambilan keputusan.
3. *Organizational Humanism Theory*: Tokoh utama dari teori ini adalah Mary Parker Follett, Dwight Waldo. Teori ini menekankan bahwa birokrasi pemerintahan harus memperlakukan setiap pegawai secara manusiawi dan menempatkannya pada posisi di atas efisiensi mekanis.
4. *Post-bureaucratic Administration Theory*: Tokoh utama dari teori ini adalah Charles Fox & Hugh Miller. Teori ini memberikan kritik tajam terhadap tidak fleksibilitasnya *Old Public Administration* (OPA) dan menekankan pada organisasi yang bersifat partisipatif, responsive dan fleksibel.
5. *Administrative Justice Theory*: Tokoh utama dari teori ini adalah John Rawls. Teori ini menekankan pada pentingnya perlakuan adil, akuntabilitas, keterbukaan dalam birokrasi pemerintahan dan memastikan adanya partisipasi publik dalam pengambilan kebijakan. Intinya: negara boleh berkuasa, tapi tidak boleh semena-mena. Setiap keputusan administratif harus sah, adil, dan bisa diuji.

Paradigma NPS memiliki ciri-ciri utama sebagai berikut:

1. Melayani warga negara, bukan pelanggan: NPS menegaskan bahwa kepentingan publik dibentuk melalui dialog bersama, bukan dari penjumlahan kepentingan

individu. Warga negara diposisikan sebagai pemegang hak yang setara, bukan sekadar pengguna jasa.

2. Mengedepankan kepentingan publik: Birokrasi dituntut untuk membangun nilai-nilai kolektif melalui kolaborasi dan kepemimpinan partisipatif, bukan hanya mengejar capaian ekonomi.

3. Kewargaan di atas jiwa kewirausahaan: Kepentingan publik lebih tepat dilayani oleh aparatur yang berkomitmen pada demokrasi daripada manajer bergaya wirausaha yang semata-mata mengejar efisiensi.

4. Akuntabilitas yang kompleks: Pemerintah tidak cukup hanya akuntabel secara hukum dan keuangan, tetapi juga harus bertanggung jawab pada nilai kemanusiaan, norma politik, serta aspirasi warga.
5. Pemerintah sebagai pelayan, bukan pengemudi: Tugas utama pemerintah adalah memfasilitasi dan mendampingi warga mencapai tujuan bersama lewat kolaborasi, bukan hanya mengatur atau mengarahkan.
6. Kolaboratif dan egaliter: NPS menekankan bahwa proses kerja sama dan relasi antar manusia lebih menentukan keberhasilan jangka panjang dibanding sekadar produktivitas dan efisiensi.

Paradigma ini memandang bahwa keterlibatan warga dalam proses administrasi sebagai hal yang lebih fundamental daripada keberadaan birokrasi itu sendiri.

Paradigma NPS memiliki beberapa kelebihan utama, antara lain:

1. Penguatan partisipasi warga: NPS mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan, sehingga warga tidak diposisikan sebagai penerima layanan yang pasif.

2. Orientasi pada kepentingan publik: NPS menegaskan bahwa administrator publik berkewajiban melayani warga negara sebagai pemegang hak, bukan memperlakukan mereka sekadar sebagai pelanggan seperti dalam pendekatan New Public Management (NPM).
3. Pendekatan humanistik: NPS mengedepankan pelayanan yang menghormati harkat dan martabat manusia, dengan menempatkan administrator sebagai pelayan masyarakat, bukan hanya sebagai pengarah kebijakan.
4. Akuntabilitas yang meningkat: Proses pelayanan yang transparan dan partisipatif dalam NPS memperkuat akuntabilitas, sehingga capaian kinerja lebih dapat diukur dan dipertanggungjawabkan.
5. Ketepatan sasaran pelayanan: Karena berbasis pada kebutuhan riil masyarakat, program yang dijalankan dalam kerangka NPS cenderung lebih relevan dan tepat sasaran.
6. Pembangunan kemitraan: NPS mendorong terbentuknya kolaborasi yang solid antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil guna mewujudkan tata kelola yang efektif.
7. Prinsip egaliter dan keadilan: NPS menjunjung tinggi kesetaraan hak setiap warga negara dalam mengakses layanan publik tanpa diskriminasi.

Kelemahan mendasar dari paradigma NPS umumnya bersumber dari tingginya idealisme dalam konsep pelayanan yang secara epistemologis sulit diterapkan dalam praktik administrasi harian. Kritik utama terhadap NPS meliputi: proses pengambilan keputusan yang cenderung lambat akibat keterlibatan warga yang intensif, potensi munculnya konflik kepentingan di level lokal, serta kompleksitas dalam mengelola keberagaman bentuk partisipasi publik.

2.4 Paradigma 4: *New Public Governance* (NPG)

Ketika mengkonseptualisasikan *New Public Governance* (NPG) sebagai model reformasi manajemen publik, kita harus mendefinisikan serangkaian asumsi yang relatif koheren tentang tujuan dan cara perubahan organisasi, yang secara jelas dibedakan dari konsep model reformasi utama lainnya. Literatur tata kelola dan manajemen publik yang ada mengedepankan kolaborasi lintas sektor, manajemen jaringan, dan penciptaan nilai publik bersama sebagai ciri khas NPG, yang membedakannya dari persaingan berbasis pasar, manajemen kinerja, dan efisiensi berorientasi output dari *New Public Management* (NPM) serta profesionalisme berorientasi pengguna, manajemen responsif, dan peningkatan kepuasan pengguna dari Negara Neo-Weberian (NWS) (Osborne, 2006; Torfing *et al.*, 2020).

Dengan demikian, model reformasi NPG dapat didefinisikan sebagai seperangkat kebijakan, langkah, dan alat reformasi yang relatif koheren yang bergantung pada gagasan, nilai, dan asumsi tentang kolaborasi sebagai sarana untuk menciptakan nilai publik, misalnya melalui tata kelola jaringan, keterlibatan pemangku kepentingan, pengambilan keputusan yang dinegosiasikan, dan pembagian kekuasaan, pengaturan wewenang yang didelegasikan dan didesentralisasikan, mobilisasi sumber daya, dan/atau pengelolaan saling ketergantungan antar organisasi (Osborne, 2010; Torfing and Triantafillou, 2013).

New Public Governance (NPG) lahir sebagai respons atas keterbatasan paradigma sebelumnya. *Old Public Administration* terlalu kaku dan lambat. *New Public Management* memang efisien, tetapi cenderung memecah birokrasi menjadi agen-agen yang sulit berkoordinasi. *New Public Service* menekankan nilai demokrasi, namun belum cukup menjelaskan cara bekerja bersama banyak aktor. NPG menawarkan cara pandang baru: pemerintah tidak bekerja

sendirian, melainkan mengorkestrasi jejaring aktor negara, swasta, akademisi, komunitas, dan media untuk menciptakan nilai publik bersama.

Stephen Osborne memperkenalkan istilah NPG pada 2006 sebagai “paradigma ketiga” setelah OPA dan NPM. Intinya, NPG adalah pendekatan manajemen publik yang berbasis jejaring network-based dan berfokus pada hubungan antarorganisasi untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai satu aktor saja. Jika OPA bertanya “bagaimana taat aturan”, NPM bertanya “bagaimana lebih efisien”, maka NPG bertanya “bagaimana kita menyelesaikan masalah bersama”. Pemerintah bergeser peran dari *steering* menjadi *facilitating*, *convening*, dan *orchestrating* jejaring.

Selama beberapa dekade terakhir, NPG telah berfungsi sebagai konsep payung yang berharga untuk menangkap perkembangan penting dalam tata kelola publik, tetapi pengabaian kolektif terhadap dimensi internalnya telah membatasi kemampuannya untuk menangkap ruang lingkup, besaran, dan efek dari gabungan beragam alat reformasi manajemen publik kolaboratif. Pengembangan konseptual NPG sebagai model reformasi manajemen publik menawarkan kerangka teoritis untuk program penelitian empiris yang sangat dibutuhkan, yang bertujuan untuk memetakan, memahami, dan menilai perkembangan kolaboratif dalam reformasi manajemen publik. Pada tingkat yang paling umum, model reformasi NPG berfungsi untuk mengelompokkan praktik reformasi yang berbeda menjadi kumpulan komponen reformasi yang bermakna, yang didasarkan pada gagasan, nilai, dan asumsi tentang kolaborasi multi-aktor, menyediakan kondisi yang diperlukan untuk akumulasi pengetahuan ilmiah melalui identifikasi pola integratif dalam studi praktik reformasi kolaboratif yang saling terkait (Krogh, A.H., & Triantafillou, P., 2024).

Teori Penyangga NPG tidak berdiri sendiri. Ia disokong beberapa teori besar, yaitu:

1. *Network Theory*: Keith G. Provan dan Patrick Kenis. Teori ini menekankan pentingnya kapasitas dan kekuasaan tersebar di simpul-simpul jejaring. Efektivitas bergantung pada kekuatan relasi, bukan pada hirarki.
2. *Collaborative Governance Theory*. Tokoh utama dari teori ini adalah Ansell & Gash 2008. Teori menekankan pentingnya proses kolaborasi deliberatif antara institusi publik, swasta, dan komunitas untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik. Syaratnya ada starting condition, institutional design, facilitative leadership, dan collaborative process.
3. *Digital Era Governance Theory*. Tokoh utama dari teori ini adalah Dunleavy dkk. Teori ini menekankan pentingnya tiga elemen, yaitu: (1) reintegrasi layanan dengan mengembalikan layanan ke pusat kendali pemerintah; (2) holisme berbasis kebutuhan dengan cara mengatur ulang pemerintah berdasarkan kepentingan public; dan (3) digitalisasi dengan memanfaatkan teknologi digital dalam setiap proses administrasi.
4. *Public Value Governance Theory*. Tokoh utama dari teori ini adalah Bryson, Crosby & Bloomberg. Teori ini menekankan pentingnya tujuan akhir yang menciptakan *public value* melalui dialog dan produksi bersama nilai publik.

Ciri-ciri utama paradigma NPG dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengutamakan partisipasi dan kolaborasi: NPG mendorong terbentuknya kemitraan dan jejaring antara pemerintah dengan masyarakat, LSM, dan sektor swasta dalam penyediaan layanan.

2. Mengembalikan peran sentral politik: Fokus NPG diarahkan pada proses politik dan perumusan kebijakan publik, bukan hanya pada pencapaian efisiensi manajerial.
3. Berorientasi demokratis: NPG menekankan demokratisasi layanan publik dengan menempatkan warga negara sebagai aktor utama dalam pengambilan keputusan, bukan sekadar sebagai pengguna jasa.
4. Menjunjung nilai sosial: NPG lebih memprioritaskan nilai-nilai sosial, keadilan, serta kemandirian masyarakat, berbeda dengan NPM yang cenderung menekankan aspek ekonomi dan keuntungan.
5. Menerapkan tata kelola jejaring: NPG bekerja melalui network governance yang kompleks, dengan melibatkan berbagai aktor dalam proses perencanaan hingga pelaksanaan layanan publik.

Kelebihan paradigma NPG dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kolaborasi lintas aktor: NPG menyertakan pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil secara setara, sehingga penyelesaian isu publik menjadi lebih menyeluruh.
2. Lebih responsif dan adaptif: Struktur jejaring yang luwes membuat NPG mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan warga lebih cepat dibanding birokrasi yang kaku dan hierarkis.
3. Mutu layanan meningkat: NPG berfokus pada pelayanan publik dan penciptaan public value, bukan hanya mengejar efisiensi teknis.
4. Mendorong pemberdayaan: Masyarakat diberi ruang untuk terlibat langsung dalam proses kebijakan dan penyelenggaraan layanan.

Meskipun memiliki kelebihan, namun paradigma NPG juga tidak terlepas dari kelemahan sebagai kritik diantaranya:

1. Koordinasi menjadi rumit: Keterlibatan banyak pihak sekaligus menimbulkan kerumitan dalam mengelola dan menyinkronkan jejaring.
2. Akuntabilitas kabur: Dalam struktur jaringan yang kompleks, sulit menentukan pihak yang harus bertanggung jawab secara hukum jika layanan gagal.
3. Rawan konflik kepentingan: Kerja sama pemerintah dengan sektor swasta berpotensi memunculkan konflik kepentingan bila tidak dijalankan secara transparan.
4. Butuh sumber daya besar: Untuk mengelola hubungan antaraktor dibutuhkan kapasitas manajerial dan dukungan teknologi yang tinggi.

Evolusi dari OPA ke NPG bukan garis lurus, melainkan tumpukan lapisan. Birokrasi hari ini adalah sedimen Sejarah, yaitu: ada fosil Weber, ada mesin NPM, ada semangat NPS, dan ada jejaring NPG. Tugas manajer pelayanan publik adalah menjadi “arkeolog sekaligus arsitek”: menggali lapisan mana yang menghambat dan membangun arsitektur baru yang adaptif.

Teori dan paradigma memberi kita kacamata. Tanpa kacamata, kita buta terhadap bias sendiri. Dengan kacamata yang tepat, kita bisa melihat bahwa antrean panjang bukan sekadar masalah loket kurang, melainkan mungkin masalah paradigma: kita masih menganggap warga harus datang ke kita, bukan kita yang mendatangi warga.

Pelayanan publik Indonesia sedang bergerak dari “dilayani” ke “melayani” ke “memberdayakan”. Perjalanan itu panjang, tetapi arahnya sudah benar. Saat ini yang dibutuhkan adalah konsistensi, keberanian memangkas ego sektoral dan kerendahan hati untuk terus belajar dari warga yang kita layani. Jika anda ingin mendalami satu paradigma secara

teknis, misalnya “bagaimana mendesain kontrak kinerja ala NPM” atau “tahap *co-creation* ala NPG”, silakan sampaikan. Kita bisa bedah sampai level SOP dan studi kasus.

DAFTAR PUSTAKA

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2008). NPM and beyond: Structure, culture and demography. *International Review of Administrative Sciences*, 74(1), 7–23.
- Denhardt J. V. and R. B. Denhardt. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*, New York, M.E. Shape.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Haynes, P. (2003). *Managing complexity in the public services*. Maidenhead: Open University Press
- Hood, C. (2005). Public management: The Word, the movement, the science. In E. Ferlie, L. Lynn, & C. Pollitt (Eds.), *Oxford Handbook of Public Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hood, C., & Peters, B. G. (2004). The middle aging of new public management: Into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, VOL. 26, NO. 10, 3040–3056
<https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Kuhn, Thomas Samuel. (2002). *The Structure of Scientific Revolutions* Peran Paradigma dalam Revolusi Sains. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Lægreid, P., & Christensen, T. (2017). *Transcending new public management*. Routledge.

- Lodge, M., & Gill, D. (2011). Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. *Governance*, 24(1), 141–166.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?." *Public Management Review* 8 (3): 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Torfig, J., and P. Triantafillou. (2013). "What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System." *International Review of Public Administration* 18 (2): 9–25. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805250>
- Torfig, J., L. B. Andersen, C. Greve, and K. K. Klausen. (2020). *Public Governance Paradigms: Competing and Co-Existing*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781788971225>
- Wegrich, K. (2010). Post new public management. In B. Blanke (Ed.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: VS Verlag.

BAB 3

PERENCANAAN DAN STRATEGI PELAYANAN PUBLIK

Oleh Syafaruddin

3.1 Konsep Perencanaan dan Strategi Pelayanan Publik

Perencanaan dan strategi adalah dua konsep yang sangat penting dalam manajemen pelayanan publik. Perencanaan adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan strategi adalah rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut.

3.1.1 Definisi Perencanaan dan Strategi

Definisi Perencanaan

Perencanaan adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan melibatkan identifikasi tujuan, analisis lingkungan, pengembangan alternatif, dan pemilihan alternatif terbaik (Kettl, 2007). Perencanaan juga melibatkan proses pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya (Robbins & Coulter, 2012).

Definisi Strategi

Strategi adalah rencana aksi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi melibatkan identifikasi tujuan, analisis lingkungan, dan pengembangan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut (Porter, 1980). Strategi juga melibatkan proses pengambilan keputusan tentang bagaimana mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan (Mintzberg, 1994).

3.2 Pentingnya Perencanaan dan Strategi dalam Pelayanan Publik

Perencanaan dan strategi adalah dua konsep yang sangat penting dalam pelayanan publik. Perencanaan dan strategi dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta meningkatkan kepuasan masyarakat.

Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas

Perencanaan dan strategi dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya, dan mengalokasikan sumber daya yang tepat (Kettl, 2007). Strategi juga dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan ancaman, sehingga dapat mengembangkan rencana aksi yang lebih efektif (Porter, 1980).

Meningkatkan Kepuasan Masyarakat

Perencanaan dan strategi juga dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan kepuasan masyarakat. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, mengembangkan layanan yang sesuai, dan meningkatkan kualitas layanan (Osborne & Gaebler, 1992). Strategi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan komunikasi dengan masyarakat, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat (Kettl, 2007).

Meningkatkan Akuntabilitas

Perencanaan dan strategi juga dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan akuntabilitas. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya, dan mengalokasikan sumber daya yang tepat (Kettl, 2007). Strategi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat (Osborne & Gaebler, 1992).

Meningkatkan Inovasi

Perencanaan dan strategi juga dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan inovasi. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, mengembangkan layanan yang sesuai, dan meningkatkan kualitas layanan (Osborne & Gaebler, 1992). Strategi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan (Kettl, 2007).

Meningkatkan Kolaborasi

Perencanaan dan strategi juga dapat membantu organisasi pelayanan publik untuk meningkatkan kolaborasi. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya, dan mengalokasikan sumber daya yang tepat (Kettl, 2007). Strategi juga dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kolaborasi dengan organisasi lain, sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan (Osborne & Gaebler, 1992).

3.3 Jenis-Jenis Perencanaan dan Strategi Pelayanan Publik

Perencanaan dan strategi pelayanan publik dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

3.3.1 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Perencanaan strategis bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Kettl, 2007).

Perencanaan strategis adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan melibatkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Perencanaan strategis bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya.

a. Tujuan Perencanaan Strategis

Tujuan perencanaan strategis adalah untuk:

- Mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- Mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan tersebut.
- Mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Langkah-langkah perencanaan strategis adalah:

- Analisis Lingkungan Eksternal: Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- Analisis Lingkungan Internal: Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- Pengembangan Rencana Aksi: Pengembangan rencana aksi bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan.
- Alokasi Sumber Daya: Alokasi sumber daya bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.

- Implementasi Rencana Aksi: Implementasi rencana aksi bertujuan untuk melaksanakan rencana aksi yang telah dikembangkan.
- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kelebihan Perencanaan Strategis

Kelebihan perencanaan strategis adalah:

- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Meningkatkan Inovasi: Perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan inovasi.

d. Kekurangan Perencanaan Strategis

Kekurangan perencanaan strategis adalah:

- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategis dapat memerlukan biaya yang tinggi.
- Waktu yang Lama: Perencanaan strategis dapat memerlukan waktu yang lama.

- Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategis dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
- Ketidakpastian: Perencanaan strategis dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.

3.3.2 Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan jangka pendek dan melibatkan implementasi strategi. Perencanaan taktis bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik dan mengalokasikan sumber daya yang tepat (Robbins & Coulter, 2012).

Perencanaan taktis adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan jangka pendek dan melibatkan implementasi strategi. Perencanaan taktis bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik dan mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.

a. Tujuan Perencanaan Taktis

Tujuan perencanaan taktis adalah untuk:

- Mengembangkan rencana aksi yang spesifik untuk mencapai tujuan.
- Mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Taktis

- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.
- Pengembangan Rencana Aksi: Pengembangan rencana aksi bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik untuk mencapai tujuan.
- Alokasi Sumber Daya: Alokasi sumber daya bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.
- Implementasi Rencana Aksi: Implementasi rencana aksi bertujuan untuk melaksanakan rencana aksi yang telah dikembangkan.
- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kelebihan Perencanaan Taktis

- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan taktis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan taktis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan taktis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

- Meningkatkan Inovasi: Perencanaan taktis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan inovasi.
- d. Kekurangan Perencanaan Taktis
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan taktis dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan taktis dapat memerlukan waktu yang lama.
 - Ketergantungan pada Data: Perencanaan taktis dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan taktis dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Taktis
- Rencana Aksi Pemasaran: Rencana aksi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa.
 - Rencana Aksi Produksi: Rencana aksi produksi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi.
 - Rencana Aksi Sumber Daya Manusia: Rencana aksi sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
 - Rencana Aksi Keuangan: Rencana aksi keuangan bertujuan untuk meningkatkan keuangan organisasi.

3.3.3 Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional adalah proses perencanaan yang berfokus pada kegiatan sehari-hari dan melibatkan pengelolaan sumber daya. Perencanaan operasional bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik dan mengalokasikan sumber daya yang tepat (Kettl, 2007).

Perencanaan operasional bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik dan mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.

a. Tujuan Perencanaan Operasional

Tujuan perencanaan operasional adalah untuk:

- Mengembangkan rencana aksi yang spesifik untuk mencapai tujuan.
- Mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Operasional

Langkah-langkah perencanaan operasional adalah:

- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.

- Pengembangan Rencana Aksi: Pengembangan rencana aksi bertujuan untuk mengembangkan rencana aksi yang spesifik untuk mencapai tujuan.
- Alokasi Sumber Daya: Alokasi sumber daya bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan.
- Implementasi Rencana Aksi: Implementasi rencana aksi bertujuan untuk melaksanakan rencana aksi yang telah dikembangkan.
- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kelebihan Perencanaan Operasional

Kelebihan perencanaan operasional adalah:

- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan operasional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan operasional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan operasional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Meningkatkan Inovasi: Perencanaan operasional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan inovasi.

d. Kekurangan Perencanaan Operasional

Kekurangan perencanaan operasional adalah:

- Biaya yang Tinggi: Perencanaan operasional dapat memerlukan biaya yang tinggi.
- Waktu yang Lama: Perencanaan operasional dapat memerlukan waktu yang lama.
- Ketergantungan pada Data: Perencanaan operasional dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
- Ketidakpastian: Perencanaan operasional dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.

e. Contoh Perencanaan Operasional adalah:

- Rencana Aksi Produksi: Rencana aksi produksi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi.
- Rencana Aksi Sumber Daya Manusia: Rencana aksi sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- Rencana Aksi Keuangan: Rencana aksi keuangan bertujuan untuk meningkatkan keuangan organisasi.
- Rencana Aksi Pemasaran: Rencana aksi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa.

Perbedaan Perencanaan Operasional dengan Perencanaan Strategis dan Perencanaan Taktis

Perencanaan operasional berbeda dengan perencanaan strategis dan perencanaan taktis dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan operasional berfokus pada kegiatan sehari-hari, sedangkan perencanaan strategis berfokus pada tujuan jangka panjang dan perencanaan taktis berfokus pada tujuan jangka pendek.
- Tujuan: Perencanaan operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, sedangkan perencanaan strategis bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan perencanaan taktis bertujuan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Lingkup: Perencanaan operasional memiliki lingkup yang lebih sempit dari pada perencanaan strategis dan perencanaan taktis.

3.3.4 Strategi Korporat

Strategi korporat adalah strategi yang berfokus pada tujuan keseluruhan organisasi. Strategi korporat bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Porter, 1980).

Perencanaan strategi korporat adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan keseluruhan organisasi dan melibatkan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi korporat bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai organisasi.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Korporat

Tujuan perencanaan strategi korporat adalah untuk:

- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan nilai organisasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Korporat

Langkah-langkah perencanaan strategi korporat adalah:

- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan keseluruhan organisasi.
- Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih.

- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kelebihan Perencanaan Strategi Korporat

Kelebihan perencanaan strategi korporat adalah:

- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi korporat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Meningkatkan Nilai Organisasi: Perencanaan strategi korporat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan nilai organisasi.
- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi korporat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi korporat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

d. Kekurangan Perencanaan Strategi Korporat

Kekurangan perencanaan strategi korporat adalah:

- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi korporat dapat memerlukan biaya yang tinggi.
- Waktu yang Lama: Perencanaan strategi korporat dapat memerlukan waktu yang lama.
- Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi korporat dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.

- Ketidakpastian: Perencanaan strategi korporat dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Strategi Korporat
Contoh perencanaan strategi korporat adalah:
 - Strategi Diversifikasi: Strategi diversifikasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan mengembangkan produk atau jasa baru.
 - Strategi Integrasi: Strategi integrasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan mengintegrasikan kegiatan organisasi.
 - Strategi Ekspansi: Strategi ekspansi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kapasitas produksi atau jasa.
 - Strategi Diferensiasi: Strategi diferensiasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan membedakan produk atau jasa organisasi dari pesaing.

Perbedaan Perencanaan Strategi Korporat dengan Perencanaan Strategis dan Perencanaan Taktis dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi korporat berfokus pada tujuan keseluruhan organisasi, sedangkan perencanaan strategis berfokus pada tujuan jangka panjang dan perencanaan taktis berfokus pada tujuan jangka pendek.
- Tujuan: Perencanaan strategi korporat bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan nilai organisasi, sedangkan perencanaan strategis bertujuan untuk meningkatkan keunggulan

kompetitif dan perencanaan taktis bertujuan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

- Lingkup: Perencanaan strategi korporat memiliki lingkup yang lebih luas daripada perencanaan strategis dan perencanaan taktis.

3.3.5 Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi yang berfokus pada tujuan bisnis tertentu. Strategi bisnis bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Ansoff, 1965).

Perencanaan strategi bisnis adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan bisnis organisasi dan melibatkan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi bisnis bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan keuntungan organisasi.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Bisnis

Tujuan perencanaan strategi bisnis adalah untuk:

- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan keuntungan organisasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Bisnis

Langkah-langkah perencanaan strategi bisnis adalah:

- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan bisnis organisasi.
- Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih.
- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. Kelebihan Perencanaan Strategi Bisnis adalah:

- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi bisnis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Meningkatkan Keuntungan: Perencanaan strategi bisnis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keuntungan.

- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi bisnis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
 - Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi bisnis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- d. Kekurangan Perencanaan Strategi Bisnis adalah:
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi bisnis dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan strategi bisnis dapat memerlukan waktu yang lama.
 - Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi bisnis dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan strategi bisnis dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Strategi Bisnis adalah:
- Strategi Diferensiasi: Strategi diferensiasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan membedakan produk atau jasa organisasi dari pesaing.
 - Strategi Biaya Rendah: Strategi biaya rendah bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan menurunkan biaya produksi atau jasa.
 - Strategi Fokus: Strategi fokus bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan fokus pada segmen pasar tertentu.

- Strategi Inovasi: Strategi inovasi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dengan mengembangkan produk atau jasa baru.

Perbedaan Perencanaan Strategi Bisnis dengan Perencanaan Strategi Korporat

Perencanaan strategi bisnis berbeda dengan perencanaan strategi korporat dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi bisnis berfokus pada tujuan bisnis organisasi, sedangkan perencanaan strategi korporat berfokus pada tujuan keseluruhan organisasi.
- Tujuan: Perencanaan strategi bisnis bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan keuntungan organisasi, sedangkan perencanaan strategi korporat bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan nilai organisasi.
- Lingkup: Perencanaan strategi bisnis memiliki lingkup yang lebih sempit daripada perencanaan strategi korporat.

3.3.6 Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang berfokus pada fungsi tertentu dalam organisasi. Strategi fungsional bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Mintzberg, 1994).

Perencanaan strategi fungsional adalah proses perencanaan yang berfokus pada tujuan fungsional organisasi dan melibatkan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan strategi fungsional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan fungsionalnya.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Fungsional

Tujuan perencanaan strategi fungsional adalah untuk:

- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan fungsionalnya.
- Meningkatkan keunggulan Pearson kompetitif organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Fungsional adalah:

- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan fungsional organisasi.
- Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.
- Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi yang telah dipilih.
- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan

mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

- c. Kelebihan Perencanaan Strategi Fungsional adalah:
- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi fungsional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan fungsionalnya.
 - Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi fungsional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
 - Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi fungsional dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- d. Kekurangan Perencanaan Strategi Fungsional adalah:
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi fungsional dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan strategi fungsional dapat memerlukan waktu yang lama.
 - Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi fungsional dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan strategi fungsional dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.

e. Contoh Perencanaan Strategi Fungsional adalah:

- Strategi Pemasaran: Strategi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk atau jasa organisasi.
- Strategi Produksi: Strategi produksi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi organisasi.
- Strategi Sumber Daya Manusia: Strategi sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi.
- Strategi Keuangan: Strategi keuangan bertujuan untuk meningkatkan keuangan organisasi.

Perbedaan Perencanaan Strategi Fungsional dengan Perencanaan Strategi Bisnis

Perencanaan strategi fungsional berbeda dengan perencanaan strategi bisnis dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi fungsional berfokus pada tujuan fungsional organisasi, sedangkan perencanaan strategi bisnis berfokus pada tujuan bisnis organisasi.
- Tujuan: Perencanaan strategi fungsional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan fungsionalnya, sedangkan perencanaan strategi bisnis bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan keuntungan organisasi.
- Lingkup: Perencanaan strategi fungsional memiliki lingkup yang lebih sempit daripada perencanaan strategi bisnis.

3.3.7 Strategi Inovatif

Strategi inovatif adalah strategi yang berfokus pada pengembangan produk atau layanan baru. Strategi inovatif bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Schumpeter, 1934).

Perencanaan strategi inovatif adalah proses perencanaan yang berfokus pada pengembangan produk, jasa, atau proses baru yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Perencanaan strategi inovatif bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Inovatif

Tujuan perencanaan strategi inovatif adalah untuk:

- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Inovatif adalah:

- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

- **Identifikasi Tujuan:** Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan inovasi organisasi.
- **Pengembangan Strategi:** Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi inovasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- **Evaluasi dan Seleksi Strategi:** Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi inovasi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
- **Implementasi Strategi:** Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi inovasi yang telah dipilih.
- **Evaluasi dan Pengawasan:** Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.

c. **Kelebihan Perencanaan Strategi Inovatif adalah:**

- **Meningkatkan Keunggulan Kompetitif:** Perencanaan strategi inovatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas:** Perencanaan strategi inovatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- **Meningkatkan Kepuasan Masyarakat:** Perencanaan strategi inovatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

- Meningkatkan Kemampuan Organisasi: Perencanaan strategi inovatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- d. Kekurangan Perencanaan Strategi Inovatif adalah:
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi inovatif dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan strategi inovatif dapat memerlukan waktu yang lama.
 - Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi inovatif dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan strategi inovatif dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Strategi Inovatif adalah:
- Pengembangan Produk Baru: Pengembangan produk baru bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Jasa Baru: Pengembangan jasa baru bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Proses Baru: Pengembangan proses baru bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
 - Pengembangan Teknologi Baru: Pengembangan teknologi baru bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Perbedaan Perencanaan Strategi Inovatif dengan Perencanaan Strategi Lainnya

Perencanaan strategi inovatif berbeda dengan perencanaan strategi lainnya dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi inovatif berfokus pada pengembangan produk, jasa, atau proses baru, sedangkan perencanaan strategi lainnya berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas.
- Tujuan: Perencanaan strategi inovatif bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, sedangkan perencanaan strategi lainnya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Lingkup: Perencanaan strategi inovatif memiliki lingkup yang lebih luas daripada perencanaan strategi lainnya.

3.3.8 Strategi Kolaboratif

Strategi kolaboratif adalah strategi yang berfokus pada kerja sama dengan organisasi lain. Strategi kolaboratif bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Kettl, 2007).

Perencanaan strategi kolaboratif adalah proses perencanaan yang berfokus pada pengembangan kerja sama antara organisasi dengan pihak lain untuk mencapai tujuan bersama. Perencanaan strategi kolaboratif bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Kolaboratif

Tujuan perencanaan strategi kolaboratif adalah untuk:

- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Kolaboratif adalah:

- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan bersama antara organisasi dengan pihak lain.
- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
- Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi kolaboratif untuk mencapai tujuan bersama.
- Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi kolaboratif yang paling efektif untuk mencapai tujuan bersama.
- Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi kolaboratif yang telah dipilih.

- Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Kelebihan Perencanaan Strategi Kolaboratif adalah:
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi kolaboratif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
 - Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi kolaboratif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
 - Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi kolaboratif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
 - Meningkatkan Kemampuan Organisasi: Perencanaan strategi kolaboratif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- d. Kekurangan Perencanaan Strategi Kolaboratif adalah:
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi kolaboratif dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan strategi kolaboratif dapat memerlukan waktu yang lama.

- Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi kolaboratif dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan strategi kolaboratif dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Strategi Kolaboratif adalah:
- Kerja Sama dengan Pihak Lain: Kerja sama dengan pihak lain bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Jaringan: Pengembangan jaringan bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Aliansi: Pengembangan aliansi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Kerja Sama Internasional: Pengembangan kerja sama internasional bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Perbedaan Perencanaan Strategi Kolaboratif dengan Perencanaan Strategi Lainnya

Perencanaan strategi kolaboratif berbeda dengan perencanaan strategi lainnya dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi kolaboratif berfokus pada pengembangan kerja sama antara organisasi dengan pihak lain, sedangkan perencanaan strategi lainnya berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas.
- Tujuan: Perencanaan strategi kolaboratif bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif

organisasi, sedangkan perencanaan strategi lainnya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

- Lingkup: Perencanaan strategi kolaboratif memiliki lingkup yang lebih luas daripada perencanaan strategi lainnya.

3.3.9 Strategi Partisipatif

Strategi partisipatif adalah strategi yang berfokus pada partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Strategi partisipatif bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Osborne & Gaebler, 1992).

Perencanaan strategi partisipatif adalah proses perencanaan yang berfokus pada pengembangan strategi dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak yang terkait, seperti karyawan, masyarakat, dan stakeholder lainnya. Perencanaan strategi partisipatif bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Partisipatif

Tujuan perencanaan strategi partisipatif adalah untuk:

- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

- b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Partisipatif adalah:
- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan bersama antara organisasi dengan pihak lain.
 - Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
 - Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi partisipatif untuk mencapai tujuan bersama.
 - Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi partisipatif yang paling efektif untuk mencapai tujuan bersama.
 - Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi partisipatif yang telah dipilih.
 - Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Kelebihan Perencanaan Strategi Partisipatif adalah:
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi partisipatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
 - Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi partisipatif dapat

membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

- Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi partisipatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Meningkatkan Kemampuan Organisasi: Perencanaan strategi partisipatif dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

d. Kekurangan Perencanaan Strategi Partisipatif adalah:

- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi partisipatif dapat memerlukan biaya yang tinggi.
- Waktu yang Lama: Perencanaan strategi partisipatif dapat memerlukan waktu yang lama.
- Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi partisipatif dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
- Ketidakpastian: Perencanaan strategi partisipatif dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.

e. Contoh Perencanaan Strategi Partisipatif adalah:

- Pengembangan Strategi dengan Karyawan: Pengembangan strategi dengan karyawan bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Pengembangan Strategi dengan Masyarakat: Pengembangan strategi dengan masyarakat

bertujuan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

- Pengembangan Strategi dengan Stakeholder: Pengembangan strategi dengan stakeholder bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Pengembangan Strategi dengan Pihak Lain: Pengembangan strategi dengan pihak lain bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Perbedaan Perencanaan Strategi Partisipatif dengan Perencanaan Strategi Lainnya

Perencanaan strategi partisipatif berbeda dengan perencanaan strategi lainnya dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi partisipatif berfokus pada pengembangan strategi dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak, sedangkan perencanaan strategi lainnya berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas.
- Tujuan: Perencanaan strategi partisipatif bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, sedangkan perencanaan strategi lainnya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Lingkup: Perencanaan strategi partisipatif memiliki lingkup yang lebih luas daripada perencanaan strategi lainnya.

3.3.10 Strategi Teknologi

Strategi teknologi adalah strategi yang berfokus pada penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas layanan. Strategi teknologi bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapainya (Kettl, 2007).

Perencanaan strategi teknologi adalah proses perencanaan yang berfokus pada pengembangan dan implementasi teknologi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Perencanaan strategi teknologi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

a. Tujuan Perencanaan Strategi Teknologi

Tujuan perencanaan strategi teknologi adalah untuk:

- Meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
- Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.
- Meningkatkan kepuasan masyarakat.
- Meningkatkan keunggulan kompetitif.

b. Langkah-Langkah Perencanaan Strategi Teknologi adalah:

- Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

- Identifikasi Tujuan: Identifikasi tujuan bertujuan untuk menentukan tujuan teknologi organisasi.
 - Pengembangan Strategi: Pengembangan strategi bertujuan untuk mengembangkan strategi teknologi untuk mencapai tujuan organisasi.
 - Evaluasi dan Seleksi Strategi: Evaluasi dan seleksi strategi bertujuan untuk mengevaluasi dan memilih strategi teknologi yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi.
 - Implementasi Strategi: Implementasi strategi bertujuan untuk melaksanakan strategi teknologi yang telah dipilih.
 - Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Kelebihan Perencanaan Strategi Teknologi adalah:
- Meningkatkan Keunggulan Kompetitif: Perencanaan strategi teknologi dapat membantu organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
 - Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Perencanaan strategi teknologi dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
 - Meningkatkan Kemampuan Organisasi: Perencanaan strategi teknologi dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

- Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Perencanaan strategi teknologi dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.
- d. Kekurangan Perencanaan Strategi adalah:
- Biaya yang Tinggi: Perencanaan strategi teknologi dapat memerlukan biaya yang tinggi.
 - Waktu yang Lama: Perencanaan strategi teknologi dapat memerlukan waktu yang lama.
 - Ketergantungan pada Data: Perencanaan strategi teknologi dapat tergantung pada data yang akurat dan lengkap.
 - Ketidakpastian: Perencanaan strategi teknologi dapat menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan.
- e. Contoh Perencanaan Strategi Teknologi adalah:
- Pengembangan Sistem Informasi: Pengembangan sistem informasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
 - Pengembangan Teknologi Baru: Pengembangan teknologi baru bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.
 - Pengembangan Infrastruktur Teknologi: Pengembangan infrastruktur teknologi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.
 - Pengembangan Keamanan Teknologi: Pengembangan keamanan teknologi bertujuan untuk meningkatkan keamanan organisasi.

Perbedaan Perencanaan Strategi Teknologi dengan Perencanaan Strategi Lainnya

Perencanaan strategi teknologi berbeda dengan perencanaan strategi lainnya dalam beberapa hal:

- Fokus: Perencanaan strategi teknologi berfokus pada pengembangan dan implementasi teknologi, sedangkan perencanaan strategi lainnya berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas.
- Tujuan: Perencanaan strategi teknologi bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, sedangkan perencanaan strategi lainnya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- Lingkup: Perencanaan strategi teknologi memiliki lingkup yang lebih spesifik daripada perencanaan strategi lainnya.

Tabel 3. 1 Perbandingan Perencanaan Strategi

Jenis Perencanaan Strategi	Fokus	Tujuan	Lingkup
Perencanaan Strategi Korporat	Tujuan keseluruhan organisasi	Meningkatkan keunggulan kompetitif	Luas
Perencanaan strategi bisnis	Tujuan bisnis organisasi	Meningkatkan keunggulan kompetitif	Sedang
Perencanaan strategi Fungsional	Tujuan fungsional organisasi	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas	sempit

Jenis Perencanaan Strategi	Fokus	Tujuan	Lingkup
Perencanaan strategi Inovatif	Pengembangan produk, jasa atau proses baru	Meningkatkan keunggulan kompetitif	Luas
Perencanaan strategi Kolaboratif	Pengembangan kerjasama dengan pihak lain	Meningkatkan keunggulan kompetitif	Luas
Perencanaan strategi Partisipatif	Pengembangan strategi dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak	Meningkatkan keunggulan kompetitif	Luas
Perencanaan strategi Teknologi	Pengembangan dan implementasi teknologi	Meningkatkan keunggulan kompetitif	sempit

3.4 Analisis Lingkungan dan Identifikasi Kebutuhan Publik

Analisis lingkungan adalah proses penting dalam perencanaan strategi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

3.4.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis lingkungan adalah proses penting dalam perencanaan strategi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, seperti:

- Sumber daya manusia: kemampuan dan keterampilan karyawan
- Sumber daya keuangan: anggaran dan kemampuan keuangan
- Sumber daya teknologi: kemampuan teknologi dan infrastruktur
- Struktur organisasi: struktur dan budaya organisasi
- Proses bisnis: proses dan sistem yang digunakan

Dengan menganalisis lingkungan internal, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan kelemahan yang perlu diperbaiki.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, seperti:

- Lingkungan politik: kebijakan pemerintah dan regulasi
- Lingkungan ekonomi: kondisi ekonomi dan pasar

- Lingkungan sosial: demografi dan budaya masyarakat
- Lingkungan teknologi: perkembangan teknologi dan inovasi
- Lingkungan kompetitif: persaingan dan strategi kompetitor

Dengan menganalisis lingkungan eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi peluang yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan ancaman yang perlu diantisipasi.

Menurut Kotler dan Keller (2012), "Analisis lingkungan internal dan eksternal adalah langkah penting dalam perencanaan strategi yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi."

Dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan publik yang perlu dipenuhi dan mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan.

3.4.2 Identifikasi Kebutuhan Publik

Identifikasi kebutuhan publik adalah proses penting dalam perencanaan strategi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang perlu dipenuhi oleh organisasi. Kebutuhan publik dapat diidentifikasi melalui berbagai cara, seperti:

- Survei dan penelitian: melakukan survei dan penelitian untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat

- Analisis data: menganalisis data dan informasi yang tersedia untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat
- Konsultasi dengan stakeholder: melakukan konsultasi dengan stakeholder, seperti masyarakat, pemerintah, dan organisasi lain, untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat
- Analisis lingkungan: menganalisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat

Dengan mengidentifikasi kebutuhan publik, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat, sehingga meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan.

Menurut Kotler dan Keller (2012), "Identifikasi kebutuhan publik adalah langkah penting dalam perencanaan strategi yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat yang perlu dipenuhi."

Dengan mengidentifikasi kebutuhan publik, organisasi dapat:

- Meningkatkan kepuasan masyarakat
- Meningkatkan kinerja organisasi
- Meningkatkan keunggulan kompetitif
- Meningkatkan kontribusi pada pembangunan masyarakat

Contoh Identifikasi Kebutuhan Publik

- Survei kebutuhan masyarakat tentang pelayanan kesehatan

- Analisis data tentang kebutuhan pendidikan masyarakat
- Konsultasi dengan stakeholder tentang kebutuhan infrastruktur masyarakat
- Analisis lingkungan tentang kebutuhan lingkungan hidup masyarakat

Dengan mengidentifikasi kebutuhan publik, organisasi dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat.

3.4.3 Metode Analisis Kebutuhan Publik

Metode analisis kebutuhan publik adalah cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Berikut adalah beberapa metode analisis kebutuhan publik yang umum digunakan:

- a. Survei: Survei adalah metode yang paling umum digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan publik. Survei dapat dilakukan melalui kuesioner, wawancara, atau observasi.
- b. Analisis Data: Analisis data adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data yang sudah ada, seperti data statistik, laporan, dan dokumen lainnya.
- c. Konsultasi dengan Stakeholder: Konsultasi dengan stakeholder adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan publik dengan berkonsultasi dengan stakeholder, seperti masyarakat, pemerintah, dan organisasi lain.
- d. Focus Group Discussion (FGD): FGD adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan publik dengan melakukan diskusi kelompok dengan stakeholder.

- e. Analisis Lingkungan: Analisis lingkungan adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan publik dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Menurut McKillip (1998), "Metode analisis kebutuhan publik harus dipilih berdasarkan pada tujuan dan sumber daya yang tersedia."

Dengan menggunakan metode analisis kebutuhan publik yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan publik yang akurat dan mengembangkan strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Contoh Metode Analisis Kebutuhan Publik

- Survei kebutuhan masyarakat tentang pelayanan kesehatan
- Analisis data tentang kebutuhan pendidikan masyarakat
- Konsultasi dengan stakeholder tentang kebutuhan infrastruktur masyarakat
- FGD tentang kebutuhan lingkungan hidup masyarakat
- Analisis lingkungan tentang kebutuhan organisasi

Dengan menggunakan metode analisis kebutuhan publik yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan publik yang akurat dan mengembangkan strategi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3.5 Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelayanan Publik

3.5.1 Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelayanan Publik

Penetapan tujuan dan sasaran pelayanan publik adalah langkah penting dalam perencanaan strategi pelayanan publik. Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus ditetapkan dengan jelas dan spesifik untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Tujuan Pelayanan Publik

Tujuan pelayanan publik adalah hasil yang ingin dicapai oleh organisasi pelayanan publik dalam jangka panjang. Tujuan pelayanan publik harus sesuai dengan visi dan misi organisasi serta kebutuhan masyarakat.

Sasaran Pelayanan Publik

Sasaran pelayanan publik adalah target yang ingin dicapai oleh organisasi pelayanan publik dalam jangka pendek. Sasaran pelayanan publik harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART).

Menurut Bryson (2011), "Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus ditetapkan dengan jelas dan spesifik untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat."

3.5.2 Kriteria Penetapan Tujuan dan Sasaran

- a. Spesifik: Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus spesifik dan jelas.
- b. Terukur: Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus dapat diukur dan dievaluasi.

- c. Dapat Dicapai: Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia.
- d. Relevan: Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- e. Batas Waktu: Tujuan dan sasaran pelayanan publik harus memiliki batas waktu yang jelas.

Dengan menetapkan tujuan dan sasaran pelayanan publik yang jelas dan spesifik, organisasi pelayanan publik dapat memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

3.5.3 Contoh Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelayanan Publik

Contoh Penetapan Tujuan dan Sasaran Pelayanan Publik yaitu:

- Tujuan : Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat
- Sasaran : Meningkatkan jumlah pasien yang terlayani sebesar 20% dalam waktu 6 bulan
- Tujuan : Meningkatkan aksesibilitas pelayanan pendidikan masyarakat
- Sasaran : Meningkatkan jumlah sekolah yang memiliki akses internet sebesar 50% dalam waktu 1 tahun.

3.6 Pengembangan Strategi Pelayanan Publik

3.6.1 Pengembangan strategi pelayanan publik

Pengembangan strategi pelayanan publik adalah proses menciptakan dan mengimplementasikan rencana untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik. Strategi pelayanan publik harus dikembangkan berdasarkan pada analisis kebutuhan masyarakat dan tujuan organisasi.

Langkah-Langkah Pengembangan Strategi Pelayanan Publik

- a. Analisis Kebutuhan Masyarakat: Analisis kebutuhan masyarakat untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan masyarakat.
- b. Penetapan Tujuan: Penetapan tujuan pelayanan publik yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART).
- c. Identifikasi Alternatif: Identifikasi alternatif strategi pelayanan publik yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan.
- d. Evaluasi Alternatif: Evaluasi alternatif strategi pelayanan publik berdasarkan pada kriteria seperti biaya, waktu, dan sumber daya.
- e. Pemilihan Strategi: Pemilihan strategi pelayanan publik yang paling efektif dan efisien.
- f. Implementasi Strategi: Implementasi strategi pelayanan publik yang telah dipilih.
- g. Evaluasi dan Pengawasan: Evaluasi dan pengawasan strategi pelayanan publik untuk memastikan bahwa tujuan tercapai.

Menurut Osborne dan Gaebler (1992), "Strategi pelayanan publik harus dikembangkan berdasarkan pada prinsip-prinsip kewirausahaan, seperti inovasi, fleksibilitas, dan akuntabilitas."

Kriteria Pengembangan Strategi Pelayanan Publik

1. Inovatif: Strategi pelayanan publik harus inovatif dan kreatif.
2. Fleksibel: Strategi pelayanan publik harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan masyarakat.
3. Akuntabel: Strategi pelayanan publik harus akuntabel dan transparan.
4. Efektif: Strategi pelayanan publik harus efektif dalam mencapai tujuan.
5. Efisien: Strategi pelayanan publik harus efisien dalam penggunaan sumber daya.

Dengan mengembangkan strategi pelayanan publik yang inovatif, fleksibel, akuntabel, efektif, dan efisien, organisasi pelayanan publik dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik.

Contoh Pengembangan Strategi Pelayanan Publik

- Strategi pelayanan kesehatan: meningkatkan aksesibilitas pelayanan kesehatan dengan menggunakan teknologi informasi
- Strategi pelayanan pendidikan: meningkatkan kualitas pendidikan dengan mengembangkan kurikulum yang inovatif
- Strategi pelayanan infrastruktur: meningkatkan kualitas infrastruktur dengan menggunakan teknologi konstruksi yang canggih

3.6.2 Jenis-Jenis Strategi Pelayanan Publik

Strategi pelayanan publik dapat dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Strategi Pelayanan Langsung: Strategi pelayanan langsung adalah strategi yang melibatkan interaksi langsung antara penyedia layanan dan penerima layanan. Contoh: pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, dan pelayanan sosial.
- b. Strategi Pelayanan Tidak Langsung: Strategi pelayanan tidak langsung adalah strategi yang tidak melibatkan interaksi langsung antara penyedia layanan dan penerima layanan. Contoh: pelayanan melalui internet, pelayanan melalui telepon, dan pelayanan melalui surat.
- c. Strategi Pelayanan Terintegrasi: Strategi pelayanan terintegrasi adalah strategi yang melibatkan integrasi antara berbagai jenis pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Contoh: pelayanan kesehatan yang terintegrasi dengan pelayanan sosial.
- d. Strategi Pelayanan Berbasis Komunitas: Strategi pelayanan berbasis komunitas adalah strategi yang melibatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pelayanan publik. Contoh: pelayanan kesehatan yang berbasis komunitas.
- e. Strategi Pelayanan Berbasis Teknologi: Strategi pelayanan berbasis teknologi adalah strategi yang menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pelayanan publik. Contoh: pelayanan melalui internet, pelayanan melalui aplikasi mobile.

Menurut Bovaird (2007), "Strategi pelayanan publik harus dipilih berdasarkan pada kebutuhan dan preferensi masyarakat, serta kemampuan organisasi untuk menyediakan layanan yang efektif dan efisien."

Kriteria Pemilihan Strategi Pelayanan Publik

- a. Kebutuhan Masyarakat: Strategi pelayanan publik harus dipilih berdasarkan pada kebutuhan masyarakat.
- b. Kemampuan Organisasi: Strategi pelayanan publik harus dipilih berdasarkan pada kemampuan organisasi untuk menyediakan layanan yang efektif dan efisien.
- c. Biaya: Strategi pelayanan publik harus dipilih berdasarkan pada biaya yang efektif.
- d. Kualitas: Strategi pelayanan publik harus dipilih berdasarkan pada kualitas layanan yang tinggi.

Dengan memilih strategi pelayanan publik yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pelayanan publik.

Contoh Jenis-Jenis Strategi Pelayanan Publik

- Strategi pelayanan kesehatan: pelayanan kesehatan langsung, pelayanan kesehatan melalui internet
- Strategi pelayanan pendidikan: pelayanan pendidikan langsung, pelayanan pendidikan melalui aplikasi mobile.
- Strategi pelayanan infrastruktur: pelayanan infrastruktur terintegrasi, pelayanan infrastruktur berbasis komunitas

3.6.3 Contoh Strategi Pelayanan Publik

Contoh Jenis-Jenis Strategi Pelayanan Publik

- Strategi pelayanan kesehatan: pelayanan kesehatan langsung, pelayanan kesehatan melalui internet.
- Strategi pelayanan pendidikan: pelayanan pendidikan langsung, pelayanan pendidikan melalui aplikasi mobile.
- Strategi pelayanan infrastruktur: pelayanan infrastruktur terintegrasi, pelayanan infrastruktur berbasis komunitas.

3.7 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

3.7.1 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilihat dalam beberapa contoh, yaitu:

- a. Pelayanan Kesehatan: Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan melalui penggunaan teknologi informasi, seperti sistem informasi kesehatan dan aplikasi mobile.
- b. Pelayanan Pendidikan: Peningkatan kualitas pelayanan pendidikan melalui penggunaan teknologi informasi, seperti e-learning dan aplikasi mobile.
- c. Pelayanan Infrastruktur: Peningkatan kualitas pelayanan infrastruktur melalui penggunaan teknologi canggih, seperti sistem manajemen lalu lintas dan aplikasi mobile.
- d. Pelayanan Administrasi: Peningkatan kualitas pelayanan administrasi melalui penggunaan

teknologi informasi, seperti sistem informasi administrasi dan aplikasi mobile.

Menurut Kotler dan Keller (2012), "Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah."

Manfaat Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

- a. Meningkatkan Kepuasan Masyarakat: Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan masyarakat.
- b. Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat: Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.
- c. Meningkatkan Efisiensi: Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.

Dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah dapat meningkatkan kepuasan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

3.7.2 Metode Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui beberapa metode, yaitu:

- a. *Total Quality Management* (TQM): TQM berfokus pada perbaikan proses dan sistem untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- b. *Six Sigma*: Six Sigma berfokus pada pengurangan kesalahan dan perbaikan proses untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

- c. *Kaizen*: Kaizen berfokus pada perbaikan berkelanjutan dan partisipasi masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- d. *Business Process Reengineering* (BPR): BPR berfokus pada perbaikan proses dan sistem untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- e. *Customer Relationship Management* (CRM): CRM berfokus pada peningkatan hubungan dengan masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Metode-metode tersebut dapat digunakan secara terpisah atau digabungkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penting untuk memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Langkah-Langkah Implementasi

- a. Identifikasi kebutuhan masyarakat.
- b. Analisis proses pelayanan publik
- c. Pengembangan rencana peningkatan kualitas
- d. Implementasi rencana
- e. Evaluasi dan pengawasan

Dengan menggunakan metode yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

3.7.3 Contoh Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Contoh konkret peningkatan kualitas pelayanan publik adalah:

- Pemerintah Kota Surabaya meluncurkan aplikasi mobile "Surabaya Smart City" yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta meluncurkan sistem informasi kesehatan "Jakarta Sehat" yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi kesehatan dan membuat janji dengan dokter secara online.
- Pemerintah Kota Bandung meluncurkan sistem manajemen lalu lintas "Bandung Command Center" yang memungkinkan pemerintah untuk memantau dan mengatur lalu lintas secara efektif.

3.8 Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pelayanan Publik

3.8.1 Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pelayanan Publik

TIK telah menjadi alat penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Beberapa contoh penggunaan TIK dalam pelayanan publik adalah:

- a. Sistem Informasi Pelayanan Publik: Sistem informasi yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online.
- b. Aplikasi Mobile: Aplikasi mobile yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses

layanan publik dan melakukan transaksi secara online.

- c. Portal Pelayanan Publik: Portal yang menyediakan informasi dan layanan publik secara online.
- d. Sistem Manajemen Layanan Publik: Sistem yang memungkinkan pemerintah untuk mengelola layanan publik secara efektif dan efisien.

3.8.2 Manfaat Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pelayanan Publik

- a. Meningkatkan Aksesibilitas: TIK memungkinkan masyarakat untuk mengakses layanan publik dari mana saja dan kapan saja.
- b. Meningkatkan Efisiensi: TIK memungkinkan pemerintah untuk mengelola layanan publik secara lebih efektif dan efisien.
- c. Meningkatkan Transparansi: TIK memungkinkan masyarakat untuk memantau dan mengawasi layanan publik secara online.

Dengan menggunakan TIK, pemerintah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

3.8.3 Contoh Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pelayanan Publik

Berikut beberapa contoh Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pelayanan publik:

- a. Aplikasi Mobile:
 - Aplikasi "*Surabaya Smart City*" yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online di Kota Surabaya.

- Aplikasi "*Jakarta Smart City*" yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online di Kota Jakarta.
- b. Sistem Informasi Pelayanan Publik:
 - Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online di beberapa kota di Indonesia.
- c. Portal Pelayanan Publik:
 - Portal Pelayanan Publik Pemerintah Kota Bandung yang menyediakan informasi dan layanan publik secara online.
 - Portal Pelayanan Publik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang menyediakan informasi dan layanan publik secara online.
- d. Sistem Manajemen Layanan Publik:
 - Sistem Manajemen Layanan Publik (SMLP) yang memungkinkan pemerintah untuk mengelola layanan publik secara efektif dan efisien di beberapa kota di Indonesia.
- e. E-Government:
 - Sistem E-Government yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan publik secara online di beberapa kota di Indonesia.

Contoh-contoh di atas menunjukkan bagaimana TIK dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

Pembahasan tentang Perencanaan dan Strategi Pelayanan Publik telah menunjukkan bahwa pelayanan publik yang efektif dan efisien sangat penting untuk meningkatkan kepuasan masyarakat. Perencanaan dan strategi yang tepat dapat membantu pemerintah untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, meningkatkan kualitas pelayanan, dan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Dengan menggunakan metode dan teknologi yang tepat, pemerintah dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Beberapa contoh yang telah dibahas menunjukkan bahwa TIK dapat digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas, efisiensi, dan transparansi pelayanan publik.

Namun, perlu diingat bahwa perencanaan dan strategi pelayanan publik harus selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah harus selalu memantau dan mengevaluasi pelayanan publik untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, kita dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Kettl, J. E. (2007). *Essentials of Public Service*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business Review.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley.
- Barnard, C. I. *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard University Press.
- Bintoro Tjokroamidjojo, (1974) *Pengantar Administrasi Pembangunan* LP3ES, Jakarta.
- Bintoro Tjokroamidjojo, (1976) *Perencanaan Pembangunan*, CV Haji Masagung, Jakarta.
- Coralie, Louise G. White, (1989) *Manajemen Pembangunan Negara Berkembang*, LP3ES. Jakarta.
- Ermaya Suardinata, (1998), *Administrasi Lingkungan Ekologi Pemerintahan dalam Pembangunan*. Rama Citra Grafika, Bandung.
- F. W. Riggs, *Administrasi Pembangunan* Rajawali, Jakarta.
- Syafaruddin, (2025) *Perencanaan Pembangunan*, PT MAFY MEDIA Literasi Indonesia, Sumatera Barat.

BAB 4

PENGORGANISASIAN APARATUR DAN MANAJEMEN SDM PUBLIK

Oleh Murniati

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam organisasi publik karena berperan sebagai penggerak utama seluruh proses pemerintahan. Dalam perspektif administrasi publik modern, kualitas aparatur negara sangat menentukan efektivitas kebijakan, efisiensi pelayanan publik, serta keberhasilan pembangunan (Denhardt and Denhardt, 2015). Tanpa aparatur yang kompeten, profesional, dan berintegritas, organisasi pemerintah akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perubahan lingkungan global yang ditandai dengan perkembangan teknologi, tuntutan transparansi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik menuntut adanya transformasi dalam pengelolaan SDM publik. Oleh karena itu, pengorganisasian aparatur dan manajemen SDM publik menjadi isu sentral dalam reformasi birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia (Masdar *et al.*, 2009)

4.1 Konsep Dasar Pengorganisasian Aparatur dalam Sektor Publik

4.1.1 Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses menetapkan struktur peran, wewenang dan tanggung jawab agar sumber daya manusia dapat bekerja secara sinergis mencapai tujuan organisasi. Dalam sektor publik, pengorganisasian harus mempertimbangkan:

- Diferensiasi vertikal (hirarki: eselon I, II, III, IV)
- Diferensiasi horizontal (spesialisasi: dinas, bidang, seksi)
- Koordinasi (mekanisme integrasi lintas unit)

Pengorganisasian aparatur adalah proses sistematis dalam menyusun struktur organisasi, menetapkan pembagian tugas, serta mengoordinasikan aktivitas antar unit kerja guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut (Robbins *et al.*, 2016), pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang melibatkan penentuan tugas, pengelompokan pekerjaan, serta penetapan hubungan otoritas.

Dalam konteks sektor publik, pengorganisasian aparatur tidak hanya berorientasi pada efisiensi internal, tetapi juga pada akuntabilitas publik dan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, pengorganisasian aparatur harus mampu menciptakan kejelasan peran, menghindari tumpang tindih kewenangan, serta memperkuat koordinasi lintas unit.

4.1.2 Asas-Asas Organisasi Publik

1. Asas hierarki – rantai komando jelas.
2. Asas rentang kendali – ideal 5–7 bawahan per atasan.
3. Asas kesatuan perintah – satu bawahan hanya melapor ke satu atasan (kecuali matriks).
4. Asas desentralisasi – pelimpahan wewenang ke unit yang lebih dekat dengan masyarakat.

Tabel 4. 1 Perbandingan Struktur Organisasi Publik vs Swasta

Elemen	Sektor Publik	Sektor Swasta
Dasar pembentukan	UU, Perpres, Perda	Anggaran dasar, kebutuhan bisnis
Fleksibilitas perubahan	Sulit, perlu revisi peraturan	Mudah, sesuai kebutuhan pasar
Rentang kendali	Cenderung sempit (4–5)	Lebih lebar (8–10)
Jabatan struktural	Berdasarkan eselon (Eselon I–IV)	Berdasarkan level manajemen (C-level, director, manager)

4.1.3 Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Pengorganisasian yang efektif didasarkan pada beberapa prinsip fundamental, yaitu:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pembagian kerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi melalui spesialisasi tugas. Setiap individu atau unit kerja diberikan tanggung jawab tertentu sesuai kompetensinya (Robbins *et al.*, 2016) (Ramadani, 2025).

2. Hierarki (*Hierarchy*)

Hierarki menunjukkan garis komando yang jelas dalam organisasi, sehingga memudahkan pengambilan keputusan dan pengawasan.

3. Koordinasi (*Coordination*)

Koordinasi diperlukan untuk menyelaraskan berbagai aktivitas organisasi agar tidak terjadi konflik atau duplikasi pekerjaan.

4. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali mengacu pada jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang atasan. Rentang kendali yang ideal akan meningkatkan efektivitas pengawasan dan komunikasi (Sugiyanto, 2016).

4.1.4 Model Struktur Organisasi Publik

Struktur organisasi publik mencerminkan bagaimana tugas dan wewenang didistribusikan dalam organisasi. (Fransiska *et al.*, 2025) Beberapa bentuk struktur yang umum digunakan adalah:

1. Struktur Fungsional (Tradisional)

Struktur ini mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi, seperti keuangan, kepegawaian, dan pelayanan publik. Struktur ini efisien namun sering menghadapi kendala koordinasi antar fungsi.

2. Struktur Divisional

Struktur divisional didasarkan pada wilayah, produk, atau layanan tertentu. Struktur ini lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

3. Struktur Matriks

Struktur matriks menggabungkan struktur fungsional dan divisional, sehingga memungkinkan koordinasi yang lebih dinamis. Namun, struktur ini sering menimbulkan konflik kewenangan jika tidak dikelola dengan baik (Koton, 2019).

4.1.5 Reformasi Struktur Birokrasi di Indonesia: Peniadaan Eselon dan Penyederhanaan

Sejak terbitnya Peraturan Presiden No. 68 Tahun 2019 tentang Penyederhanaan Birokrasi, pemerintah menghapus Eselon IV dan III di banyak instansi, menggantinya dengan jabatan fungsional (analisis kebijakan, pranata komputer, dll).

Tujuan Penyederhanaan

- Mempercepat jalur pengambilan keputusan.
- Meningkatkan karier horizontal (fungsional) tanpa harus jadi eselon.
- Menghemat biaya (tunjangan jabatan struktural dihapus untuk jabatan fungsional tertentu).

Dampak terhadap Pengorganisasian

- Rentang kendali membesar (1 eselon II bisa membawahi 15–20 fungsional).
- Diperlukan sistem koordinasi baru (misal: *stand operating procedure* digital).
- Muncullah resistensi dari pegawai yang terbiasa dengan hierarki.

Studi kasus: Kementerian Keuangan berhasil mengalihkan 70% jabatan struktural ke fungsional tanpa menurunkan produktivitas, bahkan pelaporan pajak lebih cepat.

4.2 Manajemen SDM Publik

Manajemen SDM publik merupakan proses pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan aparatur lainnya (PPPK, tenaga kontrak) secara sistematis agar mampu memberikan pelayanan publik berkualitas untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut (Ainiyah *et al.*, 2025), manajemen SDM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia publik (MSDM publik) adalah serangkaian kebijakan, sistem, dan praktik untuk mengelola pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas, efisien, dan akuntabel (Fardiansyah *et al.*, 2023).

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Pasal 1 angka 2) mendefinisikan ASN sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

4.2.1 Ruang Lingkup MSDM Publik

Berdasarkan UU ASN No. 5 Tahun 2014 dan turunannya, ruang lingkup MSDM publik mencakup:

1. Perencanaan kebutuhan pegawai (analisis jabatan, analisis beban kerja)
2. Pengadaan/rekrutmen (CASN: Calon Aparatur Sipil Negara)
3. Pengembangan karier dan kompetensi (pendidikan dan pelatihan, rotasi, promosi)
4. Penilaian kinerja (SKP – Sasaran Kinerja Pegawai)
5. Remunerasi dan kesejahteraan (gaji, tunjangan, pensiun)
6. Disiplin dan etika (kode etik ASN, hukuman disiplin)
7. Pemberhentian dan pensiun

4.2.2 Perbedaan MSDM Publik dan Privat

Tabel 4. 2 Perbandingan MSDM Publik vs MSDM Swasta

Aspek	MSDM Publik (ASN)	MSDM Swasta
Payung hukum utama	UU No. 5 Tahun 2014 jo UU No. 20 Tahun 2023	UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
Rekrutmen	Terpusat melalui SSCASN, jadwal nasional	Fleksibel, bisa langsung <i>hiring</i> kapan saja

Aspek	MSDM Publik (ASN)	MSDM Swasta
Sistem karier	Pangkat/golongan (I–IV) + jabatan struktural/fungsional	<i>Job grade</i> + posisi (tanpa pangkat)
Proteksi PHK	Sangat sulit (hampir seumur hidup, kecuali korupsi)	Relatif mudah (alasan efisiensi, PHK massal)
Insentif kinerja	Tunjangan kinerja (tunggu aturan dari Kemenkeu)	Bonus, komisi, opsi saham, <i>performance bonus</i>
Serikat pekerja	Korpri (bukan serikat dalam arti UU Sarbakta)	Serikat pekerja/SP/SB yang diakui UU

(Sumber: diolah dari Hardiyansyah, 2012; UU No. 5 Tahun 2014; UU No. 13 Tahun 2003)

4.2.3 Proses Rekrutmen Aparatur yang Berkeadilan dan Kompeten

Sistem CASN (Calon Aparatur Sipil Negara)

Sejak tahun 2014, rekrutmen PNS dan PPPK dilakukan secara nasional, terpusat, transparan, dan berbasis komputer melalui portal SSCASN (Sistem Seleksi Calon Aparatur Sipil Negara) yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) (BKN, 2022).

Tahapan seleksi CASN:

1. Pengumuman formasi – instansi mengusulkan kebutuhan riil (analisis jabatan dan beban kerja) ke Kementerian PAN-RB.
2. Pendaftaran online – pelamar mendaftar melalui portal SSCASN, membayar biaya (jika ada) secara *one-off*.
3. Seleksi administrasi – verifikasi ijazah, KTP, akreditasi prodi, dan dokumen pendukung lainnya.
4. Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) – tes dengan CAT (*Computer Assisted Test*) meliputi TWK, TIU, TKP.
5. Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) – tes sesuai jabatan yang dilamar (dapat berupa CAT, praktik, wawancara, atau psikotes).
6. Pengumuman kelulusan – berdasarkan peringkat terbaik (*merit system*).

Masalah dan Tantangan Rekrutmen CASN

Meskipun telah menggunakan sistem CAT yang relatif transparan, masih terdapat berbagai masalah (KASN *et al.*, 2023):

1. Kecurangan dengan alat bantu (*earpiece*, kunci jawaban) di beberapa daerah, meskipun sudah ada pengawasan ketat.
2. Formasi fiktif – formasi yang diumumkan tidak sesuai dengan kebutuhan riil organisasi, atau bahkan dibuat untuk “mengakomodir” calon tertentu.
3. Kurangnya uji kompetensi praktik untuk jabatan teknis (dokter, guru, analis kebijakan) – masih dominan tes tertulis pilihan ganda.

Inovasi: Seleksi dengan Asesmen Kompetensi Praktik

Beberapa kementerian/lembaga (Kementerian PUPR, Kementerian Kesehatan, dan beberapa pemerintah daerah) mulai menambahkan *work sample test* dalam SKB. Pelamar diminta menyelesaikan studi kasus nyata (misal: desain sederhana jembatan, atau tata laksana pasien gawat darurat simulasi) (Koton, 2019).

Tabel 4. 3 Komponen SKD PNS dan Bobot Ideal

Tes	Materi	Jumlah Soal	Bobot Penilaian	Sifat
TWK (Tes Wawasan Kebangsaan)	Pancasila, UUD 1945, NKRI, Bhinneka Tunggal Ika	30	30%	Wajib lulus (tidak gugur jika rendah, tapi mempengaruhi peringkat)
TIU (Tes Intelegensi Umum)	Verbal, numerik, logika, analitis	35	40%	Wajib lulus (nilai ambang batas)
TKP (Tes Karakteristik Pribadi)	Integritas, pelayanan publik, kerja sama, orientasi pada hasil	35	30%	Tidak ada nilai ambang batas mutlak

(Sumber: BKN, 2022)

4.3 Pengembangan Kompetensi dan Karier Aparatur

4.3.1 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ASN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, setiap PNS wajib mengikuti tiga jenis diklat utama (Fardiansyah *et al.*, 2023):

1. Diklat Prajabatan – wajib untuk CPNS selama masa percobaan (1–2 tahun). Tujuannya membentuk nilai-nilai dasar, etika, dan kompetensi teknis dasar.
2. Diklat Kepemimpinan – PKN (Pelatihan Kepemimpinan Nasional) Tingkat I, II, III untuk eselon I, II, III. Namun seiring penyederhanaan birokrasi, diklat kepemimpinan bertransformasi.
3. Diklat Fungsional – untuk meningkatkan kompetensi teknis jabatan fungsional (misal: diklat analisis kebijakan, diklat auditor, diklat perencanaan).

Masalah yang dihadapi: banyak diklat bersifat *ceremonial*, tidak mengubah perilaku kerja, dan boros anggaran (Suhardi, 2023). Solusi yang ditawarkan: *micro-learning* berbasis digital, simulasi kasus nyata, dan evaluasi dampak diklat terhadap kinerja.

4.3.2 Manajemen Karier Berbasis Merit

“Promosi bukan hadiah atas loyalitas, tetapi penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat berdasarkan kompetensi dan kinerja” (Sugiyanto, 2016).

Sistem karier PNS di Indonesia masih cenderung senioritas (lama kerja menjadi faktor dominan), padahal idealnya berdasarkan kinerja dan kompetensi (UU No. 5 Tahun 2014, Pasal 51). Beberapa

daerah mulai menerapkan *open bidding* untuk jabatan pimpinan tinggi pratama (eselon II) – siapa pun boleh melamar, baik dari internal instansi maupun eksternal (Prasojo, 2023).

Contoh: Pemprov DKI Jakarta membuka lowongan Kepala Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif untuk umum pada tahun 2022, dan terpilih seorang profesional dari sektor swasta yang tidak memiliki latar belakang PNS.

4.3.3 Pengembangan Karir Ganda (*Dual Career Ladder*)

Salah satu inovasi dalam MSDM publik adalah *dual career ladder* – seorang analis kebijakan ahli utama dapat memiliki gaji, tunjangan, dan fasilitas yang setara dengan eselon I (jabatan pimpinan tinggi), tanpa harus memimpin orang. Ini untuk menghormati profesional teknis yang tidak ingin atau tidak cocok memimpin birokrasi secara struktural (Raharjanto, 2022) (Aparatur and ASN, 2025).

4.4 Penilaian Kinerja Aparatur: Dari SKP ke Sistem Berbasis Outcome

4.4.1 Sistem Kinerja Pegawai (SKP) Konvensional

Setiap PNS wajib membuat target kinerja (kuantitas, kualitas, waktu, biaya) setiap awal tahun, yang kemudian dinilai oleh atasan langsung di akhir tahun (PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS).

Kelemahan SKP konvensional (Aparatur and ASN, 2025).

- Cenderung formalitas administratif.
- Tidak mengukur dampak nyata (*outcome*) ke masyarakat.

- Atasan sering memberi nilai baik tanpa evaluasi substantif.
- Indikator terlalu generik (“melaporkan”, “menyusun”, “mengkoordinasikan”).

4.4.2 Menuju *Outcome-Based Performance*

Contoh pergeseran paradigma: bukan lagi “jumlah laporan yang dibuat” tetapi “persentase keluhan masyarakat yang terselesaikan dalam 3 hari”. Diperlukan data *real-time* dari sistem pengaduan publik (seperti SP4N-LAPOR!) dan integrasi dengan sistem manajemen kinerja (Fardiansyah *et al.*, 2023).

4.4.3 *Reward* dan Punishment yang Proporsional

- *Reward*: kenaikan gaji berkala, promosi jabatan, beasiswa studi lanjut (S2/S3), piagam penghargaan, publikasi prestasi.
- *Punishment*: teguran lisan/tertulis, penundaan kenaikan pangkat, demosi (penurunan jabatan), hingga pemberhentian tidak hormat (Indonesia, 2014).

**Tabel 4. 4 Indikator Kinerja Individu Pelayanan Publik
(Contoh untuk *Front Office* Mal Pelayanan Publik)**

Indikator	Target	Frekuensi Penilaian	Sumber Data
Waktu penyelesaian per transaksi	<15 menit	Bulanan	Sistem antrean digital

Indikator	Target	Frekuensi Penilaian	Sumber Data
Skor kepuasan (survei)	>85% (skala 1–5)	Bulanan	<i>Touch screen / SMS survey</i>
Akurasi data yang diinput	100% (tanpa koreksi dari unit lain)	Harian (sampling)	Audit data internal
Jumlah kesalahan administrasi	0 per bulan	Bulanan	Laporan unit verifikasi
Tingkat kehadiran	100% tepat waktu	Harian	<i>Fingerprint / absensi digital</i>

(Sumber: diadaptasi dari (Fardiansyah *et al.*, 2023).

4.5 Etika, Disiplin, dan Integritas Aparatur

4.5.1 Kode Etik ASN

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS, jo. UU ASN No. 5 Tahun 2014, setiap aparatur wajib:

1. Setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

2. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara.
3. Melayani publik dengan profesional, tidak diskriminatif, dan tidak memihak.
4. Tidak menerima gratifikasi, hadiah, atau imbalan dalam bentuk apapun yang berhubungan dengan jabatan.
5. Menjaga kerahasiaan negara dan data pribadi warga.

4.5.2 Whistleblowing System (WBS)

Sistem pelaporan pelanggaran (korupsi, pungli, maladministrasi, pelanggaran etik) yang melindungi pelapor dari ancaman dan pembalasan. Kementerian PAN-RB memiliki WBS nasional yang terintegrasi dengan Inspektorat dan KASN (KASN *et al.*, 2023)

Namun, tingkat kepercayaan aparatur untuk melapor masih rendah karena takut *bullying*, dimutasikan ke daerah terpencil, atau bahkan dikriminalisasi balik.

4.5.3 Peran Inspektorat dan KASN

- Inspektorat (Inspektorat Jenderal di kementerian, Inspektorat Daerah di provinsi/kab/kota) melakukan audit internal, pengawasan melekat (*waskat*), dan pemeriksaan disiplin.
- KASN (Komisi Aparatur Sipil Negara) – lembaga independen yang mengawasi manajemen ASN dari sisi penerapan sistem merit dan kode etik (Jiwantara, 2023).
- Studi kasus etika: Kasus suap perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu

Pintu (DPMPTSP) daerah X. Aparatur yang terbukti menerima suap dipecat tidak hormat, atasan langsung yang lalai melakukan pengawasan diberi sanksi demosi (penurunan jabatan) (KASN *et al.*, 2023). Ini menunjukkan pentingnya sistem disiplin yang konsisten dan tanpa pandang bulu.

4.6 Manajemen Talenta dan Suksesi di Sektor Publik

4.6.1 Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah proses identifikasi pegawai berkinerja tinggi dan berpotensi pemimpin (*high potential*), lalu diberikan pengembangan khusus (pelatihan intensif, mentoring, rotasi cepat) agar siap menduduki jabatan-jabatan kunci di masa depan (Huliselan *et al.*, 2022).

4.6.2 Implementasi di Indonesia

Sejak tahun 2021, BKN (Badan Kepegawaian Negara) menerapkan *Talent Management System* untuk sekitar 10% PNS terbaik di setiap instansi (BKN, 2023, paragraf 3-4). Mereka mendapat:

- Pelatihan kepemimpinan dan teknis tingkat lanjut.
- Rotasi antar unit dan antar daerah untuk memperluas wawasan.
- *Mentoring* oleh pimpinan tinggi madya/praktama.
- Akses prioritas ke beasiswa S2/S3.

4.6.3 Tantangan Manajemen Talenta

1. Kekhawatiran nepotisme – takut yang masuk *talent pool* adalah anak/kerabat pejabat, bukan yang benar-benar berprestasi.

2. Kurangnya database kinerja yang terintegrasi – penilaian kinerja masih subjektif di banyak tempat.
3. Resistensi pegawai senior – yang tidak terpilih dalam *talent pool* merasa tersisih dan kehilangan motivasi.

4.7 Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Suksesi adalah perencanaan pengganti (*backup*) untuk jabatan-jabatan kritis (Kepala Dinas, Sekretaris Daerah, Direktur Rumah Sakit, Kepala Sekolah, dll) sehingga tidak terjadi kekosongan kepemimpinan yang mengganggu pelayanan publik (KASN *et al.*, 2023).

Idealnya, setiap jabatan kritis memiliki setidaknya 2–3 kandidat yang sudah disiapkan (pengganti segera dalam 1 tahun, pengganti jangka menengah 2–3 tahun, dan pengganti jangka panjang 4–5 tahun).

4.8 Studi Kasus Utuh: Transformasi SDM di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) Kota Surabaya

Latar Belakang

Disdukcapil Surabaya terkenal dengan inovasi layanan *jemput bola* dan layanan malam hari (Nurhayati, 2024). Namun pada tahun 2015, berdasarkan survei kepuasan masyarakat, keluhan utama justru adalah aparatur yang kurang ramah, sering meminta uang tambahan (pungli), dan proses yang berbelit-belit meskipun secara prosedur sudah dipermudah.

Langkah Pengorganisasian & MSDM yang Dilakukan (2016–2018)

1. Restrukturisasi organisasi – membentuk Seksi *Customer Care* yang langsung di bawah Kepala Dinas, beranggotakan 15 pegawai terbaik yang direkrut dari berbagai unit (bukan pegawai baru). Seksi ini berwenang memotong birokrasi untuk keluhan kritis.
2. Rekrutmen khusus – membuka formasi PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) untuk *front officer* dengan syarat wajib memiliki sertifikat *public relations* atau pelatihan *customer service* minimal 3 bulan.
3. Penilaian kinerja 360 derajat – setiap pegawai dinilai tidak hanya oleh atasan langsung, tetapi juga oleh rekan kerja (2 orang) dan masyarakat (via SMS survey setiap selesai layanan). Bobot: atasan 40%, rekan 30%, masyarakat 30%.
4. Sistem *reward* bulanan – pegawai dengan skor kinerja tertinggi (peringkat 1-5 setiap bulan) mendapat bonus tunjangan kinerja 150% untuk bulan berikutnya. Sebaliknya, peringkat 3 terbawah mendapat pembinaan khusus, dan jika 3 bulan berturut-turut di bawah standar, dipindah ke unit *back office* (non-pelayanan).
5. Pelatihan rutin singkat – setiap Jumat pagi, 15 menit sebelum kantor buka, diadakan *micro-training* tentang komunikasi empatik, pengelolaan emosi, dan teknis pelayanan terbaru.

Hasil yang Dicapai (2019–2023)

- Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) meningkat dari 2,8 (2015) menjadi 4,6 (2023) dari skala 5.

- Tingkat absensi/ketidakhadiran tanpa izin turun drastis dari 8% menjadi 1,5%.
- Waktu pengurusan KTP elektronik dari 7 hari menjadi 30 menit (untuk perekaman dan pencetakan).
- Jumlah pengaduan pungli ke Ombudsman turun 90% dibandingkan 2015.
- Disdukcapil Surabaya dikunjungi oleh lebih dari 50 kabupaten/kota untuk studi banding.

Pelajaran untuk Manajemen Publik

1. Organisasi tidak harus besar; yang penting adalah desain unit-unit yang *customer-oriented*. Seksi *Customer Care* yang kecil tetapi berwenang dan beranggotakan pegawai terbaik lebih efektif daripada birokrasi panjang.
2. MSDM publik perlu mengubah paradigma dari *punishment-oriented* menjadi *reward-and-development-oriented*. Sistem reward bulanan (bukan tahunan) memberikan umpan balik cepat.
3. Penilaian 360 derajat – terutama dengan melibatkan masyarakat (via SMS survey) – membuat pegawai sadar bahwa “atasan” mereka yang sebenarnya adalah warga yang dilayani.
4. Kombinasi restrukturisasi, rekrutmen tepat (PPPK dengan syarat khusus), penilaian 360°, dan pelatihan singkat namun rutin mampu mengubah budaya aparatur secara signifikan dalam kurun waktu 3–5 tahun.

(Sumber: Pemerintah Kota Surabaya, 2023)

Bab 4 telah menguraikan bahwa pengorganisasian aparatur dan manajemen SDM publik merupakan dua pilar yang tidak terpisahkan dalam mewujudkan pelayanan publik yang unggul. Pengorganisasian aparatur memerlukan desain

struktur yang seimbang antara hierarki (rantai komando jelas) dan fleksibilitas (kemampuan adaptasi), dengan reformasi penyederhanaan eselon sebagai langkah maju meskipun menghadapi tantangan rentang kendali dan resistensi pegawai. Sementara itu, manajemen SDM publik mencakup rekrutmen berbasis merit melalui CASN, pengembangan kompetensi dengan diklat yang lebih praktis, penilaian kinerja yang bergeser dari output ke outcome, serta penegakan etika dan disiplin yang konsisten.

Keberhasilan transformasi pelayanan publik sangat ditentukan oleh implementasi sistem merit yang transparan, manajemen talenta dan suksesi yang terencana, serta budaya kerja yang menghargai kinerja dan integritas. Studi kasus Disdukcapil Surabaya membuktikan bahwa kombinasi restrukturisasi organisasi, rekrutmen PPPK dengan syarat khusus, penilaian 360 derajat, reward bulanan, dan pelatihan rutin singkat mampu mengubah pelayanan dari buruk menjadi unggul dalam waktu 3-5 tahun (Pemkot Surabaya, 2023). Dengan fondasi pengorganisasian dan MSDM publik yang kuat, implementasi kebijakan pelayanan publik yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A.S., Trihantoyo, S., Sholeh, M., 2025. Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *J. Bisnis Mhs.* 5, 1296–1310.
- Aparatur, P.S., ASN, P.K.A.S.N., 2025. Proses Manajemen Sumber Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Daya Manusia (MSDM) Sektor PublikPublik. *Manaj. SUMBER DAYA Mns. Sekt. PUBLIK-Strategi Tantangan Dan Inov. Era Digit.* 79.
- Denhardt, J.V., Denhardt, R.B., 2015. The new public service revisited. *Public Adm. Rev.* 75, 664–672.
- Fardiansyah, H., Amame, A.P.O., Sinaga, D.S., Lestyowati, J., Anggraini, R.I., Kutoyo, S., Marzuki, F., Manggabarani, A.S., Utami, D.A., Ramadhani, I., 2023. MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA.
- Fransiska, W., Pratama, M.N.R.F., Jumiati, J., Saputra, B., 2025. Kajian literatur model administrasi integratif dalam hubungan antara struktur organisasi, sistem negara, dan nilai-nilai publik. *J. Penelit. Inov.* 5, 1391–1400.
- Huliselan, J.J., SE, M., Meilani, Y.F.C.P., SP, M.S., Barry, R.R., ST, M., 2022. Mengelola manajemen talenta unggul pada organisasi kerja. Penerbit Andi.
- Indonesia, P.R., 2014. Undang-undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara.
- Jiwantara, F.A., 2023. Hukum antar waktu (HAW) dalam UU No. 5 Tahun 1986 dan UU No. 30 tahun 2014. *JPPI J. Penelit. Pendidik. Indones.* 9, 1780–1791.

- KASN, R., PRIBADI, I.D., SUMARWONO, R., EVALUASI, A.K.B.M.D., HARTA, I.D., 2023. Komisi Aparatur Sipil Negara. Diambil Kembali Dari Komisi Apar. Sipil Negara [Httpstwitter ComKASNRIstatus1635247645739610114](https://twitter.com/KASNRI/status/1635247645739610114).
- Koton, Y.P., 2019. Restrukturisasi Organisasi: Teori dan Aplikasi Dalam Mengefektifkan Pengelolaan Keuangan Daerah. Deepublish.
- Masdar, S., Asmorowati, S., Irianto, J., 2009. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi untuk pelayanan publik. Airlangga University Press.
- Prasojo, E., 2023. Isu-isu kontemporer kebijakan dan governansi publik di Indonesia. Prenada Media.
- Raharjanto, T., 2022. Promosi jabatan pimpinan tinggi perspektif merit sistem Indonesia. CV. AZKA PUSTAKA.
- Ramadani, S.P., 2025. Efektivitas Organisasi: Peran Pembagian Kerja dan Wewenang Melalui Kinerja Karyawan. JaManKu J. Manaj. Dan Kewirausahaan 7, 1–11.
- Robbins, S.P., Coulter, M., Maulana, A., 2016. Manajemen jilid 1.
- Sugiyanto, E., 2016. Pengendalian Dalam Organisasi.
- Suhardi, M., 2023. Buku ajar manajemen pendidikan dan pelatihan. Penerbit P4I.

BAB 5

KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI SEKTOR PUBLIK

Oleh Zulia Almaida Siregar

5.1 Kepemimpinan

5.1.1 Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kewenangan formal, tetapi juga kemampuan membangun kepercayaan dan menggerakkan orang lain secara sukarela (Fitriyana *et al.*, 2024).

Setiap individu memiliki jiwa kepemimpinan, Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif (Yukl, 2013). Sedangkan menurut (Ansori *et al.*, 2025) kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan mengarahkan kelompok menuju pencapaian tujuan

Dalam sektor publik, kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada kinerja organisasi, tetapi juga pada kepentingan masyarakat. Kepemimpinan publik harus

mampu menciptakan public value atau nilai bagi masyarakat (Moore, 2022).

5.1.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Pemahaman tentang kepemimpinan terus berkembang seiring perubahan pendekatan teoritis dari waktu ke waktu. Pada awalnya, kajian kepemimpinan berfokus pada karakteristik individu, kemudian bergeser pada aspek perilaku, hingga akhirnya mempertimbangkan faktor situasional dan kontekstual.

Teori sifat merupakan pendekatan awal yang menekankan bahwa pemimpin memiliki karakter khusus yang membedakannya dari orang lain. Ralph Stogdill mengemukakan beberapa sifat umum pemimpin, seperti kepercayaan diri, kecerdasan, dan integritas. Namun, teori ini dianggap kurang memadai karena tidak mampu menjelaskan perbedaan keberhasilan seseorang dalam berbagai situasi (Ansori *et al.*, 2025).

Selanjutnya, teori perilaku muncul dengan fokus pada tindakan pemimpin, bukan pada karakter pribadinya. Kurt Lewin mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi tiga, yaitu otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman (Ansori *et al.*, 2025).

Dalam perkembangan selanjutnya, muncul konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional. James MacGregor Burns memperkenalkan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk menginspirasi perubahan dan meningkatkan motivasi. Gagasan ini kemudian dikembangkan oleh Bernard M. Bass dengan menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan perhatian terhadap individu dalam praktik kepemimpinan (Nasukah & Maunah, 2021).

5.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam memengaruhi bawahan, yang tercermin melalui cara mengambil keputusan, berkomunikasi, dan membangun hubungan kerja.

Kepemimpinan otoriter ditandai oleh dominasi pemimpin dalam pengambilan keputusan, dengan kontrol penuh berada di tangan pemimpin, sementara bawahan berperan sebagai pelaksana. Gaya ini efektif dalam situasi tertentu, seperti kondisi krisis, namun cenderung membatasi partisipasi dan kreativitas.

Sebaliknya, kepemimpinan demokratis menekankan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin membuka ruang bagi anggota untuk menyampaikan pendapat dan berkontribusi dalam menentukan arah organisasi, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen (Salsabila *et al.*, 2023).

Adapun gaya *laissez-faire* memberikan keleluasaan kepada bawahan dalam menjalankan tugas. Gaya ini efektif jika didukung oleh kompetensi dan tanggung jawab yang tinggi, tetapi berpotensi menimbulkan ketidakjelasan arah apabila tidak dikelola dengan baik (Karya *et al.*, 2025).

Menurut Peter G. Northouse, tidak terdapat satu gaya kepemimpinan yang paling unggul secara universal. Efektivitasnya bergantung pada konteks organisasi, karakteristik bawahan, dan situasi yang dihadapi. Dalam sektor publik, gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional dinilai lebih relevan karena mampu mendorong transparansi, akuntabilitas, serta keterlibatan masyarakat (Karya *et al.*, 2025).

5.1.4 Peran dan Fungsi Pemimpin

Peran pemimpin dalam organisasi tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup berbagai fungsi strategis yang mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin berperan sebagai pengarah, penggerak, sekaligus penghubung antara organisasi dan lingkungannya.

Henry Mintzberg mengemukakan bahwa peran pemimpin dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama. Pertama, peran interpersonal, yang mencakup fungsi sebagai figur simbolik, pemimpin tim, dan penghubung dengan pihak luar. Kedua, peran informasional, yaitu sebagai pengumpul dan penyebar informasi. Ketiga, peran pengambilan keputusan, yang meliputi penentuan kebijakan dan penyelesaian masalah (Guttermann, 2023).

Dalam sektor publik, peran pemimpin semakin kompleks karena dituntut untuk mengakomodasi kepentingan masyarakat luas. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap organisasi yang dipimpinnya, tetapi juga kepada publik sebagai pemangku kepentingan utama (Destiana, 2023).

5.1.5 Kompetensi Kepemimpinan

Kompetensi kepemimpinan mencakup kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi ini meliputi kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen konflik, dan kepemimpinan strategis.

Menurut Montgomery Van Wart, pemimpin publik harus memiliki tiga kompetensi utama, yaitu kompetensi etika, manajerial, dan kolaboratif. Kompetensi ini penting untuk menghadapi kompleksitas sektor publik. Selain itu,

perkembangan teknologi menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam memanfaatkan data dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan (Tiara *et al.*, 2025).

5.2 Kepemimpinan di Sektor Publik

5.2.1 Karakteristik Sektor Publik

Organisasi sektor publik tidak berorientasi pada keuntungan, melainkan pada pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini juga ditegaskan dalam penelitian terbaru bahwa sektor publik berfokus pada pelayanan publik dan pengembangan kapasitas organisasi pemerintahan (Destiana, 2023).

Konsep nilai publik (*public value*) menjadi dasar penting, yaitu manfaat kolektif yang dihasilkan dari kebijakan pemerintah. Setiap keputusan harus mengutamakan kepentingan umum, tidak sekadar efisiensi internal (Yuswarni & Kurniasih, 2026). Sektor publik juga ditandai oleh akuntabilitas tinggi, di mana setiap kebijakan harus dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, dan moral. Hal ini membuat pengambilan keputusan lebih kompleks karena mempertimbangkan aspek legalitas, legitimasi, dan transparansi (Kamalia & Firmansyah, 2024).

Selain itu, proses pengambilan keputusan melibatkan banyak pemangku kepentingan, seperti pemerintah, legislatif, masyarakat, dan sektor swasta, yang menambah kompleksitas karena beragam kepentingan (Destiana, 2023). Secara struktural, organisasi publik cenderung birokratis dengan hierarki dan prosedur yang ketat, yang memberikan stabilitas namun dapat mengurangi fleksibilitas (Ansori *et al.*, 2025).

5.2.2 Perbedaan Kepemimpinan Publik dan Privat

Kepemimpinan di sektor publik dan privat memiliki perbedaan utama pada tujuan, cara kerja, dan pengambilan keputusan. Di sektor privat, kepemimpinan berfokus pada keuntungan, efisiensi, dan daya saing, dengan keberhasilan diukur melalui kinerja finansial, pertumbuhan, dan kepuasan pelanggan (Ansori *et al.*, 2025). Sebaliknya, sektor publik menekankan pelayanan masyarakat dan pencapaian tujuan sosial. Pemimpin publik memikul tanggung jawab yang lebih luas karena harus mengakomodasi berbagai kepentingan yang kerap bertentangan (Tiara *et al.*, 2025).

Dalam pengambilan keputusan, sektor privat lebih fleksibel dan cepat, sedangkan sektor publik terikat prosedur, regulasi, serta pertimbangan etika dan dampak sosial. Selain itu, akuntabilitas di sektor publik lebih tinggi karena setiap kebijakan harus transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (Destiana, 2023).

5.2.3 Tantangan Kepemimpinan Publik

Kepemimpinan di sektor publik dihadapkan pada tantangan yang kompleks dan terus berkembang. Salah satu tantangan utama adalah adanya tekanan politik yang kerap memengaruhi proses pengambilan keputusan. Dalam kondisi ini, pemimpin publik dituntut mampu menyeimbangkan kepentingan politik dengan kepentingan masyarakat yang tidak selalu sejalan (Prasetyo, 2022).

Selain itu, keterbatasan sumber daya menjadi kendala yang signifikan. Banyak organisasi publik harus menjalankan program dengan anggaran terbatas serta dukungan sumber daya manusia yang belum optimal. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengelola sumber daya

secara efisien sekaligus mendorong inovasi (Ansori *et al.*, 2025).

Kompleksitas kepemimpinan publik semakin meningkat seiring meningkatnya partisipasi masyarakat dan tuntutan transparansi. Selain itu, berbagai permasalahan publik seperti kemiskinan dan perubahan iklim menuntut pendekatan kolaboratif lintas sektor (Alkadafi & Susanti, 2023).

5.2.4 Etika dan Integritas dalam Kepemimpinan Publik

Etika dan integritas merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan publik. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut mencapai tujuan, tetapi juga memastikan bahwa proses yang ditempuh sesuai dengan prinsip yang benar. Oleh karena itu, nilai-nilai seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab harus senantiasa dijunjung tinggi. Integritas berperan penting dalam membangun kepercayaan masyarakat. Tanpa integritas, kebijakan yang dihasilkan cenderung sulit diterima, meskipun secara teknis sudah memadai. Kepercayaan publik menjadi aset krusial karena menentukan legitimasi pemerintah dalam menjalankan kewenangannya (Febriantina *et al.*, 2025).

Namun, penerapan etika dalam praktik kepemimpinan tidak selalu sederhana. Pemimpin kerap menghadapi dilema moral, terutama saat harus memilih di antara berbagai kepentingan yang saling bertentangan. Dalam kondisi tersebut, kemampuan mengambil keputusan berdasarkan nilai etika menjadi sangat menentukan. Prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) memberikan pedoman yang jelas dalam penerapan etika di sektor publik. Transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menjadi dasar dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berintegritas (Setyaningrum *et al.*, 2024).

Sebaliknya, pelanggaran etika seperti korupsi dan penyalahgunaan wewenang dapat merusak kepercayaan masyarakat serta menghambat pembangunan. Karena itu, diperlukan komitmen kuat dari pemimpin untuk menjaga integritas, disertai dengan sistem pengawasan yang efektif guna mencegah terjadinya penyimpangan (Putri & Frinaldi, 2023).

5.2.5 Kepemimpinan Transformasional di Sektor Publik

Kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan di sektor publik, khususnya dalam merespons tantangan yang semakin kompleks. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga merumuskan visi jangka panjang yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi. Visi yang jelas berfungsi sebagai pedoman bersama dalam mencapai tujuan (Cahaya *et al.*, 2025).

Keunggulan kepemimpinan ini terletak pada kemampuannya membangun komitmen dan kepercayaan. Pemimpin tidak sekadar memberi arahan, tetapi juga menjadi teladan, sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih solid dan produktif. Di sektor publik, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendorong reformasi birokrasi dan inovasi pelayanan. Perubahan lingkungan eksternal menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kinerja (Rahman *et al.*, 2024).

5.3 Pengambilan Keputusan

5.3.1 Definisi dan Konsep Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan elemen fundamental dalam setiap aktivitas organisasi, khususnya di sektor publik yang ditandai oleh kompleksitas serta beragam kepentingan. Kebijakan pemerintah pada dasarnya lahir dari proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pertimbangan, baik rasional maupun non-rasional.

Dalam perspektif administrasi publik, pengambilan keputusan tidak lagi dipandang sebagai proses yang sepenuhnya rasional. Konsep *bounded rationality* yang dikemukakan oleh Herbert A. Simon menjelaskan bahwa keputusan manusia dibatasi oleh keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif. Oleh karena itu, keputusan yang dihasilkan umumnya merupakan pilihan yang paling memadai, bukan yang paling optimal secara absolut (Desiana *et al.*, 2025).

Pandangan ini sejalan dengan pemikiran James G. March yang menekankan bahwa keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh rutinitas, struktur, serta dinamika kekuasaan. Dalam konteks sektor publik, kompleksitas tersebut semakin meningkat akibat tekanan politik, tuntutan masyarakat, dan keterbatasan sumber daya (Nasukah & Maunah, 2021).

5.3.2 Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang berlangsung secara bertahap dan sistematis, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba. Proses ini diawali dengan pengenalan masalah dan diakhiri dengan evaluasi atas keputusan yang telah diterapkan. Proses pengambilan keputusan yaitu (Rosyada *et al.*, 2024) :

1. Tahap awal adalah identifikasi masalah, di mana pengambil keputusan dituntut memahami situasi secara akurat. Kekeliruan dalam merumuskan masalah dapat menghasilkan keputusan yang tidak tepat, sehingga kejelasan dalam tahap ini menjadi dasar utama keseluruhan proses.
2. Selanjutnya, dilakukan pengumpulan informasi yang relevan dan valid. Dalam sektor publik, informasi dapat bersumber dari data statistik, hasil penelitian, serta aspirasi masyarakat. Ketersediaan informasi yang memadai akan meningkatkan ketepatan keputusan yang dihasilkan.
3. Tahap berikutnya adalah perumusan dan penilaian alternatif solusi. Berbagai opsi dianalisis berdasarkan kriteria seperti efektivitas, efisiensi, dan dampaknya bagi masyarakat. Proses ini umumnya melibatkan pertimbangan dari berbagai pihak.
4. Kemudian, dipilih alternatif yang paling tepat. Namun, dalam praktik sektor publik, keputusan tidak hanya didasarkan pada pertimbangan rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor politik dan kepentingan tertentu, sehingga dimensinya menjadi lebih kompleks dibandingkan sektor privat.
5. Tahap akhir mencakup pelaksanaan dan evaluasi keputusan. Keputusan harus diimplementasikan secara konsisten, lalu dievaluasi untuk menilai tingkat pencapaian tujuan. Hasil evaluasi ini menjadi dasar perbaikan dalam proses pengambilan keputusan selanjutnya.

5.3.3 Model-model Pengambilan Keputusan

Pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan didukung oleh pengembangan berbagai model sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan dinamika yang terjadi dalam organisasi.

Model rasional merupakan pendekatan klasik yang berasumsi bahwa pengambil keputusan memiliki informasi lengkap serta mampu menilai seluruh alternatif secara objektif melalui proses yang logis dan sistematis. Namun, kondisi ideal tersebut jarang ditemui, khususnya dalam sektor publik yang sarat dengan ketidakpastian. Sebagai pendekatan yang lebih realistis, konsep *bounded rationality* yang diperkenalkan oleh Herbert A. Simon menekankan bahwa pengambil keputusan cenderung memilih solusi yang cukup memadai (*satisficing*), bukan yang paling optimal, karena adanya berbagai keterbatasan (Desiana *et al.*, 2025).

Sementara itu, model *incremental* dari Charles E. Lindblom menjelaskan bahwa keputusan publik umumnya dihasilkan melalui perubahan kecil yang bertahap. Pendekatan ini dinilai lebih adaptif karena memungkinkan penyesuaian berkelanjutan terhadap situasi yang berkembang. Di sisi lain, model *garbage can* menggambarkan bahwa dalam organisasi yang kompleks, proses pengambilan keputusan sering berlangsung tidak terstruktur. Masalah, solusi, dan aktor organisasi berinteraksi secara acak, sehingga menghasilkan keputusan yang tidak bersifat linear (Rapajić *et al.*, 2023).

5.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang bersumber dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal.

Faktor internal mencakup kemampuan, pengalaman, nilai, dan persepsi. Perbedaan sudut pandang dalam memahami suatu persoalan menyebabkan setiap individu dapat menghasilkan keputusan yang berbeda. Selain itu, tingkat pengalaman dan pengetahuan turut menentukan ketepatan dalam mengevaluasi berbagai alternatif yang tersedia. Sementara itu, faktor eksternal seperti kondisi politik, tekanan sosial, dan situasi ekonomi juga berperan signifikan. Dalam konteks sektor publik, keputusan kerap dipengaruhi oleh dinamika politik, sehingga tidak sepenuhnya didasarkan pada pertimbangan teknis semata (Hasanah *et al.*, 2025).

5.3.5 Risiko dan Ketidakpastian dalam Keputusan

Keputusan pada dasarnya selalu mengandung risiko dan ketidakpastian. Risiko mengacu pada kemungkinan timbulnya hasil yang tidak diharapkan, sedangkan ketidakpastian berkaitan dengan keterbatasan dalam memprediksi hasil tersebut secara tepat. Dalam sektor publik, risiko dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti kegagalan kebijakan, dampak sosial yang tidak terduga, serta kerugian ekonomi. Oleh karena itu, pengelolaan risiko menjadi komponen penting dalam proses pengambilan keputusan (Lestari & Agnesia, 2026).

Frank H. Knight membedakan risiko dan ketidakpastian berdasarkan tingkat keterukurannya. Risiko dapat dianalisis melalui probabilitas yang terukur,

sementara ketidakpastian tidak dapat dipastikan secara kuantitatif. Pemahaman terhadap perbedaan ini penting dalam perumusan kebijakan publik. Seiring perkembangan, pendekatan berbasis data menjadi salah satu strategi untuk mengurangi ketidakpastian. Dengan demikian, kemampuan pemimpin dalam mengelola risiko dan ketidakpastian menjadi faktor penentu keberhasilan kebijakan publik (Westgren & Holmes, 2022).

5.4 Pengambilan Keputusan di Sektor Publik

5.4.1 Karakteristik Keputusan Publik

Pengambilan keputusan di sektor publik memiliki ciri khas yang membedakannya dari sektor privat, terutama pada orientasi utamanya yang berfokus pada kepentingan masyarakat luas. Keputusan yang dihasilkan tidak semata-mata didasarkan pada efisiensi atau keuntungan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan keadilan sosial, pemerataan, serta dampak jangka panjang bagi masyarakat.

Dalam praktiknya, proses pengambilan keputusan publik kerap dihadapkan pada kompleksitas dan ketidakpastian. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan informasi, tekanan waktu, serta banyaknya aktor yang terlibat. Kondisi tersebut selaras dengan konsep *bounded rationality* dari Herbert A. Simon, yang menegaskan bahwa pengambil keputusan tidak selalu mampu bertindak secara sepenuhnya rasional akibat keterbatasan kognitif dan informasi (Desiana *et al.*, 2025).

Selain itu, dinamika organisasi dan proses politik turut memengaruhi keputusan publik. James G. March menjelaskan bahwa keputusan organisasi tidak hanya

didasarkan pada rasionalitas, tetapi juga dipengaruhi oleh kebiasaan, nilai, dan interaksi antarindividu. Oleh karena itu, keputusan publik sering kali merupakan hasil kompromi dari berbagai kepentingan (Nasukah & Maunah, 2021).

Karakteristik penting lainnya adalah tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Setiap keputusan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik karena dampaknya yang luas. Dengan demikian, pengambilan keputusan di sektor publik bukan sekadar proses administratif, melainkan juga proses sosial dan politik yang kompleks.

5.4.2 Kebijakan Publik sebagai Hasil Keputusan

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, setiap keputusan diwujudkan dalam bentuk kebijakan publik sebagai instrumen utama untuk mengatasi persoalan sosial, ekonomi, dan pelayanan publik. Dengan demikian, kebijakan publik merupakan hasil konkret dari proses pengambilan keputusan dalam administrasi negara. Kebijakan publik mencakup tindakan maupun keputusan untuk tidak bertindak, yang keduanya berdampak bagi masyarakat. Proses pembentukannya berlangsung secara berkelanjutan—mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi—dengan melibatkan berbagai aktor, sehingga sering kali merupakan hasil interaksi dan kompromi kepentingan (Febrinaharnum & Prasajo, 2025).

Keberhasilan kebijakan juga ditentukan oleh kejelasan komunikasi kepada masyarakat, yang berpengaruh pada efektivitas implementasi dan partisipasi publik. Oleh karena itu, kebijakan publik tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga dipengaruhi dinamika sosial dan kualitas proses pengambilan

keputusan yang inklusif, transparan, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5.4.3 Peran Stakeholder dalam Pengambilan Keputusan

Keterlibatan pemangku kepentingan menjadi unsur penting dalam pengambilan keputusan sektor publik karena kebijakan pemerintah tidak hanya berdampak pada organisasi, tetapi juga pada masyarakat luas. Peran pemerintah, masyarakat, dan aktor lainnya menentukan arah kebijakan yang diambil. Keberagaman perspektif, kepentingan, dan informasi dari stakeholder memperkaya proses pengambilan keputusan. Kondisi ini membantu pemerintah memahami kebutuhan publik secara lebih menyeluruh serta meningkatkan kualitas kebijakan yang dihasilkan.

Partisipasi stakeholder mendorong terwujudnya komunikasi yang lebih terbuka antara pemerintah dan masyarakat. Interaksi tersebut meningkatkan transparansi sekaligus memperkuat legitimasi kebijakan, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih inklusif dan responsif. Perbedaan kepentingan antar pihak kerap menimbulkan konflik yang dapat memperlambat proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan pemerintah dalam mengelola hubungan antar stakeholder agar tetap kondusif dan seimbang (Aji & Solekhan, 2024).

Peran stakeholder tidak hanya sebagai pihak yang terlibat, tetapi juga sebagai penentu keberhasilan kebijakan. Keterlibatan yang efektif menghasilkan keputusan yang lebih tepat, dapat diterima masyarakat, dan mampu menjawab kebutuhan publik secara berkelanjutan..

5.4.4 Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang saling berkaitan. Transparansi merujuk pada keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi kepada publik, sedangkan akuntabilitas menekankan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan keputusan. Keduanya menjadi dasar dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan berintegritas. Dalam praktiknya, transparansi memberikan akses informasi terkait kebijakan, program, dan kinerja pemerintah sehingga masyarakat dapat memahami dan mengawasi proses pengambilan keputusan. Penerapan transparansi yang baik terbukti meningkatkan kepercayaan publik dan mendorong pemerintahan yang lebih responsif, terlebih dengan dukungan digitalisasi layanan publik yang memperluas akses informasi (Fardhany & Yaya, 2024).

Di sisi lain, akuntabilitas menuntut pemerintah untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan melalui laporan kinerja, audit, dan mekanisme pengawasan. Hal ini berperan dalam meningkatkan kinerja pemerintah serta memastikan kebijakan memberikan manfaat bagi masyarakat. Kedua prinsip ini juga penting dalam pengelolaan keuangan publik. Pengelolaan yang transparan dan akuntabel dapat meningkatkan kinerja serta mencegah penyimpangan anggaran. Meski demikian, implementasinya masih menghadapi tantangan seperti budaya birokrasi yang kurang terbuka, keterbatasan sistem, dan rendahnya partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan komitmen pemerintah untuk terus memperkuat transparansi dan akuntabilitas (Alviano & Ayudiyati, 2024).

5.4.5 Partisipasi Publik dalam Pengambilan Keputusan

Partisipasi publik merupakan elemen krusial dalam proses pengambilan keputusan di sektor publik. Keterlibatan masyarakat mencerminkan praktik demokrasi yang memberi ruang bagi warga negara untuk turut menentukan arah kebijakan yang berdampak pada kehidupan bersama. Dalam hal ini, partisipasi tidak sekadar kehadiran, melainkan keterlibatan aktif melalui penyampaian aspirasi dan pemberian masukan terhadap kebijakan yang dirumuskan. Selain itu, partisipasi masyarakat berperan dalam meningkatkan kualitas kebijakan publik. Keterlibatan berbagai pihak memungkinkan pemerintah memperoleh informasi yang lebih beragam, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Syahfiradella *et al.*, 2025).

Keberadaan partisipasi publik membawa sejumlah manfaat penting. Pertama, meningkatkan legitimasi kebijakan karena masyarakat merasa dilibatkan. Kedua, memperbaiki kualitas keputusan melalui beragam perspektif yang masuk. Ketiga, menekan potensi penolakan karena masyarakat memahami dasar kebijakan yang ditetapkan. Perkembangan teknologi digital turut memperluas ruang partisipasi publik. Berbagai platform seperti media sosial, aplikasi pengaduan, dan sistem e-participation memungkinkan keterlibatan masyarakat berlangsung lebih cepat dan menjangkau lebih luas (Nelly, 2024).

Meskipun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala, antara lain rendahnya literasi masyarakat, kesenjangan akses teknologi, serta dominasi kelompok tertentu dalam proses partisipasi. Oleh sebab itu, pemerintah perlu memastikan bahwa partisipasi berlangsung secara inklusif dan representatif.

5.5 Hubungan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan di Sektor Publik

5.5.1 Peran Pemimpin dalam Proses Keputusan

Pemimpin sektor publik memegang peran krusial dalam pengambilan keputusan, tidak hanya menetapkan hasil akhir, tetapi juga mengelola proses, informasi, serta membangun kesepahaman antar pemangku kepentingan. Kualitas keputusan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola dinamika organisasi dan lingkungan kebijakan. Proses pengambilan keputusan diawali dengan identifikasi masalah yang menuntut kepekaan terhadap kondisi internal dan eksternal, mengingat persoalan kebijakan kerap muncul sebagai gejala yang memerlukan analisis mendalam. Oleh karena itu, kemampuan analitis menjadi kompetensi utama, yang kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan dan pengolahan informasi yang relevan dan akurat, meskipun sering dihadapkan pada keterbatasan data dan waktu (Komarudin *et al.*, 2024).

Selanjutnya, pemimpin merumuskan berbagai alternatif solusi dengan mempertimbangkan aspek sosial, kebutuhan masyarakat, serta dampak jangka panjang yang mungkin timbul. Proses ini melibatkan berbagai pihak sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan bentuk kompromi dari beragam kepentingan. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh komunikasi keputusan yang jelas dan mudah dipahami, karena hal tersebut dapat meningkatkan pemahaman dan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, peran pemimpin tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup kemampuan analitis, komunikasi, serta pengelolaan kepentingan dalam organisasi publik (Febrinaharnum & Prasajo, 2025).

5.5.2 Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Keputusan

Gaya kepemimpinan di sektor publik berperan penting dalam menentukan proses dan kualitas pengambilan keputusan. Cara pemimpin mengarahkan, melibatkan, dan memengaruhi anggota organisasi membentuk bagaimana masalah dipahami, dianalisis, dan diselesaikan. Kepemimpinan otoriter menempatkan pemimpin sebagai pusat keputusan sehingga proses berlangsung cepat tanpa banyak konsultasi, efektif dalam situasi darurat, tetapi berisiko menimbulkan rendahnya penerimaan dan resistensi. Sebaliknya, kepemimpinan partisipatif membuka ruang bagi anggota untuk menyampaikan gagasan, sehingga memperkaya perspektif dan meningkatkan kualitas keputusan sekaligus memperkuat legitimasi kebijakan (Aditya *et al.*, 2023).

Selain itu, kepemimpinan berorientasi perubahan semakin relevan dalam menghadapi dinamika pemerintahan modern. Pemimpin tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga mendorong inovasi dan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi serta tuntutan publik yang semakin kompleks. Dengan demikian, gaya kepemimpinan turut menentukan efektivitas, penerimaan, dan keberlanjutan keputusan. Penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi menjadi kunci agar keputusan yang dihasilkan lebih optimal dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Masruhin & Raudhoh, 2022).

5.5.3 Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis di sektor publik merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi secara terencana dengan mempertimbangkan

tujuan jangka panjang serta dampak kebijakan bagi masyarakat. Dalam pemerintahan, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada fungsi administratif, tetapi juga pada perumusan kebijakan yang berkelanjutan dan adaptif. Pemimpin strategis dituntut mampu mengantisipasi perubahan melalui analisis menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternal, sehingga keputusan yang diambil bersifat proaktif dan berbasis perencanaan yang matang (Kharani & Irfani, 2025).

Selain itu, kepemimpinan strategis ditopang oleh visi yang jelas sebagai pedoman dalam menjaga keselarasan arah kebijakan dengan tujuan organisasi. Implementasinya menuntut komunikasi yang efektif serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan guna meningkatkan kualitas kebijakan. Dengan demikian, kepemimpinan strategis berperan penting dalam menentukan arah organisasi sekaligus menjamin keberlanjutan kebijakan publik melalui perencanaan yang sistematis, visi yang kuat, dan kerja sama yang efektif (Nadzir, 2022).

5.5.4 Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan mendasar dalam proses pengambilan keputusan di sektor publik. Pemerintah tidak lagi hanya bertumpu pada pertimbangan administratif, tetapi mulai menjadikan data sebagai dasar utama dalam perumusan kebijakan. Pemanfaatan data memungkinkan penyajian gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi masyarakat, sehingga keputusan yang dihasilkan menjadi lebih rasional, terarah, serta mampu menjawab kebutuhan nyata. Selain itu, data juga berperan strategis dalam membantu pengambil kebijakan memahami permasalahan secara komprehensif melalui proses analisis yang dapat mengidentifikasi pola, memprediksi

tren, dan mengevaluasi dampak kebijakan. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya bersifat responsif, tetapi juga antisipatif terhadap perkembangan di masa depan (Yanto *et al.*, 2026).

Namun demikian, penerapan pengambilan keputusan berbasis data masih menghadapi berbagai kendala. Ketersediaan data yang berkualitas belum merata di setiap instansi pemerintah, disertai keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola dan menganalisis data. Di sisi lain, aspek etika juga menjadi perhatian penting, khususnya terkait perlindungan privasi dan keamanan data yang sering kali bersifat sensitif. Oleh karena itu, pemanfaatan data perlu dilakukan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Keberhasilan implementasi kebijakan berbasis data pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh dukungan teknologi, tetapi juga oleh peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta adanya regulasi yang jelas dan kuat, sehingga mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik (Muchsin, 2025).

5.5.5 Kepemimpinan dalam Situasi Krisis

Krisis merupakan kondisi yang sulit diprediksi dan kerap terjadi secara tiba-tiba, sehingga menuntut respons cepat dari pemerintah. Dalam situasi ini, kepemimpinan menjadi faktor penentu keberhasilan penanganan, khususnya dalam pengambilan keputusan yang harus dilakukan secara sigap meskipun dihadapkan pada keterbatasan informasi dan tekanan yang tinggi. Dengan demikian, dalam kondisi krisis, keputusan tidak selalu menunggu data yang lengkap, melainkan lebih mengutamakan ketepatan dan kecepatan dalam merespons dinamika yang berkembang. Di samping itu, aspek komunikasi juga memegang peranan penting,

karena masyarakat membutuhkan informasi yang jelas, akurat, dan transparan untuk mencegah kepanikan. Komunikasi yang efektif dari pemimpin dapat menjaga stabilitas sosial sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah (Widyastuti *et al.*, 2024).

Selain kemampuan mengambil keputusan dan berkomunikasi, kepemimpinan dalam krisis juga menuntut tingkat adaptasi yang tinggi terhadap perubahan situasi yang berlangsung cepat. Pemimpin harus mampu menyesuaikan strategi dan kebijakan secara dinamis, sehingga fleksibilitas menjadi kunci dalam menjaga efektivitas penanganan krisis. Pengalaman penanganan krisis di Indonesia menunjukkan bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang baik, menjaga kepercayaan publik, serta mengoordinasikan berbagai pihak secara terpadu. Oleh karena itu, kepemimpinan krisis dapat dipahami sebagai perpaduan antara pengambilan keputusan yang cepat, komunikasi yang efektif, dan fleksibilitas kebijakan dalam menghadapi perubahan (Rahmanto *et al.*, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Y., Manafe, L. A., & Sari, F. T. (2023). Menilik Gaya Kepemimpinan Otoriter. *Edunomika*, 7(2), 2–11.
- Aji, W. T., & Solekhan, M. (2024). Kebijakan Publik Indonesia. *Journal Innovation In Education*, 2(4).
- Alkadafi, M., & Susanti. (2023). Strategy And Role Of Public Sector Leadership In Managing Local Government Collaboration. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 15(2), 282–295.
- Alviano, I., & Ayudiyati, C. (2024). Pengaruh Akuntabilitas , Transparansi Melalui Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2023. *J-Ceki : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 2636–2644.
- Ansori, Zulbasri, H., Ardaini, & Anwar, K. (2025). Pengertian, Teori Dan Tipe Kepemimpinan. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2, 263–277.
- Cahaya, Alista, D., & Nurhayani, P. (2025). Kepemimpinan Transformasional Dalam Tata Kelola Pemerintahan Dan Inovasi Sektor Publik : Kajian Literatur Bagaimana Kepemimpinan Transformasional Dapat Menjadi Pendekatan Efektif Dalam. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Politik Dan Sosial Indonesia*, 2(4).
- Desiana, E., Kasmita, F., Simangunsong, D., & Bela, R. (2025). Pengaruh Rasionalitas Terbatas Terhadap Pengambilan Keputusan. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 03(02), 685–690.
- Destiana, R. (2023). Kepemimpinan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460.

- Fardhany, R., & Yaya, R. (2024). Pengaruh Akuntabilitas , Transparansi Dan Keadilan Terhadap Kepercayaan Masyarakat Pada Pemerintah Desa : Apakah Kepuasan Masyarakat Memediasi ? *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 8(1).
<https://doi.org/10.18196/Rabin.V8i1.20334>
- Febriantina, S., Sanjaya, J. M., Azzahra, N., & Salsabila, T. (2025). Etika Kepemimpinan Dalam Membentuk Budaya Organisasi Yang Berintegritas. *Intellektika : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 3(1).
- Febrinaharnum, H., & Prasojo, E. (2025). Refleksi Kritis Formulasi Kebijakan Publik Di Indonesia: Studi Pada Permenkumham Nomor 3 Tahun 2022. *Jurnal Japs*, 6(1), 66–76. <https://doi.org/10.46730/japs.V6i1.228>
- Fitriyana, D., Jalaludin Assayuti, M., Suryaningsih, Wansyah Laia, H., Wahyudin, C., & Salbiah, E. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1747–1763.
- Guttermann, A. S. (2023). Management Roles And Activities. *Management Roles And Activities Process*.
- Hasanah, S., Hasanah, Q., Hurwanani, D., Mu'alimin, Z. S. A., Alfian Roni Firmansyah, & Mu'alimin. (2025). Pengambilan Keputusan: Konsep, Proses, Dan Faktor Yang Mempengaruhi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(5), 315–321.
- Kamalia, A., & Firmansyah, A. (2024). Peran Moderasi Kepemimpinan Dalam Pengujian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (The Moderating Role Of Leadership In Testing Government Performance Accountability). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen (Jakman)*, 5(4), 311–325.

- Karya, T., Bachtiar, M., & Muslihah, E. (2025). Model Kepemimpinan Pendidikan Demokratis , Laissez Faire, dan Otoriter. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 8(1), 94–98.
- Kharani, S., & Irfani, F. S. (2025). Peran Strategis Sektor Publik Dalam Meningkatkan Pelayanan Dan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal Manajemen, Hukum Dan Sosial (Jmhs)*, 3(1), 27–33.
- Komarudin, D., Candra, E., & Nurdin, I. (2024). Dinamika Kebijakan Publik Dan Inovasi Kecerdasan Buatan Di. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (Ajsh)*, 4(3).
- Lestari, A., & Agnesia, A. (2026). Pengambilan Keputusan Dalam Kondisi Ketidakpastian : Tinjauan Sistematis Atas Pendekatan Risiko Dan Probabilitas. *Perspektif Administrasi Publik Dan Hukum*, 3(1).
- Masruhin, S., & Raudhoh. (2022). Kepemimpinan Partisipatif : Literature Review. *Jalhu: Jurnal Al Mujaddid Humaniora*, 8(1), 82–90.
- Moore, H. (2022). Public Value Creation: The Essence Of Strategic Management In Public Administration. *Esg Law Review*, 5, 1–4.
- Muchsin, M. (2025). Digital Governance Dan Tantangan Integrasi Data Sektor Publik : Studi Pada Satu Data Indonesia Di Tingkat Provinsi Papua. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 15(2).
<https://doi.org/10.33592/jiia.V15i2.7872>
- Nadzir, I. (2022). Performative Politics And Digital Populism In Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 19(2), 73–92.
- Nasukah, B., & Maunah, B. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Tinjauan Sejarah Dan Perkembangan Kajiannya Pada Bidang Pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Dan Kepengurusan Sekolah*, 6(1).
<https://doi.org/10.34125/Kp.V6i1.574>

- Nelly, S. (2024). Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Pembuatan Kebijakan Publik Jurnal Sociopolitico. *Jurnal Sociopolitico*, 6(1), 86–94.
- Prasetyo, W. Y. (2022). Tantangan Kepemimpinan Administrator Publik : Antara Politik Dan Administrasi (Manajerial). *Governance Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 1(2).
- Putri, B. K., & Frinaldi, A. (2023). Korupsi Bentuk Dari Penyalahgunaan Wewenang Pejabat Di Indonesia. *Jurnal Hukum Islam Dan Humaniora*, 2, 901–909.
- Rahman, Y., Hakim, A., Sagita, D. S., & Irfan, M. (2024). Eksplorasi Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mendorong Inovasi Organisasi. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(5).
- Rahmanto, A. N., Muhammad, A., Naini, I., Priliantini, A., Hendriyani, C. T., & Anshori, M. (2022). Krisis Dan Komunikasi Kepemimpinan : Analisis Framing Media Sosial Ganjar Pranowo Pada Masa Pandemi Covid-19 Andre. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(2), 178–190.
- Rapajić, M., Lapčević, M., & Miladinović, V. (2023). Early Doctrine Of Budgetary Incrementalism In The Theory Of Charles Lindblom And Aaron. *Економика*, 69(December), 81–96.
<https://doi.org/10.5937/Ekonomika2304081r>
- Rosyada, T. A., Najah, R. H., Hidayat, R., & Kusumasari, I. R. (2024). Analisis Pengambilan Keputusan Dalam Proses Manajemen. *Azzahra: Scientific Journal Of Social Humanities*, 2(2), 64–75.
- Salsabila, Assakhawi, A. Z., Fathullah, M. A., & Rahmawati, N. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Otoriter Pemerintah Serta Kaitannya Dengan Teori Demokrasi. *Jpw (Jurnal Politik Walisongo)*, 5(2), 149–162.

<https://doi.org/10.21580/jpw.V5i2.18635>

- Setyaningrum, A., Dewi, M. W., & Kusuma, I. L. (2024). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi, Dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dalam Mewujudkan Good Governance Sitasi Artikel: *Jurnal Ilmiah Keuangan Akuntansi Bisnis*, 3(3), 581–589.
- Syahriradella, A. D., Budhiartie, A., & Syam, F. (2025). Peran Partisipasi Masyarakat Dalam Dalam Proses Hukum Dan Kebijakan Publik. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 13270–13279.
- Tiara, R. F., Khairil, M., & Susanti, A. (2025). Strategy Public Sector Leadership Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Sulawesi Tengah. *Transgenera: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, Dan Humaniora*, 2(1).
- Westgren, R. E., & Holmes, T. L. (2022). Entrepreneurial Beliefs And Agency Under Knightian Uncertainty. *Philosophy Of Management*, 199–217.
- Widyastuti, T. U., Astuti, P., Adawiyah, R., Oktaoufy, F., & Haikal, M. F. (2024). Ditengah Krisis: Manajemen Komunikasi Public Relation Menangani Situasi Darurat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 3(04), 503–510.
- Yanto, E., Anirwan, Nugroho, T. C., & Irwan. (2026). Pemerintahan Digital Dan Pembuatan Kebijakan Berbasis Bukti: Membangun Kerangka Kerja Tata Kelola Data Cerdas Untuk Pengambilan Keputusan Di Sektor Publik Digital Government And Evidence-Based Policy Making: Building A Smart Data Governance Framework Fo. *Indonesian Journal Of Intellectual Publication*, 6(2), 194–204.
- Yukl, G. (2013). *Leadership In Organizations*.

Yuswarni, & Kurniasih, D. (2026). Transformasi Kabupaten Banyuwangi Dalam Pembangunan Berkelanjutan : Perspektif Inovasi Kebijakan. *Journal Of Election And Leadership (Joels)*, 7(1), 18–31.

BAB 6

MANAJEMEN KEUANGAN, ANGGARAN, DAN PROYEK PUBLIK

Oleh Junita Putri Rajana Harahap

Manajemen keuangan publik merupakan salah satu elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Pengelolaan keuangan negara dan daerah tidak hanya berkaitan dengan proses administrasi penerimaan dan pengeluaran anggaran, tetapi juga mencerminkan kapasitas pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam perspektif administrasi publik kontemporer, sistem pengelolaan keuangan publik menjadi instrumen strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik.

Perkembangan paradigma reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan telah mendorong perubahan signifikan dalam pendekatan pengelolaan keuangan sektor publik. Model administrasi publik tradisional yang sebelumnya berorientasi pada kepatuhan prosedural (*rule-driven administration*) mulai bergeser menuju pendekatan *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi, efektivitas, *value for money*, dan orientasi pada hasil (*performance-oriented management*). Pergeseran tersebut menempatkan anggaran publik bukan sekadar dokumen

administratif, tetapi sebagai instrumen kebijakan strategis untuk mencapai target pembangunan dan pelayanan publik.

Dalam praktiknya, pengelolaan anggaran publik memiliki hubungan yang sangat erat dengan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Anggaran menjadi alat utama pemerintah dalam mendistribusikan sumber daya publik untuk berbagai sektor strategis seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, perlindungan sosial, dan pembangunan ekonomi. Oleh karena itu, kualitas pengelolaan anggaran akan menentukan sejauh mana pemerintah mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara adil, tepat sasaran, dan berkelanjutan.

Selain aspek penganggaran, pemerintah juga menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan proyek publik. Proyek publik merupakan instrumen implementatif yang digunakan pemerintah untuk merealisasikan program pembangunan dan pelayanan masyarakat. Dalam konteks ini, keberhasilan proyek publik tidak hanya diukur dari penyelesaian fisik proyek, tetapi juga dari manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan yang dihasilkan bagi masyarakat. Namun demikian, berbagai proyek pemerintah sering menghadapi persoalan seperti keterlambatan pelaksanaan, pembengkakan biaya, rendahnya kualitas hasil pekerjaan, lemahnya pengawasan, hingga praktik korupsi dan *moral hazard* birokrasi.

Transformasi digital pemerintahan turut memengaruhi sistem pengelolaan keuangan dan proyek publik. Digitalisasi melalui penerapan *e-budgeting*, *e-procurement*, *e-planning*, dan sistem informasi pemerintahan berbasis elektronik telah membuka peluang peningkatan transparansi, efisiensi, serta penguatan pengawasan publik terhadap penggunaan anggaran negara. Pemerintah modern dituntut untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan kualitas tata kelola fiskal sekaligus memperkuat akuntabilitas kepada masyarakat.

Di sisi lain, dinamika global seperti ketidakpastian ekonomi, krisis kesehatan, perubahan iklim, dan tekanan fiskal turut menuntut pemerintah untuk memiliki kapasitas adaptif dalam mengelola keuangan publik. Pemerintah tidak hanya dituntut mampu menyusun anggaran secara tepat, tetapi juga harus mampu memastikan keberlanjutan fiskal, ketahanan organisasi publik, dan efektivitas implementasi program pembangunan dalam situasi yang kompleks dan berubah cepat.

Dalam konteks Indonesia, reformasi pengelolaan keuangan publik telah mengalami perkembangan yang cukup signifikan sejak era desentralisasi dan otonomi daerah. Pemerintah pusat maupun pemerintah daerah terus melakukan pembaruan sistem penganggaran dan pengawasan keuangan melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian intern pemerintah, transparansi fiskal, serta digitalisasi layanan keuangan daerah. Meskipun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi, terutama terkait kapasitas sumber daya manusia, kualitas perencanaan anggaran, integrasi sistem informasi, serta efektivitas pengawasan proyek pembangunan.

6.1 Pentingnya Pengelolaan Keuangan Publik

Pengelolaan keuangan publik merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern karena seluruh program pembangunan, pelayanan masyarakat, dan aktivitas birokrasi bergantung pada kemampuan negara mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan akuntabel. Dalam konteks administrasi publik, keuangan publik tidak hanya berkaitan dengan penerimaan dan pengeluaran negara, tetapi juga menyangkut proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi penggunaan anggaran negara. Sistem pengelolaan keuangan publik yang baik akan mendorong

terciptanya stabilitas fiskal, efisiensi belanja pemerintah, serta peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Konsep *Public Financial Management* (PFM) menempatkan pengelolaan keuangan negara sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Melalui mekanisme penganggaran yang transparan dan berbasis kinerja, pemerintah dapat memastikan bahwa setiap penggunaan dana publik memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Prinsip *value for money* menjadi dasar penting dalam pengelolaan keuangan publik, yaitu memastikan bahwa setiap pengeluaran negara memenuhi unsur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Dengan demikian, tata kelola keuangan publik tidak lagi berorientasi semata-mata pada kepatuhan administratif, melainkan juga pada hasil dan dampak kebijakan publik (Mateosian, 2001).

Di era globalisasi dan digitalisasi pemerintahan, pengelolaan keuangan publik juga menghadapi tuntutan transparansi yang semakin tinggi. Masyarakat menginginkan akses terhadap informasi anggaran, penggunaan dana publik, serta capaian program pemerintah secara terbuka dan mudah dipahami. Oleh karena itu, reformasi sistem keuangan negara diarahkan pada penguatan akuntabilitas fiskal, pengawasan internal dan eksternal, serta penerapan teknologi informasi dalam sistem pengelolaan anggaran pemerintah. Transparansi tersebut penting untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah sekaligus meminimalkan praktik korupsi, penyalahgunaan anggaran, dan inefisiensi birokrasi.

6.2 Reformasi Administrasi Publik

Reformasi administrasi publik muncul sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi tradisional yang dianggap lamban, tidak efisien, dan kurang responsif terhadap

kebutuhan masyarakat. Reformasi ini bertujuan menciptakan sistem pemerintahan yang lebih profesional, transparan, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam perspektif manajemen publik modern, reformasi administrasi tidak hanya menyangkut perubahan struktur organisasi pemerintah, tetapi juga mencakup pembaruan sistem keuangan, penganggaran, pengawasan, dan manajemen sumber daya manusia aparatur negara.

Salah satu pendekatan penting dalam reformasi administrasi publik adalah penerapan konsep New Public Management (NPM). Pendekatan ini menekankan penggunaan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam organisasi publik, seperti pengukuran kinerja, efisiensi anggaran, kompetisi layanan, dan orientasi hasil. Reformasi pengelolaan keuangan publik menjadi bagian penting dari agenda tersebut karena anggaran negara dipandang sebagai alat strategis untuk mencapai target pembangunan dan meningkatkan kualitas layanan publik. Oleh sebab itu, pemerintah mulai mengembangkan sistem performance-based budgeting atau penganggaran berbasis kinerja agar penggunaan anggaran lebih terukur dan dapat dievaluasi berdasarkan capaian program.

Reformasi administrasi publik juga mendorong perubahan paradigma dari government menuju governance. Dalam paradigma governance, penyelenggaraan pemerintahan tidak hanya menjadi tanggung jawab negara, tetapi melibatkan partisipasi masyarakat, sektor swasta, dan organisasi sipil. Dengan demikian, pengelolaan anggaran publik harus dilakukan secara partisipatif dan terbuka agar masyarakat dapat ikut mengawasi penggunaan dana publik. Reformasi tersebut menjadi penting terutama dalam menghadapi tantangan pembangunan yang semakin kompleks, seperti kemiskinan, ketimpangan sosial, perubahan iklim, dan transformasi digital pemerintahan.

6.3 Hubungan Anggaran dengan Pelayanan Publik

Anggaran publik memiliki hubungan yang sangat erat dengan kualitas pelayanan publik karena seluruh kegiatan pelayanan pemerintah bergantung pada alokasi sumber daya keuangan yang tersedia. Anggaran negara berfungsi sebagai instrumen kebijakan publik yang menentukan prioritas pembangunan dan distribusi sumber daya kepada masyarakat. Semakin baik perencanaan dan pengelolaan anggaran, maka semakin besar pula peluang pemerintah dalam menyediakan pelayanan publik yang berkualitas, merata, dan berkelanjutan.

Dalam praktik administrasi publik modern, anggaran tidak hanya dipandang sebagai dokumen keuangan tahunan, tetapi juga sebagai instrumen manajerial untuk mencapai tujuan organisasi publik. Oleh karena itu, penganggaran berbasis kinerja dikembangkan untuk memastikan bahwa setiap program pemerintah memiliki indikator output dan outcome yang jelas. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah mengukur efektivitas penggunaan anggaran terhadap peningkatan pelayanan masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, infrastruktur, dan pelayanan administrasi publik. (OECD, 2025)

Keterkaitan antara anggaran dan pelayanan publik juga terlihat dalam prinsip akuntabilitas publik. Pemerintah wajib mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik kepada masyarakat melalui laporan keuangan, audit, serta evaluasi program pembangunan. Ketika pengelolaan anggaran dilakukan secara transparan dan efisien, maka masyarakat akan memperoleh pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Sebaliknya, lemahnya tata kelola anggaran dapat menyebabkan pemborosan, keterlambatan proyek, rendahnya kualitas layanan, bahkan menurunkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh sebab itu,

integrasi antara sistem penganggaran dan sistem pelayanan publik menjadi bagian penting dalam reformasi manajemen sektor publik.

6.4 Tantangan Tata Kelola Proyek Publik

Tata kelola proyek publik merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pemerintahan karena proyek-proyek pemerintah berkaitan langsung dengan pembangunan infrastruktur, pelayanan sosial, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun, pelaksanaan proyek publik sering menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan anggaran, lemahnya koordinasi antar lembaga, keterlambatan pelaksanaan, pembengkakan biaya, hingga risiko korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan proyek publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, tetapi juga oleh kualitas tata kelola dan kapasitas manajerial pemerintah.

Dalam perspektif manajemen proyek publik, proses perencanaan menjadi tahap yang sangat krusial karena menentukan arah, target, dan kebutuhan sumber daya proyek. Perencanaan yang tidak matang sering menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan masyarakat dengan program yang dilaksanakan pemerintah. Selain itu, lemahnya sistem monitoring dan evaluasi juga menjadi penyebab rendahnya efektivitas proyek publik. Oleh sebab itu, pemerintah perlu menerapkan sistem pengendalian proyek yang terintegrasi agar pelaksanaan proyek dapat dipantau secara berkala dan dievaluasi berdasarkan indikator kinerja yang jelas.

Tantangan lainnya adalah tuntutan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan proyek pemerintah. Masyarakat semakin kritis terhadap penggunaan anggaran negara sehingga pemerintah dituntut untuk menyediakan informasi proyek secara terbuka, mulai dari tahap

perencanaan, pengadaan, pelaksanaan, hingga evaluasi hasil proyek. Dalam konteks ini, penerapan e-government dan digitalisasi pengadaan barang dan jasa menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat proses administrasi, dan meminimalkan potensi penyimpangan anggaran. Tata kelola proyek publik yang baik pada akhirnya akan mendukung terciptanya pembangunan yang berkelanjutan dan pelayanan publik yang berkualitas (2002).

6.5 Konsep Manajemen Keuangan Publik

Manajemen keuangan publik merupakan bagian penting dalam sistem administrasi pemerintahan modern yang berfungsi untuk mengelola sumber daya keuangan negara secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam perspektif administrasi publik, pengelolaan keuangan publik tidak hanya berkaitan dengan proses pencatatan dan pengeluaran anggaran, tetapi juga mencakup keseluruhan proses perencanaan, pengalokasian, pelaksanaan, pengawasan, hingga evaluasi penggunaan sumber daya publik untuk mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Secara konseptual, manajemen keuangan publik atau *Public Financial Management* (PFM) dapat dipahami sebagai sistem yang digunakan pemerintah untuk mengelola penerimaan, pengeluaran, aset, dan kewajiban negara guna mendukung stabilitas fiskal, pembangunan ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat. Menurut *World Bank*, *public financial management* mencakup seluruh proses pengelolaan anggaran negara mulai dari formulasi kebijakan fiskal, perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, pengendalian internal, pelaporan keuangan, hingga audit dan evaluasi kebijakan publik. Perkembangan paradigma pemerintahan modern mendorong perubahan pendekatan dalam pengelolaan keuangan publik. Pada masa

administrasi publik tradisional, pengelolaan keuangan lebih menekankan pada kepatuhan administratif dan pengendalian birokrasi melalui sistem anggaran yang bersifat *line-item budgeting*. Pendekatan ini fokus pada kontrol penggunaan dana berdasarkan jenis pengeluaran tanpa memperhatikan hasil dan dampak program pemerintah terhadap masyarakat.

Namun demikian, reformasi sektor publik yang berkembang melalui paradigma *New Public Management* (NPM) membawa perubahan signifikan terhadap sistem pengelolaan keuangan publik. Pendekatan ini menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan orientasi pada hasil (*results-oriented management*). Pemerintah tidak lagi hanya dinilai berdasarkan kemampuan menyerap anggaran, tetapi juga berdasarkan keberhasilan mencapai target kinerja dan manfaat publik yang dihasilkan. Dalam konteks tersebut, konsep *value for money* menjadi salah satu prinsip utama dalam manajemen keuangan publik modern. Prinsip ini menekankan bahwa penggunaan anggaran pemerintah harus memperhatikan tiga aspek utama, yaitu ekonomi (*economy*), efisiensi (*efficiency*), dan efektivitas (*effectiveness*). Aspek ekonomi berkaitan dengan kemampuan pemerintah memperoleh input dengan biaya yang paling rasional, efisiensi berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya, sedangkan efektivitas berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan dan hasil program publik.

Selain *value for money*, prinsip transparansi dan akuntabilitas juga menjadi fondasi penting dalam pengelolaan keuangan sektor publik. Transparansi mengandung makna bahwa informasi keuangan pemerintah harus tersedia, mudah diakses, dan dapat dipahami oleh masyarakat. Transparansi fiskal memungkinkan publik melakukan pengawasan terhadap penggunaan anggaran negara sehingga dapat meminimalkan praktik penyimpangan dan korupsi. Sementara itu, akuntabilitas merujuk pada kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan penggunaan

sumber daya publik kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan.

Dalam perkembangan *governance* modern, pengelolaan keuangan publik juga dikaitkan dengan konsep *good governance*. Tata kelola pemerintahan yang baik menuntut adanya sistem pengelolaan anggaran yang partisipatif, transparan, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan negara tidak dapat dipisahkan dari sistem pengawasan, audit publik, dan keterlibatan masyarakat dalam proses penganggaran.

Perkembangan teknologi informasi turut mengubah sistem manajemen keuangan publik di berbagai negara. Pemerintah mulai mengimplementasikan berbagai sistem digital seperti *e-budgeting*, *e-planning*, *e-procurement*, dan sistem informasi keuangan daerah untuk meningkatkan efisiensi administrasi serta memperkuat pengawasan terhadap penggunaan anggaran publik. Digitalisasi pengelolaan keuangan publik juga mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

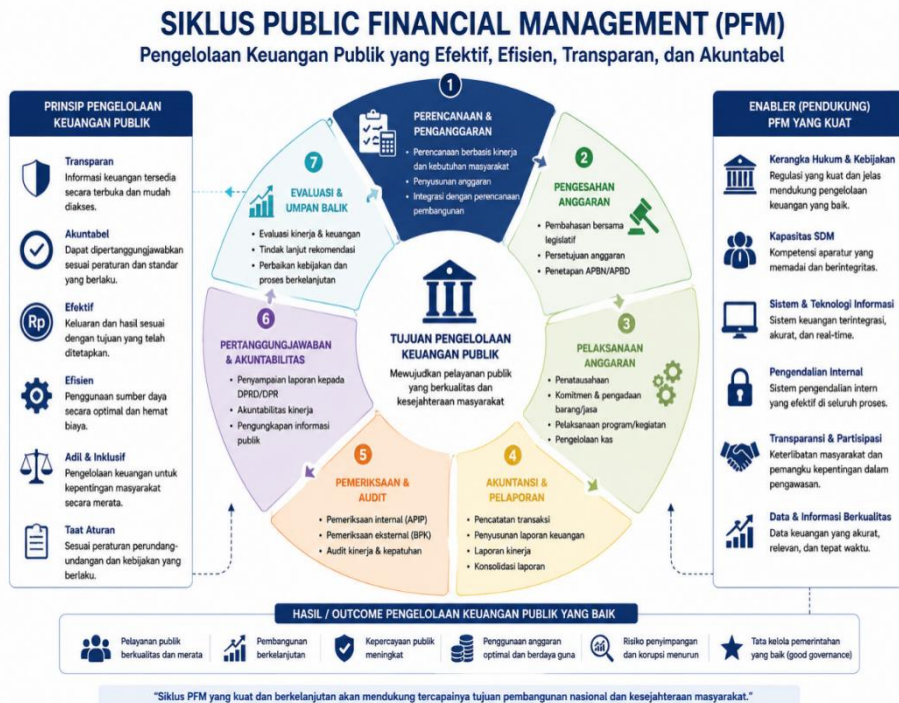
Di Indonesia, reformasi manajemen keuangan publik mengalami perubahan besar sejak diterapkannya kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah. Pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola sumber daya fiskal dan menyusun anggaran pembangunan daerah. Reformasi tersebut diperkuat melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, sistem pengendalian intern pemerintah, serta penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) berbasis akrual guna meningkatkan kualitas tata kelola keuangan negara.

Meskipun berbagai reformasi telah dilakukan, pengelolaan keuangan publik masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa di antaranya meliputi rendahnya kapasitas sumber daya manusia aparatur, lemahnya kualitas

perencanaan anggaran, rendahnya integrasi sistem informasi, ketidakefisienan belanja publik, serta masih tingginya risiko korupsi dan penyalahgunaan anggaran. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kompetensi aparatur, serta pengembangan sistem pengawasan dan transparansi fiskal menjadi kebutuhan penting dalam mewujudkan tata kelola keuangan publik yang berkelanjutan. Dengan demikian, manajemen keuangan publik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif pemerintah, tetapi juga sebagai alat strategis dalam mendukung pembangunan nasional, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

6.5.1 Public Financial Management (PFM)

Public Financial Management (PFM) merupakan sistem yang mengatur seluruh proses pengelolaan keuangan negara mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas, pengadaan barang dan jasa, pelaporan keuangan, hingga audit dan evaluasi penggunaan dana publik. PFM berfungsi sebagai mekanisme utama untuk memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara ekonomis, efisien, efektif, dan sesuai dengan tujuan pembangunan nasional. Sistem ini juga menjadi instrumen penting dalam menciptakan disiplin fiskal dan meningkatkan akuntabilitas pemerintahan.



Gambar 6. 1 Siklus *Public Financial Management*

Sumber : PEFA Framework (2023)

Gambar tersebut menunjukkan siklus *Public Financial Management* (PFM) atau pengelolaan keuangan publik yang menggambarkan proses pengelolaan keuangan negara secara terintegrasi dan berkelanjutan. Siklus ini memperlihatkan bagaimana pemerintah merencanakan, menggunakan, mengawasi, dan mengevaluasi anggaran publik agar penggunaan keuangan negara dapat dilakukan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Tahap pertama dalam siklus adalah perencanaan dan penganggaran, yaitu proses penyusunan kebijakan fiskal, penentuan prioritas pembangunan, dan alokasi anggaran pemerintah. Pada tahap ini pemerintah

menentukan program-program prioritas berdasarkan kebutuhan masyarakat dan kemampuan fiskal negara. Perencanaan anggaran menjadi dasar utama dalam pengelolaan keuangan publik karena menentukan arah pembangunan dan pelayanan publik yang akan dilaksanakan pemerintah.

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan anggaran, yaitu penggunaan anggaran negara untuk membiayai program dan kegiatan pemerintah. Dalam tahap ini dilakukan proses pengadaan barang dan jasa, pembayaran belanja pemerintah, distribusi dana publik, dan pelaksanaan proyek pembangunan. Pelaksanaan anggaran harus dilakukan sesuai dengan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan agar penggunaan dana publik dapat memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.

Selanjutnya adalah tahap penatausahaan dan akuntansi, di mana seluruh transaksi keuangan pemerintah dicatat dan didokumentasikan secara sistematis sesuai standar akuntansi pemerintahan. Proses ini penting untuk menjaga ketertiban administrasi keuangan negara serta memastikan bahwa seluruh penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara akurat dan transparan. Dalam era digital, proses penatausahaan keuangan banyak dilakukan melalui sistem informasi keuangan berbasis elektronik untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi administrasi.

Tahap berikutnya adalah pelaporan keuangan dan audit, yaitu penyusunan laporan keuangan pemerintah serta pemeriksaan oleh lembaga audit internal maupun eksternal. Laporan keuangan berfungsi memberikan informasi mengenai kondisi keuangan pemerintah dan realisasi penggunaan anggaran kepada publik. Audit dilakukan untuk menilai kewajaran laporan keuangan,

kepatuhan terhadap regulasi, serta efektivitas penggunaan dana publik. Melalui audit, pemerintah dapat meningkatkan transparansi dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Tahap terakhir adalah evaluasi dan umpan balik kebijakan, yaitu proses penilaian terhadap efektivitas program pemerintah dan pencapaian tujuan pembangunan. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan penyusunan anggaran pada periode berikutnya. Dengan demikian, siklus PFM bersifat berkelanjutan karena hasil evaluasi akan kembali menjadi masukan dalam proses perencanaan dan penganggaran selanjutnya. Secara keseluruhan, gambar tersebut menunjukkan bahwa *Public Financial Management* bukan hanya berkaitan dengan administrasi keuangan negara, tetapi juga merupakan sistem tata kelola pemerintahan yang mendukung transparansi, akuntabilitas, pengawasan publik, dan pencapaian tujuan pembangunan nasional secara berkelanjutan.

Dalam perspektif tata kelola pemerintahan, PFM tidak hanya berfokus pada aspek administratif keuangan, tetapi juga menekankan keterkaitan antara penganggaran dan hasil pembangunan. Oleh karena itu, banyak negara menerapkan reformasi PFM melalui pengembangan performance-based budgeting, medium-term expenditure framework, serta penguatan sistem audit dan pengawasan internal pemerintah. Reformasi tersebut bertujuan meningkatkan kualitas belanja publik agar lebih tepat sasaran dan mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Penerapan PFM yang baik juga menjadi dasar penting dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan anggaran negara. Transparansi pengelolaan keuangan, keterbukaan informasi publik, serta penguatan mekanisme

pengawasan merupakan bagian integral dari sistem PFM modern. Dalam konteks pemerintahan daerah, implementasi PFM membantu meningkatkan kualitas pengelolaan APBD melalui perencanaan anggaran yang lebih sistematis, pengendalian belanja daerah, dan pengawasan penggunaan dana publik secara berkelanjutan (Lengkong *et al.*, 2018)

6.5.2 Prinsip *Value For Money*

Prinsip value for money merupakan konsep utama dalam manajemen keuangan sektor publik yang menekankan bahwa setiap penggunaan dana publik harus memberikan manfaat optimal bagi masyarakat. Konsep ini menuntut pemerintah untuk memastikan bahwa pengeluaran negara dilakukan secara ekonomis, efisien, dan efektif. Dalam administrasi publik modern, *value for money* menjadi ukuran penting keberhasilan pengelolaan anggaran karena tidak hanya menilai besarnya pengeluaran, tetapi juga menilai kualitas hasil dan dampak program pemerintah terhadap masyarakat (Sześciło, 2020)

Penerapan prinsip *value for money* sangat penting dalam pelaksanaan program pembangunan dan pelayanan publik. Pemerintah harus mampu memilih alternatif kebijakan yang menghasilkan manfaat terbesar dengan biaya yang paling rasional. Oleh karena itu, proses penganggaran berbasis kinerja dikembangkan agar setiap program pemerintah memiliki indikator *output* dan *outcome* yang terukur. Melalui pendekatan ini, evaluasi penggunaan anggaran dapat dilakukan secara objektif berdasarkan capaian program, bukan hanya berdasarkan tingkat penyerapan anggaran.

Di sisi lain, prinsip *value for money* juga berkaitan dengan akuntabilitas publik dan transparansi anggaran. Masyarakat sebagai pemilik dana publik memiliki hak

untuk mengetahui sejauh mana pemerintah menggunakan anggaran secara bertanggung jawab dan menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh sebab itu, audit kinerja, evaluasi program, dan sistem pelaporan keuangan pemerintah menjadi instrumen penting dalam memastikan tercapainya prinsip *value for money* dalam pengelolaan keuangan negara.

6.5.3 Efisiensi, Efektivitas, dan Ekonomi

Konsep efisiensi, efektivitas, dan ekonomi dikenal sebagai tiga pilar utama dalam pengelolaan keuangan sektor publik. Ketiga konsep tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai kualitas penggunaan anggaran negara dalam mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan masyarakat. Dalam konteks manajemen publik, ekonomi berkaitan dengan kemampuan pemerintah memperoleh sumber daya dengan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi kualitas. Efisiensi berkaitan dengan kemampuan menghasilkan output maksimal dari input yang tersedia, sedangkan efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan program dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Efisiensi dalam pengelolaan anggaran publik menjadi sangat penting karena pemerintah memiliki keterbatasan sumber daya fiskal. Oleh sebab itu, setiap organisasi publik dituntut mampu mengoptimalkan penggunaan anggaran agar tidak terjadi pemborosan dan inefisiensi birokrasi. Efektivitas juga menjadi indikator penting karena program pemerintah pada akhirnya harus mampu memberikan dampak nyata bagi masyarakat, seperti peningkatan kesejahteraan, kualitas pendidikan, pelayanan kesehatan, dan pembangunan infrastruktur.

Dalam praktik administrasi publik modern, ketiga prinsip tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Sebuah program dapat dikatakan berhasil apabila dilaksanakan dengan biaya yang ekonomis, proses yang efisien, dan hasil yang efektif. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi hubungan antara input, proses, output, dan outcome kebijakan publik. Pendekatan tersebut menjadi dasar penting dalam reformasi pengelolaan keuangan publik berbasis kinerja dan hasil Pembangunan (Sześciło, 2020)

6.5.4 Teori *Stewardship* dan *Agency* dalam Sektor Publik

Teori *agency* dan *stewardship* merupakan dua pendekatan penting dalam memahami hubungan antara pemerintah, birokrasi, dan masyarakat dalam sektor publik. *Agency theory* menjelaskan bahwa hubungan antara principal (masyarakat atau pemerintah) dan agent (aparatur birokrasi) berpotensi menimbulkan konflik kepentingan karena masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda. Dalam konteks sektor publik, aparatur pemerintah sebagai agen dapat bertindak tidak sesuai dengan kepentingan publik apabila tidak terdapat mekanisme pengawasan dan akuntabilitas yang memadai. Oleh karena itu, teori *agency* menekankan pentingnya sistem kontrol, audit, evaluasi kinerja, dan transparansi dalam pengelolaan organisasi public (Donaldson & Davis, 1991)

Berbeda dengan *agency theory*, *stewardship theory* memandang aparatur publik sebagai pihak yang memiliki komitmen moral dan profesional untuk bekerja demi kepentingan organisasi dan masyarakat. Pendekatan *stewardship* menekankan nilai kepercayaan, tanggung jawab, integritas, dan orientasi pelayanan publik. Dalam perspektif ini, birokrasi tidak selalu dipandang sebagai

pihak yang harus dikontrol secara ketat, tetapi sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan masyarakat. Stewardship theory menjadi semakin relevan dalam era governance modern yang menekankan kolaborasi, partisipasi, dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Torfing & Bentzen, 2020)

Dalam praktik manajemen sektor publik, kedua teori tersebut sering digunakan secara bersamaan untuk menciptakan keseimbangan antara pengawasan dan kepercayaan. Pemerintah tetap memerlukan mekanisme kontrol untuk mencegah penyalahgunaan kewenangan, namun di sisi lain juga perlu membangun budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik, etika birokrasi, dan profesionalisme aparatur negara. Kombinasi pendekatan agency dan stewardship dinilai mampu memperkuat tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. (Schillemans & Bjurstrøm, 2020)

6.6 Penganggaran Sektor Publik

6.6.1 Konsep Anggaran Publik

Anggaran publik merupakan instrumen utama pemerintah dalam merencanakan, mengalokasikan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan negara untuk mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan masyarakat. Dalam administrasi publik, anggaran tidak hanya dipahami sebagai daftar penerimaan dan pengeluaran pemerintah, tetapi juga sebagai alat kebijakan fiskal yang mencerminkan prioritas pembangunan nasional. Melalui anggaran, pemerintah menentukan program-program strategis yang akan dilaksanakan serta memastikan distribusi

sumber daya dilakukan secara adil, efisien, dan sesuai kebutuhan masyarakat (Mardiasmo, 2018).

Secara konseptual, anggaran publik memiliki fungsi perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, dan evaluasi kinerja pemerintah. Fungsi perencanaan terlihat melalui penyusunan target penerimaan dan belanja negara dalam periode tertentu, sedangkan fungsi pengendalian dilakukan untuk memastikan penggunaan anggaran sesuai dengan ketentuan dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen publik modern, anggaran juga berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas karena pemerintah wajib mempertanggungjawabkan penggunaan dana publik kepada masyarakat melalui laporan keuangan dan audit publik.

Perkembangan reformasi administrasi publik telah mengubah paradigma penganggaran dari *traditional budgeting* menuju *modern budgeting* yang lebih berorientasi pada hasil dan kinerja. Penganggaran modern menekankan transparansi, partisipasi masyarakat, efisiensi penggunaan dana publik, serta keterkaitan antara anggaran dengan capaian pelayanan publik. Oleh sebab itu, sistem penganggaran sektor publik saat ini semakin mengedepankan prinsip good governance melalui penerapan teknologi informasi, e-budgeting, dan keterbukaan data fiskal pemerintah.

6.6.2 Performance-Based Budgeting

Performance-based budgeting atau penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan penganggaran yang mengaitkan alokasi dana publik dengan capaian kinerja program pemerintah. Dalam sistem ini, setiap program dan kegiatan pemerintah harus memiliki indikator output dan outcome yang jelas sehingga penggunaan anggaran dapat diukur efektivitasnya. Pendekatan ini berkembang sebagai bagian dari

reformasi manajemen sektor publik yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas penggunaan dana negara.

Penganggaran berbasis kinerja berbeda dengan sistem anggaran tradisional yang lebih menekankan pada pengendalian input dan kepatuhan administratif. Dalam performance-based budgeting, fokus utama terletak pada hasil yang dicapai oleh organisasi publik. Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk menyusun target kinerja yang terukur, melakukan evaluasi program secara berkala, serta memastikan bahwa setiap pengeluaran anggaran memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Sistem ini memungkinkan pengambilan keputusan anggaran dilakukan secara lebih rasional dan berbasis data kinerja (Bastian, 2017)

Implementasi performance-based budgeting juga memiliki hubungan erat dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas, pemerintah dapat mengevaluasi keberhasilan program pembangunan dan menentukan prioritas anggaran berdasarkan kebutuhan masyarakat. Selain itu, pendekatan ini mendorong organisasi publik untuk bekerja lebih profesional, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Namun demikian, penerapan sistem ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti lemahnya kapasitas birokrasi, keterbatasan data kinerja, dan resistensi organisasi terhadap perubahan sistem penganggaran.

6.6.3 *Medium-Term Expenditure Framework*

Medium-Term Expenditure Framework (MTEF) merupakan pendekatan penganggaran jangka menengah yang mengintegrasikan kebijakan, perencanaan, dan penganggaran dalam periode beberapa tahun ke depan. MTEF dikembangkan untuk meningkatkan disiplin fiskal

dan memastikan keberlanjutan program pembangunan pemerintah. Melalui pendekatan ini, pemerintah dapat menyusun proyeksi pendapatan, belanja, dan prioritas pembangunan secara lebih realistis serta konsisten dengan tujuan pembangunan nasional jangka menengah.

Penerapan MTEF membantu pemerintah mengatasi kelemahan sistem penganggaran tahunan yang sering menyebabkan ketidakkonsistenan program pembangunan. Dalam kerangka MTEF, pengambilan keputusan anggaran tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek, tetapi juga dampak fiskal jangka panjang. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah menjaga stabilitas fiskal sekaligus meningkatkan efektivitas alokasi sumber daya publik. Oleh karena itu, banyak negara mengadopsi MTEF sebagai bagian dari reformasi Public Financial Management (PFM).

Selain mendukung disiplin fiskal, MTEF juga meningkatkan koordinasi antar lembaga pemerintah dalam proses perencanaan pembangunan. Dengan adanya kerangka pengeluaran jangka menengah, kementerian dan lembaga dapat menyusun prioritas program secara lebih sistematis dan terukur. Namun, keberhasilan implementasi MTEF sangat bergantung pada kualitas data fiskal, kapasitas institusi pemerintah, serta stabilitas kebijakan ekonomi nasional.

6.6.4 Participatory Budgeting

Participatory budgeting atau penganggaran partisipatif merupakan mekanisme penyusunan anggaran yang melibatkan masyarakat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan terkait prioritas penggunaan anggaran publik. Konsep ini berkembang sebagai bagian dari demokratisasi pemerintahan dan penguatan tata kelola partisipatif. Melalui penganggaran

partisipatif, masyarakat diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan usulan program pembangunan yang dianggap penting bagi komunitas mereka.

Dalam praktiknya, *participatory budgeting* bertujuan meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi kebijakan anggaran pemerintah. Partisipasi masyarakat dalam proses penganggaran dapat membantu pemerintah memahami kebutuhan riil masyarakat sehingga alokasi anggaran menjadi lebih tepat sasaran. Selain itu, pendekatan ini juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat melalui proses dialog, konsultasi publik, dan pengawasan bersama terhadap penggunaan dana public (Shah, 2007)

Penganggaran partisipatif telah diterapkan di berbagai negara dan daerah dengan berbagai model pelaksanaan, seperti musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) di Indonesia. Meskipun demikian, implementasi *participatory budgeting* masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti rendahnya kapasitas masyarakat dalam memahami proses anggaran, keterbatasan akses informasi publik, serta dominasi elite politik dalam pengambilan keputusan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pendidikan publik, transparansi informasi fiskal, dan komitmen pemerintah untuk mendorong partisipasi masyarakat yang lebih inklusif.

6.6.5 Fiscal Transparency dan Accountability

Fiscal transparency dan *accountability* merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan keuangan publik modern yang menekankan keterbukaan informasi fiskal serta pertanggungjawaban pemerintah atas penggunaan dana publik. Transparansi fiskal mengacu pada

ketersediaan informasi anggaran yang lengkap, akurat, mudah diakses, dan dapat dipahami oleh masyarakat. Sementara itu, akuntabilitas fiskal berkaitan dengan kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan penggunaan anggaran kepada publik melalui mekanisme pelaporan, audit, dan evaluasi (IMF, 2007)

Penerapan transparansi dan akuntabilitas fiskal sangat penting dalam mencegah korupsi, penyalahgunaan anggaran, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam konteks good governance, keterbukaan informasi anggaran memungkinkan masyarakat, media, dan lembaga pengawas untuk melakukan kontrol sosial terhadap pengelolaan keuangan negara. Oleh sebab itu, banyak negara mengembangkan sistem open budget, e-budgeting, dan digitalisasi informasi keuangan publik untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap data fiskal pemerintah (Alessandro *et al.*, 2021)

Selain itu, transparansi dan akuntabilitas fiskal juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kebijakan publik dan kualitas pelayanan masyarakat. Pemerintah yang transparan cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan publik karena kebijakan anggaran dapat dievaluasi secara terbuka (Mursalin Mursalin & Khaeriyah Khaeriyah, 2025). Namun demikian, penerapan prinsip ini masih menghadapi tantangan seperti rendahnya kualitas pelaporan keuangan, keterbatasan kapasitas pengawasan, dan kurangnya partisipasi publik dalam pengawasan anggaran. Oleh karena itu, penguatan institusi audit, reformasi birokrasi, dan pengembangan sistem informasi keuangan publik menjadi langkah penting dalam menciptakan tata kelola fiskal yang akuntabel dan berkelanjutan.

6.7 Manajemen Proyek Publik

Manajemen proyek publik merupakan proses pengelolaan program dan kegiatan pembangunan pemerintah yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu dalam batas waktu, biaya, kualitas, dan sumber daya yang telah ditetapkan. Dalam konteks administrasi pemerintahan modern, proyek publik menjadi instrumen implementatif yang digunakan negara untuk merealisasikan kebijakan pembangunan, menyediakan infrastruktur, meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial. Berbeda dengan proyek sektor privat yang umumnya berorientasi pada keuntungan ekonomi, proyek publik memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena harus memperhatikan aspek kepentingan masyarakat, legitimasi politik, regulasi pemerintahan, akuntabilitas penggunaan anggaran negara, serta dampak sosial dan lingkungan. Oleh sebab itu, pengelolaan proyek pemerintah membutuhkan pendekatan manajerial yang terintegrasi antara aspek administratif, teknis, keuangan, hukum, dan tata kelola pemerintahan.

Secara konseptual, manajemen proyek publik mencakup serangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan proyek, identifikasi kebutuhan, penyusunan desain program, penganggaran, pelaksanaan kegiatan, pengendalian proyek, monitoring, evaluasi, hingga pelaporan hasil pembangunan. Keseluruhan tahapan tersebut harus dilakukan secara terkoordinasi agar proyek dapat mencapai sasaran pembangunan secara efektif dan efisien.

6.7.1 Siklus Proyek Publik

Siklus proyek publik merupakan rangkaian tahapan sistematis yang digunakan pemerintah dalam merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, dan

mengevaluasi suatu proyek pembangunan publik. Siklus ini umumnya terdiri atas tahap inisiasi, perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan pengendalian, serta penutupan proyek. Dalam konteks sektor publik, setiap tahapan proyek memiliki keterkaitan erat dengan kebijakan pembangunan nasional, kebutuhan masyarakat, dan pengelolaan sumber daya negara secara efektif. Penerapan siklus proyek yang terstruktur menjadi penting untuk memastikan proyek pemerintah dapat berjalan sesuai tujuan, waktu, biaya, dan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Tahap inisiasi proyek dimulai dengan identifikasi kebutuhan publik dan penyusunan studi kelayakan proyek. Pada tahap ini, pemerintah melakukan analisis terhadap manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan dari proyek yang akan dilaksanakan. Selanjutnya, tahap perencanaan mencakup penyusunan jadwal, anggaran, kebutuhan sumber daya, serta strategi pelaksanaan proyek. Tahap pelaksanaan menjadi fase implementasi program pembangunan di lapangan yang membutuhkan koordinasi antar lembaga, pengelolaan tenaga kerja, dan pengawasan proyek secara berkelanjutan.

Tahap monitoring dan pengendalian dilakukan untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana serta mengidentifikasi potensi penyimpangan waktu, biaya, dan mutu pekerjaan. Pada akhir siklus proyek, dilakukan evaluasi dan penutupan proyek guna menilai keberhasilan program serta memperoleh pembelajaran untuk pengembangan proyek berikutnya. Dalam proyek publik, siklus proyek tidak hanya berorientasi pada penyelesaian fisik pembangunan, tetapi juga pada manfaat jangka panjang bagi masyarakat dan keberlanjutan pelayanan publik.

6.7.2 Perencanaan dan Pengendalian Proyek

Perencanaan proyek merupakan proses fundamental dalam manajemen proyek publik karena menentukan arah, tujuan, sumber daya, jadwal, dan strategi pelaksanaan proyek pemerintah. Perencanaan yang baik membantu pemerintah meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan peluang keberhasilan proyek pembangunan. Dalam sektor publik, proses perencanaan harus mempertimbangkan berbagai aspek seperti kebutuhan masyarakat, kebijakan pemerintah, ketersediaan anggaran, dampak lingkungan, dan koordinasi antar lembaga pemerintahan (Prihandono, 2024).

Pengendalian proyek dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan proyek berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian mencakup pemantauan progres pekerjaan, pengawasan penggunaan anggaran, pengendalian mutu, serta evaluasi pencapaian target proyek. Dalam praktik manajemen proyek modern, pengendalian proyek dilakukan melalui penggunaan indikator kinerja, sistem pelaporan berkala, dan teknologi informasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Pengendalian yang efektif memungkinkan pemerintah mengidentifikasi masalah proyek sejak dini sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan (Haoxing & System, n.d.)

Kegagalan proyek publik sering kali disebabkan oleh lemahnya perencanaan dan pengendalian proyek. Ketidaksesuaian antara kebutuhan masyarakat dengan desain proyek, keterlambatan pekerjaan, pembengkakan biaya, serta lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan menjadi tantangan utama dalam pengelolaan proyek pemerintah. Oleh sebab itu, pemerintah perlu menerapkan pendekatan manajemen

proyek yang terintegrasi agar pelaksanaan proyek dapat berlangsung secara efektif, efisien, dan akuntabel.

6.7.3 Risk Management Proyek Pemerintah

Risk management atau manajemen risiko merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko yang dapat memengaruhi keberhasilan proyek pemerintah. Dalam proyek publik, risiko dapat berasal dari berbagai faktor seperti keterbatasan anggaran, perubahan kebijakan, keterlambatan pengadaan, konflik sosial, kondisi geografis, hingga bencana alam. Oleh karena itu, manajemen risiko menjadi bagian penting dalam tata kelola proyek pemerintah untuk menjaga keberlangsungan dan keberhasilan pembangunan publik (David Hillson, 2024)

Penerapan manajemen risiko dalam proyek pemerintah dilakukan sejak tahap perencanaan proyek. Pemerintah perlu mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin terjadi, menilai dampaknya terhadap waktu, biaya, dan mutu proyek, serta menyusun strategi mitigasi risiko yang tepat. Dalam proyek infrastruktur berskala besar, seperti pembangunan jalan, jembatan, dan bendungan, manajemen risiko menjadi semakin penting karena proyek tersebut memiliki kompleksitas teknis, sosial, dan politik yang tinggi.

Selain itu, manajemen risiko juga berkaitan dengan upaya menciptakan tata kelola proyek yang transparan dan akuntabel. Pengelolaan risiko yang baik memungkinkan pemerintah mengurangi potensi kegagalan proyek, mencegah pemborosan anggaran, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pembangunan pemerintah. Dalam era modern, penggunaan teknologi digital dan sistem informasi proyek juga membantu pemerintah melakukan

identifikasi dan pemantauan risiko secara lebih cepat dan akurat.

6.7.4 Monitoring dan Evaluasi Proyek

Monitoring dan evaluasi proyek merupakan bagian penting dalam manajemen proyek publik yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan proyek berjalan sesuai rencana dan tujuan pembangunan yang telah ditetapkan. Monitoring dilakukan secara berkala selama proyek berlangsung untuk mengawasi progres pekerjaan, penggunaan anggaran, kualitas pekerjaan, dan pencapaian target proyek. Sementara itu, evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak proyek setelah kegiatan dilaksanakan.

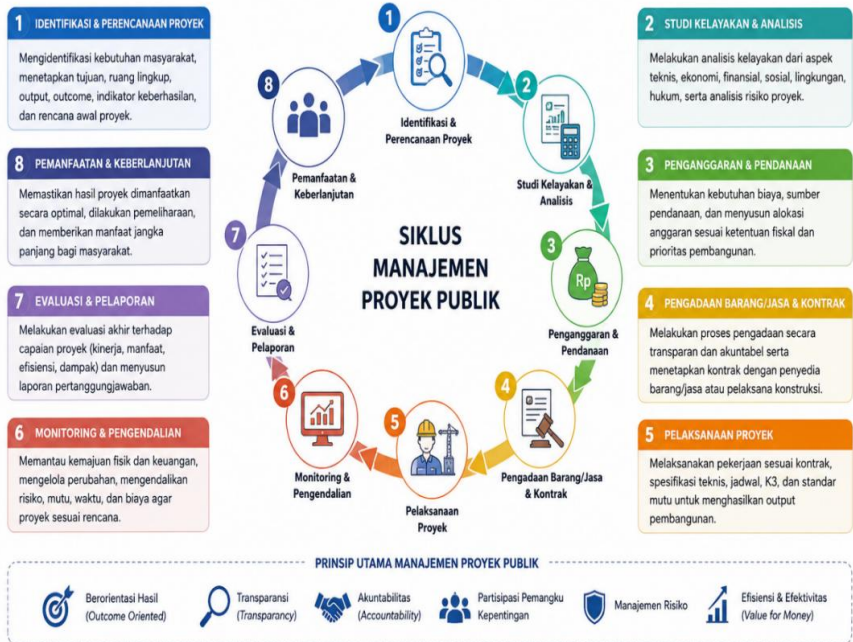
Monitoring proyek membantu pemerintah mendeteksi permasalahan secara dini sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan sebelum masalah berkembang menjadi lebih serius. Dalam proyek publik, monitoring biasanya dilakukan melalui laporan progres, inspeksi lapangan, audit internal, serta penggunaan sistem informasi manajemen proyek. Monitoring yang efektif memungkinkan pemerintah menjaga kualitas proyek dan memastikan penggunaan anggaran negara dilakukan secara bertanggung jawab.

Evaluasi proyek dilakukan untuk menilai sejauh mana proyek mampu mencapai tujuan pembangunan dan memberikan manfaat bagi masyarakat. Evaluasi tidak hanya menilai hasil fisik proyek, tetapi juga dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang ditimbulkan. Hasil evaluasi menjadi dasar penting bagi pemerintah untuk memperbaiki kebijakan pembangunan, meningkatkan

efektivitas pengelolaan proyek, dan menyusun strategi pembangunan yang lebih baik di masa mendatang.

SIKLUS MANAJEMEN PROYEK PUBLIK

Siklus manajemen proyek publik menggambarkan tahapan terintegrasi mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi dan manfaat berkelanjutan.



Sumber: Diadaptasi dari PMBOK® Guide (PMI, 2021); World Bank (2017); Kementerian PPN/Bappenas (2020).

Gambar 6. 2 Siklus Manajemen Proyek Publik

*Sumber: Project Management of Body Knowledge
Manegement Institute*

6.7.5 Infrastruktur dan Pelayanan Publik

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu aspek strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pembangunan nasional. Infrastruktur tidak hanya dipahami sebagai fasilitas fisik seperti jalan, jembatan, pelabuhan, bandara, jaringan listrik, sistem air bersih, dan telekomunikasi, tetapi juga sebagai fondasi utama

yang mendukung aktivitas ekonomi, sosial, dan pemerintahan. Dalam perspektif administrasi publik, infrastruktur memiliki peran penting dalam meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap berbagai layanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, dan pelayanan administrasi pemerintahan. Oleh karena itu, kualitas pembangunan infrastruktur sangat memengaruhi efektivitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Infrastruktur yang memadai mampu meningkatkan efisiensi aktivitas ekonomi dan memperkuat konektivitas antarwilayah sehingga dapat mendorong pemerataan pembangunan nasional. Pembangunan jalan dan transportasi, misalnya, dapat memperlancar distribusi barang dan jasa, mengurangi biaya logistik, serta meningkatkan mobilitas masyarakat. Demikian pula pembangunan infrastruktur digital seperti jaringan internet dan sistem komunikasi berperan penting dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik melalui e-government, smart government, dan layanan administrasi berbasis elektronik. Dengan demikian, infrastruktur tidak hanya berfungsi sebagai sarana fisik pembangunan, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan modern.

Dalam konteks pelayanan publik, keberadaan infrastruktur menjadi faktor penentu kualitas layanan yang diterima masyarakat. Infrastruktur kesehatan yang memadai akan meningkatkan kualitas pelayanan medis dan akses masyarakat terhadap fasilitas kesehatan. Infrastruktur pendidikan yang baik mendukung proses pembelajaran yang efektif dan merata. Sementara itu, infrastruktur air bersih, sanitasi, dan energi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas hidup masyarakat. Oleh sebab itu, pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memastikan pembangunan

infrastruktur dilakukan secara merata, inklusif, dan berkelanjutan agar manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Pembangunan infrastruktur publik juga berkaitan erat dengan manajemen proyek pemerintah dan pengelolaan keuangan negara. Proyek infrastruktur umumnya memerlukan anggaran yang besar, koordinasi lintas sektor, serta pengawasan yang ketat agar pelaksanaannya berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan pembangunan. Dalam praktiknya, proyek infrastruktur sering menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan anggaran, keterlambatan proyek, pembebasan lahan, risiko korupsi, dan lemahnya pengawasan. Oleh karena itu, penerapan manajemen proyek yang profesional, transparansi anggaran, dan sistem pengendalian internal yang kuat menjadi sangat penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan infrastruktur publik.

Perkembangan teknologi digital juga telah mendorong perubahan paradigma dalam pengelolaan infrastruktur dan pelayanan publik. Pemerintah mulai memanfaatkan teknologi informasi, big data, *Internet of Things* (IoT), *artificial intelligence*, dan sistem digital terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan infrastruktur dan kualitas pelayanan masyarakat. Konsep smart city dan smart government menjadi contoh bagaimana infrastruktur fisik dan digital dapat diintegrasikan untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, responsif, dan berbasis kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, pembangunan infrastruktur modern tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik semata, tetapi juga pada penciptaan sistem pelayanan publik yang inovatif dan berkelanjutan.

6.8 Transparansi dan Akuntabilitas

6.8.1 Transparansi dan Akuntabilitas dalam Manajemen Publik

Transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Kedua prinsip tersebut menjadi landasan utama dalam membangun tata kelola pemerintahan yang demokratis, efektif, efisien, serta berorientasi pada kepentingan publik. Dalam konteks manajemen publik, transparansi berkaitan dengan keterbukaan pemerintah dalam menyediakan informasi kepada masyarakat, sedangkan akuntabilitas merujuk pada kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan seluruh kebijakan, program, penggunaan anggaran, dan hasil pembangunan kepada publik.

Peningkatan tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang bersih dan responsif menyebabkan transparansi dan akuntabilitas menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja sektor publik. Pemerintah tidak lagi hanya dituntut untuk menjalankan administrasi pemerintahan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan dapat diakses, diawasi, dan dipertanggungjawabkan secara terbuka. Dalam era digital dan demokrasi partisipatif, transparansi dan akuntabilitas juga menjadi instrumen penting dalam mencegah korupsi, meningkatkan efisiensi birokrasi, memperkuat legitimasi pemerintah, serta membangun kepercayaan publik terhadap institusi negara.

6.8.2 *Good Governance*

Konsep *good governance* berkembang sebagai paradigma baru dalam administrasi publik yang menekankan pentingnya tata kelola pemerintahan yang

transparan, partisipatif, akuntabel, efektif, responsif, dan berorientasi pada supremasi hukum (Johnston, 2006). *Good governance* tidak hanya berfokus pada pemerintah sebagai aktor utama, tetapi juga melibatkan sektor swasta dan masyarakat sipil dalam proses pembangunan. Bank Dunia dan United Nations Development Programme (UNDP) menjelaskan bahwa *good governance* merupakan mekanisme pengelolaan sumber daya publik yang dilakukan secara bertanggung jawab untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat. Prinsip-prinsip utama *good governance* meliputi:

1. Transparansi.
2. Akuntabilitas.
3. Partisipasi
4. Efektivitas dan efisiensi.
5. Supremasi hukum.
6. Responsivitas.
7. Kesetaraan.
8. Konsensus.

6.8.3 Open Government

Open government merupakan konsep tata kelola pemerintahan yang menekankan keterbukaan informasi, partisipasi masyarakat, dan kolaborasi antara pemerintah dengan publik dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Dalam *open government*, pemerintah tidak lagi menjalankan fungsi pemerintahan secara tertutup, tetapi membuka akses

informasi publik agar masyarakat dapat mengetahui, mengawasi, dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan kebijakan. *Open government* memiliki tiga prinsip utama, yaitu transparansi, partisipasi, dan kolaborasi. Transparansi berarti pemerintah menyediakan informasi publik secara terbuka, mudah diakses, dan dapat dipahami masyarakat. Partisipasi mengacu pada keterlibatan masyarakat dalam proses penyusunan kebijakan, pengawasan anggaran, dan evaluasi pelayanan publik. Sementara itu, kolaborasi menunjukkan adanya kerja sama antara pemerintah, masyarakat sipil, akademisi, media, dan sektor swasta dalam menyelesaikan berbagai persoalan publik. Dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut, *open government* diharapkan mampu meningkatkan kualitas demokrasi dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Dalam era digital, *open government* semakin berkembang melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Pemerintah mulai menerapkan *open data*, *e-government*, *digital public services*, dan platform partisipasi publik berbasis digital untuk meningkatkan keterbukaan informasi dan pelayanan masyarakat. Data pemerintah yang sebelumnya tertutup kini dapat diakses masyarakat melalui portal data terbuka sehingga masyarakat dapat memanfaatkan data tersebut untuk penelitian, inovasi layanan publik, pengawasan kebijakan, maupun pengembangan aplikasi digital. Oleh sebab itu, *open government* menjadi bagian penting dalam transformasi digital sektor publik modern. Penerapan *open government* juga memberikan manfaat besar dalam pengelolaan keuangan publik dan pencegahan korupsi. Dengan keterbukaan informasi anggaran dan pengadaan barang/jasa pemerintah, masyarakat dapat melakukan kontrol sosial terhadap

penggunaan dana publik. Transparansi tersebut dapat mengurangi praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan *moral hazard* dalam birokrasi.

Selain itu, *open government* juga meningkatkan efektivitas kebijakan publik karena pemerintah dapat memperoleh masukan langsung dari masyarakat sebelum suatu kebijakan diterapkan. Meskipun demikian, implementasi *open government* masih menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya literasi digital masyarakat, keterbatasan infrastruktur teknologi, budaya birokrasi yang masih tertutup, serta masalah keamanan dan perlindungan data publik. Oleh karena itu, keberhasilan *open government* memerlukan dukungan regulasi yang kuat, komitmen politik pemerintah, peningkatan kapasitas aparatur negara, serta partisipasi aktif masyarakat dalam mengawasi jalannya pemerintahan. Dengan tata kelola yang terbuka dan partisipatif, *open government* dapat menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pemerintahan yang demokratis, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

6.8.4 Digital Budgeting

Digital budgeting merupakan 189isiko pengelolaan anggaran berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, akurasi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan 189isiko. Sistem ini berkembang sebagai bagian dari transformasi digital pemerintahan dalam rangka memperkuat tata kelola keuangan negara (Long *et al.*, 2023). *Digital budgeting* memungkinkan proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, monitoring, dan pelaporan anggaran dilakukan secara elektronik dan terintegrasi. Pemerintah dapat memanfaatkan berbagai aplikasi seperti *e-budgeting*, *e-planning*, *e-procurement*, dan *financial*

management information system untuk meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran (Oktaviani *et al.*, 2019)

Implementasi digital budgeting memberikan beberapa manfaat utama, antara lain:

1. Mengurangi potensi manipulasi anggaran.
2. Meningkatkan transparansi penggunaan dana isiko.
3. Mempercepat proses administrasi keuangan.
4. Mempermudah monitoring realisasi anggaran.
5. Meningkatkan akurasi data keuangan.

Selain memberikan manfaat risiko *preventive*, *digital budgeting* juga memperkuat pengawasan risiko terhadap penggunaan anggaran pemerintah. Masyarakat dapat mengakses informasi anggaran secara lebih terbuka sehingga meningkatkan risiko sosial terhadap kebijakan risiko pemerintah. Namun demikian, implementasi digital budgeting masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital aparatur, keamanan siber, serta integrasi data antarinstansi pemerintah (Khaerani & Samsu, 2025).

6.8.5 Audit Publik

Audit risiko merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan terhadap pengelolaan keuangan, program, dan kinerja pemerintah untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pemerintahan telah berjalan sesuai dengan prinsip legalitas, efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas (Kristensen *et al.*, 2019). Audit publik memiliki peran strategis dalam menjaga integritas pengelolaan keuangan negara serta mencegah penyalahgunaan kewenangan. Dalam administrasi publik modern, audit tidak hanya berfokus pada pemeriksaan keuangan, tetapi juga

mencakup evaluasi kinerja, efektivitas program, dan pencapaian tujuan pembangunan. Secara umum, audit publik terdiri atas beberapa jenis berikut:

a. Audit Keuangan

Audit keuangan bertujuan menilai kewajaran laporan keuangan pemerintah berdasarkan standar akuntansi pemerintahan.

B. Audit Kinerja

Audit kinerja dilakukan untuk mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi pelaksanaan program pemerintah.

c. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan bertujuan memastikan bahwa seluruh kegiatan pemerintah telah sesuai dengan regulasi dan ketentuan hukum yang berlaku.

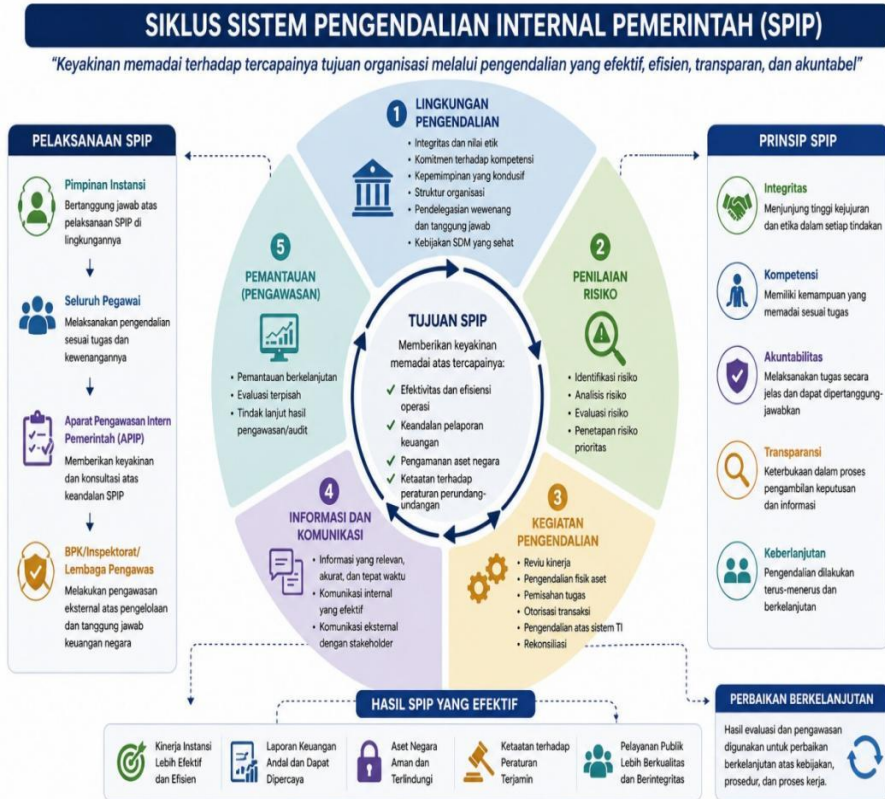
d. Audit Investigatif

Audit Risiko *preventive* dilakukan untuk mengidentifikasi indikasi penyimpangan, korupsi, fraud, atau penyalahgunaan anggaran negara. Di Indonesia, audit risiko dilakukan oleh berbagai risiko seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), inspektorat daerah, serta auditor internal pemerintah. Perkembangan teknologi informasi juga mendorong lahirnya digital audit dan continuous auditing yang memungkinkan proses audit dilakukan secara real time melalui pemanfaatan *big data analytics* dan *artificial intelligence*.

6.8.6 Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP)

Sistem Pengawasan Internal Pemerintah (SPIP) merupakan 192isiko pengendalian internal yang diterapkan secara menyeluruh dalam lingkungan pemerintahan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Johnston, 2006). SPIP menjadi 192isiko192ent penting dalam memperkuat tata kelola pemerintahan, pengelolaan 192isiko, serta pengawasan terhadap penggunaan anggaran negara (Yusnita *et al.*, 2024). Sistem ini juga berfungsi mencegah terjadinya penyimpangan administrasi, fraud, dan korupsi dalam birokrasi pemerintahan. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008, SPIP terdiri atas lima unsur utama, yaitu: Lingkungan Pengendalian, Penilaian Risiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan Komunikasi, dan Pemantauan.

Implementasi SPIP yang efektif membutuhkan komitmen pimpinan, budaya organisasi yang berintegritas, pemanfaatan teknologi digital, serta peningkatan kapasitas aparatur pemerintah. Dalam era digital pemerintahan, SPIP mulai dikembangkan melalui pendekatan pengawasan berbasis 192isiko (*risk based internal control*) dan 192isiko pengawasan digital terintegrasi. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah melakukan deteksi dini terhadap potensi penyimpangan anggaran dan risiko organisasi.



Gambar 6. 3 Siklus Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)

Gambar “Siklus Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP)” menggambarkan mekanisme pengendalian yang diterapkan pemerintah untuk memberikan keyakinan memadai terhadap tercapainya tujuan organisasi secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Siklus tersebut terdiri atas lima unsur utama SPIP, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan atau pengawasan. Kelima unsur tersebut saling terintegrasi dan berjalan secara berkelanjutan dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang baik. Lingkungan pengendalian menjadi dasar utama dalam

penerapan SPIP karena berkaitan dengan integritas, etika, kepemimpinan, struktur organisasi, dan budaya kerja aparatur pemerintah. Selanjutnya dilakukan penilaian risiko untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penilaian risiko tersebut, pemerintah melaksanakan kegiatan pengendalian seperti pemisahan tugas, otorisasi transaksi, pengendalian aset, serta pengawasan terhadap sistem teknologi informasi.

Siklus SPIP juga menekankan pentingnya informasi dan komunikasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu agar pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efektif. Tahap terakhir adalah pemantauan atau pengawasan yang dilakukan secara terus-menerus melalui monitoring internal, evaluasi, audit, dan tindak lanjut hasil pengawasan. Melalui penerapan SPIP yang efektif, pemerintah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik, menjaga keamanan aset negara, meningkatkan keandalan laporan keuangan, serta memperkuat kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

6.8.7 Tantangan Transparansi dan Akuntabilitas di Era Digital

Meskipun pemerintah telah mengembangkan berbagai sistem transparansi dan akuntabilitas berbasis digital, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan kapasitas digital antarwilayah dan antarinstansi pemerintah. Selain itu, keamanan data dan ancaman siber menjadi persoalan penting dalam pengelolaan sistem pemerintahan digital. Kebocoran data, serangan siber, dan manipulasi informasi dapat

mengganggu kepercayaan publik terhadap sistem pemerintahan elektronik.

Tantangan lainnya adalah resistensi birokrasi terhadap perubahan, budaya organisasi yang belum adaptif, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan publik.

Oleh karena itu, penguatan transparansi dan akuntabilitas di era digital perlu didukung oleh reformasi kelembagaan, peningkatan literasi digital aparatur, penguatan regulasi perlindungan data, serta pengembangan budaya pemerintahan terbuka.

6.9 Digitalisasi dan Inovasi Pengelolaan Keuangan Publik

6.9.1 Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Publik

Transformasi digital telah menjadi salah satu agenda utama reformasi administrasi publik di berbagai negara, termasuk Indonesia. Dalam konteks manajemen keuangan publik, digitalisasi tidak hanya dimaknai sebagai penggunaan teknologi informasi dalam administrasi pemerintahan, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik.

Digitalisasi pengelolaan keuangan publik memungkinkan pemerintah mengintegrasikan proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan keuangan secara elektronik dan real time. Melalui sistem digital, pemerintah dapat meningkatkan akurasi data, mempercepat pengambilan keputusan, mengurangi biaya administrasi, serta meminimalkan potensi penyimpangan anggaran (OECD, 2021).

SIKLUS DIGITALISASI PENGELOLAAN KEUANGAN PUBLIK

Terintegrasi • Transparan • Akuntabel • Efisien • Berorientasi pada Hasil



Gambar 6. 4 Siklus Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Publik

Gambar “Siklus Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Publik” menunjukkan proses transformasi pengelolaan keuangan pemerintah melalui pemanfaatan teknologi digital yang terintegrasi. Siklus dimulai dari tahap perencanaan dan penganggaran berbasis data digital, kemudian dilanjutkan dengan penatausahaan dan pelaksanaan anggaran secara elektronik melalui sistem transaksi dan pengadaan digital. Setelah itu dilakukan pemantauan dan pengendalian secara *real-time* menggunakan *dashboard* monitoring dan analitik data untuk memastikan penggunaan anggaran berjalan efektif dan sesuai target.

Tahap berikutnya adalah pelaporan dan akuntabilitas, di mana laporan keuangan disusun secara digital dan transparan sesuai standar akuntansi pemerintah. Selanjutnya dilakukan audit dan pengawasan berbasis teknologi melalui *e-audit* dan *continuous audit* untuk memperkuat pengendalian internal dan mencegah penyimpangan anggaran. Siklus kemudian diakhiri dengan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas kebijakan keuangan publik.

Gambar tersebut juga menunjukkan bahwa digitalisasi pengelolaan keuangan publik didukung oleh berbagai teknologi seperti *cloud computing*, *big data analytics*, *artificial intelligence*, *blockchain*, *mobile technology*, dan *cybersecurity*. Penerapan sistem digital terintegrasi diharapkan mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi pengelolaan keuangan negara, mengurangi risiko fraud dan kebocoran anggaran, serta mendukung pembangunan publik yang berkelanjutan dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Perkembangan teknologi seperti *cloud computing*, *big data*, *artificial intelligence*, *blockchain*, dan *internet of things* turut mendorong lahirnya inovasi baru dalam tata kelola fiskal modern. Pemerintah dituntut untuk mampu mengadaptasi perubahan teknologi agar pengelolaan keuangan negara menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

6.9.2 E-Budgeting

E-budgeting merupakan sistem penyusunan dan pengelolaan anggaran berbasis elektronik yang digunakan pemerintah untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas proses penganggaran (Oktaviani *et al.*, 2019). Sistem *e-budgeting*

memungkinkan seluruh tahapan penganggaran dilakukan secara digital, mulai dari perencanaan program, penyusunan anggaran, verifikasi, persetujuan, hingga monitoring realisasi anggaran. Implementasi *e-budgeting* memberikan berbagai manfaat strategis, antara lain:

1. Meningkatkan transparansi anggaran.
2. Mengurangi potensi manipulasi data.
3. Mempercepat proses administrasi.
4. Meningkatkan akurasi perencanaan fiskal.
5. Mendukung pengawasan real time.
6. Mempermudah integrasi data antarinstansi.

Di Indonesia, berbagai pemerintah daerah telah mengimplementasikan *e-budgeting* sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan digital

6.9.3 *E-Procurement*

E-procurement merupakan sistem pengadaan barang dan jasa pemerintah berbasis elektronik yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, persaingan sehat, dan akuntabilitas dalam proses pengadaan publik. Sistem ini memungkinkan proses tender, evaluasi penawaran, penetapan pemenang, hingga kontrak dilakukan secara digital melalui platform elektronik pemerintah (2011). Penerapan *e-procurement* memberikan sejumlah manfaat penting, yaitu:

1. Mengurangi praktik korupsi dan kolusi.
2. Meningkatkan transparansi proses tender.
3. Memperluas akses pelaku usaha.
4. Menghemat biaya administrasi.

5. Mempercepat proses pengadaan.
6. Meningkatkan efisiensi belanja negara.

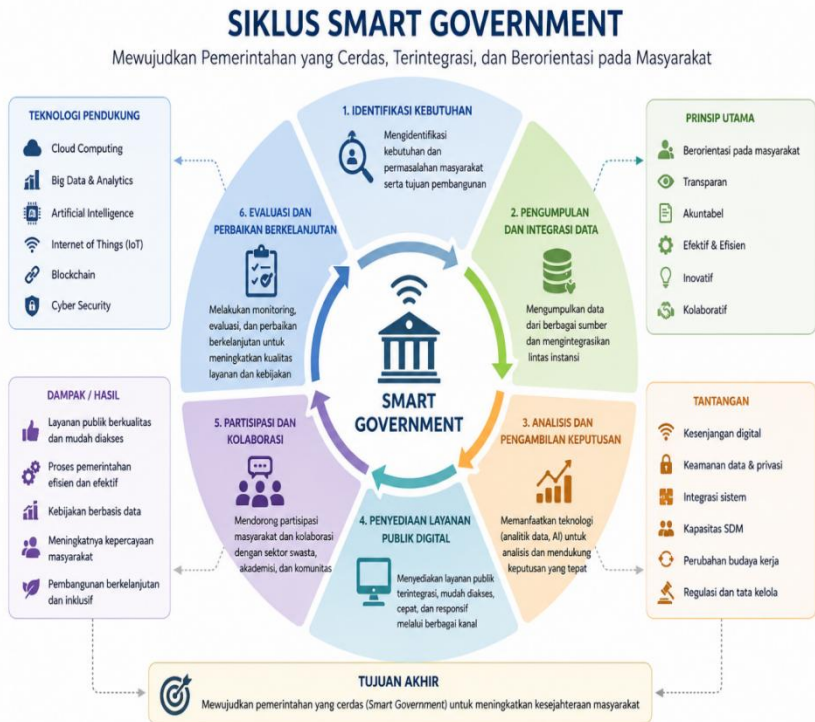
Di Indonesia, implementasi e-procurement dilakukan melalui sistem Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) yang dikelola oleh pemerintah pusat dan daerah.

6.9.4 Smart Government

Smart government merupakan konsep pemerintahan modern yang memanfaatkan teknologi digital, data, dan inovasi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik (Guenduez *et al.*, 2018). *Smart government* tidak hanya berorientasi pada digitalisasi administrasi, tetapi juga pada penciptaan sistem pemerintahan yang adaptif, kolaboratif, partisipatif, dan berbasis data. Karakteristik utama smart government meliputi:

1. Penggunaan teknologi digital dalam pelayanan publik.
2. Integrasi data antarinstansi.
3. Pengambilan keputusan berbasis data.
4. Pelayanan publik yang cepat dan responsif.
5. Partisipasi masyarakat secara digital.
6. Inovasi berkelanjutan dalam birokrasi.

Konsep *smart government* menjadi bagian penting dalam pembangunan *smart city* dan transformasi pemerintahan digital di berbagai negara.



Gambar 6. 5 Siklus *Smart Government*

9.6.5 *Big Data* dalam Pengelolaan Fiskal

Big data merupakan kumpulan data dalam jumlah besar yang dapat dianalisis untuk menghasilkan informasi strategis dalam pengambilan keputusan pemerintah. Dalam pengelolaan fiskal, *big data* digunakan untuk mendukung perencanaan anggaran, analisis ekonomi, pengawasan belanja negara, prediksi penerimaan pajak, serta evaluasi kebijakan publik. Pemanfaatan *big data* memungkinkan pemerintah:

1. Melakukan analisis fiskal secara lebih akurat.
2. Mengidentifikasi pola pengeluaran pemerintah.
3. Memetakan kebutuhan masyarakat.

4. Mengurangi risiko fraud dan kebocoran anggaran.
5. Meningkatkan kualitas kebijakan publik.

Namun demikian, pemanfaatan big data juga menghadapi tantangan terkait keamanan data, privasi, kualitas data, serta kapasitas sumber daya manusia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD, 2024).

6.9.6 Transformasi Digital Sektor Publik

Transformasi digital sektor publik merupakan proses perubahan menyeluruh dalam sistem pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, dan tata kelola pemerintahan. Transformasi digital sektor publik didukung oleh berbagai inovasi seperti *digital government*, *e-services*, *artificial intelligence*, *blockchain*, *cloud computing*, dan interoperabilitas data antar lembaga pemerintah (Terzi *et al.*, 2019). Penggunaan teknologi tersebut memungkinkan pemerintah menyediakan layanan publik yang lebih terintegrasi dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, transformasi digital juga membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan publik melalui otomatisasi proses administrasi, digitalisasi pembayaran pemerintah, serta penguatan sistem pengawasan dan audit elektronik (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD, 2024).

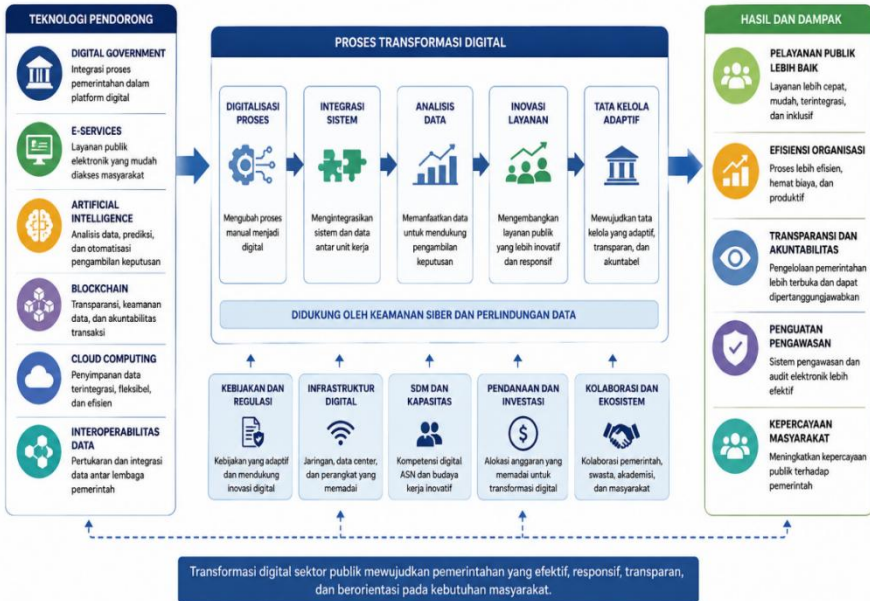
Transformasi digital sektor publik juga mendorong perubahan paradigma birokrasi dari sistem administrasi konvensional menuju pemerintahan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis data (*data-driven government*). Dalam paradigma ini, pengambilan keputusan publik tidak lagi hanya didasarkan pada prosedur administratif

semata, tetapi juga memanfaatkan analisis data secara real time untuk meningkatkan kualitas kebijakan dan efektivitas pelayanan masyarakat. Integrasi teknologi digital memungkinkan pemerintah melakukan pengolahan data secara lebih cepat dan akurat sehingga proses perencanaan pembangunan, pengawasan anggaran, serta evaluasi kebijakan publik dapat dilakukan secara lebih efisien dan transparan. Selain itu, penggunaan teknologi digital juga memperkuat keterbukaan informasi publik melalui pengembangan *open government*, *open data*, dan layanan pemerintahan berbasis elektronik yang dapat diakses masyarakat secara lebih mudah dan luas.

Kesenjangan infrastruktur digital, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, keamanan siber, perlindungan data pribadi, serta resistensi birokrasi terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam implementasi digitalisasi pemerintahan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga memerlukan dukungan regulasi, penguatan tata kelola data, peningkatan kompetensi aparatur, serta pembangunan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

SKEMA TRANSFORMASI DIGITAL SEKTOR PUBLIK

Transformasi digital sektor publik merupakan proses perubahan menyeluruh melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi, kualitas pelayanan publik, dan tata kelola pemerintahan.



Gambar 6. 6 Skema Transformasi Digital Sektor Publik

Sumber: OECD Digital Government Policy Framework (DGPF)

Gambar “Siklus Smart Government” menunjukkan bahwa smart government merupakan proses pemerintahan modern yang memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan layanan publik yang lebih efektif, transparan, dan berorientasi pada masyarakat. Siklus tersebut dimulai dari identifikasi kebutuhan masyarakat, dilanjutkan dengan pengumpulan dan integrasi data antarinstansi pemerintah. Data yang telah terintegrasi kemudian dianalisis menggunakan teknologi digital seperti big data dan artificial intelligence untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Tahap berikutnya adalah penyediaan layanan

publik digital yang terintegrasi dan mudah diakses masyarakat. Dalam pelaksanaannya, pemerintah juga mendorong partisipasi dan kolaborasi dengan masyarakat, sektor swasta, dan akademisi untuk meningkatkan kualitas kebijakan dan pelayanan publik. Selanjutnya dilakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan agar sistem pemerintahan semakin adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Siklus *smart government* didukung oleh berbagai teknologi seperti *cloud computing*, *big data analytics*, *artificial intelligence*, *Internet of Things (IoT)*, *blockchain*, dan *cyber security*. Melalui penerapan *smart government*, pemerintah diharapkan mampu meningkatkan efisiensi birokrasi, memperkuat transparansi dan akuntabilitas, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, model kerja birokrasi, kompetensi aparatur, dan pola interaksi pemerintah dengan masyarakat. Keberhasilan transformasi digital sektor publik dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu:

1. Kepemimpinan digital.
2. Infrastruktur teknologi informasi.
3. Kapasitas sumber daya manusia.
4. Regulasi yang adaptif.
5. Integrasi sistem pemerintahan.
6. Budaya organisasi inovatif.

Dalam konteks Indonesia, transformasi digital pemerintahan terus dikembangkan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), digitalisasi pelayanan publik, integrasi data nasional, dan pengembangan aplikasi pemerintahan terpadu.

6.10 Tantangan Implementasi

6.10.1 Korupsi dan Moral Hazard

Korupsi dan *moral hazard* masih menjadi tantangan utama dalam pengelolaan keuangan publik di banyak negara berkembang. Penyalahgunaan anggaran, mark-up proyek, gratifikasi, dan konflik kepentingan dapat menghambat efektivitas pembangunan serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. *Moral hazard* dalam birokrasi muncul ketika aparatur pemerintah memanfaatkan kewenangan untuk kepentingan pribadi karena lemahnya sistem pengawasan dan rendahnya integritas organisasi. Oleh karena itu, penguatan sistem pengawasan, transparansi digital, dan budaya integritas menjadi langkah penting dalam mencegah korupsi sektor publik. *Moral hazard* dalam birokrasi muncul ketika aparatur pemerintah memanfaatkan kewenangan untuk kepentingan pribadi karena lemahnya sistem pengawasan dan rendahnya integritas organisasi. Kondisi ini biasanya terjadi akibat ketidakseimbangan informasi antara pemerintah dan masyarakat, lemahnya mekanisme kontrol internal, serta kurangnya transparansi dalam proses administrasi publik (Mardiasmo, 2018). Dalam perspektif *agency theory*, aparatur pemerintah sebagai agen memiliki peluang melakukan tindakan oportunistik apabila tidak terdapat pengawasan yang memadai dari principal, yaitu masyarakat dan lembaga pengawas negara (Schillemans

& Bjurstrøm, 2020). Oleh karena itu, moral hazard sering menjadi pemicu utama terjadinya korupsi birokrasi dan penyimpangan pengelolaan keuangan publik.

Upaya pencegahan korupsi dan moral hazard memerlukan pendekatan yang komprehensif melalui penguatan sistem pengawasan, reformasi birokrasi, peningkatan transparansi digital, serta pembangunan budaya integritas dalam organisasi pemerintah. Implementasi *e-government*, *e-budgeting*, dan *e-procurement* menjadi salah satu strategi penting dalam mengurangi interaksi langsung yang berpotensi menimbulkan praktik korupsi. Selain itu, penguatan lembaga audit, sistem pengendalian internal pemerintah, perlindungan whistleblower, serta pendidikan etika aparatur negara menjadi langkah strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel.

6.10.2 Kapasitas Sumber Daya Manusia

Transformasi pengelolaan keuangan publik memerlukan aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan digital yang memadai. Aparatur negara tidak hanya dituntut memahami prosedur administrasi keuangan, tetapi juga harus mampu mengoperasikan teknologi informasi, melakukan analisis data fiskal, mengelola proyek publik, serta menyusun kebijakan berbasis *evidence-based policy*. Dalam era digitalisasi pemerintahan, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi dan modernisasi pengelolaan keuangan publik (Gorina *et al.*, 2013). Namun demikian, masih terdapat kesenjangan kompetensi aparatur pemerintah dalam bidang teknologi informasi, pengelolaan sistem digital, analisis kebijakan, dan pengawasan keuangan publik. Banyak organisasi

pemerintah menghadapi keterbatasan kapasitas SDM dalam mengelola sistem *e-government* dan *digital public financial management* (Bastian, 2017). Kesenjangan kompetensi tersebut dapat menyebabkan rendahnya efektivitas implementasi reformasi administrasi serta memperlambat transformasi digital sektor publik. Selain itu, rendahnya budaya inovasi dan pembelajaran organisasi juga menjadi hambatan dalam pengembangan kapasitas birokrasi modern.

Peningkatan kapasitas sumber daya manusia perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pendidikan, pelatihan, sertifikasi profesional, serta pengembangan budaya organisasi pembelajar. Pemerintah juga perlu memperkuat sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara agar pengembangan karier birokrasi didasarkan pada kompetensi dan profesionalisme. Selain itu, kolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan sektor swasta menjadi penting dalam meningkatkan kompetensi aparatur menghadapi tantangan administrasi publik modern yang semakin kompleks dan berbasis teknologi digital.

6.10.3 Kesenjangan Digital

Kesenjangan digital menjadi tantangan penting dalam implementasi pemerintahan berbasis elektronik dan digitalisasi pengelolaan keuangan publik. Perbedaan infrastruktur teknologi, akses internet, kualitas jaringan komunikasi, serta tingkat literasi digital antarwilayah menyebabkan kualitas pelayanan digital pemerintah belum merata. Daerah perkotaan umumnya memiliki akses teknologi yang lebih baik dibandingkan wilayah pedesaan dan terpencil sehingga penerapan layanan digital publik sering menghadapi hambatan dalam aspek aksesibilitas dan inklusivitas pelayanan Masyarakat (Long *et al.*, 2023)

Kondisi kesenjangan digital dapat memperlemah efektivitas implementasi *e-government*, *e-budgeting*, dan layanan publik digital lainnya (Jin & Wang, 2025). Masyarakat yang tidak memiliki akses internet atau kemampuan menggunakan teknologi digital akan mengalami kesulitan dalam memperoleh layanan pemerintahan berbasis elektronik. Selain itu, kesenjangan digital juga berdampak pada rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan anggaran publik dan keterbukaan informasi pemerintahan. Oleh sebab itu, transformasi digital sektor publik harus memperhatikan aspek pemerataan akses teknologi agar manfaat digitalisasi dapat dirasakan oleh seluruh lapisan Masyarakat.

Pemerintah perlu memperkuat pembangunan infrastruktur digital nasional, memperluas akses internet di daerah tertinggal, serta meningkatkan literasi digital masyarakat dan aparatur negara. Program pelatihan teknologi informasi, pengembangan pusat layanan digital masyarakat, dan investasi pada infrastruktur komunikasi menjadi langkah penting untuk mengurangi kesenjangan digital. Dengan demikian, digitalisasi pemerintahan dapat berjalan secara inklusif dan mendukung terciptanya pelayanan publik yang merata, efisien, dan transparan. (unesco.org)

6.10.4 Ketidakpastian Fiskal

Ketidakpastian fiskal merupakan kondisi yang muncul akibat perubahan ekonomi global, krisis keuangan, pandemi, inflasi, fluktuasi harga komoditas, serta dinamika geopolitik internasional yang memengaruhi stabilitas penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Ketidakpastian tersebut menyebabkan pemerintah menghadapi tantangan besar dalam menjaga keberlanjutan fiskal dan efektivitas pelaksanaan

program pembangunan. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, pemerintah sering kali harus melakukan penyesuaian anggaran secara cepat untuk mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi dan kebutuhan masyarakat yang dinamis (Prasetya *et al.*, 2021). Ketidakpastian fiskal juga berdampak pada meningkatnya risiko defisit anggaran, penurunan penerimaan pajak, serta meningkatnya kebutuhan belanja pemerintah terutama pada sektor kesehatan, perlindungan sosial, dan pemulihan ekonomi. Situasi ini menuntut pemerintah memiliki kapasitas perencanaan fiskal yang adaptif dan berbasis risiko. Dalam konteks *Public Financial Management* (PFM), pemerintah perlu memperkuat kerangka pengeluaran jangka menengah, sistem manajemen risiko fiskal, serta mekanisme evaluasi kebijakan untuk menjaga stabilitas ekonomi nasional. Penguatan manajemen risiko fiskal menjadi sangat penting agar pemerintah mampu menghadapi ketidakpastian global dan menjaga keberlanjutan pembangunan nasional. Pemerintah perlu meningkatkan kualitas data fiskal, memperkuat sistem monitoring ekonomi, serta mengembangkan kebijakan anggaran yang fleksibel namun tetap disiplin. Selain itu, diversifikasi sumber penerimaan negara dan peningkatan efisiensi belanja publik menjadi strategi penting dalam memperkuat ketahanan fiskal pemerintah terhadap berbagai guncangan ekonomi global.

6.10.5 Resistensi Birokrasi

Perubahan sistem administrasi dan digitalisasi pemerintahan sering menghadapi resistensi dari aparatur birokrasi. Resistensi tersebut dapat muncul karena budaya kerja yang konservatif, ketidakmampuan beradaptasi dengan teknologi baru, ketakutan kehilangan kewenangan, maupun kekhawatiran

terhadap perubahan pola kerja organisasi. Dalam banyak kasus, reformasi birokrasi gagal berjalan optimal bukan karena lemahnya kebijakan, tetapi karena adanya penolakan internal dari aparatur yang merasa tidak siap menghadapi perubahan sistem administrasi modern (Asmarani, n.d.). Budaya birokrasi tradisional yang hierarkis dan prosedural sering kali menjadi hambatan dalam penerapan inovasi pemerintahan digital. Aparatur pemerintah cenderung mempertahankan pola kerja lama yang dianggap lebih aman dan familiar dibandingkan sistem baru yang berbasis teknologi informasi. Selain itu, rendahnya kompetensi digital dan kurangnya pelatihan juga memperbesar resistensi terhadap transformasi organisasi. Kondisi tersebut dapat memperlambat implementasi *e-government*, *digital budgeting*, dan reformasi tata kelola sektor publik secara keseluruhan

Oleh sebab itu, reformasi birokrasi perlu didukung oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi yang efektif, serta pengembangan budaya inovasi dalam pemerintahan. Pemimpin birokrasi harus mampu membangun komitmen perubahan, memberikan motivasi kepada aparatur, dan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Selain itu, pemerintah perlu memperkuat program pelatihan digital, sistem penghargaan berbasis inovasi, serta pendekatan change management agar transformasi birokrasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Manajemen keuangan, anggaran, dan proyek publik merupakan komponen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Pengelolaan keuangan publik yang efektif tidak hanya menekankan aspek kepatuhan administratif, tetapi juga berorientasi pada penciptaan nilai publik, peningkatan kesejahteraan masyarakat, pemerataan pembangunan, serta keberlanjutan pembangunan nasional. Dalam konteks Indonesia, implementasi APBD, SIPD, *e-*

budgeting, dan Proyek Strategis Nasional mencerminkan upaya pemerintah dalam mewujudkan tata kelola keuangan dan proyek publik yang lebih terintegrasi, transparan, berbasis data, dan akuntabel. Perkembangan teknologi digital telah mendorong perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan.

Digitalisasi anggaran, integrasi data keuangan daerah, pengadaan elektronik, dan sistem informasi pemerintahan menjadi instrumen penting dalam mempercepat reformasi administrasi publik. Namun, transformasi tersebut harus diimbangi dengan penguatan kapasitas aparatur, tata kelola data, keamanan sistem digital, serta pengawasan yang efektif agar teknologi tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi benar-benar mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Meskipun reformasi pengelolaan keuangan publik terus berkembang, tantangan implementasi masih cukup kompleks. Korupsi, moral hazard, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, kesenjangan digital, ketidakpastian fiskal, dan resistensi birokrasi dapat menghambat efektivitas reformasi. Oleh karena itu, pemerintah perlu memperkuat tata kelola yang transparan, partisipatif, adaptif, dan berbasis teknologi. Dengan demikian, manajemen keuangan, anggaran, dan proyek publik dapat menjadi instrumen strategis untuk mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, pelayanan publik yang berkualitas, dan pembangunan nasional yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alessandro, M., Cardinale Lagomarsino, B., Scartascini, C., Streb, J., & Torrealday, J. (2021). Transparency and Trust in Government. Evidence from a Survey Experiment. *World Development*, 138, 105223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105223>
- Asmarani, A. (n.d.). *ANALISIS AKUNTABILITAS BIROKRASI PEMERINTAHAN: STUDI KASUS DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS LAYANAN PUBLIK*.
- Bastian, I. dan E. S. S. (2017). *Akuntansi Manajemen Sektor Publik*. Salemba Empat.
- David Hillson. (2024). *Managing Risk in Projects*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003431954>
- Donaldson, Lex, & Davis, James H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Gorina, E., Chapman, J. I., Herbst, C. M., & Miller, G. J. (2013). *Fiscal Sustainability of Local Governments: Effects of Government Structure, Revenue Diversity, and Local Economic Base* CORE View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk provided by ASU Digital Repository.
- Guenduez, A. A., Singler, S., Tomczak, T., Schedler, K., & Oberli, M. (2018). Smart Government Success Factors. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 9(1), 96. <https://doi.org/10.5334/ssas.124>

- Haoxing, Z., & System, C. (n.d.). *No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析*Title.
- IMF, I. M. F. (2007). *Manual on Fiscal Transparency*.
<https://www.imf.org/external/np/fad/trans/manual/index>
- Jin, P., & Wang, Z. (2025). Digital budget supervision governance and local government fiscal transparency. *International Review of Economics & Finance*, 102, 104306.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104306>
- Johnston, M. (2006). Good Governance: Rule of law, transparency, and accountability. *New York: United Nations Public Administration Network*, 1, 1–32.
- Khaerani, T. R., & Samsu, M. K. A.-K. (2025). Open Government Data and Policy Innovation in Digital Governance. *VISIONER : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 17(3), 48–61. <https://doi.org/10.54783/jv.v17i3.1426>
- Kristensen, J. K., Martin, B., Long, C., Mustapha, S., & Zrinski, U. (2019). *PEFA, public financial management, and good governance. International development in focus*.
- Lengkong, V. P., Nelwan, O. S., & Lumanauw, B.. (2018). Public Financial Management Kota Manado, Kota Bitung, Dan Kabupaten Minahasa Selatan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 4(1), 33–58.
<https://doi.org/10.35794/jmbi.v4i1.17404>
- Long, C., Cangiano, M., Middleton, E., & Stewart, J. (2023). *Digital public financial management*. 1–63.
https://cdn.odi.org/media/documents/DPF_WP_Digital_public_financial_management_-_an_emerging_paradigm.pdf

- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI.
- Mateosian, R. (2001). Managing development. In *IEEE Micro* (Vol. 21, Issue 5).
<https://doi.org/10.1109/MM.2001.958702>
- Mursalin Mursalin, & Khaeriyah Khaeriyah. (2025). Accountability and Transparency in Regional Budget Management for Good Governance. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 2(4), 140–148.
<https://international.areaai.or.id/index.php/IJECM/article/view/991>
- OECD. (2021). *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025: Size of public procurement*.
https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/size-of-public-procurement_6979cd47.html
- Oktaviani, R. F., Puspaningtyasfaeni, D., & Puspitaningtyasfaeni, R. (2019). E-Budgeting for Public Finance Transparency and Accountability. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2S4), 854–857.
<https://doi.org/10.35940/ijrte.b1170.0782s419>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings. *OECD Public Governance Policy Papers*, 44.
https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html

- Prasetya, F., Chalil, T. M., & Soewardi, T. J. (2021). *Two Decades of Fiscal Decentralization*. 239.
- Prihandono, D. E. (2024). Manajemen Pengendalian Proyek. In *Manajemen Proyek*. www.infesmedia.co.id
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2020). Trust and verification: balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650–676. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1553807>
- Shah, A. (2007). Budgeting and Budgetary Institutions (Public Sector Governance and Accountability Series). In *The World Bank*.
- Sześciło, D. (2020). Public financial management. *Public Administration in Central Europe: Ideas as Causes of Reforms*, 196–209. <https://doi.org/10.4324/9780429286452-16>
- Terzi, S., Votis, K., Tzovaras, D., Stamelos, I., & Cooper, K. (2019). *Blockchain 3.0 Smart Contracts in E-Government 3.0 Applications*. <http://arxiv.org/abs/1910.06092>
- Torfinn, J., & Bentzen, T. Ø. (2020). Does Stewardship Theory Provide a Viable Alternative to Control-Fixated Performance Management? In *Administrative Sciences* (Vol. 10, Issue 4, p. 86). <https://doi.org/10.3390/admsci10040086>
- Yusnita, F., Khairunnisa, I., & Cahaya Azwari, P. (2024). *Use Of Information Technology, Accounting Information Systems, Internal Control on The Quality of Financial Reporting Village-Owned Enterprises Ogan Ilir* (Vol. 18).

- (2002). Public Sector Transparency and Accountability. *Public Sector Transparency and Accountability*. <https://doi.org/10.1787/9789264176287-en>
- (2011). e-Procurement reference guide. *E-Procurement Reference Guide*. <https://doi.org/10.1596/19028>

BAB 7

MANAJEMEN KINERJA DAN EVALUASI PELAYANAN PUBLIK

Oleh Coleta Maskikit

Pelayanan publik merupakan salah satu dari fungsi utama adanya pemerintah dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Pelayanan publik yang berkualitas sering dijadikan indikator keberhasilan penyelenggaraan Pemerintahan. Dalam konteks administrasi publik modern, tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang transparan, cepat, serta akuntabel semakin meningkat. Oleh karena itu, organisasi publik perlu menerapkan manajemen kinerja yang efektif agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan serta berorientasi kepada kepuasan pengguna layanan itu sendiri yaitu masyarakat luas.

Pemerintah sebagai penyelenggara negara memiliki kewajiban untuk menyediakan layanan yang berkualitas, efektif, efisien, dan berkeadilan bagi seluruh warga negara. Dalam konteks administrasi publik modern, seiring berkembangnya kesadaran masyarakat akan hak-hak yang diperoleh sebagai warga negara maka tuntutan masyarakat akan pelayanan publik terus meningkat. Mengingat hal tersebut maka pemerintah harus meningkatkan kinerja akan pelayanannya, yang dapat dilakukan dengan perbaikan manajemen kinerja serta secara rutin melaksanakan evaluasi.

Manajemen kinerja menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa setiap organisasi publik mampu mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap kinerja organisasi. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang efektif, organisasi publik dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan sehingga dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Di sisi lain, evaluasi pelayanan publik merupakan proses penilaian terhadap kualitas, efektivitas, dan efisiensi akan pelayanan yang pemerintah berikan kepada masyarakat. Evaluasi ini memiliki tujuan untuk mengetahui sejauh mana standar pelayanan diterapkan, yang pada akhirnya mampu memenuhi setiap kebutuhan dan harapan dari penerima layanan, yaitu masyarakat luas. Hasil evaluasi pelayanan publik ini dapat menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan serta perbaikan sistem pelayanan ke depannya.

Dalam praktiknya, manajemen kinerja dan evaluasi pelayanan publik tidak dapat dipisahkan. Manajemen kinerja menyediakan kerangka kerja untuk mengukur dan meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan evaluasi pelayanan publik memberikan umpan balik terhadap kualitas layanan yang diberikan. Dengan demikian, integrasi antara manajemen kinerja dan evaluasi pelayanan publik menjadi kunci dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel.

Bab ini akan membahas secara komprehensif mengenai konsep manajemen kinerja dalam sektor publik, indikator kinerja pelayanan publik, metode evaluasi pelayanan publik, serta berbagai tantangan dan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik

7.1 Konsep Manajemen Kinerja dalam Organisasi Publik

7.1.1 Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang sistematis dengan tujuan dalam rangka meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui perencanaan, pengukuran, pemantauan, dan evaluasi terhadap hasil kerja. Dalam sektor publik, manajemen kinerja digunakan untuk memastikan bahwa program dan kegiatan pemerintah mampu memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat.

Menurut Armstrong (2014), manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan tujuan, pengukuran kinerja, serta pengembangan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Sementara itu, Wibowo (2017) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang berkelanjutan antara pimpinan dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks pelayanan publik, manajemen kinerja memiliki tujuan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat serta memastikan bahwa penggunaan sumber daya publik dilakukan secara efektif dan efisien.

Manajemen kinerja adalah suatu proses sistematis untuk memastikan bahwa pelayanan publik berjalan efektif, efisien dan sesuai dengan tujuan organisasi pemerintah. Intinya, ini adalah bagaimana pemerintah mengelola kinerja lembaga dan aparatur agar hasil pelayanan dirasakan oleh masyarakat.

Manajemen kinerja menurut Wibowo (2010) yaitu suatu sistem yang dipakai dalam pengelolaan kinerja suatu organisasi melalui peningkatan kinerja setiap individu dan kelompok, di mana di dalamnya mencakup beberapa aspek seperti perencanaan, pemantauan, penilaian serta pengembangan kinerja.

Melalui manajemen kinerja, seluruh elemen dalam organisasi dapat memahami peran serta kontribusi nyata mereka terhadap pencapaian tujuan bersama. Sistem ini membangun transparansi dan akuntabilitas yang krusial bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan. Tidak hanya itu, sarana ini juga memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan melalui umpan balik yang membangun dan pelatihan yang tepat. Implementasi manajemen kinerja yang efektif pada akhirnya akan mendongkrak produktivitas, kepuasan kerja, serta efisiensi dalam mencapai target organisasi.

Manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk:

1. Menetapkan tujuan dan indikator kinerja.

Tujuan merupakan salah satu hal penting di mana di dalamnya menetapkan hasil apa yang ingin didapatkan oleh suatu organisasi, unit kerja, program, atau kegiatan dalam periode tertentu. Penetapan tujuan yang baik harus mencakup prinsip spesifik (jelas, fokus dan tidak ambigu), *measurable* (dapat diukur), *achievable* (Realistik untuk dicapai), *relevant* (Relevan dengan visi, misi, tupoksi dan prioritas organisasi) serta *Time-bound* atau memiliki batas waktu capaian.

2. Memantau pelaksanaan

Memantau pelaksanaan adalah proses mengikuti perkembangan pelaksanaan program/kegiatan secara terus-menerus untuk memastikan

bahwa kegiatan berjalan sesuai rencana, jadwal, anggaran, dan standar yang telah ditetapkan.

Tujuan dilakukannya memantau pelaksanaan adalah untuk : mengetahui progres pelaksanaan apakah sudah sesuai dengan rencana, mengidentifikasi hambatan dan resiko yang muncul selama pelaksanaan, memberikan informasi real time untuk pengambilan keputusan, menjamin penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, menjadi dasar evaluasi diakhir program atau kegiatan. Memantau pelaksanaan biasanya fokus pada : Input : Penggunaan anggaran, sumber daya manusia dan sarana prasarana. Proses : Pelaksanaan kegiatan (apakah sesuai SOP, jadwal, standar layanan).

3. Mengevaluasi hasil

Evaluasi hasil adalah proses menilai dan mengukur keberhasilan suatu kegiatan, program, atau pekerjaan berdasarkan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan telah berjalan dengan baik, menemukan kekurangan, serta menentukan langkah perbaikan di masa yang akan datang.

Tujuan dari pada evaluasi hasil adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu kegiatan, mengukur pencapaian tujuan dan target, mengidentifikasi hambatan dan kelemahan, menjadi dasar pengambilan keputusan serta meningkatkan kualitas program atau kegiatan berikutnya.

Bentuk evaluasi kerja antara lain :

1. Evaluasi kinerja : menilai hasil kerja pegawai atau organisasi
2. Evaluasi program : menilai keberhasilan suatu program atau kegiatan
3. Evaluasi pelayanan : menilai kualitas pelayanan kepada masyarakat
4. Evaluasi keuangan : menilai penggunaan anggaran dan efektivitas biaya

Evaluasi hasil merupakan bagian penting dalam setiap kegiatan dan organisasi. Dengan evaluasi yang baik, keberhasilan dan kekurangan dapat diketahui sehingga menjadi dasar untuk melakukan perbaikan, meningkatkan kualitas kerja, dan mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien.

4. Meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan

Pelayanan publik berkelanjutan adalah upaya terus-menerus dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat agar lebih cepat, mudah, transparan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dari waktu ke waktu. Peningkatan dilakukan melalui inovasi, evaluasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi.

Prinsip-prinsip pelayanan berkualitas antara lain :

- a. Cepat dan tepat : Pelayanan diberikan sesuai waktu dan prosedur yang jelas
- b. Transparan : Informasi pelayanan mudah diakses masyarakat

- c. Akuntabel : Setiap pelayanan dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Profesional : Petugas pelayanan memiliki kemampuan dan etika kerja yang baik.
- e. Berorientasi pada kepuasan masyarakat : pelayanan harus mengutamakan kebutuhan masyarakat.

7.2 Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dalam organisasi publik adalah proses perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, evaluasi, dan perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Manajemen kinerja membantu organisasi publik dalam memastikan bahwa tercapainya target serta kebermanfaatan bagi masyarakat dari setiap program dan kegiatan yang dijalankan.

Manajemen kinerja dalam organisasi publik memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas organisasi

Manajemen kinerja membantu organisasi mencapai tujuan secara tepat sasaran melalui perencanaan dan pengukuran kerja yang jelas. Bentuk penerapan guna meningkatkan efektivitas organisasi adalah dengan menetapkan target kerja, melakukan pembagian tugas dengan jelas, melakukan evaluasi secara berkala. Manfaat yang didapatkan adalah pekerjaan akan lebih mudah terarah, produktivitas meningkat, organisasi lebih efisien.

2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik

Manajemen kinerja bertujuan memperbaiki mutu pelayanan agar masyarakat mendapatkan pelayanan yang cepat, mudah, dan memuaskan. Bentuk penerapan dalam usaha peningkatan kualitas dari pelayanan publik yaitu bagaimana standar diterapkan, serta pelayanan berbasis digital diterapkan, dan melakukan evaluasi tentang kepuasan masyarakat secara berkala. Manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat dan juga pemerintah sebagai pemberi layanan publik adalah waktu pelayanan lebih cepat dan tepat, mengurangi keluhan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik.

3. Meningkatkan akuntabilitas pemerintah

Akuntabilitas berarti setiap kegiatan dan penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Bentuk penerapan dalam meningkatkan akuntabilitas pemerintah kepada masyarakat adalah membuta laporan kinerja instansi pemerintah secara berkala, melakukan pengawasan penggunaan anggaran, melakukan audit dan mengevaluasi program secara berkelanjutan.

4. Mendorong transparansi dalam pengelolaan organisasi

Transparansi berarti keterbukaan informasi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi publik. Bentuk penerapan guna mendorong transparansi dalam pengelolaan organisasi adalah mempublikasikan program dan anggaran, sistem informasi pelayanan publik dan juga memberikan akses informasi bagi masyarakat. Manfaat yang dirasakan oleh masyarakat terkait keterbukaan akan informasi publik ini diantaranya kepercayaan masyarakat luas semakin

meningkat, mengurangi praktik korupsi dan mempermudah pengawasan publik.

5. Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik

Manajemen kinerja berorientasi pada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Bentuk penerapan untuk meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan adalah melalui survey kepuasan yang ditujukan kepada masyarakat, penanganan pengaduan masyarakat serta inovasi pelayanan publik. Manfaat yang dirasakan adalah pelayanan lebih responsif, hubungan pemerintah dan masyarakat lebih baik dan masyarakat merasa diperhatikan

Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang baik, organisasi publik mampu mencapai kepastian akan hasil dari setiap program yang dilakukan di mana memberikan dampak yang nyata bagi masyarakat luas.

7.3 Prinsip-Prinsip Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang efektif harus didasarkan pada beberapa prinsip penting, yaitu:

1. Akuntabilitas
2. Transparansi
3. Partisipasi
4. Efektivitas dan efisiensi
5. Berorientasi pada hasil (*result oriented*)

Kelima prinsip tersebut merupakan landasan yang harus diterapkan dalam penerapan pelayanan publik yang professional dan berkualitas.

7.4 Elemen Utama Manajemen Kinerja

1. **Perencanaan Kinerja**
Menentukan tujuan dan indikator kinerja (output, outcome, benefit). Menyelaraskan tujuan individu, unit kerja dan organisasi
2. **Pengukuran Kinerja**
Menggunakan indikator terukur : kualitas, kuantitas, waktu, biaya, kepuasan masyarakat
3. **Pelaporan dan Monitoring**
Menilai progres dan memberi umpan balik berkala
4. **Evaluasi Kinerja**
Menilai keberhasilan program terhadap target yang ditetapkan
5. **Reward dan Punishment**
Hasil kinerja mempengaruhi penilaian, penghargaan atau tindakan korektif

7.5 Hubungan antara Manajemen Kinerja dan Evaluasi Pelayanan Publik

Manajemen kinerja berperan sebagai proses untuk mengelola pencapaian hasil sementara evaluasi pelayanan publik adalah alat untuk menilai mutu hasil tersebut

➡ Manajemen Kinerja ➡ Menghasilkan data kinerja dievaluasi ➡ Peningkatan layanan publik

Manajemen kinerja dan evaluasi pelayanan publik saling berkaitan untuk :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan
2. Memperkuat akuntabilitas aparatur
3. Meningkatkan kepercayaan publik
4. Mewujudkan *good governance*

7.6 Pendekatan Modern Dalam Evaluasi

Beberapa metode yang banyak digunakan di Indonesia :

1. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)
2. Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP)
3. Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)
4. Mal Pelayanan Publik & e-Government (Digitalisasi Layanan)

7.7 Indikator Kinerja Pelayanan Publik

7.7.1 Konsep Kinerja Pelayanan Publik

Kinerja pelayanan publik yaitu suatu tingkat keberhasilan suatu organisasi publik dalam upaya pemberian pelayanan kepada masyarakat luas yang harus sesuai dengan aturan serta ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja pelayanan publik tidak hanya diukur dari aspek kuantitas layanan, tetapi juga dari kualitas layanan yang diberikan. Pengukuran kinerja pelayanan publik menjadi penting karena dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana pelayanan yang diberikan telah memenuhi kebutuhan masyarakat.

7.7.2 Dimensi Kinerja Pelayanan Publik

Beberapa dimensi yang sering digunakan dalam mengukur kinerja pelayanan publik antara lain:

1. Efektivitas

Efektivitas yaitu bagaimana hasil yang dapat tercapai sesuai dengan tujuan pelayanan yang diinginkan.

2. Efisiensi

Efisiensi yaitu bagaimana pengoptimalan penggunaan segala sumber daya yang ada dalam memberikan pelayanan yang optimal.

3. Responsivitas

Responsivitas menunjukkan kemampuan organisasi dalam upaya menanggapi kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat.

4. Keadilan

Keadilan berkaitan dengan pemerataan akses pelayanan bagi seluruh masyarakat.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban pemerintah terhadap pelayanan yang diberikan.

7.7.3 Sistem Pengukuran Kinerja Pelayanan Publik

Beberapa pendekatan yang dapat dipakai dalam rangka mengukur kinerja pelayanan publik diantaranya yaitu:

1. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) yaitu suatu metode pengukuran kinerja organisasi yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi secara lebih seimbang, tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non-keuangan. *Balanced Scorecard* membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan, indikator, target, serta program kerja yang terukur.

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang mengintegrasikan berbagai perspektif, yaitu:

- Perspektif keuangan: Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan dan penggunaan anggaran. Tujuan utama: Meningkatkan pendapatan, Efisiensi penggunaan anggaran, Meningkatkan produktivitas organisasi
- Perspektif pelanggan: Perspektif pelanggan menilai bagaimana organisasi memberikan pelayanan dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Tujuan utama: meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun kepercayaan masyarakat
- Perspektif proses internal: Perspektif ini berfokus pada efektivitas proses kerja internal organisasi agar pelayanan berjalan optimal. Tujuan utama: meningkatkan kualitas proses kerja, mempercepat pelayanan, meningkatkan inovasi organisasi
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: Perspektif ini berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, teknologi, dan budaya organisasi. Tujuan utama: meningkatkan kompetensi pegawai, mengembangkan teknologi informasi dan mendorong budaya kerja yang inovatif.

Metode ini sering diimplementasikan oleh organisasi publik guna mendorong performa pelayanan. Sebagai instrumen manajemen strategis, *Balanced Scorecard* memfasilitasi evaluasi kinerja secara komprehensif yang diukur melalui empat

dimensi utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan ini, organisasi mampu mengoptimalkan efektivitas, mutu layanan, dan realisasi target strategis secara berkesinambungan.

2. *Key Performance Indicators (KPI)*

Key Performance Indicators yaitu indikator yang dipakai dalam mengukur keberhasilan dari suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah diinginkan.

Contoh *Key Performance Indicators* pelayanan publik:

- waktu penyelesaian pelayanan
- tingkat kepuasan masyarakat
- jumlah keluhan masyarakat
- tingkat penyelesaian pengaduan

7.8 Evaluasi Pelayanan Publik

7.8.1 Konsep Evaluasi Pelayanan Publik

Evaluasi pelayanan publik merupakan proses penilaian terhadap kualitas dan kinerja pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan telah sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Evaluasi pelayanan publik juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas pemerintah serta mendorong perbaikan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

7.8.2 Tujuan Evaluasi Pelayanan Publik

Tujuan utama evaluasi pelayanan publik antara lain:

1. Menilai kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat
2. Mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pelayanan
3. Memberikan rekomendasi perbaikan pelayanan
4. Meningkatkan kepuasan masyarakat
5. Mendukung pengambilan keputusan dalam kebijakan publik

Tabel 7. 1 Indikator dalam Evaluasi Pelayanan Publik

Aspek	Penjelasan	Contoh
Efektivitas	Apakah tujuan pelayanan tercapai	Penerbitan KTP sesuai target waktu
Efisiensi	Apakah biaya dan sumber daya	Minim birokrasi, biaya rendah
Responsivitas	Kemampuan merespon kebutuhan masyarakat	Fitur aduan online dan cepat tanggap
Responsibilitas	Kepatuhan terhadap aturan dan standar	SOP pelayanan terpenuhi
Akuntabilitas	Pelayanan dapat dipertanggungjawabkan	Laporan kinerja terbuka ke publik
Kepuasan masyarakat	Seberapa puas pengguna layanan	Survey kepuasan pelanggan

7.9 Metode Evaluasi Pelayanan Publik

Evaluasi pelayanan publik dapat dilakukan dengan berbagai metode, antara lain:

7.9.1 Survei Kepuasan Masyarakat

Survei kepuasan masyarakat merupakan metode yang paling sering digunakan dalam mengevaluasi pelayanan publik. Survei ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Indikator dalam survei kepuasan masyarakat biasanya meliputi:

- prosedur pelayanan
- waktu pelayanan
- biaya pelayanan
- kompetensi petugas
- sarana dan prasarana

7.9.2 Analisis Pengaduan Masyarakat

Pengaduan masyarakat dapat menjadi sumber informasi penting dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik. Analisis terhadap pengaduan masyarakat dapat membantu organisasi publik dalam mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam pelayanan.

7.9.3 Audit Pelayanan Publik

Audit pelayanan publik merupakan proses pemeriksaan terhadap sistem dan prosedur pelayanan yang dilakukan oleh lembaga pengawasan untuk memastikan bahwa pelayanan telah dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

7.10 Tantangan Dalam Manajemen Kinerja Pelayanan Publik

Berbagai upaya dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik telah dilakukan namun masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi oleh berbagai organisasi publik, yaitu diantaranya:

1. Keterbatasan sumber daya manusia
2. Keterbatasan anggaran
3. Birokrasi yang kompleks
4. Kurangnya inovasi pelayanan
5. Rendahnya pemanfaatan teknologi informasi

Tantangan-tantangan tersebut perlu diatasi melalui berbagai strategi reformasi birokrasi serta penerapan inovasi dalam pelayanan publik.

7.11 Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik

Strategi yang dapat diterapkan dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan publik antara lain:

1. Penerapan e-government

Penggunaan teknologi informasi yang semakin masif menuntut organisasi publik untuk turut serta dalam penggunaannya sebagai upaya dalam rangka peningkatan efisiensi dan juga transparansi. Penerapan e-government bertujuan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan dari pemerintah kepada masyarakat, mempercepat proses administrasi pemerintahan, meningkatkan transparansi atau keterbukaan publik dan akuntabilitas, mengurangi

praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta memudahkan akses informasi bagi masyarakat.

Penerapan E-Government merupakan langkah penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, transparan, dan efektif. Dengan memanfaatkan teknologi digital, pelayanan publik dapat dilakukan dengan lebih cepat, mudah, dan efisien sehingga meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

2. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia

Peningkatan kapasitas dari sumber daya manusia (SDM) adalah proses pengembangan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu agar mampu bekerja secara efektif, profesional, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kapasitas SDM dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kompetensi.

Tujuan dari peningkatan kapasitas sumber daya manusia antara lain meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan pegawai, meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, membentuk sikap disiplin, tanggung jawab dan etika kerja serta menyesuaikan kemampuan sumber daya manusia dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi. Pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan berintegritas akan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

3. Penyederhanaan prosedur pelayanan

Penyederhanaan prosedur pelayanan adalah upaya memperbaiki dan mempermudah tahapan pelayanan agar lebih cepat, mudah, efektif, efisien, dan transparan bagi masyarakat. Penyederhanaan dilakukan dengan mengurangi proses yang berbelit-belit, memperjelas persyaratan, serta memanfaatkan teknologi dalam pelayanan.

Tujuan dari pada penyederhanaan prosedur pelayanan adalah untuk mempermudah masyarakat dalam memperoleh pelayanan, mempercepat proses pelayanan publik, mengurangi birokrasi yang rumit, meningkatkan kualitas dan kepuasan pelayanan serta mewujudkan pelayanan yang transparan dan akuntabel. Prosedur pelayanan yang sederhana akan mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan publik.

Penyederhanaan prosedur pelayanan merupakan langkah penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan prosedur yang mudah, cepat, dan transparan, masyarakat dapat memperoleh pelayanan secara lebih efektif serta meningkatkan kepercayaan terhadap pemerintah dan organisasi pelayanan publik.

4. Penguatan sistem pengawasan

Penguatan sistem pengawasan adalah upaya meningkatkan fungsi pengendalian dan pengawasan dalam suatu organisasi atau pemerintahan agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai aturan, tujuan, dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah penyimpangan, meningkatkan disiplin, serta memastikan terciptanya tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel.

Tujuan dari pada dilaksanakannya penguatan sistem pengawasan adalah : mencegah terjadinya penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang, meningkatkan disiplin dan tanggung jawab kerja, menjamin pelaksanaan program bisa berjalan sesuai aturan, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta mewujudkan pemerintahan yang bersih dan profesionalisme.

Penguatan sistem pengawasan sangat penting dalam menciptakan organisasi dan pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Dengan pengawasan yang baik, setiap kegiatan dapat berjalan sesuai aturan sehingga meningkatkan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat. Pengawasan yang efektif dapat mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelayanan publik

Manajemen kinerja dan evaluasi pelayanan publik adalah dua aspek penting sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Manajemen kinerja memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk mengelola serta meningkatkan kinerja dari suatu organisasi, sedangkan evaluasi pelayanan publik memberikan umpan balik yang diperlukan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Dalam era pemerintahan modern, organisasi publik dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang efektif dan efisien serta akuntabel sehingga penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif serta evaluasi pelayanan publik yang komprehensif menjadi sangat penting dalam rangka terwujudnya proses pelayanan publik yang berkualitas.

Melalui penerapan berbagai strategi inovatif, pemanfaatan berbagai teknologi informasi, serta peningkatan kapasitas akan sumber daya manusia, diharapkan organisasi

publik mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, tujuan utama pelayanan publik yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page.
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

BAB 8

KEBIJAKAN PUBLIK, IMPLEMENTASI, DAN INOVASI PEMERINTAHAN

Oleh Maria Margareta Reginaldis

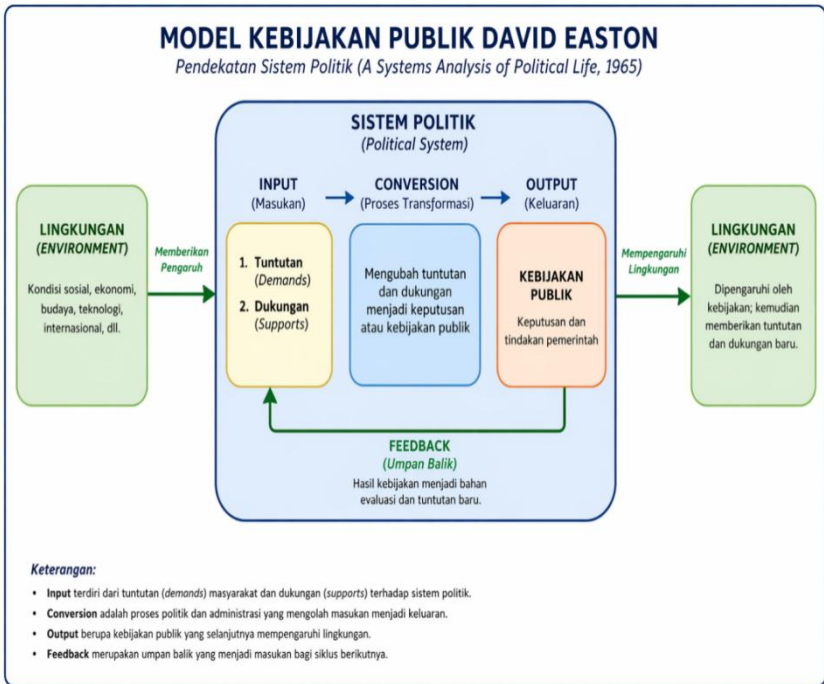
Dalam konteks manajemen publik modern, kebijakan publik merupakan instrumen utama pemerintah dalam mengarahkan pembangunan, pelayanan publik, dan kesejahteraan masyarakat. Kompleksitas permasalahan publik saat ini antara lain kemiskinan, pelayanan kesehatan, pendidikan, hingga tata kelola pemerintahan menuntut perlu adanya kebijakan yang tidak hanya tepat secara substansi, tetapi juga efektif dalam implementasi dan adaptif terhadap perubahan (Dye, 2016). Ini menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak dapat dipandang sebagai produk administratif semata melainkan proses dinamis yang melibatkan berbagai aktor.

Hal tersebut diatas juga sebagaimana ditegaskan dalam studi administrasi publik, kebijakan publik tidak berhenti pada tahap formulasi, tetapi sangat ditentukan oleh keberhasilan implementasinya (Gberevbie, 2017). Dengan demikian, fokus kajian kebijakan publik telah bergeser dari sekadar “apa kebijakan dibuat” menjadi “bagaimana kebijakan dilaksanakan dan menghasilkan dampak bagi masyarakat”. Pergeseran ini menunjukkan pentingnya implementasi sebagai variabel utama keberhasilan atau kegagalan kebijakan publik.

Selain itu, dinamika global dan tuntutan Masyarakat yang tinggi mendorong pemerintah untuk melakukan inovasi dalam tata kelola pemerintahan. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga pendekatan, model kolaborasi aktor, serta mekanisme partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan publik (Denhardt, Janet & Denhardt, 2015). Dengan demikian, inovasi merupakan bagian integral yang tidak dapat terpisahkan dalam Upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas kebijakan publik. Pemerintah dituntut untuk lebih adaptif, responsif dan kreatif dalam merespons permasalahan publik (Mulgan & Albury, 2003). Oleh karena itu, integrasi antara kebijakan yang berkualitas, implementasi yang efektif, dan inovasi yang berkelanjutan menjadi kunci utama dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

8.1 Konsep dan Teori Kebijakan Publik

Secara konseptual Kebijakan publik dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan dan keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi masalah publik. (Dye, 2016) mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*whatever government choose to do or not to do*”. Ini menandakan bahwa kebijakan bukan hanya tindakan aktif pemerintah, tetapi juga Keputusan untuk tidak bertindak. Selain itu dalam perspektif sistem politik, David Easton dalam Suwitri mendefinisikan bahwa kebijakan publik merupakan output dari sistem politik yang merespon tuntutan masyarakat (Suwitri, 2008). Selanjutnya model kebijakan publik Easton disajikan pada gambar berikut:



Gambar 8. 1 Model Kebijakan David Easton

Tuntutan masyarakat seperti kebutuhan akan pelayanan kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan akan diproses melalui mekanisme politik dan administratif, yang kemudian menghasilkan kebijakan sebagai output. Pendekatan ini menempatkan kebijakan publik sebagai bagian dari proses dinamis yang melibatkan interaksi antara aktor, institusi, dan lingkungan sosial-politik. Oleh karena itu, kebijakan publik tidak dapat dilepaskan dari konteks kekuasaan, kepentingan, dan legitimasi dalam sistem pemerintahan.

Kebijakan publik juga dapat dipahami sebagai suatu proses yang terdiri dari beberapa tahapan atau siklus kebijakan (*policy cycle*). Tahapan ini meliputi *agenda setting*, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi, dan

evaluasi kebijakan (Howlett & Ramesh dalam Anggara, 2014). Pada tahap *agenda setting*, isu-isu publik diidentifikasi dan diprioritaskan untuk masuk dalam agenda pemerintah. Selanjutnya tahap formulasi merupakan proses perumusan alternatif kebijakan, sementara tahap adopsi berkaitan dengan pengambilan keputusan resmi. Implementasi merupakan tahap pelaksanaan kebijakan oleh birokrasi, dan evaluasi merupakan tahap akhir dalam siklus kebijakan bertujuan untuk menilai efektivitas kebijakan serta memberikan umpan balik bagi perbaikan kebijakan di masa mendatang. Dengan demikian, kebijakan publik merupakan proses berkelanjutan yang tidak berhenti pada satu tahap tertentu.

Dalam kajian teori kebijakan terdapat berbagai model yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana kebijakan dirumuskan dan diputuskan. Seperti yang dikutip oleh (Anggara, 2014) Model – model ini antara lain:

- 1) **Model Rasional.** Model ini beranggapan bahwa pembuat kebijakan bertindak secara logis dan sistematis untuk mencapai hasil terbaik. Kebijakan dipilih berdasarkan hasil analisis alternatif yang efektif dan efisien. Langkah – Langkah dalam model rasional antara lain: a) identifikasi masalah; b) menentukan tujuan; c) mengidentifikasi alternatif kebijakan; d) menganalisis biaya dan manfaat; e) memilih alternatif terbaik.
- 2) **Model Incremental.** Model incremental dikembangkan oleh Lindblom sebagai kritik terhadap model rasional. Pada model ini, kebijakan tidak dibuat secara radikal tapi melalui perubahan kecil dari kebijakan sebelumnya. Kelebihan dari model ini antara lain lebih realistis dan sesuai dengan kondisi birokrasi. Sedangkan kelemahan dari model ini adalah kurang inovatif dan cenderung mempertahankan status quo.
- 3) **Model Institusional.** Model institusional menekankan bahwa kebijakan publik dipengaruhi oleh Lembaga –

Lembaga pemerintah seperti legislative, eksekutif dan yudikatif. Terdapat kelebihan dalam pendekatan ini yaitu: relevan untuk analisis system pemerintahan, dan menjelaskan peran struktur formal. Sementara itu dalam model ini juga terdapat kelemahan yaitu mengabaikan peran aktor non pemerintah.

- 4) **Model Mix Scanning.** Model ini ini dikemukakan oleh Etzioni (1967) dalam (Dye, 2016) dan beliau menggabungkan model rasional dan inkremental dalam pendekatan mix scanning. Kelebihan dalam model ini yakni lebih fleksibel dan menggabungkan kelebihan dua model yang disebutkan diatas. Namun model ini juga tak luput dari kelemahan yaitu membutuhkan kapasitas analisis yang baik.
- 5) **Model Elite.** Model ini menyatakan bahwa kebijakan publik ditentukan oleh kelompok elite (politik, ekonomi atau birokrasi) bukan oleh Masyarakat luas. Ciri model ini adalah kekuasaan terpusat dan kebijakan mencerminkan kekuasaan elite. Pada model ini terdapat kelemahan antara lain tidak mempertimbangkan partisipasi publik dan kurang demokratis. Namun terdapat kelebihan dalam model ini yaitu realistis dalam konteks politik tertentu.
- 6) **Model Kelompok.** Dalam model ini melihat kebijakan publik sebagai hasil dari interaksi dan kompromi antara kelompok kepentingan. Kelebihan dalam model ini adalah menjelaskan dinamika politik serta relevan dalam demokrasi.
- 7) **Model jaringan dan collaborative governance.** Dalam perkembangan modern, kebijakan publik dipahami melalui pendekatan jaringan (*network*) dan kolaborasi. Menurut Rhodes dalam bukunya *The New Governance* dikatakan bahwa pemerintah bukanlah satu – satunya aktor dan kebijakan harus melibatkan pemerintah, swasta dan Masyarakat (Rhodes, 1996). Model ini dikenal sebagai collaborative governance. Partisipatif dan adaptif

terhadap permasalahan publik menjadi kelebihan model ini. Namun ditemukan kelemahan antara lain koordinasi sulit dan membutuhkan kepercayaan antar aktor.

Model – model kebijakan publik diatas memberikan kerangka analitis untuk mudah dipahami bagaimana kebijakan dihasilkan dalam berbagai konteks. Dari model – model tersebut tidak ada satupun model yang paling benar. Bahwa setiap model memiliki kelebihan dan kelemahannya masing - masing. Dalam prakteknya, pemerintah sering menggunakan lebih dari satu model tergantung pada situasi, kapasitas dan dinamika politik yang terjadi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap berbagai model kebijakan menjadi sangat penting bagi akademisi maupun praktisi dalam merancang kebijakan yang efektif, responsive dan berkelanjutan.

8.2 Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan merupakan tahap yang penting dalam siklus kebijakan publik yang menentukan apakah kebijakan telah mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kebijakan akan hanya menjadi dokumen tidak berarti jika tidak diimplementasikan. Presman dan Wildavski dalam (Anggara, 2014) mengatakan bahwa implementasi sering dikatakan sebagai “arena nyata” dalam kebijakan publik; karena pada tahap inilah keputusan politik diterjemahkan kedalam tindakan administrative yang konkret. Dalam hal ini implementasi bukan hanya sekedar menjalankan perintah, tetapi melibatkan interpretasi, adaptasi dan interaksi antar aktor yang terlibat.

Implementasi kebijakan dipahami sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan oleh berbagai aktor; baik pemerintah maupun non pemerintah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Van Meter dan Van Horn dalam (Anggara, 2014) mendefenisikan implementasi sebagai tindakan tindakan

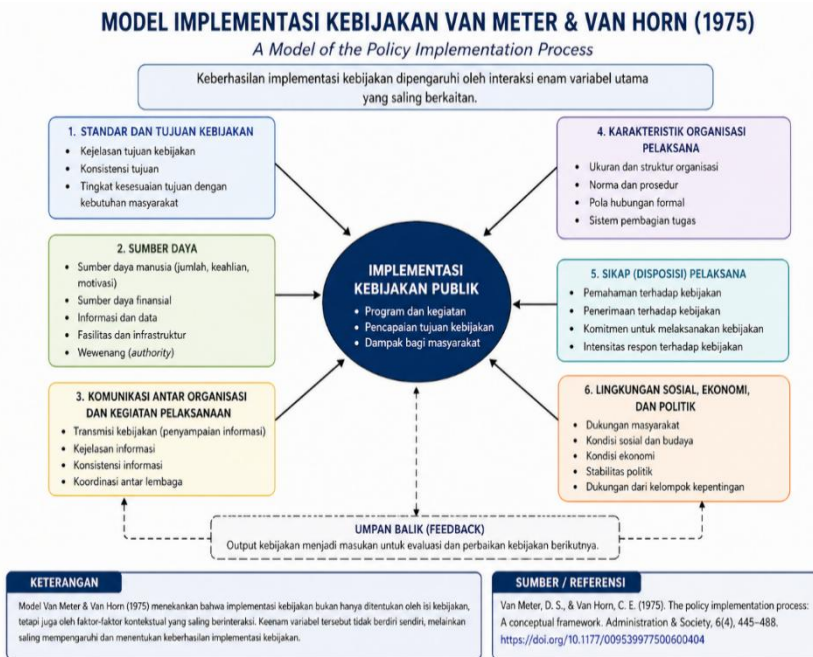
yang diarahkan pada pencapaian tujuan kebijakan, yang dipengaruhi oleh interaksi antara standar kebijakan, sumber daya, komunikasi, karakteristik organisasi dan lingkungan eksternal. ini menegaskan bahwa implementasi merupakan proses yang kompleks dan multidimensional, yang tidak hanya bergantung pada desain kebijakan tapi juga pada kondisi lingkungan dan kapasitas pelaksana. Implementasi tidak berlangsung secara linier tetapi bersifat dinamis karena dipengaruhi oleh kondisi sosial, politik dan kelembagaan. Studi implementasi modern bahkan menempatkan implementasi sebagai bagian dari implementation research yakni kajian ilmiah untuk memahami bagaimana kebijakan dapat diterapkan secara efektif dalam konteks nyata yang beragam (Wikipedia, n.d.). hal ini menunjukkan bahwa implementasi merupakan proses yang multidisipliner, kontekstual, dan kompleks.

8.2.1 Model Implementasi Kebijakan

Dalam literatur kebijakan publik, terdapat berbagai model implementasi yang menjelaskan faktor keberhasilan implementasi. Model implementasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Van Meter dan Van Horn.

Salah satu model implementasi klasik yang menekankan 6 variabel utama yaitu: standar kebijakan, sumber daya, komunikasi, karakteristik organisasi, disposisi pelaksana, dan lingkungan eksternal.



Gambar 8. 2 Model Implementasi Kebijakan Van Meter & Van Horn

2) George Edward III

Model implementasi ini dikembangkan oleh Goerge Edward III dan merupakan model klasik dan banyak digunakan dalam studi kebijakan public di Indonesia. Model ini menekankan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh 4 faktor utama yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana) dan struktur birokrasi. Keempat faktor ini saling berinteraksi dan bersama – sama mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan.

a) Komunikasi

Kebijakan yang telah dirumuskan harus disampaikan secara jelas kepada pelaksana agar dapat dipahami dan dilaksanakan dengan

benar. Terdapat 3 aspek penting dalam komunikasi antara lain: transmisi (bagaimana informasi kebijakan disampaikan (kejelasan seberapa jelas isi kebijakan) dan konsistensi (apakah informasi yang disampaikan tidak berubah-ubah).

b) Sumber daya

Sumber daya merupakan faktor kunci yang menentukan apakah kebijakan dapat dilaksanakan atau tidak. Sumber daya meliputi anggaran, sumber daya manusia, informasi dan data, wewenang, fasilitas dan infrastruktur.

c) Disposisi

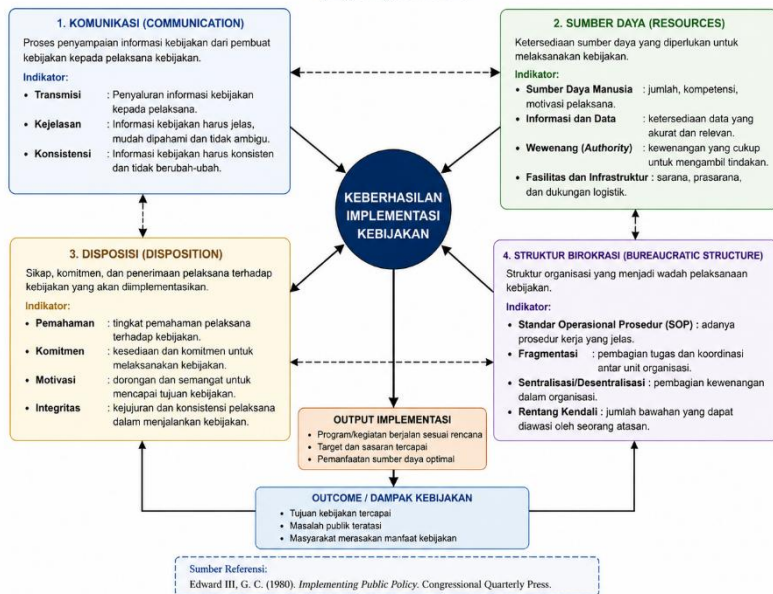
Disposisi merujuk pada sikap, komitmen dan Tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan. Pelaksana kebijakan memiliki peran penting karena menentukan bagaimana kebijakan diterjemahkan dilapangan. Aspek penting dalam disposisi antara lain: pemahaman terhadap kebijakan, komitmen untuk melaksanakan kebijakan, dan motivasi dan integritas pelaksana.

d) Struktur birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan bagaimana organisasi pelaksana diatur dalam menjalankan kebijakan. Dua aspek penting dalam struktur birokrasi yakni: Standar operasional prosedur (SOP) dan Fragmentasi. Struktur birokrasi yang terlalu kompleks dan terfragmentasi dapat menyebabkan koordinasi yang lemah dan memperlambat implementasi kebijakan.

MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN GEORGE C. EDWARD III (1980)

Keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama yang saling berinteraksi.



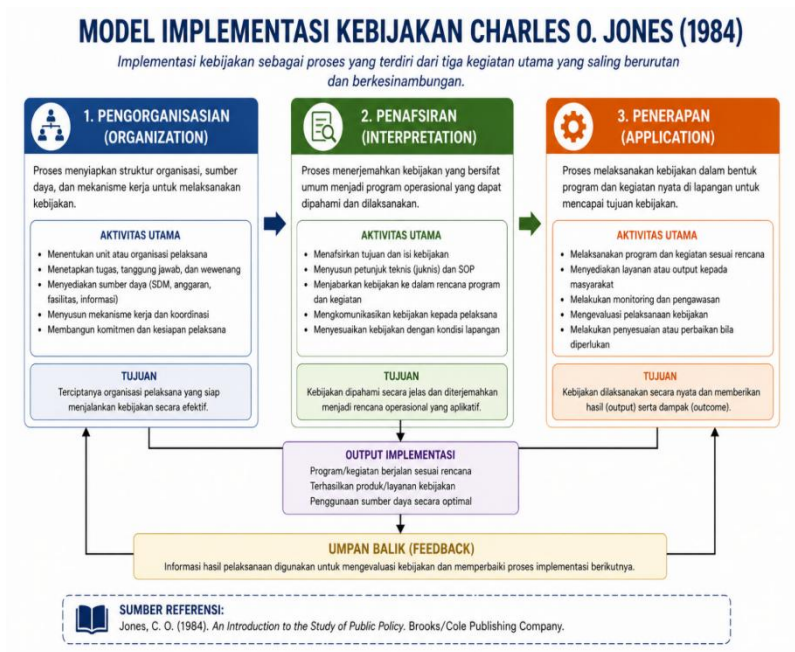
Gambar 8. 3 Model Impkementasi Kebijakan Edward III

3) Charles O. Jones

Model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Charles O. Jones (1984) merupakan salah satu pendekatan klasik yang menekankan implementasi sebagai proses administratif dan operasional dalam kebijakan publik. Berbeda dengan model lain yang fokus pada variabel atau faktor, Jones melihat implementasi sebagai rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis agar kebijakan dapat berjalan efektif.

Jones memandang implementasi sebagai tahapan lanjutan dari proses kebijakan yang berfungsi menerjemahkan keputusan kebijakan menjadi tindakan nyata. Dalam perspektif ini,

implementasi bukan hanya masalah kepatuhan terhadap kebijakan, tetapi juga bagaimana kebijakan tersebut diorganisasikan, ditafsirkan, dan diterapkan di lapangan (Jones, 1984 dalam Nugroho, 2023). Oleh karena itu, model ini sangat relevan untuk memahami aspek manajerial dalam implementasi kebijakan.



Gambar 8. 4 Model Implementasi Kebijakan Charles O. Jones

4) Merilee S. Grindle

Merilee S. Grindle merupakan salah satu tokoh penting yang mengembangkan pendekatan

implementasi kebijakan berbasis dua dimensi utama, yaitu:

- a. *Content of Policy* (Isi Kebijakan)
 - Kepentingan yang dipengaruhi kebijakan
 - Jenis manfaat yang dihasilkan
 - Derajat perubahan yang diinginkan
 - Letak pengambilan keputusan
 - Pelaksana program
 - Sumber daya yang digunakan
- b. *Context of Implementation* (Konteks Implementasi)
 - Kekuasaan dan strategi aktor
 - Karakteristik lembaga
 - Kepatuhan pelaksana
 - Kondisi sosial, ekonomi, politik

MODEL IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MERILEE S. GRINDLE (1980)

Politics and Policy Implementation in the Third World

Merilee S. Grindle (1980) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan (*content of policy*), tetapi juga sangat dipengaruhi oleh konteks implementasi (*context of implementation*). Keduanya saling berinteraksi secara dinamis.

1. Content of Policy (Isi Kebijakan)

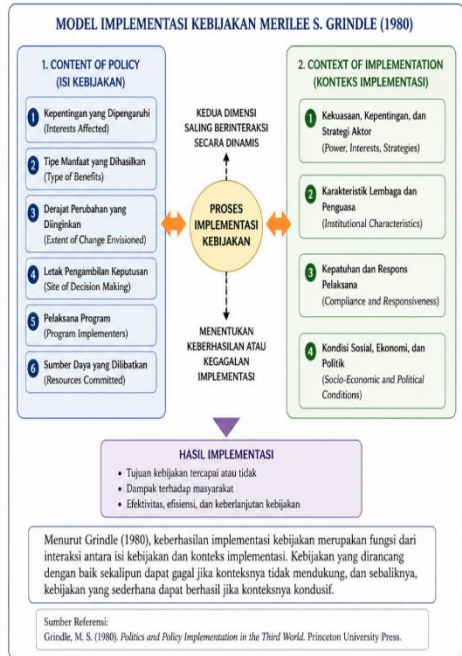
Merujuk pada substansi kebijakan yang akan diimplementasikan. Variabel-variabel dalam dimensi ini meliputi:

- 1) **Kepentingan yang Dipengaruhi (Interests Affected)**
Seberapa besar kebijakan mempengaruhi kepentingan kelompok sasaran dan aktor lain yang relevan.
- 2) **Tipe Manfaat yang Dihasilkan (Type of Benefits)**
Apakah manfaat kebijakan bersifat langsung/tidak langsung, materiil/imateriil, serta distribusinya.
- 3) **Derajat Perubahan yang Ditinginkan (Extent of Change Envisioned)**
Besarnya perubahan perilaku atau sistem yang diharapkan, apakah bersifat inkremental atau radikal.
- 4) **Letak Pengambilan Keputusan (Site of Decision Making)**
Tingkat sentralisasi-desentralisasi dalam pengambilan keputusan, yaitu apakah keputusan diambil di tingkat pusat atau didistribusikan ke tingkat bawah.
- 5) **Pelaksana Program (Program Implementers)**
Siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan, baik lembaga pemerintah maupun non-pemerintah, dan bagaimana kapabilitas mereka.
- 6) **Sumber Daya yang Dilibatkan (Resources Committed)**
Sumber daya yang tersedia mencakup dana, sumber daya manusia, informasi, kewenangan, fasilitas, dan waktu.

2. Context of Implementation (Konteks Implementasi)

Merujuk pada lingkungan politik, sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang mempengaruhi proses implementasi. Variabel-variabel dalam dimensi ini meliputi:

- 1) **Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor (Power, Interests, Strategies)**
Dukungan atau resistensi dari aktor-aktor yang memiliki pengaruh terhadap kebijakan.
- 2) **Karakteristik Lembaga dan Penguasa (Institutional Characteristics)**
Struktur, norma, prosedur, dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja implementasi.
- 3) **Kepatuhan dan Respons Pelaksana (Compliance and Responsiveness)**
Tingkat kepatuhan birokrasi/pelaksana terhadap kebijakan serta kemampuan merespons kebutuhan masyarakat.
- 4) **Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik (Socio-Economic and Political Conditions)**
Stabilitas politik, kondisi ekonomi, nilai sosial-budaya, serta dukungan masyarakat terhadap kebijakan.



Gambar 8. 5 Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle

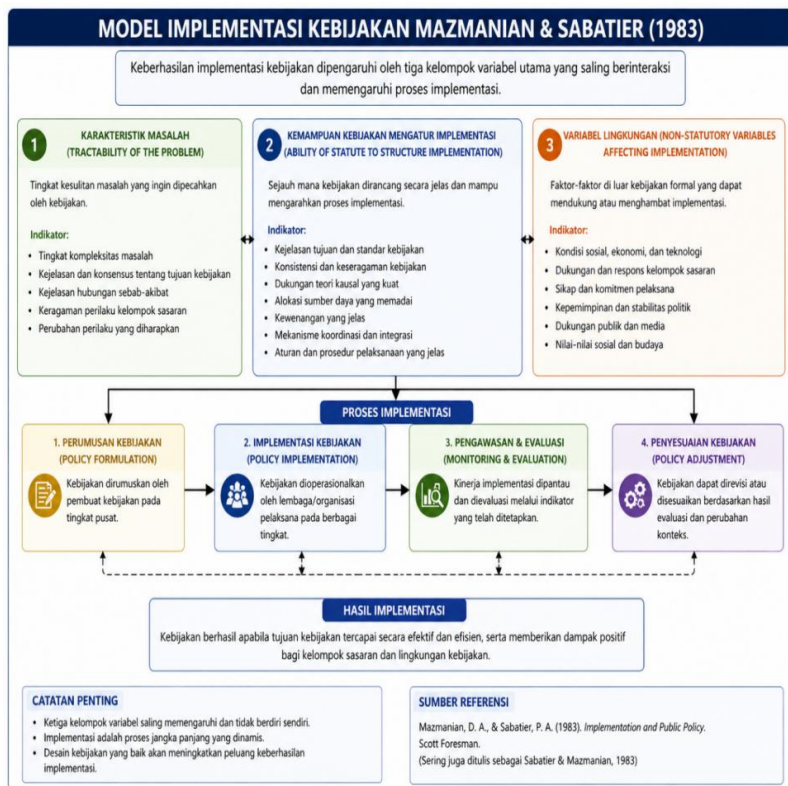
5) Sabatier & Masmanian

Model yang dikembangkan oleh David Masmanian dan Paul Sabatier ini merupakan model pendekatan *topdown* yang paling berpengaruh dalam studi kebijakan publik. Model ini berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh kualitas desain kebijakan serta kemampuan kebijakan tersebut untuk mengatur proses implementasi secara efektif.

Mazmanian dan Sabatier memandang implementasi sebagai proses yang berlangsung dalam jangka panjang dan dipengaruhi oleh

berbagai variabel yang saling berkaitan. Mereka menekankan bahwa implementasi bukan sekadar pelaksanaan teknis, tetapi merupakan proses yang kompleks yang melibatkan interaksi antara kebijakan, pelaksana, dan lingkungan (AG. Subarsono, 2021).

Masmanian dan Sabatier mengembangkan model implementasi kebijakan publik dalam tiga (3) kelompok variabel antara lain disajikan dalam gambar dibawah ini:



**Gambar 8. 6 Model Implementasi Kebijakan
Masmanian & Sabatier**

8.3 *Governance* dan *Collaborative Governance* dalam Implementasi Kebijakan

Perkembangan administrasi publik modern menunjukkan terjadinya pergeseran paradigma dari *government* menuju *governance* dalam memahami proses kebijakan publik. Dalam pendekatan *government*, kebijakan publik dipahami sebagai proses yang bersifat hierarkis, di mana pemerintah menjadi aktor utama yang mengendalikan seluruh rangkaian proses kebijakan secara *top-down*. Pendekatan ini menempatkan birokrasi sebagai instrumen utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan kebijakan. Namun, seiring berkembangnya kompleksitas permasalahan publik, pendekatan tersebut dinilai kurang mampu menjawab tantangan sosial, ekonomi, dan politik yang semakin dinamis dan multidimensional. Permasalahan publik modern seperti kemiskinan, pelayanan kesehatan, lingkungan, dan transformasi digital membutuhkan keterlibatan berbagai pihak yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan birokrasi tradisional semata.

Dalam konteks tersebut, konsep *governance* hadir sebagai pendekatan baru dalam administrasi publik yang menekankan pentingnya interaksi dan kolaborasi antar aktor dalam proses kebijakan. Rhodes (1996) mendefinisikan *governance* sebagai bentuk pengelolaan pemerintahan yang melibatkan hubungan saling ketergantungan (*interdependence*) antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam suatu jaringan kebijakan (*policy network*). Dengan demikian, implementasi kebijakan dalam perspektif *governance* tidak lagi dipandang sebagai proses yang bersifat linier dan sepenuhnya dikendalikan oleh negara, melainkan berlangsung dalam pola hubungan yang interaktif, adaptif, dan berbasis kerja sama antar aktor. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah dalam

membangun koordinasi, komunikasi, dan sinergi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Karakteristik utama *governance* dalam implementasi kebijakan ditandai oleh adanya interdependensi antar aktor, di mana pemerintah tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan pihak lain. Dalam pelaksanaan kebijakan publik, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, akademisi, media, dan komunitas lokal memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Selain itu, jaringan kebijakan (*policy network*) menjadi mekanisme utama dalam proses implementasi. Jaringan tersebut memungkinkan terjadinya pertukaran sumber daya, informasi, dan pengetahuan antar aktor untuk mencapai tujuan kebijakan bersama (Klijn, Erik H; Koppenjan, 2016). Dengan adanya jaringan kebijakan, implementasi tidak lagi bersifat birokratis semata, tetapi lebih fleksibel dan partisipatif.

Karakteristik lain dari *governance* adalah penggunaan negosiasi dan konsensus sebagai pendekatan utama dalam pengambilan keputusan. Dalam perspektif ini, kebijakan publik tidak dipaksakan secara sepihak oleh pemerintah, tetapi dihasilkan melalui proses dialog dan deliberasi antar aktor yang terlibat. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan modern membutuhkan kemampuan membangun kesepahaman bersama (*shared understanding*) dan kepercayaan (*trust*) antar pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pemerintah tidak lagi hanya berperan sebagai pengendali (*controller*), tetapi juga sebagai fasilitator, mediator, dan koordinator dalam proses implementasi kebijakan. Pergeseran peran pemerintah ini menjadi salah satu ciri utama paradigma *governance* dalam administrasi publik modern.

Sejalan dengan itu, Osborne (2006) melalui konsep *New Public Governance* menegaskan bahwa implementasi kebijakan publik modern tidak lagi berbasis pada kontrol

birokrasi semata, melainkan pada koordinasi antar organisasi dalam jaringan yang saling berhubungan. Paradigma *New Public Governance* menempatkan kolaborasi, kemitraan, dan partisipasi sebagai elemen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam pendekatan ini, pemerintah didorong untuk membangun hubungan yang lebih terbuka dan kolaboratif dengan masyarakat dan sektor swasta untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ansell & Gash (2008) menjelaskan bahwa *collaborative governance* merupakan proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan yang melibatkan aktor publik dan non-publik dalam forum kolaboratif yang bersifat deliberatif dan berorientasi pada konsensus. Pendekatan ini berkembang karena pemerintah menyadari bahwa banyak permasalahan publik yang bersifat kompleks (*wicked problems*) tidak dapat diselesaikan secara individual oleh lembaga pemerintah. Oleh karena itu, implementasi kebijakan membutuhkan keterlibatan berbagai pihak untuk menciptakan solusi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di wilayah yang memiliki keterbatasan sumber daya seperti Papua Selatan, pendekatan *governance* menjadi sangat relevan. Keterbatasan kapasitas birokrasi, kondisi geografis, dan kebutuhan masyarakat yang beragam menuntut pemerintah daerah untuk membangun kolaborasi dengan berbagai aktor lokal, termasuk masyarakat adat, lembaga swadaya masyarakat, dan sektor swasta. Pendekatan *governance* memungkinkan pemerintah daerah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia melalui kerja sama dan partisipasi masyarakat dalam implementasi kebijakan. Dengan demikian, implementasi kebijakan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, tetapi menjadi tanggung jawab bersama seluruh aktor pembangunan daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa paradigma *governance* membawa perubahan mendasar dalam implementasi kebijakan publik. Implementasi kebijakan tidak lagi dipahami sebagai proses administratif yang bersifat hierarkis, tetapi sebagai proses kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dalam jaringan kebijakan. Pendekatan ini menempatkan pemerintah sebagai fasilitator yang bertugas membangun sinergi, koordinasi, dan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, *governance* menjadi pendekatan yang penting dalam mewujudkan implementasi kebijakan yang efektif, partisipatif, dan adaptif terhadap dinamika masyarakat modern.

8.4 Inovasi Pemerintahan dalam Pelayanan Publik

Dewasa ini Pemerintah tidak lagi hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif secara rutin, tetapi juga dituntut mampu menghadirkan pelayanan yang efektif, efisien, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, inovasi pemerintahan menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Inovasi dipahami sebagai proses pembaruan yang menghasilkan cara, metode, atau sistem baru untuk menciptakan nilai publik (*public value*) yang lebih baik (Osborne & Brown, 2011). Dengan demikian, inovasi pemerintahan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam tata kelola, proses birokrasi, serta pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat.

Dalam perspektif administrasi publik modern, inovasi pemerintahan berkembang seiring dengan munculnya paradigma *New Public Governance* (NPG). Osborne (2006) menjelaskan bahwa paradigma NPG menekankan pentingnya kolaborasi antar aktor, jaringan (*network governance*), dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan

publik. Paradigma ini berbeda dengan pendekatan birokrasi tradisional yang bersifat hierarkis, karena menempatkan pemerintah sebagai fasilitator yang bekerja bersama masyarakat dan sektor swasta dalam menciptakan solusi inovatif terhadap masalah publik. Oleh karena itu, inovasi dalam pelayanan publik tidak lagi dipahami sebagai aktivitas internal birokrasi semata, tetapi sebagai hasil interaksi dan kolaborasi antar berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan ini menjadi semakin relevan di tengah meningkatnya kompleksitas masalah publik yang membutuhkan solusi lintas sektor dan berbasis jejaring.

Secara konseptual, Stephen P. Osborne & Loise Brown menyatakan bahwa inovasi pemerintahan dalam pelayanan publik dapat dibedakan ke dalam beberapa bentuk antara lain: (1) **inovasi pelayanan**, yaitu pembaruan dalam bentuk layanan kepada masyarakat, seperti digitalisasi pelayanan publik melalui *e-government*, aplikasi pelayanan daring, dan sistem administrasi berbasis elektronik; (2) **inovasi proses**, yaitu perubahan dalam mekanisme dan prosedur birokrasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan; (3) **inovasi kebijakan**, yaitu pembentukan kebijakan baru yang lebih adaptif dan berbasis data (*evidence-based policy*); (4) **inovasi sosial**, yaitu inovasi yang melibatkan partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik dan pemecahan masalah sosial (Osborne & Brown, 2011). Bentuk-bentuk inovasi tersebut menunjukkan bahwa inovasi pemerintahan tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga pada perubahan budaya organisasi dan tata kelola pelayanan publik.

Implementasi inovasi pemerintahan dalam pelayanan publik dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong. Salah satu faktor utama adalah perkembangan teknologi digital yang telah mengubah pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Transformasi digital memungkinkan pelayanan publik menjadi lebih cepat, transparan, dan mudah diakses

oleh masyarakat. Selain itu, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas juga menjadi pendorong utama inovasi pemerintahan. Masyarakat modern menginginkan pelayanan yang sederhana, cepat, dan berbasis kebutuhan pengguna (*citizen-centered services*). Di sisi lain, kompetisi antar daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik turut mendorong pemerintah daerah untuk menghadirkan berbagai inovasi pelayanan sebagai bentuk diferensiasi dan peningkatan kinerja birokrasi. Reformasi birokrasi yang berkembang di berbagai negara juga memperkuat pentingnya inovasi sebagai instrumen peningkatan kapasitas pemerintahan (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Inovasi pemerintahan dalam pelayanan publik tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan. Salah satu hambatan utama adalah budaya birokrasi yang cenderung kaku dan resistif terhadap perubahan. Struktur birokrasi yang hierarkis sering kali menghambat kreativitas dan fleksibilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas inovatif juga menjadi kendala dalam implementasi inovasi pemerintahan. Osborne & Brown (2011) menegaskan bahwa inovasi dalam sektor publik selalu berkaitan dengan risiko (*risk governance*), sehingga birokrasi yang terlalu berorientasi pada prosedur sering kali enggan untuk melakukan terobosan baru karena khawatir terhadap potensi kegagalan. Regulasi yang rigid dan tumpang tindih juga dapat menghambat proses inovasi, terutama ketika aturan administratif tidak mampu mengakomodasi perubahan yang cepat. Terkait dengan hambatan inovasi yang disampaikan diatas, temuan empiris bahwa hambatan implementasi inovasi pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan aspek budaya birokrasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor teknis dan organisatoris. Penelitian Safitri, Eka; Reginaldis, Maria Margareta; Dumatubun (2021) menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya serta kurangnya kejelasan prosedur operasional

standar (*Standard Operating Procedure/ SOP*) menjadi faktor penghambat dalam implementasi inovasi pelayanan publik. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksana kebijakan mengalami kesulitan dalam menerjemahkan inovasi ke dalam praktik pelayanan yang efektif dan konsisten. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan inovasi pemerintahan tidak hanya memerlukan dukungan teknologi dan kebijakan, tetapi juga membutuhkan kapasitas organisasi, sumber daya yang memadai, serta sistem prosedural yang jelas dan adaptif terhadap perubahan.

Selain faktor internal birokrasi itu sendiri, keberhasilan inovasi pemerintahan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan tata kelola kolaboratif. Pemimpin yang inovatif memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kreatif dan adaptif. Dalam konteks *governance innovation*, inovasi tidak hanya dilihat sebagai produk kebijakan, tetapi juga sebagai proses pengelolaan hubungan antar aktor dalam pelayanan publik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa inovasi pemerintahan akan berjalan lebih efektif apabila didukung oleh kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, akademisi, dan sektor swasta (Andhika, 2018). Dengan demikian, inovasi pelayanan publik harus dibangun melalui pendekatan partisipatif dan kolaboratif agar mampu menghasilkan pelayanan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepentingan publik.

Inovasi pemerintahan menjadi elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Inovasi tidak lagi dipahami sebagai pilihan, tetapi sebagai kebutuhan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Pemerintah dituntut untuk mampu mengembangkan pelayanan publik yang adaptif, responsif, dan berbasis teknologi tanpa mengabaikan aspek partisipasi masyarakat dan keadilan sosial. Oleh karena itu, integrasi antara inovasi, kolaborasi, dan reformasi

birokrasi menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era modern. Dengan inovasi yang berkelanjutan, pemerintah tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik.

8.5 Integrasi Kebijakan, Implementasi, dan Inovasi: Perspektif Manajemen Publik

Perkembangan manajemen publik modern menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola pemerintahan tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas perumusan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan secara efektif serta menghadirkan inovasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Dalam konteks ini, kebijakan, implementasi, dan inovasi tidak dapat dipisahkan satu sama lain, melainkan harus dipahami sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi. Kebijakan publik menyediakan arah dan tujuan pembangunan, implementasi berfungsi sebagai proses penerjemahan kebijakan ke dalam tindakan nyata, sedangkan inovasi menjadi instrumen untuk memastikan kebijakan tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, integrasi ketiga aspek tersebut menjadi suatu hal penting dalam mewujudkan manajemen publik yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Dalam perspektif administrasi publik kontemporer, integrasi kebijakan, implementasi, dan inovasi sejalan dengan berkembangnya paradigma *New Public Service* yang dikemukakan oleh (Denhardt, Janet & Denhardt, 2015); Paradigma ini menekankan bahwa pemerintah tidak semata-mata berfungsi sebagai pengendali (*steering*), tetapi sebagai pelayan masyarakat (*serving citizens*). Dengan demikian, kebijakan publik harus dirancang berdasarkan kebutuhan masyarakat (*citizen-centered policy*), diimplementasikan

melalui mekanisme partisipatif, dan didukung oleh inovasi yang mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini berbeda dengan paradigma birokrasi tradisional yang cenderung hierarkis dan administratif, karena lebih menekankan kolaborasi, partisipasi, dan penciptaan nilai publik (*public value*). Dalam konteks tersebut, integrasi kebijakan dan inovasi menjadi penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik tidak hanya berjalan secara prosedural, tetapi juga mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Salah satu aspek penting dalam integrasi tersebut adalah **perancangan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*)**. Kebijakan publik modern tidak lagi dapat disusun hanya berdasarkan pertimbangan politik atau administratif, tetapi harus didasarkan pada data empiris, hasil penelitian, serta kebutuhan riil masyarakat. Head (2010) menjelaskan bahwa *evidence-based policy* menjadi pendekatan penting dalam meningkatkan kualitas kebijakan publik karena mampu menghasilkan kebijakan yang lebih rasional, akuntabel, dan tepat sasaran. Dalam konteks implementasi, kebijakan berbasis bukti juga memudahkan pemerintah dalam menentukan strategi pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta mekanisme evaluasi kebijakan. Selain itu, penggunaan data dan teknologi digital dalam proses kebijakan memungkinkan pemerintah untuk lebih cepat merespons perubahan sosial dan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, integrasi antara kebijakan berbasis bukti dan inovasi teknologi menjadi elemen penting dalam manajemen publik modern.

Integrasi antara implementasi dan inovasi juga tercermin dalam pendekatan *Public Governance* dan *Collaborative Governance*. Paradigma *Public Governance* menekankan bahwa penyelenggaraan pemerintahan tidak lagi didominasi oleh pemerintah sebagai aktor tunggal, tetapi melibatkan berbagai jaringan aktor (*network governance*) seperti sektor

swasta, masyarakat sipil, akademisi, dan komunitas lokal (Osborne, 2006). Dalam konteks ini, implementasi kebijakan dilakukan melalui mekanisme kolaboratif yang memungkinkan terjadinya sinergi sumber daya, pengetahuan, dan kapasitas antar aktor. Pendekatan *Collaborative Governance* yang dikembangkan oleh Ansell & Gash (2008) menegaskan bahwa kerja sama antar pemangku kepentingan menjadi kunci dalam menyelesaikan masalah publik yang kompleks. Melalui kolaborasi, implementasi kebijakan tidak hanya menjadi lebih efektif, tetapi juga memiliki legitimasi sosial yang lebih kuat karena melibatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan.

Dalam konteks daerah, khususnya wilayah dengan keterbatasan sumber daya seperti Papua Selatan, integrasi kebijakan, implementasi, dan inovasi memiliki relevansi yang sangat tinggi. Pemerintah daerah sering menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan anggaran, kapasitas sumber daya manusia, kondisi geografis, serta akses pelayanan publik yang belum merata. Oleh karena itu, pendekatan manajemen publik yang terintegrasi menjadi sangat penting untuk memastikan kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan. Inovasi pemerintahan berbasis lokal, seperti digitalisasi pelayanan administrasi, kolaborasi lintas sektor, dan pelibatan masyarakat adat dalam proses pembangunan, dapat menjadi solusi dalam mengatasi keterbatasan tersebut. Selain itu, integrasi kebijakan dan inovasi juga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mendorong pembangunan yang berbasis pada potensi dan kebutuhan lokal masyarakat Papua Selatan.

Integrasi kebijakan, implementasi, dan inovasi juga berkaitan erat dengan upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pemerintahan yang efektif tidak hanya ditandai oleh kemampuan menghasilkan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan

mengimplementasikan kebijakan secara transparan, akuntabel, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan. Pollitt & Bouckaert (2017) menegaskan bahwa reformasi manajemen publik modern harus mampu mengintegrasikan aspek kebijakan, implementasi, dan inovasi secara simultan agar pemerintah dapat menghadapi tantangan globalisasi, transformasi digital, dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Dengan demikian, inovasi tidak boleh dipahami sebagai aktivitas tambahan dalam birokrasi, melainkan sebagai bagian integral dari proses kebijakan dan implementasi pemerintahan.

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa integrasi kebijakan, implementasi, dan inovasi merupakan pendekatan strategis dalam manajemen publik modern. Kebijakan berbasis bukti memberikan arah yang jelas dalam pembangunan, implementasi kolaboratif memastikan kebijakan dapat dijalankan secara efektif, sedangkan inovasi memungkinkan pemerintah untuk beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks pemerintahan daerah, terutama di wilayah yang memiliki keterbatasan sumber daya, integrasi ketiga aspek tersebut menjadi sangat penting untuk menciptakan pemerintahan yang responsif, inklusif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, masa depan manajemen publik sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah dalam membangun sinergi antara kebijakan yang berkualitas, implementasi yang efektif, dan inovasi yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- AG. Subarsono. (2021). Analisis Kebijakan Publik (Konsep, Teori dan Aplikasi). In *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*. Pustaka Pelajar.
- Andhika, L. R. (2018). *Elemen Dan Faktor Governansi Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Element And Factor Governance Innovation In Government Public Service*.
- Anggara, S. (2014). *Kebijakan Publik (I)*. CV. Pustaka Setia.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Denhardt, Janet & Denhardt, R. (2015). *THE NEW PUBLIC SERVICE. SERVING NOT STEERING*.
- Dye, T. R. (2016). *Understanding Public Policy Fifteenth Edition* (Fifteenth).
- Gberevbie, D. E. I. (2017). *Public Administration : Cardinal Publishers*, Ibadan.
- Head, B. W. (2010). Reconsidering evidence-based policy: Key issues and challenges. In *Policy and society* (Vol. 29, Issue 2, pp. 77–94). Taylor & Francis.
- Klijn, Erik H; Koppenjan, J. (2016). *The impact of contract characteristics on the performance of public-private partnerships (PPPs)*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1206756>
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(1), 40.
- Nugroho, R. (2023). Public Policy 7: Dinamika Kebijakan Publik, Analisis Kebijakan Publik, Manajemen Politik Kebijakan Publik. In *PT Elex Media Komputindo*.

- Osborne, S. P. (2006). *The new public governance?* 1. Taylor & Francis.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Safitri, Eka; Reginaldis, Maria Margareta; Dumatubun, N. F. (2021). *Implementasi Inovasi Samsat Delivery Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Pada Kantor Bersama Samsat Merauke 1,2,3*. 2. <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jjaps/article/download/11876/3368>
- Suwitri, S. (2008). Konsep Dasar Kebijakan Publik. *Atmospheric Environment*, 42(13).
- Wikipedia. (n.d.). *Implementation research*. https://en.wikipedia.org/wiki/Implementation_research

INDEKS

B

Birokrasi, v, viii, 22, 37, 43, 109, 209, 233, 271

C

Collaborative Governance, x, 41, 253, 261, 264

Content of Policy, 250

Context of Implementation, 250

E

E-Government, ii, 16, 22, 102, 215, 234

Evidence-Based Policy, 153

G

Good Governance, viii, 153, 186, 213, 214, 238, 271

Governance, ii, x, 5, 19, 24, 25, 41, 45, 46, 151, 152, 153, 212, 213, 214, 215, 243, 253, 254, 261, 264

I

Inovasi Kebijakan, 154

Inovasi Pelayanan, 264

K

Kebijakan Publik, vi, ix, 22, 140, 149, 150, 151, 152, 153, 240, 244, 264, 265

kepemimpinan, i, 15, 20, 35, 37, 115, 120, 121, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 145, 146, 147, 148, 194, 210, 259

Kepemimpinan Otoriter, 149, 152

N

New Public Governance (NPG), iii, 39, 256

New Public Service (NPS), ii, iii, 5, 33

P

Public Value, 41, 151

R

Reformasi Birokrasi, ii, 16

T

Transformasi Digital, viii, xi, 201, 203

GLOSARIUM

Agenda Setting: Tahapan awal dalam proses kebijakan publik yang berkaitan dengan identifikasi dan penetapan isu publik menjadi prioritas pemerintah untuk ditangani melalui kebijakan.

Birokrasi: Sistem organisasi pemerintahan yang bekerja berdasarkan aturan formal, hierarki, dan pembagian tugas dalam penyelenggaraan administrasi dan pelayanan publik.

Bottom-Up Approach: Pendekatan implementasi kebijakan yang menekankan pentingnya peran pelaksana di tingkat bawah dan kondisi lokal dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Citizen-Centered Service: Pendekatan pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan, kepentingan, dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Collaborative Governance: Proses tata kelola pemerintahan yang melibatkan kerja sama antara pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan aktor lainnya dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan publik.

Content of Policy: Isi atau substansi kebijakan yang meliputi tujuan kebijakan, manfaat, kelompok sasaran, pelaksana, dan sumber daya yang digunakan.

Context of Implementation: Kondisi sosial, ekonomi, politik, dan kelembagaan yang memengaruhi proses implementasi kebijakan publik.

Digitalisasi Pelayanan / Digitalisasi Pelayanan Publik:

Transformasi pelayanan publik melalui penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan aksesibilitas layanan.

Disposisi Pelaksana: Sikap, komitmen, motivasi, dan tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan.

E-Government: Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Evidence-Based Policy: Kebijakan publik yang dirancang berdasarkan data empiris, hasil penelitian, dan bukti ilmiah untuk meningkatkan efektivitas kebijakan.

Fragmentasi Birokrasi: Kondisi terpecahnya kewenangan dan tanggung jawab antar organisasi sehingga menyebabkan lemahnya koordinasi implementasi kebijakan.

Good Governance: Prinsip tata kelola pemerintahan yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum.

Governance: Pendekatan tata kelola pemerintahan yang menekankan interaksi dan kerja sama antar aktor pemerintah, swasta, dan masyarakat dalam proses kebijakan publik.

Implementasi Kebijakan / Policy Implementation: Tahap pelaksanaan kebijakan publik yang bertujuan merealisasikan tujuan kebijakan melalui tindakan nyata, administratif, dan operasional.

Implementation Gap: Kesenjangan antara tujuan kebijakan yang dirumuskan dengan hasil implementasi yang terjadi di lapangan.

Incremental Model: Model kebijakan yang menekankan perubahan kebijakan secara bertahap berdasarkan kebijakan yang sudah ada sebelumnya.

Inovasi Kebijakan: Pembaruan dalam bentuk kebijakan baru atau pengembangan kebijakan lama agar lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Inovasi Pelayanan: Pembaharuan dalam sistem, metode, atau mekanisme pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Inovasi Proses: Perubahan dalam prosedur dan mekanisme kerja birokrasi guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

Inovasi Sosial: Inovasi yang melibatkan partisipasi masyarakat dalam penyelesaian masalah sosial dan peningkatan pelayanan publik.

Interdependence: Hubungan saling ketergantungan antar aktor dalam jaringan kebijakan dan tata kelola pemerintahan.

Jaringan Kebijakan (Policy Network): Hubungan kerja sama antar organisasi dan aktor dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan publik.

Kebijakan Publik: Serangkaian keputusan dan tindakan pemerintah yang ditujukan untuk menyelesaikan masalah publik dan mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan Otoriter: Pemimpin sebagai pusat keputusan sehingga proses berlangsung cepat tanpa banyak konsultasi.

Kepemimpinan: Proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan secara efektif.

Kolaborasi Antar Aktor: Kerja sama antara pemerintah, masyarakat, sektor swasta, akademisi, dan organisasi lainnya dalam proses kebijakan publik.

Konsep Bounded Rationality: Keputusan manusia dibatasi oleh keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif.

New Public Governance (NPG): Paradigma administrasi publik yang menekankan kolaborasi, jaringan antar organisasi, dan partisipasi masyarakat dalam tata kelola pemerintahan.

New Public Service (NPS): Paradigma administrasi publik yang menempatkan pemerintah sebagai pelayan masyarakat, bukan sekadar pengendali birokrasi.

Outcome Kebijakan: Dampak atau hasil akhir yang dirasakan masyarakat dari implementasi kebijakan publik.

Policy Cycle: Rangkaian tahapan kebijakan publik yang meliputi agenda setting, formulasi, adopsi, implementasi, dan evaluasi kebijakan.

Policy Design: Proses perancangan kebijakan berdasarkan tujuan, kebutuhan, dan strategi untuk menyelesaikan masalah publik.

Public Value: Nilai atau manfaat yang dihasilkan pemerintah bagi masyarakat melalui kebijakan dan pelayanan publik.

Reformasi Birokrasi: Upaya pembaruan sistem birokrasi untuk menciptakan pemerintahan yang lebih profesional, efektif, dan akuntabel.

Risk Governance: Pendekatan pengelolaan risiko dalam inovasi dan kebijakan sektor publik.

SOP (Standard Operating Procedure): Pedoman atau prosedur operasional standar yang digunakan dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik.

Street-Level Bureaucracy: Konsep yang menjelaskan peran pelaksana lapangan dalam menentukan implementasi kebijakan publik.

Top-Down Approach: Pendekatan implementasi kebijakan yang dikendalikan dari tingkat pusat ke tingkat pelaksana di bawahnya.

Transformasi Digital: Perubahan sistem pemerintahan dan pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi digital.

Wicked Problems: Permasalahan publik yang kompleks, multidimensional, dan sulit diselesaikan oleh satu aktor atau satu kebijakan saja.

BIODATA PENULIS



Dr. Murniati, S.Sos., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Kendari

Penulis lahir di Sulawesi Selatan tepatnya di Kabupaten Soppeng Kecamatan Liliriaja (Jampu) pada Tanggal 24 April 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Kendari. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi dan melanjutkan Studi S2 pada Program Studi Administrasi Pembangunan dan pada Tahun 2022 penulis melanjutkan pendidikan S3 (Doktor) pada Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Publik dan meraih gelar doktor pada bulan Februari 2026 pada Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo.

Selain aktif mengajar penulis juga mendapat tugas tambahan sebagai sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muhammadiyah Kendari (2017- sekarang).

BIODATA PENULIS



Drs. Kahar Haerah, M.Si.

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Muhammadiyah Jember

Penulis lahir di Bontosunggu Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan tanggal 4 Januari 1966. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Jember. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Politik Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin (1990) dan Magister Ilmu Politik Universitas Gajah Mada (1998). Beberapa karya penulis telah dimuat di beberapa media massa, jurnal ilmiah nasional dan internasional. Sampai sekarang penulis juga aktif mengikuti berbagai seminar, pelatihan dan workshop, baik di tingkat regional, nasional maupun internasional. Selama beberapa tahun terakhir beberapa buku ajar yang telah dihasilkan, antara lain: Metode Penelitian Sosial, Dasar-Dasar Ilmu Pemerintahan, Pemerintahan Nasional, Pemerintahan Daerah, dan lain-lain.

BIODATA PENULIS



Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Dosen Program Studi Administrasi Publik
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi YAPPI Makassar

Penulis lahir di Pangkalan Kab.Takalar 08 September 1964. Menyelesaikan pendidikan terakhir S-3 (Doktor) Administrasi Publik di Universitas Negeri Makassar Tahun 2012, Jenjang S-2 Ilmu Sosial/Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Makassar lulus Tahun 2003 dan Sarjana (S-1) Jurusan Administrasi Negara di STIA Ujungpandang lulus pada tahun 1988. Karier sebagai Pegawai Negeri Sipil berawal sejak tahun 1994-2001 di Kantor Departemen Pendidikan Nasional Kabupaten Takalar, kemudian bertugas di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kab.Takalar sebagai Kepala Bidang Diklat tahun 2001-2008, bertugas di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab.Takalar sebagai Kepala Bidang Pengawasan Ketenagakerjaan Tahun 2008-2009, bertugas di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Linmas Kab.Takalar sebagai Kepala Bidang Ekonomi dan Sosial Budaya Tahun 2009-2012, bertugas di Inspektorat Kab.Takalar sebagai Kepala/Inspektur Pembantu Wilayah III Tahun 2012-2013, bertugas di Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kab.Takalar sebagai Sekretaris Bappeda Tahun

2013-2014 dan kembali bertugas di Inspektorat Daerah Kab.Takalar sebagai Inspektur/Kepala Inspektorat Daerah Tahun 2014-2019, selanjutnya beralih menjadi tenaga fungsional Dosen pada Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKT) Wilayah IX Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara di perbantukan pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) YAPPI Makassar Tahun 2020 sampai sekarang. Pernah mengikuti observasi lapangan dalam Kajian Diklat Kepemimpinan Tingkat II fokus pada TindakLanjut Hasil Pengawasan Internal oleh APIP yang diselenggarakan oleh LAN-RI Tahun 2015 di Vietnam. Mengikuti Pengabdian Internasional Kepada Masyarakat (PKM) yang diselenggarakan oleh Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT) di Negara Kuala Lumpur Malaysia dan Singapore Tahun 2024.

Organisasi Profesi yang diikuti a.l:

- Asosiasi Dosen Kolaborasi Lintas Perguruan Tinggi (DKLPT) 2023-sampai sekarang.
- Aliansi Dosen Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (ADPERTISI) 2020 sampai sekarang.
- Indonesia Asosiasi Publik Administrastion (IAPA) sampai sekarang.

Buku-Buku yang pernah ditulis tiga tahun terakhir a.l.:

- Teori Organisasi Publik, (Konsep Pengawasan Organisasi), 299-318, Jun.2024.
- Inovasi dalam Pengembangan Kurikulum, Feb.2025.
- Perencanaan Pembangunan, Apr.2025.
- Manajemen SDM Sektor Publik, (Integritas, Pemberhentian dan Pensiun dalam Manajemen SDM), 103-126, Apr.2025.
- Asas-Asas Manajemen, (Fungsi-Fungsi Manajemen), 53-76, Mei.2025.
- Pengantar Administrasi Negara/Publik, (Paradigma Administrasi Negara), 55-68, Jun.2025.
- Administrasi Program dan Proyek, Okt.2025

- Dinamika Pemerintahan di Era Demokrasi, (Birokrasi dan Pelayanan Publik), 58-87, Nov.2025.
- Sistem Pemerintahan Daerah, (Perencanaan Pembangunan Daerah), 109-128, Nov.2025.
- Birokrasi dan Good Governance, (Struktur, Fungsi, dan Sistem Pemerintahan di Indonesia),19-57, Des.2025
- Teori Organisasi Publik, (Konsep Pengawasan Organisasi), 299-318, Jan.2026.
- Reformasi Administrasi, Apr.2026.

BIODATA PENULIS



Dr. Murniati, S.Sos., M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Muhammadiyah Kendari

Penulis lahir di Sulawesi Selatan tepatnya di Kabupaten Soppeng Kecamatan Liliriaja (Jampu) pada Tanggal 24 April 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Kendari. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Ilmu Administrasi dan melanjutkan Studi S2 pada Program Studi Administrasi Pembangunan dan pada Tahun 2022 penulis melanjutkan pendidikan S3 (Doktor) pada Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Publik dan meraih gelar doktor pada bulan Februari 2026 pada Program Pasca Sarjana Universitas Halu Oleo.

Selain aktif mengajar penulis juga mendapat tugas tambahan sebagai sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muhammadiyah Kendari (2017- sekarang).

BIODATA PENULIS



Zulia Almaida Siregar, S.Pd., M.M.

Dosen Program Studi Komputerisasi Akuntansi
Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Tunas Bangsa

Penulis lahir di Pematangsiantar tanggal 1 April 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Komputerisasi Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Tunas Bangsa. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Negeri Medan pada Jurusan Pendidikan Akuntansi dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Sumatera Utara pada Jurusan Manajemen.

BIODATA PENULIS



Dr. Maria Margareta Reginaldis, S.Sos, M.Si

Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik

STIA Karya Dharma Merauke

Penulis Lahir di Desa Watuliwung, Kabupaten Sikka-Flores NTT, pada tanggal 23 Maret 1981. Penulis merupakan Dosen Tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Karya Dharma Merauke sejak tahun 2004 sampai saat ini. Selain menjadi pengajar di STIA karya Dharma Merauke, penulis juga menjadi Dosen luar Biasa pada Universitas Merdeka Malang pada Program Magister Administrasi Publik sejak tahun 2024 sampai saat ini. Gelar Sarjana penulis peroleh pada tahun 2003 pada STIA Karya Dharma Merauke. Penulis menyelesaikan Pendidikan Magister pada tahun 2013 di Univeristas Hasanuddin Makassar dan menyelesaikan Pendidikan Doktor di Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2024.