

**BAB II**

**JENJANG KARIR DAN PROFESIONALISME APARATUR  
NEGERI SIPIL BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 5  
TAHUN 2014 TENTANG ASN (APARATUR SIPIL NEGARA) DAN  
PRINSIP *GOOD GOVERNANCE***

**A. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014**

Pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan Negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, professional, netral, dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

**1. Penjelasan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5  
Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**

Upaya pencapaian mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan ASN yang professional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat

dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Dalam rangka penetapan kebijakan Manajemen ASN, dibentuk KASN yang mandiri dan bebas dari intervensi politik. Pembentukan KASN ini untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas, kode etik dan kode perilaku ASN. Untuk membentuk ASN yang mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan ini Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menggantikan

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

## **2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara**

Berdasarkan: Pasal 20 dan Pasal 21 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang mengamanatkan :

Pasal 20 :

1. Dewan Perwakilan Rakyat memegang kekuasaan membentuk Undang-Undang.
2. Setiap Rancangan Undang-Undang dibahas Dewan Perwakilan Rakyat dan Presiden untuk mendapatkan persetujuan bersama.
3. Jika Rancangan Undang-Undang itu tidak mendapatkan persetujuan bersama, Rancangan Undang-Undang itu tidak boleh diajukan lagi dalam persidangan Dewan Perwakilan Rakyat masa itu.
4. Presiden mengesahkan Rancangan Undang-Undang yang telah disetujui bersama untuk menjadi Undang-Undang.
5. Dalam hal Rancangan Undang-Undang yang telah disetujui bersama tersebut tidak disahkan oleh Presiden dalam waktu 30 hari semenjak Rancangan Undang-Undang tersebut disetujui, Rancangan Undang-Undang tersebut sah menjadi Undang-Undang dan wajib diundangkan.

Pasal 21 :

1. Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Berhak mengajukan usul Rancangan Undang-Undang.
2. Jika rancangan itu, disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat, tidak disahkan oleh Presiden, maka rancangan tadi tidak boleh dimajukan lagi dalam persidangan Dewan Perwakilan Rakyat masa itu.

Setelah disetujui oleh DPR-RI pada Rapat Paripurna, 19 Desember 2013, Rancangan Undang-Undang (RUU) Aparatur Sipil Negara (ASN)

pada 15 Januari 2014 telah disahkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menjadi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Berikut Pokok-Pokok dari Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang ASN:

I. Jenis, Status, dan Kedudukan Pegawai ASN terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS); dan
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

PNS sebagaimana dimaksud merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Adapun PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang ASN.

“Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara, yang melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah, harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik,”

bunyi Pasal 8 dan Pasal 9 Ayat (1 dan 2) Undang-Undang ini.

II. Jabatan ASN

Jabatan ASN terdiri atas:

- a. Jabatan Administrasi;

- b. Jabatan Fungsional; dan
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi.

Jabatan Administrasi sebagaimana dimaksud terdiri atas:

- a. Jabatan administrator;
- b. Jabatan pengawas; dan
- c. Jabatan pelaksana.

Pejabat dalam jabatan administrator menurut undang-undang ini, bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Ketentuan lebih lanjut mengenai kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan diatur dengan Peraturan Pemerintah, berikut tertulis Pasal 19 Ayat (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014

“Untuk setiap jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan,”

Terkait dengan Hak dan Kewajiban ASN juga dibahas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 ini menegaskan bahwa, PNS berhak memperoleh:

- a. Gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. Cuti;
- c. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua;

- d. Perlindungan; dan
- e. Pengembangan kompetensi.

Adapun PPPK berhak memperoleh:

- a. Gaji dan tunjangan;
- b. Cuti;
- c. Perlindungan; dan
- d. Pengembangan kompetensi.

Sedangkan untuk kewajiban ASN terdiri dari:

- a. Setia dan taat kepada Pancasila, UUD Tahun 1945, NKRI, dan pemerintah yang sah;
- b. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan; dan
- h. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI.

Ketentuan lebih lanjut mengenai hak PNS, hak PPPK, dan kewajiban Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21 Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 ditulis :

“PNS berhak memperoleh : Gaji, Tunjangan, Fasilitas, Cuti, Jaminan pensiun dan jaminan hari tua, Perlindungan dan Pengembangan Kompetensi.”

Pasal 22 ditulis:

“PPPK berhak memperoleh : Gaji dan tunjangan, Cuti, Perlindungan dan Pengembangan Kompetensi.”

Pasal 23 ditulis :

- a. setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- b. menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- d. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- g. menyimpan rahasia jabatan dan hanya mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pasal 24 ditulis Ketentuan lebih lanjut mengenai hak PNS, hak PPPK, dan kewajiban Pegawai ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 21, Pasal 22, dan Pasal 23 diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 1, dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan :

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS ialah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
4. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
5. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar , etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.



6. Sistem Informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegritas dengan berbasis teknologi.
7. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
8. Pejabat Pimpinan Tinggi adalah pegawai ASN yang menduduki jabatan Pimpinan Tinggi.
9. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
10. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.
11. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
12. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada instansi pemerintah.
13. Pejabat yang Berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
14. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan

pemberhentian Pegawai ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

15. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
16. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga Negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
17. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah Kabupaten/Kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
18. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.
19. Komisi ASN yang selanjutnya disingkat KASN adalah lembaga nonstructural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik.
20. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.
21. Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan

Manajemen ASN secara nasional sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

22. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan.

Berdasarkan Pasal 2 tentang Penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas:

- a. Kepastian hukum : yaitu dalam setiap penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN, mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan.
- b. Profesionalitas : yaitu mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Proporsionalitas : yaitu mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Pegawai ASN.
- d. Keterpaduan : yaitu pengelolaan Pegawai ASN didasarkan pada satu sistem pengelolaan yang terpadu secara nasional.
- e. Delegasi : yaitu bahwa sebagian kewenangan pengelolaan Pegawai ASN dapat didelegasikan pelaksanaannya kepada kementerian lembaga pemerintah nonkementerian, dan pemerintah daerah.
- f. Netralitas : yaitu bahwa setiap Pegawai ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh mana pun dan tidak memihak kepada kepentingan siapa pun.
- g. Akuntabilitas : yaitu bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Pegawai ASN harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h. Efektif dan Efisien : Yaitu bahwa dalam menyelenggarakan Manajemen ASN sesuai dengan target atau tujuan dengan tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan.
- i. Keterbukaan : Yaitu bahwa dalam penyelenggaraan Manajemen ASN bersifat terbuka untuk publik.
- j. Nondiskriminatif : Yaitu dalam penyelenggaraan Manajemen ASN, KASN tidak membedakan perlakuan berdasarkan jender, suku, agama, ras, dan golongan.
- k. Persatuan dan kesatuan : yaitu bahwa pegawai ASN sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- l. Keadilan dan Kesetaraan : Yaitu bahwa pengaturan penyelenggaraan ASN harus mencerminkan rasa keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan akan fungsi dan peran sebagai Pegawai ASN.
- m. Kesejahteraan : yaitu bahwa penyelenggaraan ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN.

Berdasarkan Pasal 3: Sebagai Aparatur Negara harus mempunyai integritas tinggi dan berwawaasan profesional serta memegang teguh prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Nilai dasar;;
- b. Kode etik dan kode perilaku;
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. Kualifikasi akademik;
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. Profesionalitas jabatan.

Adapun berdasarkan Pasal 4: nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a, meliputi:

- a. Memegang teguh ideologi Pancasila;
- b. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
- c. Mengabdikan kepada Negara dan rakyat Indonesia;
- d. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
- e. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
- g. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur
- h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
- i. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah;

- j. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;
- k. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
- l. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
- m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
- n. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
- o. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Pasal 5:

- 1) Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf (b) bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.
- 2) Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (10) berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:
  - a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
  - b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
  - c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
  - d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
  - f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara;
  - g. Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;

- h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
  - i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
  - j. Tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau orang lain;
  - k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
  - l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.
- 3) Kode etik dan kode perilaku dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun tugas Pegawai ASN terdapat pada Pasal 11:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Memberikan pelayanan public yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan klesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Selanjutnya dalam Pasal 12 menjelaskan bahwa Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Dalam Pasal 18 menjelaskan Jabatan Fungsional Pegawai ASN:

- 1) Jabatan fungsional dalam ASN terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan.
- 2) Jabatan fungsional keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. Ahli utama;
  - b. Ahli madya;
  - c. Ahli muda; dan
  - d. Ahli pertama.
- 3) Jabatan fungsional keterampilan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. Penyelia;
  - b. Mahir;
  - c. Terampil; dan
  - d. pemula
- 4) ketentuan lebih lanjut mengenai Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan peraturan Pemerintah.

Kewajiban, Pegawai ASN wajib:

- i. setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- j. menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- k. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- l. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- m. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;

- n. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- o. menyimpan rahasia jabatan dan hanya mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- p. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **B. Konsep *Governance* (Konsep *Kepemerintahan*)**

Pemerintah atau “*Government*” dalam bahasa Inggris diartikan sebagai: “*The authoritative direction and administration of the affairs of men/women in a nation, state, city, etc.*” Atau dalam bahasa Indonesia berarti “Pengarahan dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, kota dan sebagainya”. Bisa juga berarti “*The governing body of a nation, state, city, etc.*” Atau lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, atau kota dan sebagainya”.

Sedangkan istilah “*kepemerintahan*” atau dalam bahasa Inggris “*governance*” yaitu “*the act, fact, manner of governing*”, berarti : “Tindakan, fakta, pola, dan kegiatan atau penyelenggaraan pemerintah”. Dengan demikian “*governance*” adalah suatu kegiatan (proses), bahwa *governance* lebih merupakan rangkaian proses interaksi social politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintahan atas kepentingan-kepentingan tersebut.



United Nation Development Program (UNDP) dalam dokumen kebijakannya yang berjudul “*Governance for sustainable human development*”. Mendefinisikan pemerintahan (*governance*) sebagai berikut:

“*Governance is the exercise of economic, political, and administrative author to manage a country’s affairs at all levels and means by which states promote social cohesion, intergration, and ensure the well being of their population*”.<sup>1</sup> (“kepemerintahan adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan dibidang ekonomi, politik dan administrasi untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrument kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas, dan kohesivitas social dalam masyarakat”).

Berikutnya secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman: Pertama, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan social. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Selanjutnya, Lembaga Administrasi Negara mengemukakan bahwa *good governance* berorientasi pada: Pertama, orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional; Kedua, pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif, efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional.

---

<sup>1</sup> Sedarmayanti, “*Good Governance “Kepemerintahan Yang Baik”*”, Bagian Kedua Edisi Revisi, Mandar Maju, Bandung, 2012, hlm. 3.

Selain itu Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2002 merumuskan arti

*Good Governance* sebagai berikut;

“Kepemerintahan yang mengemban akan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisien, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat”.<sup>2</sup>

Dalam Rencana Strategis Lembaga Administrasi Negara tahun 2000 – 2004, disebutkan perlunya pendekatan baru dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan yang terarah pada terwujudnya pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yakni:

“proses pengelolaan pemerintahan yang demokratis, profesional menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel, selain berdaya guna, berhasil guna dan berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa”.<sup>3</sup>

Umsur utama *governance*, yaitu: akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), ketebukaan (*openness*), dan aturan hukum (*rule of law*) ditambah dengan kompetensi manajemen (*management competence*) dan hak-hak azasi manusia (*human right*).

Berikutnya, UNDP (1997) mengemukakan bahwa karakteristik atau prinsip yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik meliputi:

1. Partisipasi (*participation*): setiap orang atau warga masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung,

---

<sup>2</sup> Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 4.

<sup>3</sup> Sedarmayanti *Ibid*, hlm. 5.

maupun melalui lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasinya masing-masing.

2. Aturan hukum (*rule of law*): kerangka aturan hukum dan perundangan-undangan harus berkeadilan, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak azasi manusia.
3. Transparansi (*transparency*): transparansi harus dibangun dalam rangka kebebasan aliran informasi.
4. Daya tanggap (*responsiveness*): setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).
5. Berorientasi konsensus (*Orientation*): pemerintahan yang baik akan bertindak sebagai penengah bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai konsensus atau kesempatan yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, dan jika dimungkinkan juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
6. Berkeadilan (*Equity*): pemerintahan yang baik akan memberi kesempatan yang baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
7. Efektivitas dan efisiensi (*Effectiveness and efficiency*): setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui

pemanfaatan yang sebaik-baiknya berbagai sumber-sumber yang tersedia.

8. Akuntabilitas (*accountability*): para pengambil keputusan dalam organisasi sektor publik, swasta, dan masyarakat madani memiliki pertanggungjawaban (akuntabilitas) kepada publik (masyarakat umum), sebagaimana halnya kepada para pemilik (*stakeholders*).
9. Visi strategis (*strategic vision*): para pimpinan dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, bersamaan dengan dirasakannya kebutuhan untuk pembangunan tersebut.

Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 unsur atau prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu sebagai berikut:

1. Akuntabilitas : adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
2. Transparasi : pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.
3. Keterbukaan : menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.

4. Aturan hukum : pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka prinsip *good governance* hendaknya dapat diterapkan diseluruh sektor, dengan memperhatikan agenda kebijakan pemerintah untuk beberapa tahun mendatang yang perlu disesuaikan dan diarahkan kepada:

1. Stabilitas moneter, khususnya kurs dollar AS (USD) hingga mencapai tingkat wajar, dan stabilitas harga kebutuhan pokok pada tingkat yang terjangkau;
2. Penanganan dampak krisis moneter khususnya pengembangan proyek padat karya untuk mengatasi pengangguran percukupan kebutuhan pangan bagi yang kekurangan;
3. Rekapitalisasi perusahaan kecil, menengah yang sebenarnya sehat dan produktif;
4. Operasionalisasi langkah reformasi meliputi kebijaksanaan moneter, sistem perbankan, kebijakan fiskal, dan anggaran serta penyelesaian hutang swasta, dan restrukturisasi sektor riil;
5. Melanjutkan langkah era globalisasi khususnya untuk meningkatkan ketahanan dan daya saing ekonomi.

Disamping itu perlu diperhatikan pula bahwa keberhasilan pembangunan aparatur negara dalam rangka mewujudkan pemerintahan

yang baik dalam era reformasi, paling tidak dapat dilihat dari seberapa jauh keberhasilan pencapaian tujuan reformasi sebagaimana mencakup :

1. Mengatasi krisis ekonomi dalam waktu sesingkat-singkatnya terutama untuk menghasilkan stabilitas moneter yang tanggap terhadap pengaruh global dan pemulihan aktifitas usaha nasional;
2. Mewujudkan kedaulatan rakyat dalam seluruh sendi kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara melalui perluasan dan peningkatan partisipasi politik rakyat secara tertib untuk menciptakan stabilitas nasional;
3. Menegakkan hukum berdasarkan nilai-nilai kebenaran dan keadilan, Hak Azasi Manusia menuju terciptanya ketertiban umum dan perbaikan sikap mental.
4. Meletakkan dasar-dasar kerangka dan agenda reformasi pembangunan, agama dan sosial budaya dalam usaha mewujudkan masyarakat madani.

Sedangkan agenda aksi reformais pemerintahan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik di Indonesia perlu diarahkan kepada beberapa hal pokok sebagai berikut:

1. Perubahan sistem politik kearah sistem politik yang demokratis, partisipatif dan egalitarian.

2. Reformasi dalam sistem reformasi militer (TNI), dimana kekuatan militer ini harus menjadi kekuatan yang professional dan indepeden, bukan menjadi alat politik partai atau kekuasaan pemerintah (Presiden), yang mendudukannya sebagai kekuatan pertahanan negara.
3. Reformasi dalam bidang administrasi publik perlu diarahkan pada peningkatan profesionalisme birokrasi pemerintah dalam rangka meningkatkan pengabdian umum, pengayoman, dan pelayanan publik.
4. Reformasi pemerintahan yang juga penting adalah perubahan dari pola sentralisasi ke desentralisasi, bukan dalam rangka *separatism* dan *federalisme*.
5. Agenda aksi reformasi lain yang juga strategis adalah menciptakan pemerintah yang bersih (*clean government*) yang terdiri dari tiga pokok agenda, yaitu:
  - a. Mewujudkan pemerintahan yang bersih dari praktek-praktek Korupsi, Kolusi, Kroniisme, dan Nepotisme (KKKN);
  - b. Disiplin penerimaan dan penggunaan uang/dana rakyat, agar tidak lagi mengutamakan pola *deficit funding* dan menghapuskan adanya dana publik *non budgeter*;
  - c. Penguatan sistem pengawasan dan akuntabilitas publik aparatur negara.

Pemerintah yang baik dapat dikatakan sebagai pemerintah yang menghormati kedaulatan rakyat, memiliki tugas pokok yang mencakup:

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia,
2. Memajukan kesejahteraan umum,
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa,
4. Melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa bernegara. Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme sebagai upaya tindak lanjut diterbitkannya instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Pasal 3 undang-undang tersebut dinyatakan tentang asas-asas umum penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asa keterbukaan, asas proposionalitas, asas profesionalitas dan akuntabilitas.

Inpres Nomor 7 Tahun 1999 mewajibkan setiap Instansi Pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara mula dan pejabat Eselon II keatas untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dan



kebijaksanaan yang dipercayakan kepadanya berdasarkan perencanaan strategik yang dirumuskan sebelumnya. Pertanggungjawaban dimaksud:

- a. Disampaikan kepada atasan masing-masing, kepada lembaga-lembaga pengawasan akuntabilitas yang berkewenangan dan akhirnya kepada Presiden selaku kepala pemerintahan;
- b. Dilakukan melalui sistem akuntabilitas dan media pertanggungjawaban yang harus dilaksanakan secara periodik dan melembaga.

Dalam Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor. 589/IX/6/Y/99, yang diperbaharui oleh Nomor: 239/IX/6/8/2003 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah diutarakan bahwa: Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) : adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerinah (LAKIP): adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematis dan melembaga. LAKIP bermanfaat antara lain untuk:

- a. Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintah dan pembangunan secara baik dan benar (*good*

*governance*) yang didasarkan pada peraturan perundang-undang yang berlaku, kebijaksanaan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

- b. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- c. Menjadi masukan dan umpan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka meningkatkan kinerja instansi pemerintah.

### **1. Penerapan *Good Governance* Dalam Organisasi Kepemerintahan Terhadap *Good Corporate Governance* Di Sektor Swasta**

Dengan telah dipahaminya penerapan prinsip *good governance* pada sektor publik, maka untuk mengkaitkannya dengan penerapan *good corporate governance* di sektor swasta berikut ini perlu dipahami tentang *good corporate governance*. Berdasarkan surat keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), maka ditetapkan bahwa: *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Berlandaskan konsepsi pemerintahan yang baik yang pada hakekatnya terdiri dari tiga pilar yaitu, pemerintah, dunia usaha atau sektor swasta dan masyarakat madani, maka arah kebijaksanaan tersebut sejalan pula dengan konsepsi dan prinsip “*Reinventing Government*” sebagaimana direkomendasikan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992), bahwa pemerintah (negara) berperan sebagai katalis (*Catalytic Government*) dimana pemerintah/negara hanya akan dibatasi pada peran “*Steering rather than rowing*” (peranan mengendalikan dan pada peran melaksanakan).

Dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menghendaki adanya akuntabilitas, transparansi, keterbukaan dan *rule of law*. Sementara pemerintahan yang berish menuntut terbebasnya praktek yang menyimpang (*mal-administration*) dari “etika administrasi negara”. Sedangkan pemerintah yang berwibawa menuntut adanya ketundukan, ketaatan dan kepatuhan (*compliance*) rakyat terhadap Undang-undang, pemerintah dan kebijakan pemerintah. *Compliance* masyarakat sering pula terjadi disertai dengan rasa takut.

*Compliance* masyarakat karena pemerintah menggunakan otoritas kewenangan yang dimiliki dank arena takut tadi, sekalipun dapat membawa “efektivitas dan efisiensi”, kewibawaan yang demikian tadi tidak selalu dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi tumbuhnya keberdayaan masyarakat. Karenanya pemerintahan yang berwibawa dalam arti yang sesungguhnya adalah pemerintahan yang bijaksana.

Pemerintahan yang bijaksana memiliki arti yang lebih mendalam, yakni tidak sekedar mengandalkan legalitas hukum (otoritas) yang dimiliki untuk menjalankan administrasi publik, akan tetapi juga berusaha menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa bertanggungjawab (*sense of responsible*) masyarakat terhadap proses administrasi publik hasil-hasil pembangunan yang dicapai. Karenanya agar pemerintah menjadi berwibawa, pemerintah harus memberikan kesempatan dan peluang atau menciptakan keberdayaan dan kualitas masyarakat yang lebih baik.

Karakteristik *clean and good governance*, diharapkan dapat diwujudkan dengan cara melakukan pembangunan kualitas manusia sebagai pelaku *good governance*, yaitu:

1. Pembangunan oleh dan untuk masyarakat.
2. Pokok pikiran *community information planning system*, dapat diwujudkan dengan “*sharing*” sumber daya terutama sumber daya informasi yang dimiliki oleh pemerintah kepada masyarakat.
3. Lembaga legislative perlu berbagi informasi dengan masyarakat atas apa yang mereka ketahui mengenai sumber daya potensial yang diperlukan birokrat kepada masyarakat.
4. Birokrat harus menjalin kerjasama dengan rakyat, yaitu dengan membuat program-programnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh mereka agar mereka tidak dihadapkan pada berbagai macam tekanan.

5. Birokrasi membuka dialog dengan masyarakat, untuk memperkuat interaksi yang lebih besar antara birokrat dengan rakyat atau pejabat yang dipilih, dengan cara ini mempermudah melakukan konversi sumber daya yang diperlukan dalam melakukan control.
6. Nilai manajemen strategis, maksudnya berupaya untuk mengembangkan organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya, menanggapi tuntutan lingkungannya.

Untuk mewujudkan “*clean and good governance*”, diperlukan manajemen penyelenggaraan pemerintah yang baik dan handal, yakni manajemen yang kondusif, responsive dan adaptif. Maka *Institute of Governance*, hal tersebut dapat ditempuh dengan menciptakan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kerangka kerja tim (*teamworks*) antar organisasi, departemen dan antar wilayah.
2. Hubungan kemitraan (*partnership*) antara pemerintah dengan setiap unsur dalam masyarakat negara yang bersangkutan tadi sekedar kemitraan internal diantara jajaran instansi pemerintah saja.
3. Pemahaman dan komitmen akan manfaat dan arti pentingnya tanggungjawab bersama dan kerjasama (*cooperation*) dalam suatu keterpaduan serta sinergisme dalam pencapaian tujuan.

4. Adanya dukungan dan sistem kemampuan dan keberanian menanggung resiko (*risk taking*) dan berinisiatif, sepanjang hal ini secara realistic dapat dikembangkan.
5. Adanya kepatuhan dan ketaatan terhadap nilai-nilai internal (kode etik) administrasi publik, juga terhadap nilai-nilai etika moralitas yang diakui dan dijunjung tinggi secara bersama-sama dengan masyarakat yang dilayani.
6. Adanya pelayanan administrasi publik yang berorientasi kepada masyarakat yang dilayani, inklusif (mencerminkan layanan yang mencakup secara merata seluruh masyarakat bangsa yang bersangkutan, tanpa ada perkecualian), administrasi publik yang mudah dijangkau masyarakat, dan bersifat bersahabat, berasaskan pemerataan yang berkeadilan dalam setiap tindakan dan layanan yang diberikan kepada masyarakat, mencerminkan wajah pemerintah yang sebenarnya atau tidak menerapkan standar ganda dalam menentukan kebijakan dan memberikan layanan terhadap masyarakat berfokus pada kepentingan internal organisasi masyarakat dan bukannya kepentingan internal organisasi pemerintah, bersikap profesional dan bersikap tidak memihak.

Dari apa yang telah diutarakan, maka jelas bahwa pemerintah memainkan peranan sentral dalam membentuk *framework* legal institusional dan regulator dimana dalam *framework* ini “*governance*

*systems*” dikembangkan. Tanpa adanya *framework* yang mendukung, “*governance*” tidak dapat berjalan maksimal

Krisis nasional yang dihadapi bangsa Indonesia di penghujung abad 20 tidak lepas dari kegagalan dalam mengembangkan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan yang tidak mengindahkan prinsip-prinsip *good governance*.

Terwujudnya penerapan *good governance* dalam organisasi pemerintahan merupakan tuntutan bagi terselenggaranya manajemen pemerintahan dan pembangunan yang berdayaguna, berhasil guna dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Dengan demikian, maka terwujud *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan negara yang solid dan bertanggungjawab, serta efektif dan efisien dengan menjaga “kesinergisan” interaksi yang konstruktif di antara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat madani, diharapkan dapat segera tercapai.

## **2. Membangun Pemerintahan Yang Baik**

Pemerintah dewasa ini tengah berada pada batas kapasitasnya, dimana setiap penambahan beban baru penyelenggaraan pemerintahan, maka hal itu akan berarti mengurangi kemampuan dan kapasitas kinerja pemerintah pada bidang lainnya.

Kemudian berikutnya muncul pemikiran baru yang mengarah kepada perubahan pola penyelenggaraan pemerintahan, yaitu dari pola tradisional

atau konvensional menjadi pola baru penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah, dengan swasta dan masyarakat. Atau lebih dikenal dengan pergeseran paradigma dari pemerintah (*government*) menjadi pemerintahan (*governance*) sebagai wujud interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam menghadapi berbagai kontemporer yang demikian kompleks, dinamis, dan beraneka ragam.

Karakteristik pemerintahan yang baik berdasarkan *literature* yang ada paling tidak memiliki tiga karakteristik utama, yaitu: transparansi (*transparency*), supremasi/penegak hukum (*rule of law*), dan akuntabilitas (*accountability*). Proses demokratisasi politik dan pemerintahan dewasa ini tidak hanya menuntut profesionalitas serta kemampuan aparatur dalam pelayanan publik, tetapi secara fundamental menuntut terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme atau KKN (*good governance dan clean government*).

Peranan pemerintah dalam pelaksanaan manajemen pembangunan secara mendasar terbatas pada dua kelompok, yaitu:

1. Penyelenggaraan fungsi umum seperti: penciptaan dan pemeliharaan rasa aman, penyelenggaraan hubungan diplomatic, serta pemungutan pajak;
2. Penyelenggaraan fungsi pembangunan bidang politik maupun sosial ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh masyarakat.



Berdasarkan pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 pada alinea keempat diamanatkan bahwa dibentuknya pemerintahan negara Indonesia adalah untuk:

*“Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasar kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial”*.<sup>4</sup>

Dilain pihak, Gray (1989) menyimpulkan bahwa institusi pasar adalah salah satu lembaga yang dalam prakteknya membolehkan adanya otonomi dan kebebasan individu. Oleh karena itu, salah satu klain dari pendapatannya adalah :

*“agar pemerintah mengendalikan bahkan menghentikan kecenderungan sentralisasi dan pengembalian kekuasaan serta inisiatif social ekonomi kepada masyarakat”*.<sup>5</sup>

Gray juga menawarkan pendapatannya yang kedua yaitu meskipun dewasa ini pemerintahan besar beban kerja dan aktivitasnya, yang dibutuhkan bukanlah pemerintahan yang terbatas agenda tanggung jawab yang positif atau yang disebut dengan

*“a limited or framework of government with significant positive responsibilities”* (Gray, 1989 : 15).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 24.

<sup>5</sup> Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 25.

<sup>6</sup> Sedarmayanti, *Op.Cit*.

### 3. Interaksi Sosial Politik Dan Pemerintahan Yang Baik

Mengawali penjelasan tentang interaksi sosial politik dan pemerintahan yang baik, berikut ini pendapat Mustopa didjaja (1999 : 1) menyatakan bahwa:

*“tuntutan perubahan dalam sistem dan proses penyelenggaraan negara akan lebih bermakna apabila disertai kejelasan paradigm yang mendasarinya. Pergeseran paradigma akan selalu terjadi, apabila paradigma yang dianut tidak lagi dapat menjamin perkembangan sistem yang konsisten dengan prinsip dan semangat serta kinerja perjuangan yang sesuai dengan cita-cita yang telah disepakati bersama”*.<sup>7</sup>

Berkaitan dengan konsepsi paradigma pemerintahan (*governance*), maka berikut ini adalah penjelasan pengertian tentang penyelenggaraan pemerintahan (*governing*), pemerintahan (*governance*), unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dan prinsip-prinsip pemerintahan (*governance principles*).

1. Pengertian penyelenggaraan pemerintahan (*governing*) dalam masyarakat kontemporer yang dinamis, kompleks, dan beragam, terdapat beberapa karakteristik sebagai berikut:
  - a. Permasalahan sosial dalam masyarakat pada umumnya disebabkan oleh interaksi berbagai faktor (yang tidak semuanya selalu dapat diidentifikasi) dan tidak bisa dibatasi oleh sebab munculnya sesuatu faktor tertentu secara terisolasi;

---

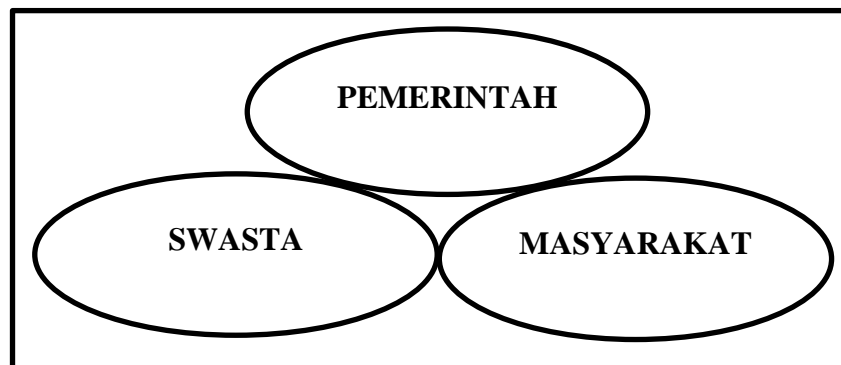
<sup>7</sup>Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 30.

- b. Pengetahuan politis maupun teknis mengenai berbagai permasalahan dan kemungkinan pemecahannya, pada kenyataan sangat tersebar di antara berbagai faktor;
  - c. Tujuan kebijakan publik tidak mudah untuk dirumuskan, bahkan lebih sering menjadi bahan untuk disempurnakan: ketidakpastian menjadi aturan dan bukan sebagai pengecualian.
2. Pengertian pemerintahan (*governance*) adalah suatu kegiatan (proses), sebagaimana dikemukakan oleh Kooiman (eds, 1993) bahwa *governance* lebih merupakan :

*“serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintahan atas kepentingan-kepentingan tersebut”*.<sup>8</sup>

3. Interaksi antar pelaku dalam kerangka pemerintahan

#### SKEMA GAMBAR



<sup>8</sup> Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 36.

Unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) pada dasarnya unsur pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori:

- a. Negara/Pemerintahan: Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani (*Civil Society Organizations*).
- b. Sektor Swasta: Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri pengolahan (*manufacturing*), perdagangan, perbangkan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.
- c. Masyarakat Madani (*Civil Society*): Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau ditengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

Kesimpulan dan hasil studi interaksi antara pemerintahan dan masyarakat sebagaimana dikemukakan oleh Duclaud Williams sebagai berikut:

- a. Bahwa keberadaan struktur kekuasaan, metode, dan instrument pemerintahan tradisional dewasa ini telah gagal;
- b. Berbagai bentuk dan ruang lingkup kegiatan interaksi sosial politik yang baru telah muncul, tetapi format kelembagaan dan pola

tindakan mediasi berbagai kepentingan yang berbeda pada kenyataannya masih belum tersedia;

- c. Terdapatnya berbagai isu baru yang sangat strategis dan menjadi pusat perhatian seluruh aktor yang terlibat dalam interaksi sosial politik, baik dari lingkungan pemerintahan maupun masyarakat;
- d. Diperlukan adanya *konvergensi* atau kesearahan tujuan dan kepentingan untuk menghasilkan dampak yang bersifat sinergis atau situasi “menang-menang” (*win win solution*).

Disamping itu, kondisi subyektif yang harus dimunculkan dalam diri setiap aktor yang terlibat dalam rangka pengembangan konsep pemerintahan, adalah adanya:

- a. Derajat tertentu dalam sikap saling mempercayai atau saling memahami;
- b. Kesiapan untuk memikul tanggung jawab (bersama);
- c. Derajat tertentu terlibat politik dan dukungan sosial masyarakat.

Dalam masyarakat modern yang dinamis dan kompleks, serta sangat beraneka ragam dewasa ini, pemerintah (dan masyarakat umum) memiliki berbagai tugas baru antara lain sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan interaksi sosial politik, hal ini mengandung arti penarikan diri dalam berbagai kesempatan, namun seringkali (dan pada saat yang sama) hal ini berarti mengambil tanggung jawab untuk mengorganisasikan interaksi sosial politik yang memberikan

dorongan bagi pertumbuhan sistem interaksi sosial-politik untuk mengatur dirinya sendiri.

- b. Pembentukan dan pemeliharaan kelangsungan berbagai jenis bentuk “*Co-arrangements*” dimana permasalahan tanggung jawab dan tindakan kolektif ditanggung bersama.

Lebih lanjut beberapa pedoman sebagai kerangka acuan dalam perumusan dalam mengaktualisasikan gagasan konseptual pemerintahan sebagai berikut:

- a. Bahwa orientasi interaksi dan eksternal bagi organisasi pemerintah merupakan salah satu hal yang sangat penting dan strategis;
- b. Administrasi publik harus mampu memberi perhatian terhadap beragam sudut pandang administrative, politik, ilmiah, dan sosial; dan harus mempertimbangkan berbagai pengertian yang berlaku mengenai permasalahan tindakan kolektif dan upaya pemecahannya, dari dalam diri administrasi publik tersebut;
- c. Pemerintah harus mampu mencoba mendelegasikan tanggung jawab makro terhadap berbagai unsur pelaku sosial, dan pada saat yang bersamaan mendorong dan memberdayakan mereka untuk mengambil dan menerima tanggung jawab tersebut;
- d. Peranan pemerintah pada akhirnya perlu dibekali dengan kemampuan diri dan kompetensi untuk menjembatani konflik diantara berbagai kelompok kepentingan dan berbagai hambatan lainnya dalam kerangka sosial politik.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah table perbandingan pola pemerintahan tradisional dan kontemporer dalam hubungan dengan kondisi kompleksitas, dinamika dan keanekaragaman interaksi sosial politik masyarakat.

Tabel 1

Karakteristik Interaksi Sosial Politik	Pemerintahan Tradisional <i>“Do it alone”</i>	Kepemerintahan Modern <i>“Co-arrangement”</i>
Komplektisitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan sebab-akibat</li> <li>• Ketergantungan yang bersifat unilateral</li> <li>• Terbagi kedalam berbagai unit organisasi atau disiplin keilmuan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyeluruh dan bagian-bagiannya</li> <li>• Saling ketergantungan yang bersifat multi disiplin</li> <li>• Pengelolaan melalui jaringan komunikasi</li> </ul>
Dinamika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linieritas dan prediktabilitas</li> <li>• Kontinuitas dan reversalitas (<i>reversibility</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polanya bersifat nonliniar dan <i>Chaotic</i></li> <li>• Diskontinuitas dan ireversalitas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan mekanisme “<i>feed-forward</i>”</li> </ul>	<p>(<i>irreversibility</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan model pemecahan permasalahan melalui penggunaan mekanisme “<i>feed-while</i>” / <i>feed-back</i></li> </ul>
Keanekaragaman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendekatan/analisis didasarkan pada pola perhitungan rata-rata</li> <li>• Perubahan pengaturan dari orientasi hukum dan perundang-undangan kepada berbagai pengecualian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis bersifat situasional dan diskrit</li> <li>• Dari pengecualian kepada aturan perundang-undangan</li> </ul>

Sumber: *Modern Governance: New Government Society Interaction*;  
 London; Sage Publications.



Selanjutnya, kaitan dengan konsepsi pemerintahan yang baik (*good governance*), maka secara konseptual pengertian kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung dua pemahaman:

**Pertama**, nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial.

**Kedua**, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut.

Kepemerintahan yang baik berorientasi kepada dua hal yaitu:

1. Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional;
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional.

Mengungkapkan “unsur-unsur utama *governance*” (bukan prinsip), yaitu: akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparacy*) keterbukaan (*opennes*), dan aturan hukum (*rule of law*) ditambah dengan kompetensi manajemen (*management competence*) dan hak-hak azasi manusia (*human right*).

#### **4. Reformasi Penyelenggaraan Negara Untuk Mewujudkan Pemerintahan Yang Baik**

Sehubungan dengan agenda reformasi nasional, maka keberhasilan pembangunan aparatur negara dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik dalam era reformasi dewasa ini, paling tidak dapat dilihat dari seberapa jauh keberhasilan pencapaian tujuan reformasi sebagaimana yang mencakup:

1. Mengatasi krisis ekonomi dalam waktu sesingkat-singkatnya terutama untuk menghasilkan stabilitas moneter yang tanggap terhadap pengaruh global dan pemulihan aktivitas usaha nasional;
2. Mewujudkan kedaulatan rakyat dalam seluruh sendi kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara melalui perluasan dan peningkatan partisipasi politik rakyat secara tertib untuk menciptakan stabilitas nasional;
3. Menegakkan hukum berdasarkan nilai-nilai kebenaran dan keadilan, hak azasi manusia menuju terciptanya ketertiban umum dan perbaikan sikap mental.
4. Meletakkan dasar-dasar kerangka dan agenda reformasi pembangunan, agama dan sosial budaya dalam usaha mewujudkan masyarakat madani.

Keberhasilan pemerintah era reformasi nasional dewasa ini harus dapat diukur dari kinerja mengatasi krisis ekonomi, mewujudkan kedaulatan

rakyat dalam seluruh sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menegakkan hukum secara berkeadilan, serta perwujudan masyarakat madani Indonesia.

Untuk menjamin penyelenggaraan negara yang baik dan bersih KKN, maka jalannya pemerintahan harus transparan, terbuka dan memberi peluang yang besar bagi terwujudnya partisipasi masyarakat dalam berbagai aspek penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik. Selain itu upaya penegakan hukum dalam rangka pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme juga ditingkatkan melalui proses tindakan hukum yang berkeadilan, berdasarkan ketentuan hukum dan peraturan perundang-undangan yang telah disempurnakan, dengan melibatkan partisipasi masyarakat dan lembaga independen lainnya.

### **C. Penerapan *Good Governance* dalam Organisasi Pemerintahan**

Pada dekade akhir dalam abad 20 dan dekade awal abad 21, bangsa kita sebagaimana bangsa-bangsa lain di berbagai belahan dunia, menghadapi gelombang besar berupa meningkatnya tuntutan demokratisasi, desentralisasi, dan globalisasi. Dalam upaya menghadapi berbagai tantangan tersebut, salah satu prasyarat yang perlu dikembangkan adalah komitmen yang tinggi untuk menerapkan nilai luhur peradaban bangsa dan prinsip "*good governance*" dalam penuangan mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa bernegara, sebagaimana diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945. Pemerintah dewasa ini tengah berada pada batas

kapasitasnya, dimana setiap penambahan beban baru penyelenggaraan pemerintahan, maka hal termaksud akan berarti mengurangi kemampuan dan kapasitas kinerja pemerintah pada bidang yang lainnya. Proses demokratisasi politik dan pemerintah dewasa ini tidak hanya menurut profesionalisme dan kemampuan aparatur dalam pelayanan publik, tetapi secara fundamental menuntut terwujudnya pemerintahan yang baik, bersih dan bebas Korupsi Kolusi dan Nepotisme (*good governance and clean government*).

#### **D. Peningkatan Profesionalisme**

Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang memelurkan SDM professional yang mau terus menerus mengubah diri agar tetap eksis mengikuti perkembangan yang terjadi. SDM professional hendaknya berusaha menyeimbangkan pada berbagai tuntutan yang disebabkan oleh persaingan dan berusaha untuk menjadi yang terbaik. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dipahami terlebih dahulu beberapa pendapat tentang arti profesionalisme ciri dan hal lain adalah sebagai berikut: Menurut Badudu dan Zaini (1989) profesionalisme adalah:

1. Berasal dari kata “prosefi” yang artinya :
  - a. Pekerjaan daripadanya didapatkan nafkah untuk hidup.
  - b. Pekerjaan yang dikuasai karena pendidikan keahlian.
2. Profesionalisme artinya :

- a. Bersifat profesi.
- b. Memiliki keahlian dan keterampilan karena pendidikan dan latihan.
- c. Memperoleh bayaran karena pekerjaan itu.

Sedangkan menurut Thomas H. Pettern Jr., profesionalisme apabila pekerjaan itu mencerminkan adanya dukungan berupa :

- a. Ciri pengetahuan.
- b. Diabdikan untuk kepentingan orang lain.
- c. Keberhasilan pekerjaan tersebut ukan didasarkan pada keuntungan finansial
- d. Didukung oleh adanya organisasi (asosiasi), profesi tersebut antara lain menentukan berbagai ketentuan yang merupakan kode etik dan bertanggung jawab dalam memajukan dan penyebarannya profesi yang bersangkutan.
- e. Ditentukan adanya standar kualifikasi profesi.

Selain itu Legged an Exley mengutarakan pula bahwa profesionalisme adalah :

- a. Keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis
- b. Diperoleh dengan pendidikan tinggi dan latihan kemampuannya diakui oleh rekan sejawatnya

- c. Punya organisasi profesi yang menjamin berlangsungnya budaya profesi melalui persyaratan untuk memasuki organisasi tersebut, yaitu ketaatan pada kode etik profesi.
- d. Ada nilai khusus yang harus diabadikan pada kemanusiaan.

Berikut ini Semana (1995) menyatakan bahwa profesionalisme adalah:

1. Seseorang pekerja yang terampil atau cakap dalam bekerja
2. Seseorang yang dituntut menguasai visi yang mendasari keterampilannya yang menyangkut wawasan filosofis, pertimbangan nasional, dan memiliki sikap yang positif dalam melaksanakan serta mengembangkan mutu karyanya.
3. Mempunyai ciri:
  - a. Memerlukan persiapan atau pendidikan khusus.
  - b. Memenuhi persyaratan yang telah dibebankan oleh pihak yang berwenang.
  - c. Mendapat pengakuan masyarakat atau negara.
  - d. Berkecapan kerja (berkeahlian) sesuai dengan tugas khusus serta tuntutan dari jenis jabatannya.

- e. Menurut pendidikan yang terprogram secara relevan, sehingga terselenggara secara efektif dan efisien dan tolak ukur yang berstandar.
- f. Berwawasan sosial, bersikap positif terhadap jabatannya dan berperannya serta bermotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.
- g. Memiliki kode etik yang harus dipenuhi.
- h. Mencintai profesinya dan memiliki etos kerja yang tinggi serta selalu meningkatkan diri serta karyanya.

Dengan dapat dipahaminya arti profesionalisme beserta ciri/kriterianya, maka diharapkan setiap individu dapat berupaya untuk menerapkan ciri atau kriteria profesionalisme tersebut dalam melaksanakan pekerjaan, dan berupa mengadakan peningkatan secara terus menerus/berkesinambungan.

### **1. Peningkatan Profesionalisme Aparatur Dalam Pengembangan Strategi Pelayanan Prima Melalui Perencanaan, Pelaksanaan Dan Evaluasi Program**

Sehubungan dengan adanya konsistensi dalam hal kualitas (termasuk pelayanan) maka perlu adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program. Perencanaan dibuat untuk menentukan atau meramalkan/memperkirakan tentang apa yang akan dicapai dan dilakukan organisasi pada waktu yang akan datang, guna mengantisipasi berbagai

kemungkinan. Rencana tersebut berfungsi untuk, memberikan arah bagi anggota organisasi guna menentukan keputusan tentang masa depan organisasi, mengembangkan prosedur yang diperlukan dan menentukan bagaimana keberhasilan organisasi dapat diukur. Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain kemampuan SDM, sarana dan prasarana dan jasa yang diberikan, yang dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga memberikan pelayanan yang berkualitas. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme SDM melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dan sikap agar dapat lebih berkualitas. Dengan demikian diharapkan organisasi dapat memberikan pelayanan yang terbaik atau yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan keunggulan daya saing dan memuaskan masyarakat pelanggan. Membangun pelayanan prima harus dimulai dari mewujudkan atau meningkatkan profesionalisme SDM untuk dapat memberi pelayanan terbaik mendekati sesuai atau melebihi standar pelayanan yang ada.

## **2. Pengembangan Strategi Pelayanan Prima (Melalui Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Program)**

Berikut ini, Albrecht dalam Lovelock (1992:10) mendefinisikan pelayanan sebagai :

*“ a total organizational approach that makes quality of service as perceived by the customer the number one driving force for the operation of the business ”.*



(Suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis).<sup>9</sup>

Memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan merupakan hal penting yang mempengaruhi kinerja kompetitif organisasi dan kualitas maupun produktivitas yang tinggi, merupakan hal penting. Pelayanan berawal dari desain produk dan termasuk interaksi dengan pelanggan, dengan tujuan memberikan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika harapan pelanggan terpenuhi, pelanggan mungkin lebih puas, membuat komentar yang menyenangkan orang lain atau pelanggan yang berulang. Sebagai akibatnya, untuk meningkatkan pelayanan. Pelayanan prima yang merupakan terjemahan dari *Excellent Service* berate pelayan yang sangat baik atau pelayanan terbaik. Pelayanan yang baik sulit dapat diketahui ketika pelanggan merasakan atau melihat. Pada banyak organisasi, kualitas pelayanan dipengaruhi secara signifikan oleh SDM yang berinteraksi dengan pelanggan. Ukuran pelayanan dilukiskan pada dimensi pelayanan pelanggan yaitu, :

1. Fasilitas dan peralatan fisik
2. Perhatian
3. Bantuan tepat pada waktunya
4. Keyakinan pengetahuan tenaga kerja
5. Kinerja yang dapat diandalkan dan tepat

---

<sup>9</sup> Sedarmayanti, *Ibid*, hlm. 78.

Aparatur pemerintah yang mendapatkan kepercayaan untuk melayani masyarakat baik secara langsung, maupun tidak langsung perlu menyadari bahwa dirinya dituntut untuk memahami sosok aparatur pelayanan yang dapat memberikan pelayanan prima:

1. Sensitif dan responsive terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi.
2. Dapat mengembangkan fungsi instrumental dengan melakukan terobosan melalui pemikiran yang inovatif dan kreatif.
3. Berwawasan futuris dan sistematis sehingga risiko yang mungkin timbul akan diminimalisir.
4. Berkemampuan dalam mengoptimalkan sumber daya yang potensial.

Untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan, Devrye mengemukakan tujuh perilaku yang dapat mengarah pada pelayanan prima, yaitu:

1. *Self Esteem* (Harga Diri)
2. *Exceed Expectation* (Melampaui apa yang diharapkan)
3. *Recovery* (Pembenahan)
4. *Vision* (Pandangan ke depan)
5. *Improve* (Peningkatan)

## 6. *Care* (Perhatian)

## 7. *Empower* (Pemberdayaan)

Kepuasan masyarakat pelanggan dapat dicapai apabila aparatur pemerintah yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan dapat dimengerti dan menghayati serta berkeinginan untuk melaksanakan pelayanan prima. Hal ini didasarkan pada umpan-balik merupakan elemen penting untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan manajemen kualitas. Rincian tahap-tahap dalam siklus:

### 1. Tahap *Plan* (Merencanakan)

Menentukan proses yang perlu diperbaiki, yang terkait dengan misi organisasi dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Menentukan perbaikan yang akan dilakukan. Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk dapat memilih “hipotesis” asumsi sementara tentang hubungan antara kejadian yang relevan untuk melakukan perbaikan proses.

### 2. Tahap *Do* (Melaksanakan)

Mengumpulkan informasi untuk menentukan keadaan nyata tentang jalan proses. Perubahan yang dikehendaki/dilaksanakan/diimplementasikan.

“Hipotesis” yang telah dibuat kemudian diuji (dalam skala kecil) menggunakan informasi tersebut.

Mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan memperbaiki atau tidak.

3. Tahap *Check* (Pemeriksaan)

Pimpinan hendaknya dapat menafsirkan informasi yang baru dikumpulkan untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak.

4. Tahap *Act* (Tindakan)

Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan. Bila perubahan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur baku. Agar perubahan dapat berjalan baik perlu diadakan pelatihan. Pimpinan perlu mengkaji apakah perubahan yang dilakukan mempunyai efek negative terhadap bagian lain. Pelaksanaan perubahan perlu dipantau.

## **E. Pelayanan Umum**

Pelayanan umum menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata laksana Pelayanan Umum adalah: Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-

undangan. Keputusan Menpan Nomor 81 tahun 1993 mengutarakan pula bahwa pelayanan umum harus mengandung unsur-unsur berikut:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
2. Pengaturan bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas
3. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993, bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga penyelenggaraannya perlu ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan sasaran pembangunan. Dalam Keputusan tersebut ditetapkan 8

sendi pelayanan yang harus dapat dilaksanakan oleh instansi atau satuan kerja dalam suatu departemen yang berfungsi sebagai unit pelanan umum.

Kedelapan sendi tersebut adalah:

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan dan Kepastian
3. Keamanan
4. Keterbukaan
5. Efisiensi
6. Ekonomis
7. Keadilan yang merata
8. Ketepatan waktu.

Pelayanan yang baik dan memuaskan akan berdampak positif bagi masyarakat antara lain:

1. Masyarakat menghargai dan bangga terhadap korps karyawan.
2. Masyarakat patuh terhadap aturan pelayanan.
3. Menggairahkan usaha dalam masyarakat.
4. Menimbulkan peningkatan dan pengembangan dalam masyarakat.

## **F. Kualitas Pelayanan**

Bicara tentang pelayanan tidak dapat lepas dari kualitas dan berikut ini perlunya diperhatikan lima prinsip untuk menyiapkan kualitas pelayanan yaitu sebagai berikut:

1. *Tangibles. The appearance of physical facilities, equipment, and communication materials.*
2. *Reliability. The ability to perform the promised service dependably and accurately.*
3. *Responsiveness. The willingness to help costumers and provide prompt service*
4. *Assurance. The knowledge an courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence*
5. *Empathy. He provision of caring, individualized attention to customers.*

Terjemah :

1. Penampilan seperti: penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal dan komunikasi material.
2. Handal, yaitu kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan.
3. Pertanggungjawaban, yakni rasa tanggungjawab terhadap mutu pelayanan.
4. Jaminan, yaitu pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai.
5. Empati, perhatian perorangan pada pelanggan.

Berdasarkan pada apa yang telah diutarakan, maka pada dasarnya kualitas pelayanan dapat meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan dan jasa yang diberikan. Sedangkan yang berkaitan dengan aspek kemampuan sumber daya manusia terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan sikap. Bila keterampilan pengetahuan dan sikap diupayakan untuk ditingkatkan menjadi professional maka hal tersebut akan mempengaruhi pelaksanaan tugas, dan apabila pelaksanaan tugas dilakukan secara lebih profesional, maka akan menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Maka untuk mewujudkan pelayanan prima atau pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pelanggan memerlukan upaya peningkatan profesionalisme SDM (Sumber Daya Manusia) disamping perbaikan sarana dan prasarana sistem dan prosedur yang dilaksanakan, jasa yang diberikan dan hal lainnya. Pelayanan terbaik kepada masyarakat pelanggan/pengguna jasa dapat dilaksanakan apabila telah ditentukan standarnya dan pelayanan yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dibuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program untuk memberi arah anggota organisasi dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi.