

Dr. Lia Muliawati, M.Si.
Prof. DR. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU

ETIKA ADMINISTRASI PUBLIK

**Wujudkan Citra Pelayanan
Dan
Sumber Daya Manusia
Unggul di Era Industri 4.0**



LEMLIT UNPAS PRESS
2021

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada *Allah Subhanahu wata'ala*, berkenaan dengan telah rampungnya Buku “Etika Adminitrasi Publik. Wujudkan Citra Pelayanan Dan SDM Unggul Di Era Industri 4.0”.

Buku ini menyajikan mengenai Konsep Administrasi Publik, Etos Kerja Menghadapi 4.0, Tantangan Manajemen SDM, Etika Dalam Pelayanan Publik, Pelayanan Publik Versus Kepercayaan Publik, Masyarakat Dalam Konteks Civil Society, Kepribadian SDM Unggul Dan Produktivitas Kerja, Inovation Government Di Era Revolusi Industri 4.0,

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak akan dapat terselenggara tanpa bantuan berbagai pihak. Pada kesempatan ini kami menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu kelancaran penyusunan buku ini

Akhir kata, untuk penyempurnaan buku ini, maka saran dan kritik dari pembaca sangatlah berguna. Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pembaca.

Bandung, 2021

Penyusun

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Pustaka	vii
BAB I Arti Penting Etika	1
A. Konsep Administrasi Publik (Sebuah Era Perubahan)	4
B. Tantangan Etika Dalam Administrasi Publik	11
C. Era Disrupsi Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0.	20
D. Etika Administrasi Publik di Era Disrupsi	28
BAB II Etos Kerja Menghadapi 4.0	40
A. Implikasi Hubungan Antara Etika Dan Etos Kerja Pejabat Publik	47
B. Tata Pemerintahan Yang Baik (<i>Good Governance</i>) (Sebuah Pandangan Etika)	55
I. Good Governance (kepemerintahan yang baik)	55
a. Arti dan makna good governance	55
b. Arti baik (good) dalam pemerintahan yang baik (good governance)	56
c. Prinsip Good Governance	60
d. Manajemen Perubahan Dan Good Governance	61
II. Akuntabilitas	64
A. Tinjauan Historis Dan Teoritis	64
B. Jenis Akuntabilitas	65
C. Hambatan	66
D. Lingkungan Yang Mempengaruhi Akuntabilitas	66
E. Ciri Akuntabilitas Efektif	67
F. Media Akuntabilitas	67
G. Hal Yang Perlu Diperhatikan	68
III. Prinsip Akuntabilitas	69
IV. Akuntabilitas Dan Manajemen Kinerja	69

	V. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	70
	A. Perencanaan Stratejik	71
	B. Perencanaan Kinerja	72
	C. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja	72
	D. Pelaporan	74
BAB	III TANTANGAN MANAJEMEN SDM	83
	A. Arti Penting MSDM	83
	B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .	
	C. Peran Sumber Daya Manusia	85
	D. Tantangan Manajemen SDM	86
	1. Tantangan Eksternal	86
	2. Tantangan Internal atau Organisasi	88
	E. Ruang Lingkup Manajemen SDM	89
	1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia	89
	F. Fungsi Operasional Manajemen Sdm	90
	G. Pengembangan SDM	91
	H. Masalah Utama Perusahaan/Organisasi	93
	I. Tantangan Sumber Daya Manajemen	93
	J. Memahami Lingkungan Internal Dan Eksternal Organisasi	94
BAB	IV ETIKA DALAM PELAYANAN PUBLIK	98
	A. Kepuasan Pelanggan atas Pelayanan Publik	102
	B. Mewujudkan Birokrasi Dalam Pelayanan Yang Beretika	108
	C. Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik	142
	D. Kode Etik Dalam Pelayanan Administrasi Negara.....	145
	E. Strategi Pelayanan Publik	152
BAB	V PELAYANAN PUBLIK VERSUS KEPERCAYAAN PUBLIK (SEBUAH PROBLEMATIKA ETIS)	157
	A. Merytal System	158
	B. Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)	159
	C. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas	165
	D. Prinsip-Prinsip Etika Pelayanan Publik	175
	E. Purna Pelayanan	177

	F. Membangun Citra Pelayanan	180
BAB VI	MASYARAKAT DALAM KONTEKS CIVIL SOCIETY	182
	A. Multiplier Effect Globalisasi	182
	B. Tata Nilai Kehidupan Organisasi	188
	C. Masyarakat Dalam Konteks Civil Society Sebagai Prinsip Kemandirian	193
	1. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Distorsi Peran LSM	198
	2. Motif Mencari Keuntungan	199
	3. Ketidadaan Sumber Dana Dan Rendahnya Profesionalisme	199
	4. Ideologi Yang Tidak Jelas	200
	5. Regulasi Yang Terlalu Longgar	201
	6. Upaya-Upaya Untuk Penguatan Peran LSM	203
	7. Reposisi Internal	203
BAB VII	KEPRIBADIAN SDM UNGGUL DAN PRODUKTIVITAS KERJA	209
	A. Motivasi Kerja Dan Kepribadian	209
	1. Motivasi Kerja	210
	2. Kepribadian	213
	B. Pribadi Yang Produktif	215
	C. Pendidikan Dan Pelatihan	221
	D. Bakat Dan Intelegensia	225
	E. Kecepatan Bekerja Dan Ketepatan Waktu	226
	F. Sumber Produktivitas	231
	G. Produktivitas Daya Guna Dalam Bekerja	234
	H. Mewujudkan Profesionalisme	236
	I. Peran Pimpinan Dalam Pembinaan Kepribadian	238
BAB VIII	INOVATION GOVERNMENT DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0	240
	A. Etika Kepemimpinan Inovatif	240
	B. Konsep Elaborasi Government Ke Governance ASN	255
	C. Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik	271
	D. Kode Etik Dalam Pelayanan Administrasi Negara	274

E. Kode Etik Profesi Hakim	278
F. Strategi Pelayanan Publik	281

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Ciri-ciri Disrupsi	21
Tabel 2.1.	Manajemen Versus Kepemimpinan	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. <i>Democracy, Professionalism, Ethics and Integrity</i>	12
Gambar 1.2. Etika Administrasi Publik Sebagai Bagian Etika Sosial	14
Gambar 1.3. Pengaruh Berbagai Norma yang Membentuk Kepribadian Seorang Pejabat Publik dalam Fungsi Pelayanan	15
Gambar 1.4. Perbedaan Moral dan Etika	16
Gambar 1.5. Pembentukan dan Implementasi Etika	17
Gambar 1.6. Arti Penting Etika Bagi Administrasi Publik	18
Gambar 2.1 Hubungan Negara, Swasta Dan Masyarakat.....	58

BAB 1

Arti Penting Etika

Etika merupakan seperangkat nilai berupa pedoman, acuan, referensi, penuntun apa yang harus dilakukan dalam menjalankan tugasnya, tapi juga sekaligus berfungsi sebagai standar untuk menilai apakah sifat, perilaku, atau tindakan dalam menjalankan tugasnya dinilai baik atau buruk. Oleh karenanya, dalam etika terdapat penilaian yang memberikan nilai atas sesuatu dapat dikatakan baik, atau buruk. Etika secara umum memiliki peran yang sangat strategis. Etika dapat menentukan keberhasilan pun kegagalan dalam tujuan organisasi, struktur organisasi, serta manajemen publik. Etika sangat berhubungan erat dengan bagaimana sebuah tingkah laku manusia bisa dipertanggung-jawabkan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di dalam administrasi publik. Dalam perwujudan tanggung jawab inilah etika tidak boleh ditinggalkan dan memang harus digunakan sebagai pedoman bertingkah laku.

Disrupsi merupakan hal tercabut dari akarnya. Jika diartikan dalam kehidupan sehari-hari, disrupsi adalah sedang terjadi perubahan yang fundamental atau mendasar. Sedangkan etika adalah ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk, ilmu yang membicarakan masalah perbuatan atau tingkah laku manusia. Administrasi Publik atau dapat disebut juga sebagai birokrasi publik adalah lembaga negara yang mengemban misi pemenuhan kepentingan publik yang dituntut bertanggung jawab terhadap publik yang dilayaninya. Birokrasi publik yang biasa kita sebut sebagai pemerintah pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidak diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta

menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998: 139).

Era Revolusi Industri 4.0 melahirkan sebuah era disrupsi (*disruption era*) dimana *internet of things* menjadi sebuah kebutuhan pokok yang memicu terjadinya inovasi besar-besaran dalam kehidupan ekonomi, sosial dan bahkan politik suatu komunitas masyarakat. Terjadi sebuah perubahan besar dalam tatanan kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat yang sewajarnya diikuti juga oleh pemerintah, selaku otoritas yang mengatur jalannya roda kehidupan warga.

Di era digital seperti saat ini masyarakat Indonesia sedang dihadapkan kepada disrupsi inovasi digital pemerintahan yang telah mendorong masyarakat kini lebih sadar politik, lebih selektif memilih pemimpin dan lebih *aware* terhadap data-fakta yang dapat terakses dengan mudahnya. Keadaan ini membuat informasi ada yang dapat tersebar dengan cepat, adanya kebebasan pers, sehingga semua informasi dan data dapat langsung diterima oleh masyarakat secara *real time*. Hal-hal tersebut membuat masyarakat semakin menyadari pentingnya keterlibatan mereka dalam *creating changes* untuk menata masa depan bangsa yang lebih baik.

Negara-negara maju banyak yang telah memanfaatkan kemajuan teknologi digital dalam memberantas korupsi dan memperbaiki sistem tata kelola pemerintahannya. Adanya penerapan solusi inovasi digital ini memudahkan layanan, memangkas birokrasi, sekaligus mencegah dan mengurangi praktik pungli dan korupsi, tetapi masih ada masalah yang akan timbul dalam penerapannya di Indonesia untuk diterapkan

dengan sukses terutama pada daerah lain yang belum seperti di kota besar dengan kekuatan sumber daya manusianya maupun keahlian dalam penguasaan teknologinya. Hal ini terlihat pada fakta yang terjadi di tahun 2018, adanya keberhasilan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) atas 30 OTT (capaian tertinggi), sebanyak 256 orang ditetapkan tersangka korupsi, dan diantaranya sebanyak 26 orang adalah kepala daerah.

Di era digital seperti saat ini, dalam tahun 2018 Global Digital Report, disebutkan pengguna internet di Indonesia mencapai angka 132 juta orang atau berkisar 50% dari penduduk, dengan durasi penggunaan internet rata-rata 8 jam 51 menit per orang setiap harinya. Hal ini secara tidak langsung merubah cara berkomunikasi pemerintah dengan masyarakat menjadi berubah sangat cepat. Dengan adanya penggunaan inovasi digital *multi-step communication model* dengan beragamnya *channeling* yang didisrupsi digital dalam pemerintahan juga berdampak positif untuk meningkatkan mutu pelayanan publik. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan teknologi digital sehingga proses dalam pelayanan publik dan pemerintahan menjadi lebih mudah, lebih cepat dan lebih murah.

Sudut kehidupan yang bergerak dinamis seperti kehidupan etika administrasi di lingkungan publik dapat bergerak sesuai dengan perkembangan zaman. Pada keadaan saat ini di era disrupsi atau era milenial, perubahan etika administrasi public mengalami pergeseran dan mengalami banyak perubahan. Kondisi krisis di Indonesia saat ini dirasakan karena adanya perubahan sebuah nilai-nilai dan norma-norma yang seharusnya menjadi pedoman seseorang dalam bentuk sebuah kebiasaan yang mencerminkan tingkah laku baik dan

buruknya seseorang. Dalam era disrupsi ini diduga sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi yang semakin berkembang. Tetapi, dalam perkembangannya teknologi ini memberikan dampak positif dan negatif.

A. Konsep Administrasi Publik (Sebuah Era Perubahan)

Perkembangan dunia modern ternyata mampu mengubah warna peradaban umat manusia, tidak saja dalam perilaku tetapi juga ilmu pengetahuan. Demikian pula, perubahan paradigma manajemen pemerintahan telah mendorong berkembangnya administrasi publik yang sangat dinamis mengikuti dinamika lingkungannya.

Perubahan paradigma tersebut oleh Savas (1983), Osborne (1992), Effendi (1995), Mustopadidjaja (1997), dan Mifta Thoha (1997) adalah perubahan dari orientasi manajemen pemerintahan yang serba negara menjadi berorientasi pasar. Manajemen pemerintahan mengikuti paradigma yang lebih mengutamakan kepentingan negara.

Adapun alasannya, kepentingan negara menjadi pertimbangan pertama dan utama untuk mengatasi segala macam persoalan yang timbul dalam masyarakat. Pasar (dapat berupa rakyat atau masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat). Segala aspirasi masyarakat menjadi lebih penting untuk menjadi bahan pertimbangan pemerintah.

Perubahan paradigma dari orientasi manajemen pemerintahan yang otoritarian menjadi berorientasi kepada egalitarian dan demokrasi. Perubahan paradigma dari sentralisasi kekuasaan menjadi desentralisasi kewenangan. Dan perubahan manajemen pemerintahan

yang hanya menekankan pada batas-batas dan aturan yang berlaku untuk satu negara tertentu, mengalami perubahan ke arah *boundryless organization*.

Perubahan dari paradigma yang mengikuti tatanan birokrasi Max Weber menjadi tatanan birokrasi yang *post bureacracy government*, atau perubahan dari manajemen pemerintahan yang mengikuti struktur fisik (*phsical structure*) ke tatanan manajemen pemerintahan berdasarkan pada *logical structure*. Dengan begitu, suatu tatanan administrasi negara yang berorientasi pada *paperwork* menjadi tatanan administrasi negara yang paperles.

Sebagai dampak dari perubahan global, administrasi publik akan mengalami perubahan mendasar terutama peran dan orientasi yang ingin dicapai. Dalam era global, berkembang dan tumbuhnya sistem administrasi publik dalam pemerintahan menjadi efisien dan efektif. Pergeseran peran fungsi pemerintah dari kehidupan ekonomi, sosial ke arah mendorong lembaga-lembaga masyarakat/swasta untuk menjalankan sebagai fungsi-fungsi pelayanan kepada masyarakat (Osborne 1993, Kartasasmita 1996, Kristiadi 1997).

Pemerintah cukup hanya berfungsi sebagai pengarah tidak lagi berfungsi sebagai pengatur yang dominan. Hal ini berimplikasi pada adanya keinginan pemerintah untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan partisipasi dalam pembangunan dari berbagai bidang untuk kepentingan dan melayani masyarakat.

Perubahan peran administrasi publik seiring dengan dinamika masyarakat dalam sistem administrasi negara, menurut Frederickson (1983), lebih kepada efektifitas, rasionalitas dan produktivitas, tetapi

yang lebih penting adalah administrasi negara harus menciptakan keadilan sosial, berdasarkan kebutuhan pada semua lapisan masyarakat. Hal ini berarti administrasi negara berusaha untuk merubah kebijakan-kebijakan maupun struktur-struktur yang secara sistematis merintangangi terciptanya keadilan sosial.

Administrasi publik memiliki fungsi untuk menjalankan kebijaksanaan dan program-program kegiatan pemerintahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kerangka hirarki kebijaksanaan (Bromley: 1984). Nicholas Henry (1995) mengidentifikasi alur perkembangan administrasi publik sebagai kajian akademik ke dalam 5 (lima) paradigma (dijelaskan pada bab satu).

Paradigma pertama adalah dikhotomi politik administrasi publik, yang antara lain dipelopori oleh Woodrow Wilson (1887) dengan tulisannya yang berjudul *The Study of Administration*. Paradigma kedua adalah prinsip-prinsip administrasi yang berkembang antara tahun 1927-1937. Paradigma ketiga disebut paradigma administrasi publik sebagai ilmu politik. Paradigma keempat, yang berkembang antara tahun 1956 hingga 1970 memandang administrasi publik sebagai ilmu administrasi. Dalam konteks ini terdapat perkembangan untuk menempatkan lokus disiplin administrasi publik secara proposial pada akar keilmuan administrasi dan manajemen yang berkembang sejak Henry Fayol menulis bukunya yang berjudul *Industrial and General Administration* (1949). Paradigma kelima yang berkembang sejak tahun 1970, menempatkan administrasi publik sebagai disiplin akademik administrasi publik. Dalam hal ini bahwa administrasi publik telah berkembang sebagai disiplin ilmu yang berdiri sendiri.

Administrasi publik yang berkembang setelah paradigma kelima yang diidentifikasi Henry menurut Kristiadi (1997) adalah paradigma administrasi pembangunan. Hal ini didasarkan pada temuan-temuan hasil kajian kelompok studi komparatif administrasi menyebutkan bahwa "administrasi publik lebih berorientasi untuk mendukung usaha-usaha pembangunan negara-negara yang belum maju". Pada umumnya proses kegiatan ini disebut sebagai administrasi pembangunan. Sedangkan di negara-negara maju, administrasi publik lebih diarahkan kepada upaya pencarian bentuk kelembagaan yang tepat, ketatalaksanaan dan aspek kualitas sumberdaya manusia aparatur yang pada intinya adalah reformasi administrasi.

Perkembangan paradigma administrasi publik sebagai administrasi pembangunan, menurut Bintoro (1999), adalah mewirauasakan birokrasi yang dipelopori oleh Osborne, Gaebler (1992) dan perkembangan yang terakhir adalah penyelegaraan pemerintahan/administrasi publik yang baik (*good governance*) yang bercirikan kepastian hukum, keterbukaan, akuntabilitas dan konsistensi.

Secara teoritis administrasi publik difokuskan pada upaya menghasilkan barang yang menurut Kristiadi (1997) efisiensi dalam pelayanan publik melalui pengadaan barang-barang publik (*public good*) dan pelayanan jasa publik sama pentingnya dengan mekanisme pasar yang dilaksanakan oleh pemerintah yang bercirikan *good governance*. Untuk mewujudkan hal tersebut, menurut Osborne dan Gaebler (1992), administrasi publik perlu didukung oleh birokrasi yang memiliki semangat wirausaha

Perubahan orientasi administrasi publik diperlukan untuk merespon dinamika masyarakat terutama dalam menciptakan pelayanan yang efisien, efektif dan berkeadilan sosial. Sebab administrasi publik berfungsi sebagai instrumen publik untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Menurut Kartasasmita (1996), analisis reposisi terhadap paradigma administrasi pembangunan (birokrasi) selama 32 tahun memiliki peran yang besar dalam pembangunan bangsa, yaitu : “perubahan dalam polarisasi.”

Orientasi birokrasi bergeser dari yang kuat kepada yang lemah dan kurang berdaya. Birokrasi harus membangun partisipasi rakyat. Peranan birokrasi bergeser dari mengendalikan ke mengarahkan, dan birokrasi harus mengembangkan keterbukaan dan kebertanggung-jawaban. Moestopadijaja (1998) mengatakan penyelenggaraan pemerintahan ke depan harus didasarkan pada prinsip-prinsip pemberdayaan, pelayanan, partisipasi, kemitraan, dan desentralisasi.

Dijelaskan, bahwa fungsi pemberdayaan, aparatur pemerintah tidak harus berupaya melakukan sendiri, tetapi mengarahkan (*steering rather than rowing*). Sesuatu yang sudah bisa dilakukan oleh masyarakat, jangan dilakukan oleh pemerintah. Apabila masyarakat atau sebagian dari mereka belum mampu atau tidak berdaya, maka harus diberdayakan (*empowering*). Pemberdayaan berarti pula memberi peran kepada masyarakat lapisan bawah di dalam keikutsertaannya dalam proses pembangunan.

Pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan dapat ditingkatkan antara lain (1) pengurangan hambatan dan kendala-kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat, (2) perluasan akses pelayanan

untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat, dan (3) pengembangan proses untuk lebih memberikan kesempatan kepada masyarakat belajar dan berperan aktif (*social learning process*) dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya produktif yang tersedia sehingga memiliki nilai tambah guna meningkatkan kesejahteraan mereka.

Upaya pemberdayaan memerlukan semangat untuk melayani (*a spirit of public services*), dan menjadi mitra masyarakat (*partner of society*); yaitu melakukan kerjasama dengan masyarakat. Hal ini memerlukan perubahan perilaku yang dapat dilakukan melalui pembudayaan kode etik (*code of ethical conducts*) yang didasarkan pada dukungan lingkungan (*enabling strategy*) yang diterjemahkan dalam standar tingkah laku yang dapat diterima umum dan dijadikan acuan perilaku aparatur pemerintah. Dalam pelaksanaan kode etik, aparatur dan sistem manajemen publik harus bersikap terbuka, transparan dan *accountable*, guna mendorong para pemimpin dan seluruh sumberdaya manusia aparatur menjadi berwibawa, bersih dan menjadi panutan bagi masyarakat.

Semangat pengabdian mengutamakan efisiensi dan keberhasilan dalam membangun yang dimanifestasikan dalam perilaku melayani, bukan dilayani, mendorong bukan menghambat, mempermudah bukan mempersulit, sederhana bukan berbelit-belit, terbuka untuk setiap orang bukan hanya untuk segelintir orang. Dengan demikian makna administrasi publik sebagai wahana penyelenggaraan pemerintahan negara yang harus melayani publik harus benar-benar dihayati para penyelenggara pemerintahan negara.

Akhirnya, inti dari perubahan peran dan orientasi administrasi publik adalah bentuk organisasi birokrasi yang ada sekarang harus berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri, yaitu bentuk organisasi yang terbuka, fleksibel, ramping atau pipih (flat), efisiensi dan rasional, terdesentralisasi, kaya fungsi miskin struktur sehingga memungkinkan organisasi birokrasi lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Menurut Mc Kinsey (Kristiadi:1997) desain organisasi ke depan dicirikan oleh 7 S, yaitu : (1) *system*, (2) *structure*, (3) *strategy*, (4) *staff*, (5) *skill*, (6) *leadership style*, dan (7) *share value*.

Aspek sistem meliputi pemahaman terhadap visi dan misi organisasi berdasarkan tuntutan perubahan lingkungan, nilai dan budaya yang dimiliki organisasi yang menjadi ciri khas organisasi dan sekaligus menjadi perekat dan motivasi anggota organisasi untuk mengembangkan berbagai aktivitas keorganisasian baik dalam melakukan hubungan secara internal maupun dalam melakukan hubungan eksternal.

Sedangkan aspek strategi mencakup kemampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, pemahaman kemampuan memanfaatkan peluang, tantangan, ancaman dan kelemahan serta kekuatan yang dimiliki organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut dan pada akhirnya dapat survive dan meraih kemampuan kompetitif.

Aspek soft struktur organisasi meliputi staff, skill, style, dan share value memasyarakatkan proses pembelajaran yang secara terus menerus untuk mencapainya. Administrasi publik (Birokrasi) ke

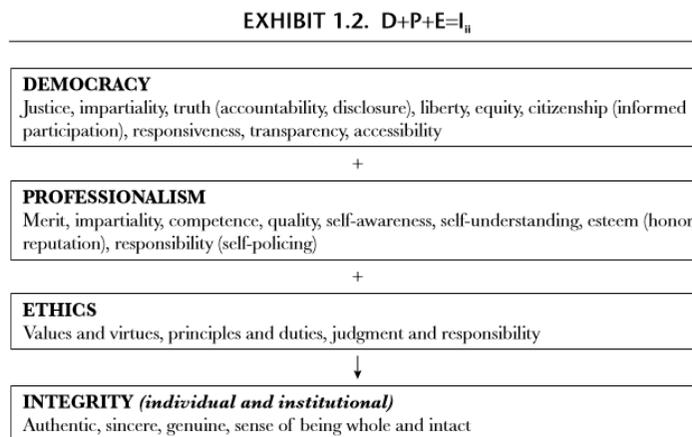
depan harus menata kembali visi, misi tujuan, sasaran dan strategi pencapaiannya dalam rangka memberikan pelayanan publik yang cepat, efisien, terbuka, akuntabel dan berkeadilan sosial.

B. TANTANGAN ETIKA DALAM ADMINISTRASI PUBLIK

Ensiklopedi Indonesia menyebutkan sebagai ilmu kesusilaan yang menentukan bagaimana sepatutnya manusia hidup dalam masyarakat; apa yang baik dan apa yang buruk. Sedangkan secara etimologis, etika berasal dari kata *ethos* (bahasa Yunani) yang berarti kebiasaan atau watak. Etika menurut bahasa Sansekerta lebih berorientasi kepada dasar-dasar, prinsip, aturan hidup (*sila*) yang lebih baik (*su*). Etika menurut Bertens dalam (Pasolong, 2007: 190) adalah kebiasaan, adat atau akhlak dan watak. Etika berhubungan dengan kebiasaan atau watak manusia (sebagai individu atau dalam kedudukan tertentu), baik kebiasaan/watak yang baik maupun kebiasaan atau watak buruk. Watak baik yang dapat termanifestasikan dalam sebuah kelakuan baik, yang sering dikatakan sebagai sesuatu yang patut atau sepatutnya. Sedangkan untuk watak buruk dapat termanifestasikan dalam kelakuan buruk, atau sering dikatakan sebagai sesuatu yang tidak patut atau tidak sepatutnya.

Lingkup pelayanan publik, etika administrasi publik (Pasolong, 2007) diartikan sebagai filsafat dan profesional standar (kode etik) atau *right rules of conduct* (aturan berperilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik atau administrasi publik. Etika administrasi publik adalah aturan atau standar pengelolaan, arahan moral bagi anggota organisasi atau pekerjaan manajemen;

aturan atau standar pengelolaan yang merupakan arahan moral bagi administrator publik dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat. Aturan atau standar dalam etika administrasi negara tersebut terkait dengan kepegawaian, perbekalan, keuangan, ketatausahaan, hubungan masyarakat, dll. Untuk lebih jelasnya lihat gambar berikut.



Sumber : Lewis and Gilman (2005:38)

Gambar 1. Democracy, Professionalism, Ethics and Integrity

Etika Administrasi publik dapat pula dijadikan sebagai petunjuk tentang apa yang harus dilakukan oleh administrator publik dalam menjalankan kebijakan politik, sekaligus dapat dipergunakan sebagai standar penilaian, apakah perilaku administrator publik dalam menjalankan kebijakan politik dapat dikatakan baik atau buruk. Selaras dengan yang diungkapkan oleh Widodo (2001: 252), etika memiliki dua fungsi yaitu: pertama sebagai pedoman dan acuan bagi administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya; kedua, etika administrasi publik (etika birokrasi) sebagai standar penilaian perilaku dan tindakan administrator publik.

Faktor yang menyebabkan terjadinya pelanggaran terhadap etika administrasi publik. Menurut Widodo (2001: 264-267), mal-administrasi publik disebabkan karena dua faktor yaitu : (a) Faktor internal. Faktor internal berupa kepribadian seseorang. Faktor kepribadian ini dapat berwujud berupa niat, kemauan, dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang yang melakukan tindakan mal administrasi. Faktor ini disebabkan oleh lemahnya mental, dangkalnya agama dan keimanan seseorang. Selain itu faktor tersebut juga disebabkan oleh faktor lainnya seperti : kebutuhan keluarga, kesempatan, lingkungan kerja, lemahnya pengawasan, dan sebagainya. (b) Faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor yang berada di luar diri seorang yang melakukan tindakan mal-administrasi seperti lemahnya peraturan, lemahnya lembaga kontrol, lingkungan kerja dan sebagainya yang membuka peluang untuk melakukan tindakan korupsi.

Berikutnya menurut Steinberg dan Austern (1999: 23-55; Ibrahim, 1990: mal-administrasi terjadi disebabkan beberapa hal seperti: (a). Pelanggar etika menganggap tindakannya sebagai iktikad baik untuk menolong. (b). Kekurangan pemahaman akan kode etik, hukum dan kebijakan/ program yang benar. (c). Sifat egois yang menganggap dirinya sudah benar dan memang menjadi wewenangnya. (d). Serakah dengan dalih penghasilan tidak cukup, sebagai balas jasa yang wajar atau memang menganut konsep aji mumpung. (e). Menganggap memang ada dalam kewenangan dan hak prerogatifnya. (f). Menganggap dalam kategori persahabatan yang diasumsikan sendiri, serta kepentingan ideologi/politik (g). Karena kepentingan/desakan keluarga dan prestise pribadi. (h). "Pintu berputar" pasca

penyelenggara yang bersangkutan dengan kelompoknya. (i). Berbagai tekanan/masalah keuangan (j). Kebodohan, merasa ditipu (pura-pura tertipu). (k). Berdalih “memeras si pemerass” (l). Perbuatannya dianggap sebagai tindakan yang wajar. (m). Berdalih ikut arus. (n). Berdalih hanya mengikuti perintah atasan (wajib setor ke atasan). (o). Berdalih untuk menjamin keselamatan.

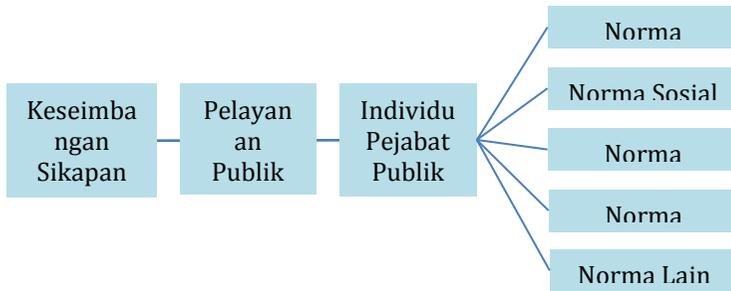
Dengan diwujudkannya etika administrasi publik yang baik dan memiliki budaya organisasi serta manajemen yang baik, diharapkan dapat menumbuhkan budaya organisasi dan manajemen pemerintahan yang baik pula. Nilai etika administrasi publik yang dimaksud antara lain, efisiensi, membedakan milik pribadi dengan milik kantor, *impersonal, merytal system, responsible, accountable, dan responsiveness* (Widodo, 2001: 252-258).

Secara umum nilai-nilai moral terlihat dari enam nilai besar atau yang dikenal dengan “*six great ideas*” yaitu nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebebasan (*liberty*), kesamaan (*equality*), dan keadilan (*justice*).



Sumber : Kumorotomo, 1992 : 123-125

Gambar 2. Etika Administrasi Publik Sebagai Bagian Etika Sosial



Sumber : Siti Marwiyah (2016 : 76).

Gambar 3. Pengaruh Berbagai Norma yang Membentuk Kepribadian Seorang Pejabat Publik dalam Fungsi Pelayanan

Kosep perilaku menurut Ndraha (1997:33), adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau satu kelompok dalam atau terhadap sesuatu (situasi dan kondisi) lingkungan masyarakat, alam, teknologi, dan organisasi. Jika disandingkan dengan Etika yang merupakan ilmu tentang kesusilaan yang menentukan bagaimana patutnya manusia hidup dalam masyarakat; apa yang baik dan apa yang buruk, maka terdapat perbedaan antara etika dengan moral, seperti berikut.

Moral	Etika
<ul style="list-style-type: none"> • Menyatakan perbuatan lahiriah seseorang, atau daya dorong internal untuk mengarah perbuatan baik dan sebaliknya • Menekankan kepada karakter dan sifat individu yang khusus (rasa kasih, murah hati, jiwa besar), 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak hanya menyangkut tindakan lahiriah, tetapi juga nilai mengapa dia bertindak demikian. Etika tumbuh dari pengetahuan seseorang yang diberi makna kesepakatan sosial, dan dijadikan acuan atau tolak ukur moralitas

<p>diluar ketaan pada peraturan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumen kemasyarakatan yang berfungsi sebagai penuntun tindakan (<i>action guide</i>) untuk segala pola tingkah laku yang disebut bermoral. Dengan demikian, moralitas serupa dengan hukum disatu pihak dan dengan etika dipihak lain. 	<p>masyarakat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berkenaan dengan disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai-nilai yang dianut manusia beserta pembenarannya, serta hukum yang mengatur tentang tingkah laku manusia. • Mencakup filsafat moral atau pembenaran pembenaran filosofis.
<ul style="list-style-type: none"> • Moralitas memiliki pertimbangan yang jauh lebih tinggi tentang kebenaran dan keharusan dibanding etika. • Moralitas bukan hukum, sebab tidak dapat diubah melalui tindakan legislatif, eksekutif, maupun yudikatif. Demikian pula sanksi dalam moralitas tidak melibatkan keterlibatan fisik / ancaman, melainkan lebih bersifat internal. 	

Sumber : Siti Marwiyah (2016 : 76).

Gambar 4. Perbedaan Moral dan Etika

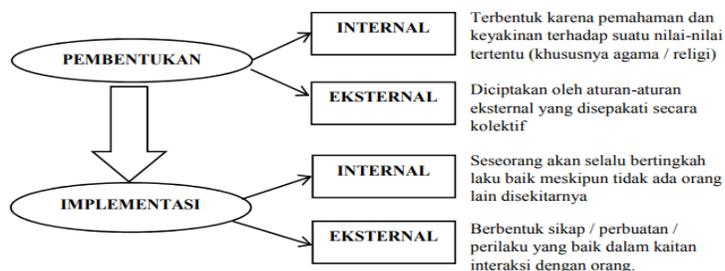
Amerika Serikat, yang mempunyai kode etik administrasi publik, dan dimiliki ASPA (*America Society for Public Administration*) pada tahun 1989, seperti dijelaskan Kumorotumo (1992: 413-414) adalah sebagai berikut.

- Pelayanan kepada masyarakat adalah di atas pelayanan kepada diri sendiri.
- Rakyat adalah berdaulat dan mereka yang bekerja dalam instansi pemerintah pada akhirnya bertanggung jawab kepada rakyat.
- Hukum mengatur semua tindakan dari instansi pemerintah. Apabila hukum dirasa bermakna ganda, tidak bijaksana, atau perlu

perubahan, maka akan mengacu kepada sebesar-besarnya kepentingan rakyat sebagai patokan.

- d. Manajemen yang efisien dan efektif adalah dasar bagi administrasi publik.
- e. Sistem penilaian kecakapan, kesempatan yang sama dan asas-asas iktikad baik akan didukung, dijalankan dan dikembangkan.
- f. Perlindungan terhadap kepercayaan rakyat adalah sangat penting. Konflik kepentingan, penyusunan, hadiah, atau favoritisme yang merendahkan jabatan publik untuk kepentingan pribadi tidak dapat diterima.
- g. Pelayanan kepada masyarakat menuntut kepekaan khusus dengan ciri-ciri sifat keadilan, keberanian, kejujuran, persamaan, kompetensi dan kasih sayang.
- h. Hati nurani memegang peranan penting dalam memilih arah tindakan.
- i. Para administrator publik tidak hanya terlibat untuk mencegah hal yang salah, tetapi juga untuk mengusahakan yang benar melalui pelaksanaan tanggung jawab dengan penuh semangat dan tepat pada waktunya.

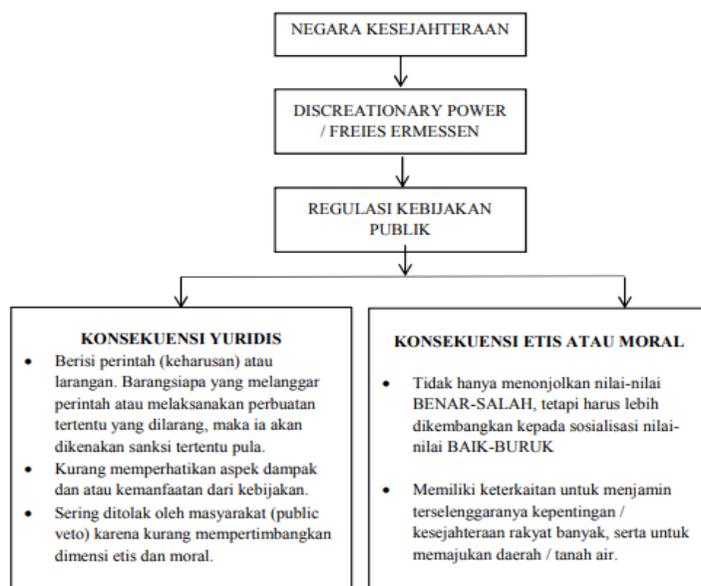
Nilai-nilai etika dan kode etik pelayanan publik di atas jika konsisten diimplementasikan oleh penyelenggara pemerintah (administrator publik) dan menjadi norma bagi organisasi publik, maka mal-administrasi akan dapat diminimalisir, bahkan mungkin juga akan bisa diberantas secara tuntas. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah gambar dari pembentukan dan implemetasi etika



Sumber : Siti Marwiyah (2016 : 77).

Gambar 5. Pembentukan dan Implementasi Etika

Etika dan kode etik administrasi publik tersebut menjadi pedoman bagi administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Hal ini sesuai dengan fungsi etika administrasi publik sebagaimana disampaikan oleh Widodo (2001:252) yaitu: pertama, sebagai pedoman dan acuan bagi administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya; kedua, etika administrasi publik (etika birokrasi) sebagai standar penilaian perilaku dan tindakan administrator publik. Berdasarkan hal tersebut, maka berikut gambar arti penting etika bagi Administrasi publik



Sumber : Siti Marwiyah (2016 : 77).

Gambar 6. Arti Penting Etika Bagi Administrasi Publik

Nilai-nilai etika administrasi publik sebagaimana digambarkan sudah menjadi suatu norma yang harus diikuti dan dipatuhi oleh setiap administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya, hal tersebut akan dapat mencegah timbulnya mal-administrasi dalam berbagai bentuknya, meskipun tidak ada lembaga pengawasan. Namun

hal tersebut belum cukup untuk menjamin tidak terjadinya mal-administrasi dalam tubuh birokrasi. Terdapat hal yang lebih penting yaitu kontrol internal dari penyelenggara administrasi publik, dalam bentuk keimanan dan keagamaan yang melekat pada diri seseorang.

Lewis dan Gilman (2005:28) menyebutkan bahwa *“Ethical values are beliefs about right and wrong. These yardsticks for ethical behavior draw on feeling and thinking.”* Sehingga jika berbicara mengenai nilai-nilai etika yang merupakan suatu kepercayaan tentang benar dan salah, maka pada tingkatan ini, perilaku etis mengacu pada perasaan dan pemikiran. *“But not all values are the same; neither are they necessarily associated with ethical behavior. Some are virtues—the habits of ethical action embedded in moral character that underlie ethical behavior and translate abstract, ethical values into customary, observable behavior. Many ancient traditions stress personal virtue, and Plato wrote of four: courage, wisdom, justice, and moderation.”* (Lewis dan Gilman (2005:28))

Tidak semua nilai adalah sama, tidak juga harus dikaitkan dengan perilaku etis. Beberapa adalah kebajikan - kebiasaan tindakan etis yang tertanam dalam karakter moral yang mendasari perilaku etis dan menerjemahkan nilai-nilai abstrak, etis menjadi perilaku yang dapat diamati dan diobservasi. Banyak tradisi kuno menekankan kebajikan pribadi, dan Plato menulis empat: keberanian, kebijaksanaan, keadilan, dan moderasi. Sehingga secara personal/individu jika menekankan pada etika dapat juga dipengaruhi oleh faktor keberanian (*courage*), kebijaksanaan (*wisdom*), keadilan (*justice*), dan moderasi (*moderation*).

Dengan demikian skala prioritas untuk mencegah terjadinya mal-administrasi publik adalah:

1. Perlu adanya kontrol internal yang kuat pada diri penyelenggara administrasi publik, yang dapat membentuk kepribadian yang dilandasi nilai keimanan dan keagamaan;
2. Mengimplementasikan etika administrasi publik;
3. Adanya kontrol eksternal dalam wujud adanya pengawasan, baik pengawasan politik, fungsional maupun pengawasan masyarakat.

Namun akan jauh lebih efektif jika ketiganya dapat diberlakukan secara bersamaan. Dengan demikian maka mal-administrasi dan segala dimensinya bukan hanya dapat dicegah tapi juga dapat diberantas.

C. ERA DISRUPSI MENGHADAPI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Disrupsi didefinisikan hal tercabut dari akarnya. Jika diartikan dalam kehidupan sehari-hari, disrupsi adalah sedang terjadi perubahan yang fundamental atau mendasar. Perubahan merupakan fenomena yang selalu terjadi di setiap tingkatan perkembangan generasi dari zaman ke zaman. Di masa globalisasi ini perubahan terjadi begitu massive. Saat ini data dan informasi yang telah tersebar luas dapat diakses dengan menggunakan teknologi yang serba modern dan memiliki kecepatan maksimal. Teknologi ini kemudian mampu mengintegrasikan tradisi yang bersifat kolot berubah ke arah yang lebih sempurna dan universal, tanpa terikat ruang dan waktu.

Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk

menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Sedangkan Suryani (2008) mengartikan inovasi sebagai berikut: *'Successful innovation is the creation and implementation of new process, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes efficiency, effectiveness or quality.'*

Robert F. Brands, *sustaining innovation* dijelaskan sebagai berikut:

"Sustaining innovation is a process where sustainability considerations (environmental, social, financial) are integrated into company systems from idea generations through to research and development and commercialization. This applies to product, service and technologies, as well as new business and organization models."

Internet of things dan dunia digital tidak dapat dipisahkan dari perubahan-perubahan yang terjadi di era globalisasi saat ini. Dengan adanya teknologi yang canggih telah memudahkan inovasi-inovasi baru untuk lahir menggantikan cara lama yang kurang efektif dan efisien. Inovasi-inovasi baru itu pun dituntut untuk dapat mengikuti kebutuhan masyarakat dan perkembangan yang terus bergerak maju. Ciri-ciri inovasi disruptif adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Ciri-ciri Disruptif

Dunia Lama	Dunia Baru
<i>Time Series dan Linier</i>	<i>Real time dan Ekspansional</i>
<i>Owning Economy</i>	<i>Sharing Economy</i>
<i>On the Lane Economy</i>	<i>On Demand Economy</i>
<i>Supply Demand (tunggal)</i>	<i>Supply Demand dengan jejaring</i>
<i>Lawannya Jelas</i>	<i>Lawan-lawannya tidak terlihat</i>

Sumber : Suryani (2008).

Perubahan yang sedang terjadi saat ini, terdapat suatu fenomena sosial yang perlu dicermati. Hal ini telah menyita perhatian publik dan mempengaruhi proses perubahan karena ciri-cirinya yang tidak secara langsung dirasakan namun efeknya sangat mengejutkan. Fenomena itu disebut dengan disrupsi inovasi, dimana inovasi ini muncul secara perlahan dan tiba-tiba dapat mengganggu serta menggantikan sistem lama karena sifatnya yang lebih mudah dijalankan dan praktis. Selain itu inovasi disrupsi memainkan peranan penting dalam penggunaan teknologi, dimana hampir seluruh disrupsi inovasi ini menggunakan kecanggihan teknologi dalam pengaplikasian

Berdasarkan tabel ciri-ciri disrupsi, inovasi berupa perkembangan teknologi telah mengubah manusia dari peradaban *time series* menjadi *real time*. Statistik time series adalah data/informasi yang dapat digunakan dalam menginterpolasi data/informasi masa lalu untuk memprediksi masa yang akan datang (proyeksi), sedangkan saat ini, semua menjadi *real time*, data hari ini, detik ini langsung terolah dalam *big data* dan secepat itu dapat menghasilkan sebuah kesimpulan dan langsung dapat ditindaklanjuti.

Saat ini masyarakat umumnya hidup pada era konsumtif yang terbuka untuk digunakan bersama, saling berbagi (*sharing*), saling berkolaborasi tanpa harus memiliki sumber daya sendiri. Pada masa lalu semua harus melalui proses antrian dan menunggu, berbeda dengan saat ini, masyarakat bisa langsung mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan saat itu juga (*on demand*). Teknologi dan pemanfaatan *big data* memungkinkan terjadinya hal tersebut.

Kurva penawaran-permintaan dahulu bersifat tunggal, sedangkan saat ini, masyarakat hidup dalam “dunia aplikasi” yang pada saat bersamaan dikerjakan oleh puluhan bahkan ribuan jejaring. Saat ini kompetitor sebagai lawan sudah tidak lagi terlihat, dan langsung masuk ke sasaran-sasaran utama, kepada konsumen/ masyarakat, dari pintu ke pintu langsung dan “unlimited” terhubung ke segala penjuru yang sudah tidak memiliki batas geografi.

Tren teknologi inovasi digital juga mendisrupsi pekerjaan dan gaya hidup masyarakat. Termasuk di dalamnya adalah:

- 1) **Learning in real time**, yaitu kebiasaan untuk belajar secara online di mana saja dan kapan saja antara lain berupa education technology (*edtech*). Tahun 2019 belajar secara informal memanfaatkan platform digital akan lebih masif pergerakannya.
- 2) **Power to the people**, yaitu kesempatan dan kemungkinan untuk membeli produk secara langsung antara pembeli dan penjual melalui platform digital.
- 3) **The end of fixed job**, artinya kemampuan atau keterampilan khusus menjadi kunci untuk mendapatkan pekerjaan.

Tren skenario inovasi dan pengembangan teknologi digital dalam manajemen pemerintahan secara global antara lain adalah :

Pemerintah	Swasta	Masyarakat
Pemerintah menggunakan media sosial serta penerapan model pengembangan perangkat lunak yang tangkas dan penyediaan satu ruang online untuk	Model Harga yang Inovatif	Warga – Konsumen

Pemerintah	Swasta	Masyarakat
semua layanan		
<i>Triple Bottom Line</i>	<i>Smart City</i>	Kesenjangan digital
Tata kelola Kolaboratif	Arcologi – Perpaduan arsitektur dan ekologi untuk membawa prinsip-prinsip desain-eko ke ruang-ruang kota yang padat penduduk, kota-kota padat tempat jalan dan mobil dihilangkan, teknologi iklim hijau dipasang dan akses ke ruang terbuka hijau serta alam menjadi tempat yang menenangkan masyarakat kota.	
Kebijakan berbasis data	Kendaraan tanpa supir	Konsumerisme Layanan publik
Cloud States	Mobil Terbang	Populasi yang menua
Transparansi Data	Pesawat tidak berawak (drone)	Status sosial ekonomi perempuan
Privasi Digital	Hyperloops (kendaraan supersonic)	
Swalayanan publik	Perbankan Terbuka	Kesenjangan bakat
Pasar Layanan Publik Tanpa Batas	Perubahan Sektor Industri	Ketidaksamaan pendapatan
Migrasi global	Berinovasi ke nol	Mesin pembelajaran
Populasi menurun di negara-negara barat	“Kapitalisme Pasien” (Investasi jangka	Visi komputer / mesin

Pemerintah	Swasta	Masyarakat
	panjang dalam proyek infrastruktur utama menyatukan pemerintah dan bisnis)	
Pertumbuhan populasi di Timur	Pencetakan 3D	Mesin Baca & Pemahaman
Kota-kota besar (Urbanisasi dan penyediaan infrastruktur serta fasilitas untuk daerah perkotaan yang dilanda kemiskinan menjadi poin kebijakan penting)	Media sosial	
Arcologi - Perpaduan arsitektur dan ekologi untuk membawa prinsip-prinsip desain-eko ke ruang-ruang kota yang padat penduduk, kota-kota padat tempat jalan dan mobil dihilangkan, teknologi iklim hijau dipasang dan akses ke ruang terbuka hijau serta alam menjadi tempat yang menenangkan masyarakat kota.	Jaringan seluler 5G	
Berbagi ekonomi	<i>Internet of Things</i>	

Pemerintah	Swasta	Masyarakat
(Mengubah cara kota beroperasi dan mengurangi tekanan pada layanan dan infrastruktur pemerintah)	(IoT)	
Kemacetan infrastruktur	Buka Platform Data	
Pasca PDB (Produk Domestik Bruto) Peraturan fiskal nasional harus sejalan dengan peraturan internasional untuk mencegah meluasnya	AI (<i>Artificial Intelligence</i>) komersial	
Karir tambal sulam Ekonomi	Mesin pembelajaran	
Mata uang digital	Visi komputer / mesin	
Gerakan kekayaan dari Barat ke Timur	Mesin Baca & Pemahaman	
Keamanan digital	Pemrosesan bahasa alami	
Pengurangan korupsi	Robotika Tingkat Lanjut	
Perang maya	Pertanian Molekuler	
<i>Blockchain</i>	Rekayasa iklim	
<i>Internet of Things</i> (IoT)		
Sistem Informasi Geografis (SIG)		
Buka Platform Data		
Teknologi yang Diatur		

Pemerintah	Swasta	Masyarakat
AI (<i>Artificial Intelligence</i>) komersial		
Mesin pembelajaran		
Visi komputer / mesin		
Mesin Baca & Pemahaman		
Energi Berkelanjutan yang Cerdas		
Legislasi Iklim	-	
Sumber daya alam yang menurun	-	
Rekayasa iklim		

Sumber : *Data diolah Tahun 2021.*

Sumber Asli : *Manajemen Wisata. 2019. 59 Skenario Inovasi Digital dalam Era Kenormalan Baru Pemerintahan secara Global. Posted on 25 Januari 2019 / Under Bisnis Wisata, Data Management and Analytics Tools. <https://manajemenwisata.com/inovasi-digital-pemerintahan/>.*

Kesemua hal tersebut di atas menjadi poin penting dimana perlunya *intermediary actor* antara generasi muda dan generasi tua dalam bersinergi menciptakan inovasi-inovasi terkini sesuai kebutuhan masyarakat. Terlebih dalam bidang birokrasi, dimana para Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak jarang bertentangan dengan kebutuhan generasi muda untuk mengimplementasikan gagasannya. Resistensi pun bermunculan seiring ketidakpahaman aparatur birokrasi dalam penggunaan teknologi secara utuh guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini tentu mempengaruhi kualitas pelayanan publik terhadap masyarakat. Dimana masyarakat saat ini menuntut dan menginginkan inovasi yang mudah dan praktis serta meninggalkan praktek birokrasi cara lama yang kolot dan berbelit-belit.

D. Etika Administrasi Publik di Era Disrupsi

Era disrupsi saat ini ditandai dengan hadirnya berbagai inovasi, teknologi, platform, dan juga model bisnis yang baru. Pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat pun dituntut untuk menyikapinya dengan positif jika ingin tetap bertahan dan terus berkembang. Pemerintah disarankan untuk membuat regulasi yang sejalan dengan setiap perkembangan, sehingga bisa searah dengan perkembangan teknologi dan inovasi yang sedang terjadi. Sedangkan pelaku usaha, dituntut untuk lebih adaptif merespons setiap perubahan yang terjadi, sehingga tidak tertinggal dan terus berkembang usahanya.

Disruption bisa dilihat sebagai sesuatu yang positif karena merupakan sebuah inovasi yang dinamis. Kondisi ini menjadi fenomena bahwa penyelenggaraan pemerintah juga harus mendisrupsi pola lama yang selama ini telah ketinggalan jaman. Penyelenggaraan pemerintahan yang lebih terkesan konvensional dan konservatif perlu dirombak total untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi baik di pusat maupun di daerah.

Dalam penyelenggaraan Negara, inovasi harus terus didorong agar permasalahan dalam pelayanan publik dapat diatasi, maka dari itu konsep *sustaining innovation* yang lebih dulu diperkenalkan dalam dunia bisnis juga harus diterapkan ke dalam penyelenggaraan Negara. Pemimpin merupakan bagian penting yang sangat berpengaruh dengan keberlangsungan *sustaining innovation* karena dituntut untuk berpikir kreatif. Dalam era globalisasi saat ini semangat *entrepreneurship* harus ada dalam konsep penyelenggaraan Negara,

karena hubungan kolaborasi inovasi yang diciptakan oleh sektor bisnis dan pemerintahan sudah tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan satu sama lain.

Mengacu kepada *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2000)* menyatakan bahwa (Lewis and Gilman, 2005:22) : *“Public service is a public trust. Citizens expect public servants to serve the public interest with fairness and to manage public resources properly on a daily basis. Fair and reliable public services inspire public trust. Public service ethics are a prerequisite to, and underpin, public trust, and are a keystone of good governance.”*

Dalam pernyataan diatas dapat diartikan bahwa “layanan publik adalah kepercayaan publik.” Warga negara berharap pegawai negeri atau ASN dapat melayani kepentingan publik dengan adil dan mengelola sumber daya publik dengan baik setiap hari. Layanan publik yang adil dan dapat diandalkan menginspirasi kepercayaan publik. “Etika pelayanan publik adalah prasyarat untuk, dan mendukung, kepercayaan publik, dan merupakan batu kunci dari tata pemerintahan yang baik.”

Stevens (1997) dalam Rizvanda (2018), *sustaining innovation* dibagi menjadi beberapa tingkatan untuk memantau perkembangannya, antara lain:

1. Re-Design : merancang ulang produk yang sudah ada dengan membatasi perbaikan teknisnya
2. Product Alternatives : membuat konsep produk baru atau layanan baru untuk memenuhi kebutuhan fungsional yang terus meningkat dan kompleks

3. System : mendesain system untuk kebutuhan masyarakat yang bergerak semakin maju dan kompleks

Dengan adanya disrupsi pemerintahan yang didukung oleh kecanggihan teknologi semakin mempermudah kehidupan manusia. Sejak reformasi digulirkan, konsep *good governance* menjadi tujuan utama pemerintah. Teori *New Public Service* sangat berperan dalam terbentuknya era disrupsi ini dimana dalam pelayanan yang diusung tidak memandang sisi ekonomi maupun sosial. Inovasi-inovasi yang dihadirkan oleh pemerintah memanglah penting tetapi belum cukup. Perlu pra-kondisi lain yang mendorong disrupsi pemerintahan agar rakyat tak menunggu terlalu lama kesejahteraan mereka.

1. Pertama, Satu Pikiran Pemerintahan.

Memang tak layak betul jika eksekutif dan legislatif “adem ayem” untuk sebuah kebijakan publik akan tetapi terlalu banyak perdebatan tanpa visi yang clear membuat kebijakan publik hanya jadi ampas. Semua elemen pemerintahan harus sepakat pada visi yang sama untuk kesejahteraan bersama, ingat musyawarah dan konsensus sebagai nilai bangsa.

2. Kedua, Satu Pemerataan Pemerintahan.

Republik jelas butuh standar yang sama, sudah ada standar yang tidak berlaku sama, ada yang sangat mampu melaksanakan hingga sama sekali tidak mampu. Standar Pelayanan Minimal dan Standar Pelayanan Publik yang ada sekarang pun sifatnya bukan untuk pemeratakan akan tetapi hanya untuk mematuhi aturan. Belum

lagi dominasi kue ekonomi, pemerintah harus ikut campur dalam membatasi kesenjangan untuk pemeratakan ekonomi.

3. Ketiga, Satu Gerbang Pemerintahan.

Pemerintahan saat ini dikenal fragmentasinya yang tinggi, beda lembaga beda administrasi, miskin komunikasi dan koordinasi. Akibatnya warga terabaikan pelayanan publiknya. Perlu hadirnya Negara dalam sebuah gerbang yang sama dengan integrasi pelayanan publik

Ketiga hal tersebut merupakan prasyarat mendisrupsi pemerintahan di berbagai level, selain itu efek multiplier akan terjadi seperti menciptakan iklim kondusif yang dapat membuka disrupsi total di berbagai sektor lain. Sayangnya kita perlu paham bahwa konteks sektor publik amat berbeda dengan sektor privat. Sektor publik memiliki nilai-nilai kepublikan seperti transparansi dan akuntabilitas yang tentu akan mengurangi kecepatan disrupsi. Sebagai warga biasa kita harus berpartisipasi dengan terbiasa dengan perubahan, yaitu adaptif terhadap perubahan dan jangan alergi dengan perubahan.

Berkembangnya aplikasi penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang terjadi di Indonesia, juga merupakan penegasan bahwa kehidupan masyarakat telah berubah secara fundamental. Hal ini menunjukkan bahwa semua harus siap dengan Revolusi Industri 4.0, termasuk kesiapan para Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aparatur penyelenggara negara. Dalam pemberian pelayanan publik khususnya di Indonesia, pelanggaran moral dan etika dapat diamati mulai dari awal proses kebijakan publik (pengusulan program, proyek, dan

kegiatan yang tidak didasarkan atas kenyataan), desain organisasi pelayanan publik (pengaturan struktur, formalisasi, dispersi otoritas) yang sangat bias terhadap kepentingan tertentu, proses manajemen pelayanan publik yang penuh rekayasa dan kamufase (mulai dari perencanaan teknis, pengelolaan keuangan, SDM, informasi, dan lain sebagainya), yang semuanya itu nampak dari sifat-sifat tidak transparan, tidak responsif, tidak akuntabel, tidak adil, dan lain sebagainya. Dan tidak dapat disangkal, semua pelanggaran moral dan etika ini telah diungkapkan sebagai salah satu penyebab melemahnya pemerintahan kita.

Setiyono (2014), tren perkembangan pemerintahan kita saat ini sebetulnya sedang berada pada fase 4.0. yang terdiri atas:

1. **Fase pertama**, adalah fase dimana pemerintah didominasi fase monarki mutlak, dimana pemerintah berjalan sebagai pengatur rakyat dan aparat pemerintah mengabdikan kehidupannya untuk kekuasaan kerajaan dan kaum bangsawan.
2. **Fase Kedua**, fase konsolidasi demokrasi.
Fase yang terbentuk di antara revolusi prancis sampai dengan pasca perang dunia ke-II ini merupakan fase dimana pemerintahan lebih banyak berbentuk republik, dimana kekuasaan pemerintahan tidak didasarkan pada
3. **Fase ketiga**, adalah fase marketisasi peranan pemerintah dimana peranan pemerintah berkurang secara signifikan dalam mengatur kehidupan sosial dan ekonomi rakyat. Pola pasar bebas mendominasi pada fase ini.
4. **Fase keempat**, adalah fase entrepreneurship government.
Fase ini merupakan kelanjutan pada fase ketiga dimana dilakukan pula reformasi manajerial dengan melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Konsep terkenal dari fase keempat adalah New Public Management oleh Christopher Hood dan

Entrepreneurial Government oleh Osborne dan Gaebbler. Fase 4.0 inilah yang pantas disebut dengan fase *Disruption Government*.

Disruption government merupakan sinergi antara revolusi industri 4.0 dan fase keempat evolusi birokrasi. Untuk mewujudkan *disruption government* maka perlu diadopsi nilai-nilai *entrepreneurship* dalam menjalankan aktivitas birokrasi. Nilai-nilai birokrasi konservatif seperti legal-formal, hirarki, prosedur digantikan nilai-nilai baru seperti eksibilitas, *performance-based pay*, kompetisi dan efisiensi. Konsekuensi dari diberlakukannya nilai-nilai *entrepreneurship* ini adalah dihapuskannya model birokrasi weber yang cenderung kaku dan formal (Alvian R : 2009). *Disruption government* akan memberikan perubahan besar dalam sistem manajemen pemerintahan yang akan berdampak pada pengurangan mengenai aturan legal, prosedur serta penghapusan sistem hirarki. Para ASN tidak dituntut memenuhi jam kerja secara kuantitatif, tapi diberi target kinerja yang terukur, jelas dan spesifik serta pemberian sistem kompensasi dan reward yang adil dan menjanjikan untuk mempertahankan talenta yang dimiliki dalam sebuah organisasi.

Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Padahal, dalam literatur tentang pelayanan publik dan administrasi publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri. Fleksibilitas perlu diberikan kepada setiap anggota organisasi (ASN) dengan bantuan teknologi informasi, sehingga mereka dapat bekerja tanpa harus terikat kondisi ruang dan waktu di tempat kerja. Kelonggaran

yang diberikan bagi birokrasi di era *disruption government*, menuntut pemerintah untuk memiliki pegawai dengan moralitas yang kuat. Moralitas ini berisi karakter-karakter dengan integritas, kejujuran, semangat pantang menyerah, serta idealisme yang tinggi. *Disruption government*, jelas tidak memberi tempat bagi para pegawai yang berkarakter pragmatis, yang harus di-*disrupt* dari pohon birokrasi, karena sibuk meraih keuntungan illegal dari pengelolaan anggaran.

Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Sedangkan hasil penelusuran yang telah dilakukan dalam literatur khususnya tentang pelayanan publik dan administrasi publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri. Etika secara umum memiliki peran yang sangat strategis, hal ini dikarenakan etika dapat menentukan keberhasilan atau pun kegagalan dalam tujuan organisasi, struktur organisasi, serta manajemen publik. Etika sangat berhubungan erat dengan bagaimana sebuah tingkah laku manusia bisa dipertanggung-jawabkan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di dalam administrasi publik. Dalam perwujudan tanggung jawab inilah etika tidak boleh ditinggalkan dan memang harus digunakan sebagai pedoman bertingkah laku.

Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya pelanggaran terhadap etika administrasi publik. Mal-administrasi publik secara umum dapat disebabkan oleh dua faktor yaitu : (a) Faktor internal. Faktor internal berupa kepribadian seseorang. Faktor kepribadian ini dapat berwujud berupa niat, kemauan, dorongan yang tumbuh dari dalam diri seseorang yang melakukan tindakan mal administrasi. Faktor ini

disebabkan oleh lemahnya mental, dangkalnya agama dan keimanan seseorang. Selain itu faktor tersebut juga disebabkan oleh faktor lainnya seperti seperti kebutuhan keluarga, kesempatan, lingkungan kerja dan lemahnya pengawasan, dan lain sebagainya. (b) Faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor yang berada di luar diri seorang yang melakukantindakan mal-administrasi seperti lemahnya peraturan, lemahnya lembaga kontrol, lingkungan kerja dan lain sebagainya yang membuka peluang untuk melakukan tindakan korupsi.

Nilai-nilai etika dan kode etik pelayanan publik di atas jika konsisten diimplementasikan oleh penyelenggara pemerintah (administrator publik) dan menjadi norma bagi organisasi publik, maka mal-administrasi akan dapat diminimalisir, bahkan mungkin juga akan bisa diberantas secara tuntas. Etika dan kode etik administrasi publik tersebut diharapkan menjadi pedoman bagi administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya. Hal ini sesuai dengan fungsi etika administrasi publik, yaitu: pertama, sebagai pedoman dan acuan bagi administrator publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya; kedua, etika administrasi publik (etika birokrasi) sebagai standar penilaian perilaku dan tindakan administrator publik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa skala prioritas untuk mencegah terjadinya mal-administrasi publik adalah:

1. Perlu adanya kontrol internal yang kuat pada diri penyelenggara administrasi publik, yang dapat membentuk kepribadian yang dilandasi nilai keimanan dan keagamaan;
2. Mengimplementasikan etika administrasi publik;
3. Adanya kontrol eksternal dalam wujud adanya pengawasan, baik pengawasan politik, fungsional maupun pengawasan masyarakat.

Selain hal di atas, upaya yang bisa dilakukan untuk mengatasi mal-administrasi publik (Rusdiyansyah dan Dahlan, 2018:37-38) di antaranya sebagai berikut.

- a. Mewujudkan *good governance* dan *good corporate governance*.
- b. Laporan kekayaan penyelenggara negara (diumumkan di lembaran negara, diaudit, ditindaklanjuti, dilihat kelayakannya sebelum, sewaktu, sesudah menjabat, dan ditindak dengan sanksi yang sesuai)
- c. Adanya hukum, undang-undang, kode etik yang meliputi antara lain:
 - (1) Undang-Undang pemberantasan bentrokan kepentingan yang bersifat kriminal, yang melarang tindakan yang dapat dikenai hukuman kejahatan secara rinci;
 - (2) Undang-Undang yang cakupannya lebih luas mengenai bentrokan kepentingan (standar perilaku yang dilanggar, sehingga ada ketentuan tindakan administratif, teguran, pemecatan, dan lain-lain;
 - (3) Keberanian “meniup peluit”;
 - (4) Pembatasan pasca ikatan kerja dan perilaku yang tidak/kurang etis;
 - (5) Standar hukum/kompetensi perilaku etis bagi pejabat hasil pemilihan;
 - (6) Perlunya kode etik penyelenggara negara dan stake holders lainnya dalam berbagai segmennnya (kode etik bagi supra dan infra struktur politik bila yang terakhir mungkin diatur)
- d. Diwujudkan dengan baik etika administrasi publik yang memiliki budaya organisasi dan manajemen yang baik yang meliputi pelatihan, pengauditan, penyelidikan dan pengendalian manajemen publik.

Era Revolusi Industri 4.0 melahirkan sebuah era disrupsi (*disruption era*) dimana internet of things menjadi sebuah kebutuhan pokok yang memicu terjadinya inovasi besar-besaran dalam kehidupan ekonomi, sosial dan bahkan politik suatu komunitas masyarakat. Berdasarkan tabel ciri-ciri disrupsi, inovasi berupa perkembangan teknologi telah mengubah manusia dari peradaban time series menjadi real time. Statistik time series adalah data/informasi yang dapat digunakan dalam menginterpolasi data/informasi masa lalu untuk memprediksi masa yang akan datang (proyeksi), sedangkan saat ini, semua menjadi real time, data hari ini, detik ini langsung terolah dalam big data dan secepat itu dapat menghasilkan sebuah kesimpulan dan langsung dapat ditindaklanjuti. Saat ini masyarakat umumnya hidup pada era konsumtif yang terbuka untuk digunakan bersama, saling berbagi (*sharing*), saling berkolaborasi tanpa harus memiliki sumber daya sendiri. Pada masa lalu semua harus melalui proses antrian dan menunggu, berbeda dengan saat ini, masyarakat bisa langsung mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan saat itu juga (*on demand*). Teknologi dan pemanfaatan big data memungkinkan terjadinya hal tersebut. Kurva penawaran-permintaan dahulu bersifat tunggal, sedangkan saat ini, masyarakat hidup dalam “dunia aplikasi” yang pada saat bersamaan dikerjakan oleh puluhan bahkan ribuan jejaring. Saat ini kompetitor sebagai lawan sudah tidak lagi terlihat, dan langsung masuk ke sasaran-sasaran utama, kepada konsumen/masyarakat, dari pintu ke pintu langsung dan “*unlimited*” terhubung ke segala penjuru yang sudah tidak memiliki batas geografi. Era disrupsi saat ini ditandai dengan hadirnya berbagai inovasi, teknologi, platform, dan juga model bisnis yang baru. Pemerintah,

pelaku usaha, dan masyarakat pun dituntut untuk menyikapinya dengan positif jika ingin tetap bertahan dan terus berkembang. Pemerintah disarankan untuk membuat regulasi yang sejalan dengan setiap perkembangan, sehingga bisa searah dengan perkembangan teknologi dan inovasi yang sedang terjadi. Sedangkan pelaku usaha, dituntut untuk lebih adaptif merespons setiap perubahan yang terjadi, sehingga tidak tertinggal dan terus berkembang usahanya. Disruption bisa dilihat sebagai sesuatu yang positif karena merupakan sebuah inovasi yang dinamis. Kondisi ini menjadi fenomena bahwa penyelenggaraan pemerintah juga harus mendisrupsi pola lama yang selama ini telah ketinggalan jaman. Penyelenggaraan pemerintahan yang lebih terkesan konvensional dan konservatif perlu dirombak total untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi baik di pusat maupun di daerah.

Disruption government merupakan sinergi antara revolusi industri 4.0 dan fase keempat evolusi birokrasi. Untuk mewujudkan *disruption government* maka perlu diadopsi nilai-nilai *entrepreneurship* dalam menjalankan aktivitas birokrasi. Nilai-nilai birokrasi konservatif seperti legal-formal, hirarki, prosedur digantikan nilai-nilai baru seperti eksibilitas, *performance-based pay*, kompetisi dan efisiensi. Konsekuensi dari diberlakukannya nilai-nilai *entrepreneurship* ini adalah dihapuskannya model birokrasi weber yang cenderung kaku dan formal (Alvian R : 2009). *Disruption government* akan memberikan perubahan besar dalam sistem manajemen pemerintahan yang akan berdampak pada pengurangan mengenai aturan legal, prosedur serta penghapusan sistem hirarki. Para ASN tidak dituntut memenuhi jam

kerja secara kuantitatif, tapi diberi target kinerja yang terukur, jelas dan spesifik serta pemberian sistem kompensasi dan reward yang adil dan menjanjikan untuk mempertahankan talenta yang dimiliki dalam sebuah organisasi.

Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Padahal, dalam literatur tentang pelayanan publik dan administrasi publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri. Fleksibilitas perlu diberikan kepada setiap anggota organisasi (ASN) dengan bantuan teknologi informasi, sehingga mereka dapat bekerja tanpa harus terikat kondisi ruang dan waktu di tempat kerja. Kelonggaran yang diberikan bagi birokrasi di era *disruption government*, menuntut pemerintah untuk memiliki pegawai dengan moralitas yang kuat. Moralitas ini berisi karakter-karakter dengan integritas, kejujuran, semangat pantang menyerah, serta idealisme yang tinggi. *Disruption government*, jelas tidak memberi tempat bagi para pegawai yang berkarakter pragmatis, yang harus di-*disrupt* dari pohon birokrasi, karena sibuk meraih keuntungan illegal dari pengelolaan anggaran.

BAB 2

Etos Kerja Menghadapi 4.0

Permasalahan pada aspek administrasi negara yang muncul selama ini berkaitan dengan citra dan kinerja administrasi negara yang belum dapat memenuhi keinginan masyarakat banyak. Pemasalahan administrasi negara tersebut saling terkait dan mempengaruhi, mulai dari hubungan dan kewenangan antar lembaga negara, sistem pemerintahan, kelembagaan (institusi pemerintah dan institusi diluar pemerintah yang semakin bertambah seperti komisi komisi dan badan atau dewan-dewan), pengelolaan keuangan negara, kinerja pelayanan publik yang masih buruk, hubungan kelembagaan antara pusat dan daerah, dan SDM aparatur yang kurang atau belum profesional.

Konsep-konsep tentang nilai moral dan etika dalam administrasi pemerintahan dirumuskan untuk diterapkan dalam kehidupan kenegaraan dan lingkup administrasi yang sesungguhnya. Kemanfaatan konsepsi etika tersebut hanya akan terasa apabila ia benar-benar dapat menjadi bagian dari dinamika administrasi modern. Dalam banyak hal, konsep dan teori filosofis mengenai moralitas dalam bidang administrasi negara itu juga berasal dari praktek administrasi sehari-hari. Oleh sebab itu, pembahasan mengenai etika administrasi negara tidak berada dalam ruang hampa, ia harus selalu menyertakan pembahasan tentang aplikasinya, bagaimana para birokrat dan administrator bertindak atau harus bertindak menurut kaidah-kaidah etis yang ada guna mencapai good governance.

Merupakan yang utama dalam melaksanakan pekerjaan adalah keunggulan budi dan keunggulan karakter yang menghasilkan kerja dan kinerja yang unggul pula. Tentunya, keunggulan tersebut berasal dari buah ketekunan seorang manusia Mahakarya. Kemampuan menghayati pekerjaan menjadi sangat penting sebagai upaya menciptakan keunggulan. Intinya, bahwa saat kita melakukan suatu pekerjaan maka hakikatnya kita sedang melakukan suatu proses pelayanan. Menghayati pekerjaan sebagai pelayanan memerlukan kemampuan transendensi yang bersifat melampaui ruang gerak manusia yang kecil. Hal ini semua dapat terlihat dan tertuang dalam etos kerja.

Etika dalam pelaksanaan administrasi publik menjadi salah satu masalah yang menjadi kelemahan dasar dalam pelaksanaan administrasi di Indonesia. Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia administrasi. Padahal, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik sekaligus sebagai keberhasilan organisasi administrasi itu sendiri. Elemen ini harus diperhatikan dalam setiap pelayanan publik mulai dari penyusunan kebijakan pelayanan, desain struktur organisasi, pelayanan untuk mencapai tujuan akhir pelaksanaan administrasi.

Etos kerja dikatakan sebagai faktor penentu dari keberhasilan individu, kelompok, institusi dan juga yang terluas ialah bangsa dalam mencapai tujuannya. Pada pelaksanaan administrasi publik juga dipengaruhi oleh etos kerja yang dimiliki oleh pejabat-pejabat publik dalam tugasnya menyelenggarakan kebutuhan masyarakat.

Etos kerja merupakan salah satu komponen penting yang menentukan produktivitas suatu organisasi yang secara nasional akan menentukan kualitas suatu bangsa. Etos kerja sangat berhubungan dengan etika baik individu, kelompok, maupun institusi. Ekonomi, politik, sosial dan budaya suatu bangsa sangat ditentukan oleh etos kerja masyarakatnya.

Salah satu faktor yang menyebabkan krisis multidimensi Indonesia sejak tahun 1997 adalah merajalelanya etos kerja yang buruk, Jansen mengambil contoh di tiga bidang saja, pertama di bidang ekonomi, masyarakat lebih mengutamakan ekonomi rente daripada ekonomi riil, sebuah cerminan etos kerja yang ingin cepat kaya tanpa kerja keras, berbeda dengan etos kerja bangsa Jepang dan Jerman yang sering kali di jadikan contoh sebagai etos kerja yang baik, etos kerja tersebut ialah sebagai berikut:

Belajar dari negara lain, Jerman dan Jepang yang luluh lantak di PD II. Tetapi kini, lima puluh tahun kemudian, mereka menjadi bangsa termaju di Eropa dan Asia. Mengapa? Karena etos kerja mereka tidak ikut hancur. Yang hancur hanya gedung-gedung, jalan, dan infrastruktur fisik.

Max Weber menyatakan intisari etos kerja orang Jerman adalah :

- 1) bertindak rasional
- 2) berdisiplin tinggi
- 3) bekerja keras
- 4) berorientasi sukses material
- 5) tidak mengumbar kesenangan
- 6) hemat dan bersahaja, serta
- 7) menabung dan berinvestasi

Di Timur, orang Jepang menghayati "*bushido*"(etos para samurai) perpaduan Shintoisme dan Zen Buddhism. Inilah yang disebut oleh Jansen (1999) sebagai "karakter dasar budaya kerja bangsa Jepang". Bagaimana dengan Indonesia? Mengutip Mochtar Lubis dalam bukunya Manusia Indonesia (1977), Jansen menyatakan 'etoskerja' orang Indonesia adalah:

- 1) Munafik atau hipokrit. Suka berpura-pura, lain di mulut lain di hati
- 2) Enggan bertanggung jawab. Suka mencari kambing hitam
- 3) Berjiwa feodal. Gemar upacara, suka dihormati daripada menghormati dan lebih mementingkan status daripada prestasi
- 4) Percaya takhyul. Gemar hal keramat, mistis dan gaib;
- 5) Berwatak lemah. Kurang kuat mempertahankan keyakinan, plinplan, dan gampang terintimidasi.

Dari kesemuanya, hanya ada satu yang positif, yaitu Artistik; dekat dengan alam. Etos kerja tersebut di atas merupakan gambaran mayoritas dari masyarakat Indonesia yang seharusnya menjadi perhatian mulai dari pemerintah, institusi, kelompok profesi dan individu pekerja itu sendiri. Sebagai contoh organisasi masyarakat ESQ (*Emosional Spiritual Quotien*) telah melakukan upaya-upaya peningkatan etos kerja dengan menggerakkan seluruh lapisan masyarakat untuk mengimplementasikan 7 Budi Utama, yang terdiri dari :

1. Jujur
2. Tanggung jawab
3. Visioner
4. Disiplin

5. Kerjasama

6. Adil

7. Peduli

Dimana 7 Budi Utama tersebut merupakan unsur-unsur yang di butuhkan dalam meningkatkan etos kerja. ESQ memasukan spiritual (agama/keyakinan) karena bangsa indonesia mempunyai keyakinan yang kuat terhadap Tuhan sehingga apabila semua pekerjaan dilakukan atas dasar keyakinan, maka jiwa seseorang akan ikut andil dalam menggerakkan rasa dan menghasilkan perilaku yang kuat, sehingga jika diarahkan dengan benar maka akan berdampak pada perilaku yang baik.

Kemudian Jansen juga menjabarkan etos kerja yang profesional di dalam melakukan pekerjaan, yang dijabarkan dalam 8 (delapan) artian kerja bagi para pelaku kerja dan apabila diterapkan dengan baik, maka akan tercipta produktivitas kerja yang tinggi. Delapan Etos kerja profesional tersebut adalah:

1. Kerja adalah Rahmat : Bekerja Tulus Penuh Syukur.

Bekerja adalah rahmat yang turun dari Tuhan oleh karena itu harus kita syukuri. Bekerja dengan tulus akan membuat kita merasakan rahmat lainnya sebagai berikut:

- a. Kita bisa memaksimalkan talenta kita saat bekerja
- b. Kita bisa mendapatkan pengakuan dan identitas diri dari masyarakat dan komunitas

2. Kerja adalah Amanah : Bekerja Benar Penuh Tanggung Jawab.

Amanah melahirkan sebuah sikap tanggung jawab, dengan demikian maka tanggung jawab harus ditunaikan dengan baik dan benar bukan hanya sekedar formalitas. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang didelegasikan kepada kita akan membubuhkan kehendak kuat untuk melaksanakan tugas dengan

benar sesuai job description untuk mencapai target yang ditetapkan.

3. Kerja adalah Panggilan : Bekerja Tuntas Penuh Integritas

Dalam konteks pekerjaan, panggilan umum ini memiliki arti bahwa apa saja yang kita kerjakan hendaknya memenuhi tuntutan profesi. Profesi yang kita jalani untuk menjawab panggilan kita sebagai birokrat, akuntan, hakim, dokter, dsb. Agar panggilan dapat diselesaikan hingga tuntas maka diperlukan integritas yang kuat karena dengan memegang teguh integritas maka kita dapat bekerja dengan sepenuh hati, segenap pikiran, segenap tenaga kita secara total, utuh dan menyeluruh.

4. Kerja adalah Aktualisasi : Bekerja Keras Penuh Semangat.

Aktualisasi adalah kekuatan yang kita pakai untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Tujuan dari sikap yang kita pakai untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Tujuan dari sikap aktual ini adalah agar kita terbiasa bekerja keras dan selalu tuntas untuk mencapai mimpi dan keinginan kita tanpa merubah diri kita menjadi pecandu kerja. Ada tiga cara mudah untuk meningkatkan etos kerja keras, yaitu:

- a. Kembangkanlah visi sebagai ilham untuk bekerja keras
- b. Kerja keras merupakan ongkos untuk mengembangkan diri kita
- c. Kerja keras itu baik, menyehatkan dan menguatkan diri kita

5. Kerja adalah ibadah : Bekerja Serius Penuh Kecintaan

Segala pekerjaan yang diberikan Tuhan kepada kita harus kita syukuri dan lakukan dengan sepenuh hati. Tidak ada tipe atau jenis pekerjaan yang lebih baik dan lebih rendah dari yang lain karena semua pekerjaan adalah sama di mata Tuhan jika kita mengerjakannya dengan serius dan penuh kecintaan. Berbekal keseriusan itu maka hasil yang akan kita peroleh juga akan lebih dari yang kita bayangkan, begitu pula jika pekerjaan yang kita lakukan didasarkan oleh rasa cinta. Seberat apapun beban pekerjaan kita, berapapun gaji yang kita dapatkan dan apapun posisi yang kita pegang akan memberikan nilai moril dan spirituil yang berbeda jika semua didasari dengan rasa cinta. Jadi, bekerja serius penuh kecintaan akan melahirkan pengabdian serta dedikasi terhadap pekerjaan.

6. Kerja adalah Seni : Bekerja Cerdas Penuh Kreatifitas.

Bekerja keras itu perlu, namun bekerja dengan cerdas sangat dibutuhkan. Kecerdasan disini dimaksudnya adalah menggunakan strategi dan taktik dengan pintar untuk mengembangkan diri, memanfaatkan waktu bekerja agar tetap efektif dan efisien, melihat dan memanfaatkan peluang kerja yang ada, melahirkan karya dan buah pikiran yang inovatif dan kreatif. Hasilnya tentu saja daya cipta kita bukan hanya disenangi oleh pemimpin perusahaan tetapi juga oleh orang lain karena semua yang kita hasilkan itu adalah karya seni.

7. Kerja adalah Kehormatan : Bekerja Tekun Penuh Keunggulan.

Kehormatan diri bisa kita dapat dengan bekerja. Melalui pekerjaan, maka kita dihormati dan dipercaya untuk memangku suatu posisi tertentu dan mengerjakan tugas yang diberikan kepada kita termasuk segala kompetensi diri yang kita miliki, kemampuan dan kesempatan dalam hidup. Rasa hormat yang terbentuk dalam diri kita akan menumbuhkan rasa percaya diri yang akan meningkatkan kita untuk bekerja lebih tekun.

8. Kerja adalah Pelayanan : Bekerja Paripurna Penuh Kerendahan Hati.

Hasil yang kita lakukan dalam bekerja bisa menjadi masukan untuk orang lain dan begitu pula sebaliknya. Sehingga dari proses tersebut kita telah memberikan kontribusi kepada orang lain agar mereka bisa hidup dan beraktivitas dengan lebih mudah. Jadi, bekerja juga bisa kita golongkan sebagai salah satu bentuk pelayanan kita terhadap orang lain

Etika berkaitan dengan konsep-teori-rasio tentang nilai-nilai etis dalam hubungan manusiawi, seperti kebenaran, keadilan, kebebasan, kejujuran, dan cinta kasih. Sementara etos berkaitan dengan perilaku-praktik-budaya yang tidak selalu bersifat etis atau sesuai dengan etika. Etika kerja adalah semacam teori tentang apa, mengapa, dan bagaimana seseorang seharusnya bekerja agar ia menjadi manusia yang baik. Dan etos kerja adalah praktik dan budaya kerja apa adanya.

Karena bersifat konseptual-teoritik-rasional, etika kerja selalu mengacu pada nilai-nilai etis yang menghargai dan meningkatkan harkat dan martabat manusia sebagai manusia. Etika dan etos kerja merupakan faktor dasar dari pejabat publik dalam melaksanakan administrasi publik. Sebagai contoh, seorang pegawai administrasi keuangan, ketika ia menjunjung etikanya maka ia akan jujur dalam mencatat pengeluaran baik ada orang maupun tidak, itu yang dinamakan etika. Karena ia berlaku jujur maka etos yang etis terwujud menjadi suatu sikap profesional dan menghasilkan kinerja yang baik.

Pada dasarnya etika pejabat publik tertuang dalam kode etik kepegawaian, sehingga sudah ada dasar untuk suatu perilaku pejabat publik yang secara moral sudah dianggap benar. Apabila etika dihayati dan diaplikasikan dengan baik dalam setiap pekerjaan maka terciptalah etos kerja yang sehat atau etis (kejujuran, kebebasan, kebenaran, keadilan, cinta kasih, dsb) apabila tidak berhasil dipraktikkan dalam bekerja, maka terciptalah suatu etos kerja yang tidak etis, tidak sehat akan menghasilkan suatu pencapaian kerja yang tidak baik pula. Sehingga dapat dilihat bahwa penerapan etika dilakukan terlebih dahulu, dan akan dapat membangun etos kerja yang nantinya menghasilkan suatu kinerja atau produktivitas dalam pekerjaan.

A. Implikasi Hubungan Antara Etika Dan Etos Kerja Pejabat Publik

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa etika mempengaruhi etos kerja pegawai publik dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan administrasi publik. Pegawai harus memahami, menghayati dan mengaplikasikan etika dalam pekerjaan sehari-hari

mulai dari tugas individu, kelompok maupun institusi, maka etos kerja akan dapat di bangun secara maksimal, sehingga produktivitas kerja meningkat, pegawai itu sendiri itu akan memperoleh kepuasan kerja sebagai dorongan untuk mencapai profesionalitas, masyarakat akan memperoleh kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan, maka timbul kepercayaan dalam masyarakat, dan menjadikan hubungan timbal balik yang efektif. Jika semua hal tersebut dapat tercapai pada akhirnya akan mempertahankan etos kerja yang baik serta menjadikan bangsa kita sebagai bangsa yang tangguh, mampu bersaing di era pasar bebas.

Sebaliknya apabila etika yang telah dibuat tidak diikutsertakan dalam pegawai dalam tugasnya, maka kasus-kasus seperti penyelewengan akan potensial terjadi, dan menghasilkan etos buruk, seperti yang di katakan oleh Mochtar Lubis bahwa etos kerja bangsa indonesia hampir seluruhnya merupakan etos yang buruk. Tentunya etos buruk tersebut akan menciptakan kerusakan perilaku, sehingga produktivitas serta profesionalisme tidak dapat dicapai.

Bagi pegawai itu sendiri etos buruk akan menjadi kebiasaan yang dapat menular kepada pegawai lain dan dapat merugikan instansi sehingga tidak dapat mencapai target pekerjaan. Selain itu dampak luas dari etos kerja pegawai publik yang buruk akan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat yang buruk pula, sehingga muncul ketidakpuasan dari masyarakat terhadap administrasi publik. Etos kerja bangsa Indonesia digambarkan sebagai etos yang buruk, untuk itu perlu ada kerja keras dari berbagai pihak yang terus menerus untuk merubah etos kerja yang sudah menjadi kebiasaan bangsa indonesia. Salah satu upaya dari organisasi masyarakat ialah

penerapan 7 Budi Utama oleh ESQ di segala lapisan masyarakat, hal ini dapat menjadi upaya untuk menumbuhkan etos dari dalam jiwa sehingga menghasilkan perilaku yang masyarakat yang madani.

Etos kerja sangat dipengaruhi oleh etika. Etos kerja yang profesional didasari oleh orang yang menjunjung tinggi etika. Apabila etika dihayati dan diaplikasikan dengan baik dalam setiap pekerjaan maka terciptalah etos kerja yang sehat atau etis (kejujuran, kebebasan, kebenaran, keadilan, cinta kasih, dsb) apabila tidak berhasil dipraktikan dalam bekerja, maka terciptalah suatu etos kerja yang tidak etis, tidak sehat akan menghasilkan suatu pencapaian kerja yang tidak baik pula.

Etos kerja merupakan salah satu komponen penting yang menentukan produktivitas suatu organisasi yang secara nasional akan menentukan kualitas suatu bangsa. Etos kerja sangat berhubungan dengan etika baik individu, kelompok, maupun institusi.

Ekonomi, politik, sosial dan budaya suatu bangsa sangat di tentukan oleh etos kerja masyarkatnya. Salah satu faktor yang menyebabkan krisis multidimensi Indonesia sejak tahun 1997 adalah merajalelanya etos kerja yang buruk, Jansen mengambil contoh di tiga bidang saja, pertama di bidang ekonomi, masyarakat lebih mengutamakan ekonomi rente daripada ekonomi riil, sebuah cerminan etos kerja yang ingin cepat kaya tanpa kerja keras, berbeda dengan etos kerja bangsa Jepang dan Jerman yang sering kali di jadikan contoh sebagai etos kerja yang baik, etos kerja tersebut ialah sebagai berikut:

Belajar dari negara lain, Jerman dan Jepang yang luluh lantak di PD II. Tetapi kini, lima puluh tahun kemudian, mereka menjadi bangsa

termaju di Eropa dan Asia. Mengapa? Karena etos kerja mereka tidak ikut hancur. Yang hancur hanya gedung-gedung, jalan, dan infrastruktur fisik.

Max Weber menyatakan intisari etos kerja orang Jerman adalah :

- 1) bertindak rasional
- 2) berdisiplin tinggi
- 3) bekerja keras
- 4) berorientasi sukses material
- 5) tidak mengumbar kesenangan
- 6) hemat dan bersahaja, serta
- 7) menabung dan berinvestasi

Di Timur, orang Jepang menghayati "*bushido*"(etos para samurai) perpaduan Shintoisme dan Zen Buddhism. Inilah yang disebut oleh Jansen (1999) sebagai "karakter dasar budaya kerja bangsa Jepang".

Bagaimana dengan Indonesia? Mengutip Mochtar Lubis dalam bukunya Manusia Indonesia (1977), Jansen menyatakan 'etos kerja' orang Indonesia adalah:

- 1) Munafik atau hipokrit. Suka berpura-pura, lain di mulut lain di hati
- 2) Enggan bertanggung jawab. Suka mencari kambing hitam
- 3) Berjiwa feodal. Gemar upacara, suka dihormati daripada menghormati dan lebih mementingkan status daripada prestasi
- 4) Percaya takhyul. Gemar hal keramat, mistis dan gaib;
- 5) Berwatak lemah. Kurang kuat mempertahankan keyakinan, plinplan, dan gampang terintimidasi.

Dari kesemuanya, hanya ada satu yang positif, yaitu Artistik; dekat dengan alam.

Kemudian Jansen juga menjabarkan etos kerja yang profesional di dalam melakukan pekerjaan, yang dijabarkan dalam 8 (delapan) artian kerja bagi para pelaku kerja dan apabila diterapkan dengan baik, maka akan tercipta produktivitas kerja yang tinggi. Delapan Etos kerja profesional tersebut adalah

1. Kerja adalah Rahmat : Bekerja Tulus Penuh Syukur

Bekerja adalah rahmat yang turun dari Tuhan oleh karena itu harus kita syukuri. Bekerja dengan tulus akan membuat kita merasakan rahmat lainnya sebagai berikut:

- a. Kita bisa memaksimalkan talenta kita saat bekerja.
- b. Kita bisa mendapatkan pengakuan dan identitas diri dari masyarakat dan komunitas

2. Kerja adalah Amanah : Bekerja Benar Penuh Tanggung Jawab.

Amanah melahirkan sebuah sikap tanggung jawab, dengan demikian maka tanggung jawab harus ditunaikan dengan baik dan benar bukan hanya sekedar formalitas. Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang didelegasikan kepada kita akan membubuhkan kehendak kuat untuk melaksanakan tugas dengan benar sesuai *job description* untuk mencapai target yang ditetapkan.

3. Kerja adalah Panggilan : Bekerja Tuntas Penuh Integritas.

Dalam konteks pekerjaan, panggilan umum ini memiliki arti bahwa apa saja yang kita kerjakan hendaknya memenuhi tuntutan profesi. Profesi yang kita jalani untuk menjawab panggilan kita sebagai birokrat, akuntan, hakim, dokter, dsb. Agar panggilan dapat diselesaikan hingga tuntas maka diperlukan integritas yang kuat karena dengan memegang teguh integritas maka kita dapat bekerja dengan sepuh hati, segenap pikiran, segenap tenaga kita secara total, utuh dan menyeluruh.

4. Kerja adalah Aktualisasi : Bekerja Keras Penuh Semangat.

5. Aktualisasi adalah kekuatan yang kita pakai untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Tujuan dari sikap yang kita pakai untuk mengubah potensi menjadi realisasi. Tujuan dari sikap aktual ini adalah agar kita terbiasa bekerja keras dan selalu tuntas untuk

mencapai mimpi dan keinginan kita tanpa merubah diri kita menjadi pecandu kerja. Ada tiga cara mudah untuk meningkatkan etos kerja keras, yaitu:

- a. Kembangkanlah visi sebagai ilham untuk bekerja keras.
- b. Kerja keras merupakan ongkos untuk lebih bisa mengembangkan diri kita.
- c. Kerja keras itu baik, menyehatkan dan menguatkan diri kita

6. Kerja adalah ibadah : Bekerja Serius Penuh Kecintaan

Segala pekerjaan yang diberikan Tuhan kepada kita harus kita syukuri dan lakukan dengan sepenuh hati. Tidak ada tipe atau jenis pekerjaan yang lebih baik dan lebih rendah dari yang lain karena semua pekerjaan adalah sama di mata Tuhan jika kita mengerjakannya dengan serius dan penuh kecintaan. Berbekal keseriusan itu maka hasil yang akan kita peroleh juga akan lebih dari yang kita bayangkan, begitu pula jika pekerjaan yang kita lakukan didasarkan oleh rasa cinta. Seberat apapun beban pekerjaan kita, berapapun gaji yang kita dapatkan dan apapun posisi yang kita pegang akan memberikan nilai moril dan spirituil yang berbeda jika semua didasari dengan rasa cinta. Jadi, bekerja serius penuh kecintaan akan melahirkan pengabdian serta dedikasi terhadap pekerjaan.

7. Kerja adalah Seni : Bekerja Cerdas Penuh Kreatifitas.

Bekerja keras itu perlu, namun bekerja dengan cerdas sangat dibutuhkan. Kecerdasan disini dimaksudnya adalah menggunakan strategi dan taktik dengan pintar untuk mengembangkan diri, memanfaatkan waktu bekerja agar tetap efektif dan efisien, melihat dan memanfaatkan peluang kerja yang ada, melahirkan karya dan buah pikiran yang inovatif dan kreatif. Hasilnya tentu saja daya cipta kita bukan hanya disenangi oleh pemimpin perusahaan tetapi juga oleh orang lain karena semua yang kita hasilkan itu adalah karya seni.

8. Kerja adalah Kehormatan : Bekerja Tekun Penuh Keunggulan.

Kehormatan diri bisa kita dapat dengan bekerja. Melalui pekerjaan, maka kita dihormati dan dipercaya untuk memangku suatu posisi tertentu dan mengerjakan tugas yang diberikan kepada kita termasuk segala kompetensi diri yang kita miliki, kemampuan dan kesempatan dalam hidup. Rasa hormat yang terbentuk dalam diri

kita akan menumbuhkan rasa percaya diri yang akan meningkatkan kita untuk bekerja lebih tekun.

9. Kerja adalah Pelayanan : Bekerja Paripurna Penuh Kerendahan Hati.

Hasil yang kita lakukan dalam bekerja bisa menjadi masukan untuk orang lain dan begitu pula sebaliknya. Sehingga dari proses tersebut kita telah memberikan kontribusi kepada orang lain agar mereka bisa hidup dan beraktivitas dengan lebih mudah. Jadi, bekerja juga bisa kita golongkan sebagai salah satu bentuk pelayanan kita terhadap orang lain

Etika berkaitan dengan konsep-teori-rasio tentang nilai-nilai etis dalam hubungan manusiawi, seperti kebenaran, keadilan, kebebasan, kejujuran, dan cinta kasih. Sementara etos berkaitan dengan perilaku-praktik-budaya yang tidak selalu bersifat etis atau sesuai dengan etika. Etika kerja adalah semacam teori tentang apa, mengapa, dan bagaimana seseorang seharusnya bekerja agar ia menjadi manusia yang baik. Dan etos kerja adalah praktik dan budaya kerja apa adanya.

Karena bersifat konseptual-teoritik-rasional, etika kerja selalu mengacu pada nilai-nilai etis yang menghargai dan meningkatkan harkat dan martabat manusia sebagai manusia. Etika dan etos kerja merupakan faktor dasar dari pejabat publik dalam melaksanakan administrasi publik. Sebagai contoh, seorang pegawai administrasi keuangan, ketika ia menjunjung etikanya maka ia akan jujur dalam mencatat pengeluaran baik ada orang maupun tidak, itu yang dinamakan etika. Karena ia berlaku jujur maka etos yang etis terwujud menjadi suatu sikap profesional dan menghasilkan kinerja yang baik.

Pada dasarnya etika pejabat publik tertuang dalam kode etik kepegawaian, sehingga sudah ada dasar untuk suatu perilaku pejabat publik yang secara moral sudah dianggap benar. Apabila etika

dihayati dan diaplikasikan dengan baik dalam setiap pekerjaan maka terciptalah etos kerja yang sehat atau etis (kejujuran, kebebasan, kebenaran, keadilan, cinta kasih, dsb) apabila tidak berhasil dipraktikan dalam bekerja, maka terciptalah suatu etos kerja yang tidak etis, tidak sehat akan menghasilkan suatu pencapaian kerja yang tidak baik pula.

Sehingga dapat dilihat bahwa penerapan etika dilakukan terlebih dahulu, dan akan dapat membangun etos kerja yang nantinya menghasilkan suatu kinerja atau produktivitas dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa etika mempengaruhi etos kerja pegawai publik dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan administrasi publik. Pegawai harus memahami, menghayati dan mengaplikasikan etika dalam pekerjaan sehari-hari mulai dari tugas individu, kelompok maupun institusi, maka etos kerja akan dapat di bangun secara maksimal, sehingga produktivitas kerja meningkat, pegawai itu sendiri itu akan memperoleh kepuasan kerja sebagai dorongan mencapai profesionalitas, masyarakat akan memperoleh kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan, maka timbul kepercayaan dalam masyarakat, dan menjadikan hubungan timbal balik yang efektif.

Etika yang telah dibuat tidak diikutsertakan dalam pegawai dalam tugasnya, maka kasus-kasus seperti penyelewengan akan potensial terjadi, dan menghasilkan etos buruk, seperti yang di katakan oleh Mochtar Lubis bahwa etos kerja bangsa indonesia hampir seluruhnya merupakan etos yang buruk. Etos buruk tersebut akan menciptakan kerusakan perilaku, sehingga produktivitas serta profesionalisme

tidak dapat dicapai. Bagi pegawai itu sendiri etos buruk akan menjadi kebiasaan yang dapat menular kepada pegawai lain dan dapat merugikan instansi sehingga tidak dapat mencapai target pekerjaan. Selain itu dampak luas dari etos kerja pegawai publik yang buruk akan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat yang buruk pula, sehingga muncul ketidakpuasan dari masyarakat terhadap administrasi publik.

B. TATA KEPEMERINTAHAN YANG BAIK (*GOOD GOVERNANCE*) (SEBUAH PANDANGAN ETIKA)

I. *GOOD GOVERNANCE* (keperintahan yang baik)

a. Arti dan makna *good governance*

- Istilah *governance*, tidak hanya berarti pemerintahan sebagai kegiatan, tetapi mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan, penyelenggaraan dan pemerintahan.
- *Governance*/pemerintahan berkembang dan populer dengan pemerintahan, praktek terbaiknya disebut pemerintahan yang baik (*good governance*).
- OECD dan World Bank mengartikan *good governance*: penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab sejalan demokrasi dan pasar efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi yang langka, pencegahan korupsi secara politik dan administratif, menjalankan disiplin anggaran, penciptaan kerangka kerja politik dan hukum bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan.
- *Governance*: Proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang, berkaitan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan tersebut (kooiman, 1993).

b. Arti baik (*good*) dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) :

- Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/ kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial;
- Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik tergantung pada dua hal:
- Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan bernegara; orientasi ideal negara mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan komponen konstituen/pemilihnya seperti: legitimasi,

Apakah pemerintah dipilih dan mendapat kepercayaan rakyat; akuntabilitas (kewajiban memberi pertanggungjawaban/menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan organisasi kepada pihak yang memiliki hak/kewenangan meminta keterangan/pertanggung-jawaban).

Pemerintahan berfungsi: secara efektif efisien melakukan upaya pencapaian tujuan bernegara. Membangun *good governance*, bukan hanya masalah memperbaiki kondisi institusi pemerintah, kondisi pelaku dalam masyarakat harus mendapat perhatian.

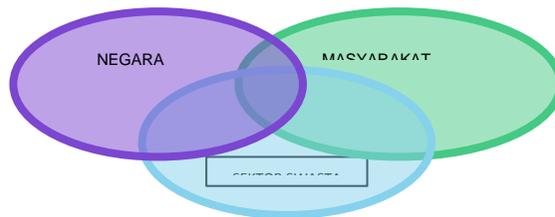
Masyarakat sebagai institusi memiliki kelompok sosial dengan kondisi dan kepentingan berbeda. sehingga, *good governance* membutuhkan cara agar keragaman diperhitungkan.

Beberapa kelompok/institusi tertentu mungkin dapat berfungsi sebagai organisasi/institusi penengah mewakili masyarakat akar rumput yang beragam.

Keterkaitan pemerintahan yang baik dengan penyelenggaraan negara, *governance* :

- i. *Economic governance* : proses pembuatan keputusan memfasilitasi aktivitas ekonomi dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi yaitu legislatif sebagai pengambil keputusan politik, pemerintah di samping pelaksana (BUMN/D) sebagai fasilitator terhadap swasta/masyarakat sebagai pelaku ekonomi. pemerintahan ekonomi mempunyai implikasi terhadap keadilan, kemiskinan, kualitas hidup.
- ii. *Political governance* : proses pembuatan keputusan untuk formulasi kebijakan. merupakan fungsi legislatif kebijakan tertentu (peraturan perundangan) dihasilkan badan legislatif (penguji material) dari peraturan perundangan.
- iii. *Administrative governance* : sistem implementasi kebijakan, meliputi : *state* (negara/pemerintahan), *private sector* (sektor swasta/dunia usaha), *society* (masyarakat), saling berinteraksi dan menjalankan fungsi masing-masing.
- iv. Institusi pemerintah menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif.
- v. Swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, masyarakat berperan dan
- vi. Positif dalam interaksi sosial melalui lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain (undp, 1997).
- vii. Negara, sebagai salah satu unsur *governance*, di dalamnya termasuk lembaga politik dan lembaga publik. sektor swasta meliputi perusahaan swasta yang bergerak di berbagai bidang dan sektor informal lain di pasar.

- viii. Swasta : Bagian masyarakat. swasta dapat dibedakan dengan masyarakat, karena mempunyai pengaruh terhadap kebijakan sosial, politik dan ekonomi dengan aturan formal dan non formal.
- ix. *Society* : Lembaga swadaya masyarakat, organisasi profesi dan lain-lain.



Gambar. Hubungan Negara, Swasta Dan Masyarakat.

Domain *state* menjadi domain paling berperan penting dalam mewujudkan *good governance*, karena fungsi peraturan yang memfasilitasi domain swasta dan masyarakat, serta fungsi administratif penyelenggaraan pemerintahan melekat pada domain ini.

- Peran pemerintah melalui kebijakan publik sangat penting dalam memfasilitasi terjadinya mekanisme pasar yang benar, sehingga penyimpangan di dalam pasar dapat dihindari.
- Upaya perwujudan *good governance* dapat dimulai dengan membangun landasan demokratisasi penyelenggaraan negara dan dilakukan upaya pembenahan penyelenggara pemerintahan sehingga terwujud *good government*.

- Penyelenggaraan pemerintahan terciptanya fungsi pelayanan publik. pemerintahan yang baik cenderung menciptakan terselenggaranya fungsi pelayanan publik dengan baik.
- Pemerintahan buruk mengakibatkan fungsi pelayanan publik tidak dapat terselenggara baik.
- Dalam penyelenggaraan pemerintahan, terjadi pergeseran *rule government* menjadi *good government*. dalam *rule government* penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik senantiasa menyandarkan pada peraturan perundangan yang berlaku.
- Prinsip pemerintahan yang baik tidak hanya terbatas pada penggunaan peraturan perundangan yang berlaku, melainkan dikembangkan menerapkan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik yang tidak hanya melibatkan pemerintah/negara, tetapi melibatkan internal dan eksternal birokrasi.

Dari aspek pemerintahan, *good governance* dapat dilihat melalui aspek:

- a. Hukum/kebijakan, ditujukan pada perlindungan kebebasan sosial, politik ekonomi.
- b. Kompetensi administrasi dan transparansi. kemampuan membuat perencanaan dan melakukan implementasi efisien, melakukan penyederhanaan organisasi, disiplin dan model administratif, keterbukaan informasi.
- c. Desentralisasi. desentralisasi regional dan dekonsentrasi dalam departemen
- d. Penciptaan pasar kompetitif. penyempurnaan mekanisme pasar, peningkatan peran pengusaha kecil dan segmen lain dalam sektor swasta, deregulasi, dan kemampuan pemerintah mengelola kebijakan makro ekonomi.

c. Prinsip *Good Governance*

Lima karakteristik pemerintahan yang baik:

1. Interaksi, melibatkan tiga mitra besar: pemerintah, swasta, masyarakat madani untuk melaksanakan pengelolaan sumber daya ekonomi, sosial dan politik.
2. Komunikasi, terdiri sistem jejaring dalam proses pengelolaan dan kontribusi terhadap kualitas hasil.
3. Proses penguatan sendiri. sistem pengelolaan mandiri adalah kunci keberadaan dan kelangsungan keteraturan berbagai situasi kekacauan disebabkan dinamika dan perubahan lingkungan, memberi kontribusi terhadap partisipasi dan menggalakkan kemandirian masyarakat, dan memberi kesempatan kreativitas dan stabilitas berbagai aspek pemerintahan yang baik.
4. Dinamis, keseimbangan berbagai unsur kekuatan kompleks menghasilkan persatuan, harmoni, dan kerjasama untuk pertumbuhan dan pembangunan berkelanjutan, kedamaian dan keadilan, kesempatan merata untuk semua sektor dalam masyarakat madani.
5. Saling ketergantungan dinamis antara pemerintah, kekuatan pasar dan masyarakat madani. (UNDP 1997)

Lima karakteristik dalam *good governance* mencerminkan terjadinya proses pengambilan keputusan melibatkan *stakeholders*, menerapkan prinsip *good governance* : partisipasi, transparansi, berorientasi kesepakatan, kesetaraan, efektif efisien, akuntabilitas, visi dan misi.

Prinsip pemerintahan yang baik mengandung nilai bersifat obyektif dan rasional, bila diterapkan dengan baik, menjadi tolok ukur/indikator dan ciri/karakteristik pemerintahan yang baik.

Tuntutan penyelenggaraan yang baik ditujukan pada pembaharuan administrasi negara dan penegakan hukum”. lembaga administrasi negara, dalam sankri: “prinsip penyelenggaraan negara” (2003) “kredibilitas manajemen pemerintahan pada negara demokratis konstitusional di masa mendatang akan lebih banyak ditentukan kompetensinya dalam pengelolaan kebijakan publik”. oleh karena itu, upaya perwujudan pemerintahan yang baik dapat dimulai dengan membangun landasan demokratisasi penyelenggaraan negara dan dilakukan upaya pembenahan manajemen pemerintahan (manan, 1999).

Wujud *good governance*: penyelenggaraan pemerintahan negara solid, bertanggungjawab, efisien, efektif, menjaga kesinergian interaksi konstruktif di antara domain negara, swasta dan masyarakat.

Good governance meliputi sistem administrasi negara, maka upaya mewujudkan *good governance* merupakan upaya melakukan penyempurnaan sistem administrasi negara yang berlaku pada negara secara menyeluruh.

d. Manajemen Perubahan Dan *Good Governance*

Kemampuan pemimpin penyelenggara pemerintahan negara dan masyarakat untuk mengelola perubahan menjadi kritis dan strategik, terutama sensitivitas dan responsivitas sinyal dan kapan perubahan diperlukan khusus dalam langkah penyelamatan, pemulihan, pemantapan, pengembangan pembangunan.

- Terlalu cepat puas
- Tim (koalisi) pengarah yang cukup efektif gagal
- Mencibir kekuatan visi dan komunikasi visi dan strategi
- Membiarkan “tembok penghalang” visi baru
- Gagal menciptakan sukses jangka pendek
- Jangan terlalu cepat mengatakan sukses
- Lupa menjangkar perubahan agar berakar dalam budaya organisasi

Metode reformasi yang umum dilakukan dalam perubahan organisasi:

1. Reformasi di segala bidang
2. Restrukturisasi
3. Rekayasa ulang
4. Bervisi dan bermisi
5. Kebijakan, program, dan kegiatan 4 P pembangunan
6. Pelaporan lakip
7. Perubahan strategi
8. Perubahan budaya organisasi

Langkah perubahan organisasi antara lain:

1. Menetapkan makna urgensi perubahan
2. Menciptakan koalisi pengarah yang kuat
3. Mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi
4. Memberdayakan orang/organisasi/masyarakat untuk melakukan tindakan

5. Menghasilkan sukses jangka pendek
6. Konsolidasi capaian kinerja dan menghasilkan lebih banyak perubahan
7. Melembagakan rancangan baru dalam budaya organisasi

Perubahan dalam lingkungan cepat dan kompleks seperti pada masa globalisasi, lokalisasi pasar dan persaingan, tinggi perlu dilakukan dengan perencanaan matang. solusi rasional menghadapi kondisi tersebut : belajar bko,anyak faktor dan konsekuensi perubahan sukses, dan meneruskan ke seluruh organisasi.

Tabel 2.1 Manajemen Versus Kepemimpinan

Manajemen	Kepemimpinan
Perencanaan dan penganggaran	Menentukan arah
Pengorganisasian dan penyusunan staf	Mengarahkan pegawai
Pengendalian dan pemecahan masalah	Memberi motivasi dan inspirasi
Menghasilkan taraf fasilitas peramalan, keteraturan dan kemungkinan menghasilkan kinerja jangka pendek yang diharapkan oleh pihak berkepentingan	Melakukan perubahan hingga taraf akhir dan kemungkinan perubahan yang bermanfaat (reformasi yang berhasil)

Penerapan nilai *good governance* dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara: perubahan dalam hal pemahaman, perubahan cara pandang dan perilaku seluruh masyarakat bangsa, termasuk aparatur negara sebagai regulator jalannya pemerintahan

II. AKUNTABILITAS

A. Tinjauan Historis Dan Teoritis

- Akuntabilitas: dalam akuntabilitas terkandung kewajiban menyajikan dan melaporkan dan kegiatan, terutama di bidang administrasi keuangan pihak yang lebih tinggi/atasannya.
- Tolok ukur/indikator mengukur kinerja: kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja melalui pengukuran obyektif.
- Media pertanggungjawaban dalam akuntabilitas tidak terbatas pada laporan pertanggungjawaban saja, tetapi mencakup praktek kemudahan pemberi mandat mendapatkan informasi, langsung, tidak langsung (lisan/tulisan).
- Akuntabilitas : untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan berhubungan pelayanan : apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, bagaimana (ghartey, 1987).
- Akuntabilitas : instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam mencapai hasil pelayanan publik.
- “Akuntabilitas: evolusi kegiatan, dilaksanakan petugas, baik masih berada pada jalur otoritasnya /sudah jauh di luar tanggung jawab dan kewenangannya” (carino, 1991).
- Akuntabilitas dapat hidup, berkembang dalam suasana transparan, demokratis, ada kebebasan mengemukakan pendapat.
- Dimensi yang membedakan akuntabilitas dengan yang lain:
 - a. Siapa harus melaksanakan akuntabilitas
 - b. Kepada siapa dia berakuntabilitas
 - c. Apa standar yang digunakan penilaian akuntabilitas
 - d. Nilai akuntabilitas itu sendiri

- “Akuntabilitas : kewajiban individu/ penguasa yang dipercayakan mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, program”. deklarasi tokyo (1985) .
- Akuntabilitas pelayanan publik: pertanggungjawaban pegawai pemerintah kepada publik yang menjadi konsumen pelayanannya. konsep ini timbul seiring perkembangan proses demokrasi.
- Akuntabilitas memvisualisasikan ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan melakukan evaluasi kinerja, keterbukaan pembuatan keputusan, mengacu jadwal yang ditetapkan dan menerapkan efisiensi dan efektivitas biaya pelaksanaan tugasnya.
- Pengendalian sebagai bagian penting manajemen yang baik, adalah saling menunjang dengan akuntabilitas.
- Pengendalian tidak dapat berjalan efisien efektif bila tidak ditunjang mekanisme akuntabilitas yang baik.

B. Jenis Akuntabilitas :

1. Akuntabilitas internal seseorang. (akuntabilitas spiritual) :

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada tuhan, meliputi pertanggung-jawaban mengenai segala yang dijalankan, hanya diketahui dan difahami dirinya. Kesadaran akuntabilitas internal/spiritual pegawai akan senang hati melakukan pekerjaan dan tugas dengan baik.

2. Akuntabilitas eksternal seseorang : akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungannya, lingkungan formal (atasan-bawahan), lingkungan masyarakat. kegagalan seseorang memenuhi akuntabilitas eksternal mencakup pemborosan :

waktu, sumber daya, sumber daya pemerintah lain, kewenangan, kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. akuntabilitas eksternal lebih mudah diukur, mengingat norma dan standar yang tersedia sudah jelas. kontrol dan penilaian

eksternal sudah ada dalam mekanisme yang terbentuk dalam sistem dan prosedur kerja.

C. Hambatan

Penyebab akuntabilitas tidak berlangsung di suatu negara:

1. Tingkat pemahaman rendah
2. Gaji rendah
3. Dekandensi moral
4. Manajemen "semau gue"
5. Hambatan budaya
6. Monopoli
7. Sistem akuntansi buruk
8. Kurang kemampuan penerapan akuntabilitas
9. Kekakuan birokrasi
10. Konflik hubungan kelembagaan
11. Kualitas sumber daya manusia rendah
12. Ketertinggalan teknologi
13. Mental jajahan
14. Aturan hukum lemah
15. Lingkungan kurang kondusif

D. Lingkungan Yang Mempengaruhi Akuntabilitas

- a. Falsafah dan konstitusi negara
- b. Tujuan dan sasaran pembangunan nasional
- c. Ilmu pengetahuan dan teknologi
- d. Ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan
- e. Ketentuan dan peraturan perundangan yang mengatur akuntabilitas
- f. Penegakan hukum memadai
- g. Tingkat keterbukaan (transparansi) pengelolaan

- h. Sistem manajemen birokrasi
- i. Misi, tugas pokok, fungsi, program pembangunan yang terkait
- j. Jangkauan pengendalian dan kompleksitas program instansi

E. Ciri Akuntabilitas Efektif:

1. Harus utuh dan menyeluruh (tanggungjawab tugas pokok dan fungsi instansi, program pembangunan yang dipercayakan kepadanya, termasuk pengelolaan BUMN/d yang berada dibawah wewenangnya).
2. Mencakup aspek menyeluruh mengenai aspek integritas keuangan, ekonomis dan efisiensi, efektivitas, dan prosedur.
3. Merupakan bagian sistem manajemen untuk menilai kinerja individu dan unit organisasi.
4. Harus dibangun berdasar sistem informasi handal, untuk menjamin keabsahan, akurasi, obyektivitas, dan ketepatan waktu penyampaian informasi.
5. Adanya penilaian obyektif dan independen terhadap akuntabilitas instansi.
6. Adanya tindak lanjut laporan penilaian akuntabilitas.

F. Media Akuntabilitas

1. Media pertanggungjawaban yang menjadi alat evaluasi oleh pihak yang memberikan kewenangan untuk menilai kinerja pejabat pemerintah harus dibuat tertulis bentuk laporan bersifat periodik.
2. Bentuk laporan sesuai standar. keseragaman bentuk dan isi laporan mengarah pemanfaatan laporan untuk keperluan daya banding antara kinerja instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lain.

3. Laporan akuntabilitas memuat : tugas pokok, fungsi jelas, kriteria kinerja memadai.
4. Laporan akuntabilitas merupakan refleksi pencapaian sasaran periode tertentu yang merupakan bagian pencapaian tujuan unit organisasi.

G. Hal Yang Perlu Diperhatikan

Tuntunan mencapai keberhasilan akuntabilitas:

- a. Keteladanan pemimpin
- b. Debat publik
- c. Koordinasi
- d. Otonomi
- e. Keterbukaan dan kejelasan
- f. Legitimasi dan pengakuan
- g. Negosiasi
- h. Pemasarakatan dan publisitas
- i. Umpan balik dan evaluasi
- j. Kemampuan penyesuaian (Plumptre, 1981).

Langkah mengimplementasikan akuntabilitas agar menjadi sistem efektif:

- a. Pernyataan jelas mengenai tujuan dan sasaran kebijakan dan program
- b. Pola pengukuran tujuan
- c. Pengakomodasian sistem insentif
- d. Pelaporan dan penggunaan data

- e. Pengembangan kebijakan dan manajemen program dikoordinasikan untuk mendorong akuntabilitas.

III. PRINSIP AKUNTABILITAS

- a. Ada komitmen pimpinan dan staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel
- b. Merupakan sistem, menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangan yang berlaku
- c. Dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan
- d. Berorientasi pencapaian visi, misi, hasil dan manfaat yang diperoleh
- e. Jujur, obyektif, transparan, inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

IV. AKUNTABILITAS DAN MANAJEMEN KINERJA

Manfaat penerapan manajemen kinerja:

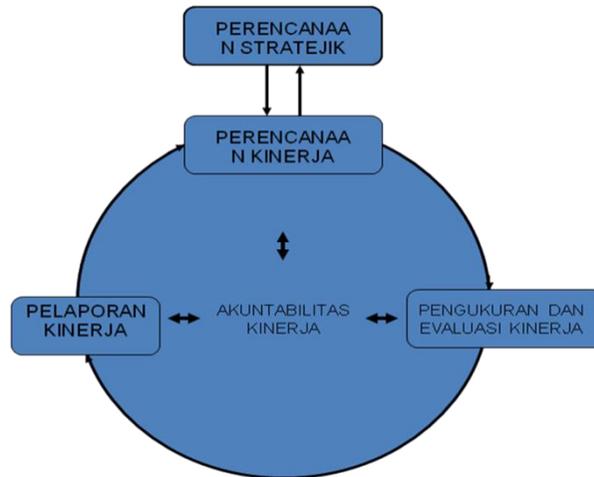
- a. Mendukung upaya mengembangkan budaya kerja dan mengubah cara berpikir agar berorientasi proses dan hasil kerja.
- b. Mengikat unit kerja/pegawai terkait untuk melaksanakan fungsi manajemen secara benar
- c. Mempermudah identifikasi tahapan lemah yang harus diperbaiki
- d. Menghindari “penumpukan” pekerjaan pada tahapan tertentu, yang memungkinkan “rekayasa” rencana dan realisasi sasaran/target kinerja.

Hal yang perlu dilakukan agar manajemen kinerja dapat diterapkan:

- a. Penyusunan manajemen kinerja dengan melibatkan *stakeholders*.
- b. Legalitas manajemen kinerja sebagai pedoman kerja dalam bentuk keputusan pimpinan organisasi, sesuai kebutuhan dan kondisi organisasi. misal keputusan: menteri, pimpinan lpnd, gubernur, bupati/walikota, dan sebagainya.
- c. Sosialisasi manajemen kinerja
- d. Penerapan manajemen kinerja
- e. Evaluasi pelaksanaan manajemen kinerja, dan melakukan langkah penyempurnaan (bila perlu).

V. AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH Payung Kebijakan

- TAP MPR RI No. XI/MPR/1998, disusul UU No. 28 Tahun 1999, Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999, dan Keputusan Kepala LAN No. 589/IX/6/Y/99 Tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
- Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) :
- Intinya 70ystem70ent yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi.
- Sebagai 70ystem, sakip terdiri dari komponen yang merupakan satu kesatuan: perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, pelaporan kinerja.



Gambar Siklus Sakip (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)

A. Perencanaan Stratejik

- Perencanaan stratejik: langkah awal melaksanakan mandat. perencanaan stratejik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global.
- Analisis lingkungan organisasi internal eksternal: langkah penting memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*).
- Analisis unsur tersebut penting dan dasar bagi perwujudan visi, misi, strategi instansi pemerintah.
- Rencana stratejik yang disusun instansi pemerintah :
 - Pernyataan visi, misi
 - Perumusan tujuan, sasaran, indikator kinerja

- Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) yang dijabarkan dalam kebijakan dan program.

B. Perencanaan kinerja

- Rencana kinerja: rencana kerja tahunan, penjabaran lebih lanjut perencanaan stratejik, di dalamnya memuat target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun mendatang dengan menunjukkan indikator kinerja kunci yang relevan.
- Indikator meliputi : indikator pencapaian sasaran dan indikator kinerja kegiatan. rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan untuk periode tertentu.
- Dokumen rencana kinerja berisi informasi:
- Sasaran, indikator kinerja, target yang akan dicapai periode bersangkutan
- Program yang akan dilaksanakan
- Kegiatan, indikator kinerja, target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

C. Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja

- Pengukuran dan evaluasi kinerja : Alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. tentukan tujuan program secara jelas, termasuk penciptaan indikator kinerja/ukuran keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya.
- Pengukuran kinerja : Jembatan antara perencanaan strategis dengan laporan akuntabilitas instansi pemerintah dikatakan berhasil jika terdapat bukti/indikator/ukuran pencapaian

mengarah pada pencapaian misi. tanpa ukuran kinerja, sulit dicari pembenaran logis atas pencapaian misi organisasi.

- Dengan disusun perencanaan strategis yang jelas, perencanaan operasional yang terukur, maka diharapkan tersedia pembenaran logis dan argumentasi memadai untuk mengatakan pelaksanaan program berhasil/tidak.

Pengukuran kinerja, meliputi:

1. Kinerja kegiatan : tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan
2. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah : tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari indikator sasaran yang ditetapkan sebagai dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan data hasil pengukuran kinerja kegiatan.
3. Tujuan evaluasi kinerja :mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa mendatang.
4. Dalam evaluasi kinerja dilakukan analisis efisiensi dan efektivitas. analisis efisiensi dilakukan dengan melakukan perbandingan output dan input, sehingga dapat digambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan instansi pemerintah.
5. Analisis efektivitas dapat menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dan hasil, manfaat/dampak.
6. Evaluasi dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja yang terjadi, terhadap penyebab perbedaan dan strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Untuk memperkaya analisis kinerja perlu dilakukan perbandingan antara:

1. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan

2. Kinerja nyata dengan kinerja tahun sebelumnya
3. Kinerja instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya dengan kinerja swasta
4. Kinerja nyata dengan kinerja di negara lain / dengan standar internasional.

Selanjutnya dilakukan analisis pencapaian akuntabilitas kinerja.

Dari kesimpulan evaluasi, perlu dibuat analisis pencapaian akuntabilitas kinerja instansi keseluruhan. meliputi :

uraian keterkaitan pencapaian kinerja, kegiatan dan program dengan kebijakan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi perencanaan stratejik.

Perlu dijelaskan proses dan nuansa pencapaian sasaran, tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis sesuai kebijakan, program dan kegiatan yang ditetapkan.

D. Pelaporan

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah harus disampaikan instansi pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten/kota. penyusunan laporan harus mengikuti prinsip lazim, disusun secara jujur, obyektif, transparan memperhatikan :

1. Pertanggungjawaban, harus jelas hal yang dikendalikan dan tidak dikendalikan pihak yang melaporkan dan harus dimengerti pembaca laporan
2. Pengecualian, yang dilaporkan penting dan terdepan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi bersangkutan seperti: keberhasilan dan kegagalan, perbedaan realisasi dan target

3. Perbandingan, laporan dapat memberi gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibanding periode lain / unit/instansi lain
4. Akuntabilitas, sejalan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip pengecualian. prinsip ini mensyaratkan yang terutama dilaporkan adalah hal dominan yang membuat sukses /gagalnya pelaksanaan rencana
5. Manfaat, diharapkan manfaat laporan harus lebih besar dari biaya.

Agar ungkapan akuntabilitas aspek pendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak tumpang tindih dengan akuntabilitas kinerja, maka harus diperhatikan :

1. Uraian pertanggungjawaban keuangan dititikberatkan kepada perolehan dan penggunaan dana, yang berasal dari alokasi APBN (rutin dan pembangunan), dana berasal dari penggunaan PNB (penerimaan negara bukan pajak)
2. Uraian pertanggungjawaban sumber daya manusia, dititikberatkan penggunaan dan pembinaan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja berorientasi hasil/manfaat dan peningkatan kualitas masyarakat
3. Uraian pertanggungjawaban penggunaan sarana dan prasarana dititikberatkan pada pengelolaan, pemeliharaan, pemanfaatan, pengembangan
4. Uraian metode kerja, pengendalian manajemen dan kebijakan lain difokuskan pada manfaat/dampak kebijakan yang merupakan cerminan akuntabilitas kebijakan.

Wacana “kepemerintahan yang baik” (*good governance*) dalam dekade terakhir abad 20, semakin menggema dalam kehidupan negara bangsa di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Untuk

memahami konsep tersebut perlu dipahami perbedaan pengertian *government* dan *governance*. Konsep "*government*" menunjuk pada suatu organisasi pengelolaan berdasarkan kewenangan tertinggi negara dan pemerintah. Konsep "*governance*" melibatkan tidak hanya pemerintah dan negara, tapi juga peran berbagai aktor di luar pemerintah dan negara sehingga pihak-pihak yang terlibat juga sangat luas (Ganie-Rohman, 2000:141 dalam Widodo (2001: 18) Timbulnya gerakan reformasi nasional dipenghujung abad 20 sebagai koreksi atas kekeliruan masa lalu, memerlukan perubahan dan pembaharuan dalam system dan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang berusaha untuk mewujudkan nilai-nilai dan prinsip good governance tersebut (Mustopadidjaja, 2003:1).

Hal itu menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan Negara dan pembangunan. Perubahan paradigma ini menggeser orientasi manajemen pemerintahan dari aspek pemerintahan (*government*) beralih kepada aspek tata pemerintahan (*governance*). EROPA (Easter Regional Organization for Public Administration) bersama UNDP (United Nations Development Programme) ketika menyelenggarakan General Assembly Meeting di Manila tahun 1998 menslogankan perubahan paradigm from *government to governance*.

Dasar dasar bagi pemerintahan yang baik yang mana landasan pemikiran yang disepakati oleh masyarakat akan dapat dijadikan sebagai pedoman. Dasar-dasar ini tentunya akan menjadi pedoman dalam jalannya pemerintahan sehingga diharapkan akan mampu membawa masyarakat pada kesejahteraan sepenuhnya dan meyeluruh.

a. Prinsip Demokrasi

Pilar utama prinsip demokrasi adalah asas kedaulatan rakyat. Asas kedaulatan rakyat mensyaratkan bahwa rakyatlah yang mempunyai kekuasaan tertinggi dalam pemerintahan negara, rakyat yang menentukan pula bagaimana membuatnya.

b. Keadilan Sosial dan Pemerataan

Persoalan keadilan sosial dan pemerataan sering kali muncul sebagai akibat dari kurang meratanya distribusi hasil pembangunan. Oleh sebab itu, salah satu asas umum pemerintahan dan administrasi pembangunan yang perlu mendapat perhatian lebih besar sekarang ini adalah yang menyangkut keadilan (*equity*) dan pemerataan (*even distribution/fair distribution*). Kedua konsep ini juga merupakan landasan pokok bagi etika pembangunan. Dalam lingkup negara, setidaknya ada dua dimensi ketimpangan diantara kelompok-kelompok sosial yang berbeda dalam suatu negara. Pertama, ketimpangan diantara kelompok-kelompok sosial yang berbeda dalam suatu negara yang disebabkan oleh kesenjangan antara kelompok kaya dan kelompok miskin. Kedua, ketimpangan antara wilayah-wilayah geografis dalam suatu negara atau disebut juga ketimpangan regional. wujud yang paling nyata terlihat antara wilayah-wilayah pedesaan dan perkotaan. maka yang perlu dilakukan adalah kebijakan-kebijakan pemerintah yang lebih menyentuh kelas masyarakat yang kurang beruntung atau kelompok yang tidak memiliki sumber daya untuk mengembangkan dirinya.

c. Mengusahakan Kesejahteraan Umum

Setiap pejabat pemerintah harus memiliki komitmen dan untuk peningkatan kesejahteraan dan bukan semata mata karena diberi amanat atau dibayar oleh negara melainkan karena mempunyai perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan warga negara pada umumnya. Peningkatan kesejahteraan umum bukan hanya dimaksudkan untuk meningkatkan taraf hidup dan kebutuhan kebutuhan dasar tetapi juga untuk meningkatkan kapasitas individual supaya rakyat dapat berpartisipasi lebih aktif dalam pembangunan.

d. Mewujudkan Negara Hukum

Di dalam Pembukaan maupun pasal pasal batang tubuh Undang Undang Dasar 1945 memang tidak disebutkan secara eksplisit bahwa indonesia adalah Negara Hukum. akan tetapi sesungguhnya gagasan utama dan aturan aturan dasar yang melandasi terbentuknya republik ini adalah sesuai dengan cita cita negara hukum. dalam penjelasan mengenai sistem pemerintahan negara telah ditegaskan:

- 1) Indonesia ialah negara yang berdasar atas hukum (*rechtsstaat*). Negara Indonesia berdasar atas hukum (*rechtsstaat*), tidak berdasarkan atas kekuasaan belaka (*machtsstaat*).
- 2) Sistem Konstitusional. Pemerintah berdasar atas sistem konstitusi (hukum dasar), tidak bersifat absolutisme (kekuasaan yang tidak terbatas).

Jadi jelas bahwa konstitusi negara Indonesia mengamanatkan keinginan untuk mewujudkan negara hukum. hukum harus yang harus ditaati disini bukan hanya hukum positif yang tertulis atau hukum formal saja tetapi juga unsur unsur material yang terdapat dibalik

perundang undangan yang ada. hukum yang dimaksud adalah hukum yang benar benar hidup dalam masyarakat (*living law*) atau hukum yang adil (*just law*). Di dalam konteks etika, kita hendaknya lebih mencurahkan perhatian kepada rasa keadilan (*justice*) atau kepantasan yang berkembang di dalam masyarakat dari pada hukum (*law*) yang terjabar di dalam pasal pasal kitab perundangan. konsepsi negara hukum mensyaratkan agar setiap tindakan penguasa harus sesuai dan didasarkan atas rasa keadilan, moralitas hukum, dan cita cita kemanusiaan yang luhur, bukan hanya didasarkan atas kemauan penguasa. Dalam mewujudkan Negara hokum tentunya tidak terlepas dari *rule of law*. Adapun Unsur unsur *Rule of Law* meliputi :

- a. Keutamaan aturan aturan hukum (*supremacy of law*), tidak adanya kekuasaan yang sewenang wenang (*absence of arbitrary power*) dalam arti bahwa seseorang hanya boleh dihukum kalau memang melanggar hukum.
- b. Kedudukan yang sama dihadapan hukum (*equality before the law*). Dalil ini berlaku baik untuk orang biasa maupun pejabat sebagai aparatur pemerintah.

Untuk menciptakan sosok birokrasi pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, dinamika dalam melaksanakan tugas tugas negara merupakan prasyarat yang tidak boleh dilupakan. Dinamika hendaknya diartikan sebagai kemampuan adaptasi organisasi yang baik sehingga ia sanggup mengantisipasi perubahan perubahan yang terjadi dalam masyarakat dan dapat menelorkan kebijakan kebijakan yang tepat.

Ukuran lain yang dapat dipergunakan untuk menilai kualitas birokrasi pemerintahan adalah tingkat efisiensi. Pada umumnya efisiensi diartikan sebagai nisbah yang terbaik antara hasil yang

diperoleh dengan kegiatan yang dilakukan. Namun efisiensi dalam sektor publik mempunyai matra yang lebih luas dari pengertian ini. Yang lebih penting lagi efisiensi harus menjadi perhatian utama bagi aparat organisasi organisasi publik. Knott dan Miller mengingatkan adanya empat macam persolan yang sering terdapat di dalam birokrasi pemerintahan yaitu :

a) Daur kekakuan aturan (*Rigidity Cycle*)

Birokrat sering ragu ragu untuk bertindak karena sistem senioritas dan aturan yang kaku.

b) Pengalihan sasaran (*Goal Displacement*)

Sasaran atau tujuan organisasi sering bergeser, bukan untuk melaksanakan layanan umum secara efisien melainkan sekedar untuk melestarikan aturan aturan yang ada.

c) Kurangnya “kapasitas” personil yang terlatih (*Skilled Incapacity*)

Yang dimaksud kapasitas disini adalah kemampuan personil untuk melihat tugas tugasnya dalam rangka proses organisasi secara keseluruhan.

d) Sistem kewenangan berganda (*Dual System of Authority*)

Demikianlah asas asas pokok pemerintahan yang dapat digunakan untuk menilai legitimasi kekuasaan birokrasi pemerintahan terhadap warga negara. Asas asas ini hendaknya dijadikan pedoman oleh para birokrat dalam menjalankan tugas tugasnya.

Berikut ini adalah asas asas umum yang berasal dari pemikiran dan praktek adminisrasi di negara belanda :

1. Asas kepastian hukum (*principle of legal security*)
2. Asas keseimbangan (*principle of proportionality*)
3. Asas kesamaan dalam mengambil keputusan (*principle of equality*)
4. Asas bertindak cermat (*principle of carefulness*)
5. Asas motivasi untuk setiap keputusan (*principle of motivation*)

6. Asas tidak mencampuradukkan kewenangan (*principle of misuse of competence*)
7. Asas permainan yang layak (*principle of fair play*)
8. Asas keadilan dan kewajaran (*principle of reaonable or prihibition of arbitratiness*)
9. Asas menanggapi penghargaan yang wajar (*principle of meeting raised expectation*)
10. Asas meniadakan akibat suatu keputusan yang batal (*principle of undoing the consequencies of annuled decision*)
11. Asas perlindungan atas pandangan/cara hidup pribadi (*principle of protecting the personal way of life*)
12. Asas kebijaksanaan (*sapientia*)

Admnistrasi yang dijalankan oleh pejabat publik dipengaruhi oleh etos kerja. Etos kerja bangsa Indonesia digambarkan sebagai etos yang buruk, untuk itu perlu ada kerja keras dari berbagai pihak yang terus menerus untuk merubah etos kerja yang sudah menjadi kebiasaan bangsa indonesia. Salah satu upaya dari organisasi masyarakat ialah penerapan 7 Budi Utama oleh ESQ di segala lapisan masyarakat, hal ini dapat menjadi upaya untuk menumbuhkan etos dari dalam jiwa sehingga menghasilkan perilaku yang masyarakat yang madani.

Etos kerja sangat dipengaruhi oleh etika. Etos kerja yang profesional didasari oleh orang yang menjunjung tinggi etika. Apabila etika dihayati dan diaplikasikan dengan baik dalam setiap pekerjaan maka terciptalah etos kerja yang sehat atau etis (kejujuran, kebebasan, kebenaran, keadilan, cinta kasih, dsb) apabila tidak berhasil dipraktikan dalam bekerja, maka terciptalah suatu etos kerja yang tidak etis, tidak sehat akan menghasilkan suatu pencapaian kerja yang tidak baik pula.

1. Pelaksanaan kode etik benar-benar di implementasikan, sumpah pegawai jangan hanya sekedar formalitas. Sebaiknya selalu dilakukan sosialisasi etika, baik melalui tulisan-tulisan maupun pertemuan diskusi-diskusi
7. Pemimpin sebagai *role model* dalam penerapan etika, akan menjadi sumber dari semangat etos kerja, sehingga pemimpin sebaiknya yang mempunyai kesadaran jiwa yang tinggi, etika dan etos yang baik.
8. Pola pemikiran (*Mind set*) pekerja harus di isi dengan etika dan motivasi.
9. Dalam administrasi publik, masyarakat sebagai prinsipal sangat mempengaruhi sehingga harus membangun etos kerja yang respek terhadap masyarakat dan mendahulukan kepentingan bersama. Dengan penerapan peraturan serta hukum yang baik

BAB III

TANTANGAN MANAJEMEN SDM

A. ARTI PENTING MSDM

MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar:

1. Sumber daya manusia, adalah harta/asset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

SDM merupakan kekuatan daya fikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan, (bersifat teknis maupun manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa.

MSDM adalah suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. MSDM adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu. MSDM sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. (Barry Cushway, 1994;6)

B. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Tujuan MSDM bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lain, tergantung tingkat perkembangan organisasi. Tujuan MSDM antara lain :

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai, agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, dengan memperhatikan segi-segi SDM.

6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan. (Barry Cushway, 1994;6)

C. PERAN SUMBER DAYA MANUSIA

SDM mempunyai peran sangat menentukan hidup matinya organisasi/perusahaan. Apabila SDM dalam perusahaan bermoral baik, disiplin, loyal dan produktif maka perusahaan dapat berkembang baik, apabila SDM bersifat statis, bermoral rendah, senang korupsi, kolusi dan nepotisme akan menghancurkan organisasi/perusahaan.

1. Peran perubahan dari manajemen sumber daya manusia

Peran baru SDM dalam organisasi/perusahaan :

1. SDM dan pendorong produktivitas.

Peningkatan produktivitas penting dalam lingkungan kompetitif global dan SDM memainkan peran penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. Devisi SDM memainkan peran sentral dalam perencanaan dan implementasi perampingan perusahaan dan mempertahankan semangat kerja karyawan.

2. SDM dan ketanggapan.

Menuntut perusahaan lebih tanggap terhadap inovasi dan perubahan teknologi merupakan tujuan utama manajemen. Perampingan dan pendalaman struktur organisasi, pemberian wewenang kepada karyawan memudahkan komunikasi dan pengambilan keputusan, cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaing SDM memainkan peran dalam menyelesaikan masalah dan tantangan bisnis pesaing.

3. SDM dan jasa.

Perilaku karyawan penting dalam perusahaan. Perusahaan jasa sangat memerlukan SDM yang mempunyai sikap dan perilaku baik, membuat pelanggan puas. Oleh karena itu, SDM memainkan peran penting dalam perusahaan jasa.

4. SDM dan komitmen karyawan.

Persaingan global yang intensif dan memerlukan ketanggapan, akan memberi motivasi pada komitmen karyawan. Membangun kesetiaan karyawan, menciptakan sintesis dari tujuan karyawan dan perusahaan, sehingga karyawan mau melakukan pekerjaan, seolah mereka memiliki perusahaan. Perusahaan berkomitmen tinggi cenderung terlibat dalam pengaktualisasian praktik yang bertujuan menjamin karyawan memiliki peluang untuk menggunakan keterampilan dan bakat mereka.

5. SDM dan strategi perusahaan.

Perubahan drastis dalam peran SDM semakin pentingnya SDM menyebabkan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Secara tradisional strategi rencana perusahaan untuk mengimbangi kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal. Untuk mempertahankan keuntungan yang bersaing, memerlukan peran SDM yang semakin besar dan menempatkan SDM dalam peran sentral. Sehingga perlu melibatkan SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana strategis perusahaan.

D. TANTANGAN MANAJEMEN SDM

1. Tantangan Eksternal

a. Teknologi.

Dampak kemajuan teknologi pada manajemen SDM memiliki dua cara: a. Melalui pengaruh teknologi yang merubah industri secara keseluruhan, sehingga perlu merancang kegiatan pendayagunaan SDM untuk mengetahui perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi; b. Otomatisasi, adalah kemajuan teknologi yang mempengaruhi manajemen, seperti perkembangan penggunaan komputer yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program penarikan dan pelatihan SDM perlu diubah dan disesuaikan dengan program komputerisasi perusahaan.

b. **Ekonomi.**

Tantangan siklus bisnis mempengaruhi kegiatan SDM. Sejalan dengan perkembangan kondisi perekonomian, permintaan SDM dan program pelatihan tumbuh berkembang, memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja.

c. **Situasi politik dan pemerintah.**

Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Devisi SDM memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah.

d. **Kondisi sosial budaya.**

Kondisi ini berkenaan dengan nilai, sikap, pandangan, dan pola/gaya hidup yang berkembang di masyarakat, sesuai dinamika budaya, agama/kepercayaan, dan pendidikannya. Perubahan nilai sosial budaya merupakan tantangan berat bagi manajemen SDM.

e. **Demografis dan geografis.**

Demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, misal: tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin dan lain-lain. Devisi SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan kepegawaian, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai budaya. Kondisi geografis mencerminkan lokasi perusahaan yang berada di lingkungan aman, nyaman, bersih dengan berbagai fasilitas tersedia serta bisa dengan mudah dan murah dijangkau karyawan dan masyarakat.

f. **Kondisi pasar tenaga kerja.**

Reputasi perusahaan merupakan masalah pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan karyawannya jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan kompensasi, kesejahteraan karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya. Langkanya SDM terampil yang memiliki kualifikasi tertentu untuk melaksanakan pekerjaan khusus yang dibayar dengan upah/ gaji tinggi.

g. **Pesaing.**

Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM berkualitas banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah, membajak karyawan perusahaan lain. Banyak kasus pembajakan manajer, karyawan terampil oleh perusahaan tertentu.

h. **Globalisasi.**

Akhir abad 20, memasuki abad 21, terdapat kecenderungan perkembangan ke arah bisnis global dan perdagangan bebas. Dari sudut manajemen SDM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk mengantisipasi pengaruh perkembangan bisnis global untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing, unggul di pasar internasional, mampu mengatasi gejolak resesi/kenaikan/penurunan nilai tukar uang terhadap nilai uang negara lain.

i. **Perubahan cepat.**

Bisnis merupakan aspek kehidupan sangat dinamis dan mengalami perubahan tidak jelas batasnya. Oleh karena itu perusahaan sukses dan unggul harus mampu mengadaptasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan dan iklim bisnis dengan memberi respons cepat, tepat, efektif, efisien.

2. **Tantangan Internal atau Organisasi**

a. **Karakter organisasi/ perusahaan.**

Setiap perusahaan memiliki sifat unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan orang-orangnya, tujuannya, teknologinya, peraturannya dan kebijakannya.

b. **Serikat pekerja.**

Tantangan yang dihadapi divisi SDM dari serikat pekerja yang dibentuk dalam perusahaan. Setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditandatangani manajemen dan serikat pekerja.

c. **Sistem informasi.**

Divisi SDM memerlukan informasi rinci. Kemampuan memperoleh informasi merupakan tantangan departemen SDM. Karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem

informasi SDM dengan komputer, agar dapat merekam, menyimpan dan menyiapkan informasi SDM sesuai kebutuhan.

d. Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai.

SDM dalam perusahaan memiliki perbedaan sikap, perasaan, pikiran, karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda harus diperhatikan manajemen, khususnya departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan.

e. Produktivitas SDM.

Dari sudut manajemen SDM, produktivitas adalah ukuran tingkat kemampuan karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerja dan partisipasinya dalam menghasilkan barang/jasa. Penghargaan dilihat dari kualitas dan kuantitas keluaran dapat memberi keuntungan perusahaan dan memuaskan konsumen masyarakat.

E. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. **Perencanaan.** Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.
- b. **Pengorganisasian.** Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan. SDM membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian dan faktor fisik.
- c. **Penggerakkan.** Apabila perusahaan sudah mempunyai perencanaan dan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi ini penting karena merupakan langkah awal untuk menggerakkan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja rela, efektif, efisien.
- d. **Pengawasan.** Fungsi pengawasan mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan

koreksi/ penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

F. FUNGSI OPERASIONAL MANAJEMEN SDM

Fungsi operasional MSDM meliputi : pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegritasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Pengadaan SDM kegiatan memperoleh SDM tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan SDM menjadi lingkup pekerjaan/ tanggung jawab departemen SDM.

Fungsi pengadaan meliputi:

1. Perencanaan SDM : cara memenuhi kebutuhan SDM agar dapat melaksanakan tugas mencapai tujuan perusahaan. Proses ini meliputi penentuan kualifikasi yang dipersyaratkan dan jumlah SDM yang dibutuhkan.
2. Penarikan SDM: usaha menarik dan menyediakan SDM baru untuk kebutuhan perusahaan, dari dalam perusahaan dan luar perusahaan.
3. Mengadakan seleksi SDM: langkah pemilihan calon karyawan yang memasukkan lamaran ke perusahaan. Seleksi ini untuk memperoleh karyawan yang sesuai persyaratan pekerjaan yang ditetapkan sebagai standar.
4. Penempatan: proses mencocokkan/membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, sekaligus memberi tugas, pekerjaan kepada calon karyawan.
5. Orientasi: proses terakhir pengadaan SDM, berisi kegiatan pemberian instruksi, perintah, pengenalan pendahuluan tentang situasi dan kondisi perusahaan. Informasi yang diberikan dalam orientasi bersifat umum, berkaitan kebijakan, prosedur peraturan perusahaan, dan lain-lain.

G. Pengembangan SDM

Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan karyawan penting, karena perkembangan pesat ilmu pengetahuan dan teknologi. Latihan : proses pendidikan jangka pendek, pada saat karyawan operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang di mana karyawan manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

1. Pemberian kompensasi/balas jasa.

Fungsi balas jasa: pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. Pengintegrasian karyawan.

Walau perusahaan telah memperoleh karyawan, melatih dan mengembangkan dan memberi balas jasa adil/ layak, tetapi perusahaan tetap menghadapi masalah sulit, yaitu pengintegrasian karyawan. Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap karyawan untuk menjadi bahan pertimbangan mengambil keputusan/ kebijakan terkait masalah SDM, seperti: keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

3. Pemeliharaan karyawan.

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan : sikap positif karyawan terhadap tugas pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan. Pemeliharaan

sikap positif dipengaruhi proses hubungan kerja yang berlangsung dalam perusahaan tercermin dalam hubungan industrial. Pemeliharaan kondisi fisik karyawan dapat dicapai melalui program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) serta program pelayanan dan jaminan sosial tenaga kerja.

4. Pemutusan hubungan kerja.

Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya. Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti: memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun. Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah: pemensiunan, pemberhentian dan pemecatan karyawan yang tidak memenuhi harapan/ keinginan perusahaan.

5. Peran MSDM dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan

Aspek penting lain dari MSDM adalah : peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu, dalam kepentingan individu karyawan, kepentingan perusahaan dan kepentingan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas dan efisien perusahaan. Perusahaan berkepentingan memperoleh SDM terampil, dapat bekerja efektif efisien sehingga manajer SDM harus dapat menyediakan dan mempertahankan karyawan berkualitas untuk mencapai tujuan.

H. MASALAH UTAMA PERUSAHAAN/ORGANISASI



I. TANTANGAN SUMBER DAYA MANAJEMEN

1. Tantangan eksternal

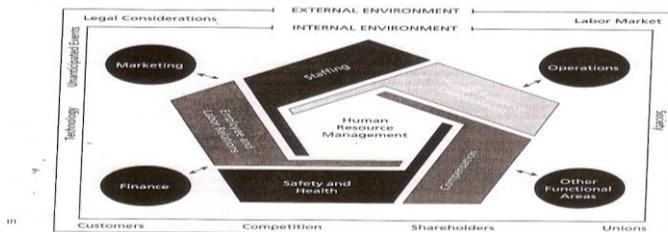
- a. Peluang
- b. Ancaman
- c. Ekonomi
- d. Sosial
- e. Politik aspek deregulasi perundangan
- f. Teknologi
- g. Pesaing

2. Tantangan internal

- a. Kekuatan
 - a) komposisi SDM menurut keahlian;
 - b) komposisi SDM menurut pendidikan;
 - c) prestasi dan kualitas SDM;
 - d) efektivitas dan prosuktivitas kerja per individu.

- b. kelemahan
 - a) Komposisi SDM yang kurang sesuai kebutuhan perusahaan;
 - b) kualitas SDM yang ada kurang mendukung pengembangan perusahaan ke depan;
 - c) kualitas SDM yang ada kurang mendukung menghadapi era globalisasi.
- c. rencana kerja dan anggaran
- d. pengembangan usaha
- e. pengembangan perusahaan
- f. rencana strategis.

Posisi MSDM dalam lingkungan internal dan eksternal (mondy&noe)



J. MEMAHAMI LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL ORGANISASI

1. Kenyataan Global Dari Perusahaan Multinasional

Karakteristik ekonomi

- Globalisasi dan perdagangan bebas memiliki banyak pendukung dan penentang
- Perbedaan yang besar dalam hal penghasilan dan standar hidup di seluruh dunia

- Globalisasi yang meningkat untuk produk dan layanan dari pasar terbesar
- Permintaan yang meningkat akan energi, bahan baku, dan infrastruktur
- Kekhawatiran masyarakat akan daya saing global dan penciptaan lapangan pekerjaan
- Pertumbuhan dan investasi asing langsung

Karakteristik sosial

- Lebih banyak integrasi dan ekspansi dalam UNI EROPA, ASEAN, WTO, NAFTA, dan organisasi serupa
- Pengakuan yang meningkat atas hubungan antara efisiensi pemerintah dan efisiensi bisnis
- Kekhawatiran masyarakat yang lebih besar terhadap ketahanan
- Lebih banyak kompleksitas, perubahan, dan ketidakpastian
- Persistensi dari banyaknya hukum lokal dan regional serta kualitas budaya
- Pengaruh teknologi terhadap dunia membuatnya menarik, lebih mudah diakses, dan tidak merugikan untuk bekerja

Karakteristik strategi (perusahaan)

- Jumlah perusahaan multinasional yang terus meningkat
- Konsolidasi melalui aktivitas merger dan akuisisi yang meningkat
- Peluang untuk pertumbuhan dan ekspansi di pasar berkembang
- Keuntungan persaingan global yang didapatkan melalui skala, adaptasi lokal, manajemen pengetahuan dan relokasi yang optimal

- Biaya, resiko dan ketidakpastian yang tinggi dengan kebutuhan akan persekutuan lintas negara yang lebih besar seperti usaha internasional
- Kebutuhan untuk terus mengubah model bisnis dan perusahaan

Karakteristik pekerja

- Lebih banyak potensi tenaga kerja yang lebih terdidik dan berkembang
- Kesadaran yang lebih besar terhadap perbedaan global dalam penghasilan dan gaya hidup
- Potensi bagi pekerja untuk beradaptasi dengan gaya dan praktik SDM di lingkungan kerja
- Potensi bagi pekerja untuk beradaptasi dengan gaya dan praktik SDM di lingkungan kerja
- Kemajuan arus emigrasi di beberapa area, di area lain melambat
- Penghapusan keinginan pegawai untuk pindah dengan cara offshoring dan outsourcing

Faktor eksternal organisasi (lanjutan)

- Pasar tenaga kerja: geografis, jumlah, perubahan
- Pertimbangan hukum: UU, perda, hukum tiap negara
- Masyarakat: norma masyarakat harus dipatuhi perusahaan
- Serikatkerja para pekerja yang bergabung untuk meningkatkan posisi dalam berhubungan dengan pihak perusahaan
- Pemegang saham mempunyai pengaruh besar dalam keputusan manajemen.

Faktor eksternal organisasi

- Persaingan dalam produk, jasa dan pasar tenaga kerja
- Pelanggan: menuntut barang/jasa dengan kualitas baik, serta pelayanan setelah pembelian/penggunaan jasa
- Technology perubahan cepat yang berdampak pada perubahan SDM
- Ekonomi : situasi booming vs inflasi
- Peristiwa yang tidak diharapkan/diramalkan terjadi

Faktor internal organisasi (lanjutan)

- Pengadaan staff : proses dimana organisasi memastikan tersedianya jumlah staff yang memadai secara kualitas dan kuantitas dalam waktu yang tepat untuk tujuan organisasi
- Analisa pekerjaan yang mempengaruhi berbagai aspek dalam MSDM seperti perencanaan, perekrutan dan seleksi
- Pengembangan SDM termasuk pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, pengembangan organisasi serta penilaian kinerja.
- Kompensasi (remunerasi) : keseluruhan imbalan yang diterima pekerja atas jasa yang diberikan (dalam kurun waktu tertentu)
- Hubungan industrial aktivitas MSDM yang dilakukan serikat pekerja/serikat buruh dalam posisi tawar kolektif.

BAB 4

ETIKA DALAM PELAYANAN PUBLIK

Setiap negara di dunia ini berusaha untuk menciptakan kondisi *welfare state* (negara kesejahteraan), dengan harapan bahwa pada saat *welfare state* sudah terwujud, maka kondisi masyarakatnya pun akan adil dan makmur, serta dalam keadaan damai, dan sejahtera. Salah satu upaya untuk dapat mewujudkan *welfare state* itu dapat ditempuh melalui penerapan *good governance*, hal ini mengingat bahwa *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) adalah cara-cara penyelenggaraan pemerintahan secara efisien dan efektif, tentunya sangat berperan dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Dwiyanto (2006 : 18-19) dalam Widyanto dan Rokhman (www.map.unsoed.ac.id : 19 Agustus 2012) menyebutkan setidaknya ada tiga alasan yang mendukung pernyataan tersebut, yaitu :

1. Praktik *good governance* memberi ruang kepada aktor lembaga non pemerintah untuk berperan serta secara optimal dalam kegiatan pemerintahan sehingga memungkinkan adanya sinergi diantara aktor dan lembaga pemerintah dengan non pemerintah seperti masyarakat sipil dan mekanisme pasar,
2. Dalam praktik *good governance* terkandung nilai-nilai yang membuat pemerintah dapat lebih efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan bersama. Nilai-nilai seperti efisiensi, keadilan, dan daya tanggap menjadi nilai yang penting,
3. Praktik *good governance* adalah praktik pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) serta berorientasi pada kepentingan publik”.

Dalam praktiknya *good governance* harus didukung oleh sistem yang kuat, peraturan perundang-undangan, sarana dan prasarana, serta aparatur birokrasi yang memiliki kompetensi dan integritas yang

tinggi. Di sini aparatur birokrasi memegang peranan penting, mengingat bahwa mereka adalah wakil negara yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam rangka memberikan pelayanan publik, dengan pelayanan publik yang memuaskan bagi masyarakat yang mengedepankan moral dan nurani.

Utomo (www.budiutomo79.multiply.com : 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Telah disadari bahwa salah satu kelemahan dasar dalam pelayanan publik publik di Indonesia adalah masalah moralitas, etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik”.

Senada dengan pernyataan di atas, Widyanto dan Rokhman (www.map.unsoed.ac.id. : 19 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Ketika pemerintah sedang menggalakan pelaksanaan *good governance*, kita dihadapkan dengan kenyataan pahit dengan munculnya berbagai kasus yang melibatkan para aparat birokrasi”. Lebih lanjut Widyanto dan Rokhman menyebutkan beberapa kasus dan permasalahan yang dilakukan oleh aparat birokrasi, antara lain :

1. Kasus Gayus Tambunan (Pegawai Direktorat Jenderal Pajak),
2. Kasus Jaksa Sistoyo (Pegawai Kejaksaan Negeri Cibinong),
3. Kasus Ahmad Zaenuri (Sekda Kota Semarang yang tertangkap tangan oleh KPK ketika sedang melakukan upaya suap menyuap),
4. Kasus PNS-PNS muda yang memiliki rekening gendut,
5. Gaya hidup mewah para PNS,
6. PNS yang malas bekerja, dan lain-lain.

Kasus-kasus yang muncul ke permukaan tersebut tentu saja hanya merupakan “fenomena puncak gunung es”, bahwa yang tampak ke permukaan sangatlah kecil padahal kenyataannya sebesar dan setinggi gunung yang ditutupinya. Lebih lanjut Utomo (www.budiutomo79.multiply.com : 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Dalam literatur tentang pelayanan publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani, sekaligus juga merupakan keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri. Elemen ini harus diperhatikan dalam setiap fase pelayanan publik, mulai dari penyusunan kebijakan pelayanan, desain struktur organisasi pelayanan, sampai pada manajemen pelayanan untuk mencapai tujuan akhir dari pelayanan tersebut”.

Terkait dengan permasalahan dan konsep pelayanan publik, Utomo (www.budiutomo79.multiply.com : 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Dalam arti sempit, pelayanan publik adalah suatu tindakan pemberian barang dan jasa kepada masyarakat oleh pemerintah dalam rangka tanggung jawabnya kepada publik, baik diberikan secara langsung maupun melalui kemitraan dengan swasta dan masyarakat, berdasarkan jenis dan intensitas kebutuhan masyarakat, kemampuan masyarakat, dan pasar”.

Selanjutnya Utomo (www.budiutomo79.multiply.com : 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Dalam arti luas, konsep pelayanan publik (*public service*) identik dengan *public administration*, yaitu berkorban atas nama orang lain dalam mencapai kepentingan pelayanan publik”. Dalam konteks ini, pelayanan publik lebih dititikberatkan kepada bagaimana elemen-elemen administrasi seperti *policy making*, desain organisasi, dan proses manajemen dimanfaatkan untuk menyukseskan

pemberian pelayanan publik, dalam hal ini pemerintah merupakan *provider* yang diberi tanggung jawab.

Sejak awal perkembangan Ilmu Administrasi Negara (Publik), sebenarnya permasalahan etika sudah masuk ke dalam kajian keilmuan, hal ini sesuai dengan pendapat Cooper (1990) yang menyatakan bahwa “Nilai-nilai adalah jiwanya administrasi Negara”. Senada dengan pernyataan tersebut, Frederickson (1994) juga menyatakan bahwa “Nilai-nilai menempati setiap sudut administrasi”. Lebih lanjut, mendukung kedua pernyataan di muka, Waldo (1948) menyatakan bahwa “Siapa yang mempelajari administrasi berarti mempelajari nilai, dan siapa yang mempraktikkan administrasi berarti mempraktikkan alokasi nilai-nilai”. Ketiga pendapat tersebut jelas-jelas menunjukkan bahwa Ilmu Administrasi Negara (Publik) baik secara ilmu (teoritis) maupun secara seni (praktis) senantiasa berkaitan dengan nilai-nilai yang tentu saja sangat berkaitan dengan etika.

Etika pelayanan publik adalah suatu praktik administrasi publik atas pemberian pelayanan publik (*delivery system*) yang didasarkan atas serangkaian tuntunan (*rules of conduct*) atau kode etik yang mengatur hal-hal yang baik yang harus dilakukan atau sebaliknya yang tidak baik agar dihindarkan.

A. Kepuasan Pelanggan atas Pelayanan Publik

Dalam konteks bisnis, kepuasan pelanggan merupakan sasaran sekaligus target dalam strategi bisnis yang dilakukan, karena pelanggan yang puas mempunyai kemungkinan besar untuk melakukan pembelian ulang atas produk atau jasa yang ditawarkan, yang memungkinkan bagi suatu usaha untuk dapat tetap eksis menjalankan usaha dan berkembang karena bertahan dan bertambahnya pelanggan. Hal ini terjadi mengingat bahwa hidup matinya suatu unit bisnis sangat bergantung kepada pelanggan.

Pelanggan bagi suatu unit bisnis adalah sumber hidup, karena dengan semakin banyak pelanggan yang mempergunakan jasa yang ditawarkan suatu unit bisnis, maka unit bisnis yang bersangkutan akan menerima penghasilan sebagai kontraprestasinya, dan melalui penghasilan tersebut dapat memutar kembali roda usaha yang dijelankannya. Sementara itu unit bisnis yang tidak dapat menjual jasanya kepada para pelanggan, maka unit bisnis tersebut akan terhenti usahanya karena tidak ada yang dapat ditanamkannya kembali kepada usaha. Dengan demikian setiap unit bisnis akan selalu berusaha untuk dapat meraih dan mempertahankan sebanyak-banyaknya pelanggan yang loyal, yang hanya dapat dilakukan secara kompetitif memuaskan para pelanggannya.

Pada dasarnya kepuasan pelanggan merupakan penilaian atau evaluasi yang dilakukan pelanggan atas kualitas pelayanan yang diberikan, pelanggan akan merasa puas apabila kualitas pelayanan yang didapat mampu memenuhi atau bahkan melebihi harapan para

pelanggan. Setiap usaha senantiasa berusaha untuk menciptakan *service excellence* yang menurut Elhaitammy (1990) adalah "Suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan". Lebih lanjut Elhaitammy (1990) menyatakan "Ada empat unsur pokok dalam *service excellence*, yaitu 1) Kecepatan, 2) Ketepatan, 3) Keramahan, dan 4) Kenyamanan".

Adapun dimensi pokok kualitas pelayanan menurut Parasuraman, dkk. (1994); Zeithaml dan Bitner (1996) adalah sebagai berikut :

1. Bukti langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi,
2. Keandalan (*Reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan,
3. Daya tanggap (*Responsiveness*), yaitu kesediaan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap,
4. Jaminan (*Assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan,
5. Empati (*Emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan".

Suatu unit bisnis yang relatif lebih dapat memuaskan pelanggannya akan mempunyai peluang lebih besar untuk dapat bertahan menjalankan usahanya, di tengah-tengah persaingan bisnis yang ketat. Dalam konteks pemerintahan, penerapan konsep kualitas pelayanan publik dan kepuasan pelanggan publik tampaknya sulit untuk dilaksanakan sebagaimana dilaksanakan di sektor bisnis, hal ini mengingat bahwa bagi instansi pemerintah yang dimaksud pelanggan adalah warga negara, yang tidak mempunyai alternatif lain untuk

memenuhi kebutuhan pelayanan publik. Tidak ada pesaing bagi instansi pemerintah dalam melayani pelanggannya. sehingga bagi instansi pemerintah ada tidak adanya pelanggan, tidak ada pengaruhnya terhadap kelangsungan organisasi.

Utomo (www.budiutomo79.multiply.com : 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Tujuan pelayanan publik adalah menyediakan barang dan jasa yang terbaik bagi masyarakat, yaitu yang memenuhi apa yang dijanjikan atau apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan kata lain, pelayanan publik yang terbaik adalah yang memberikan kepuasan terhadap publik,kalau perlu melebihi harapan publik”. Dengan demikian, bagi instansi pemerintah, yang diperlukan kemudian adalah standar-standar pelayanan publik atas jenis pelayanan yang sama, sehingga pelayanan jasa publik yang sama di semua kabupaten/kota yang ada di Indonesia diharapkan mempunyai kualitas pelayanan publik dengan tingkat yang sama.

Pelayanan prima berdasarkan Kep Menpan Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 bahwa : “Pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik yang dapat diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat. Sesuai dengan Standar Pelayanan Prima (SPP)”. Adapun standar pelayanan prima itu sendiri adalah suatu dokumen yang berisi rincian teknis dari sebuah pelayanan. Rincian yang biasanya tercantum dalam dokumen ini mencakup pernyataan visi dan misi pelayanan, prosedur pelayanan, dana alur pelanggan, ketentuan tarif, persyaratan pelayanan, klasifikasi pelanggan, jenis layanan, jaminan mutu, dan janji pelayanan. Prinsip-prinsip pelayanan prima antara lain adalah : 1) Mengutamakan pelanggan, 2) Sistem yang efektif, 3)

Melayani dengan hati nurani, 4) Perbaikan berkelanjutan, 5) Memberdayakan pelanggan.

Pertanyaan kunci atas kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah ini adalah apakah pelayanan publik menjadi serta merta sama tingkat kualitas pelayanannya di semua kabupaten / kota yang ada di Indonesia?, maka jawabannya tentu saja akan berbeda karena meskipun struktur organisasinya sama dan aturan yang melandasinya pelayanan publiknya juga sama, akan tetapi mempunyai situasi yang berbeda dan terutama aparatur pelaksana yang berbeda.

Berdasarkan uraian-uraian pada bagian-bagian terdahulu, jelas lah bahwa dalam konteks pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sangat bergantung kepada faktor manusianya yang dalam hal ini direpresentasikan oleh aparatur birokrasi. Aparatur birokrasi yang berperan di dalam pelayanan publik selain harus mempunyai kompetensi dan integritas yang tinggi, dia juga dituntut mempunyai etika yang baik, dalam arti dia mempunyai pola pikir dan pemahaman yang baik mengenai norma-norma yang mengharuskannya berbuat ini dan itu, sehingga dia dapat melaksanakan kewajibannya sesuai dengan hati nuraninya.

Pada saat seorang aparat birokrasi mampu memahami makna dan arti pentingnya suatu aturan, maka dia akan bisa memilah dan memilih apa-apa yang akan dilakukannya selain sesuai dengan aturan yang berlaku, juga sesuai dengan apa yang dipahami dan diyakininya.

Dengan etika yang baik, maka seorang aparatur birokrasi akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara bersungguh-

sungguh. Hal ini berarti pula pelayanan publik yang dilakukan oleh yang mempunyai etika yang baik, maka dapat diharapkan bahwa pelayanan tersebut murni berupa pelayanan dan tanpa pamrih. Dia bisa menyadari bahwa gaji yang diterimanya dari kantor pada dasarnya adalah pajak yang dibayarkan oleh masyarakat, sehingga pada saat dia melayani masyarakat yang membutuhkan pelayanan publik, dia bisa mempunyai pemahaman sedang melayani orang yang memberinya pendapatan. Dengan demikian etika menurut saya merupakan faktor yang sangat penting di dalam upaya peningkatan pelayanan publik yang seharusnya kepada masyarakat.

Pelayanan publik yang baik memerlukan pemahaman dan kesediaan dari para birokrat untuk melayani masyarakat dengan sepenuh hati mengingat bahwa secara tidak langsung masyarakat adalah pihak yang memberikan gaji melalui pajak-pajak yang telah mereka bayarkan. Untuk itu, para birokrat harus dapat menempatkan diri sebagai pelayan publik bukannya sebagai yang dilayani oleh publik. Pemahaman dan kesediaan para birokrat untuk dapat melayani publik dengan sepenuh hati ini tentunya sangat lah sulit, dan hanya dapat dilaksanakan apabila para birokrat memahami dan melaksanakan etika birokrasi Sudana (www.ilmupemerintahan.wordpress.com. 12 Agustus 2012) menyatakan bahwa : “Etika birokrasi harus menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan organisasinya. Etika harus diarahkan pada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas”. Oleh karena etika mempersoalkan “baik-buruk” dan bukan “benar-salah” tentang sikap, tindakan, dan perilaku manusia dalam berhubungan dengan sesamanya baik dalam masyarakat

maupun organisasi publik, maka etika mempunyai peran penting dalam praktik administrasi negara.

Kumorotomo (1992 : 7) mendefinisikan etika pelayanan publik sebagai “Suatu cara dalam melayani publik dengan menggunakan kebiasaan-kebiasaan yang mengandung nilai-nilai hidup dan hukum atau norma-norma yang mengatur tingkah laku manusia yang dianggap baik”. Darwin (1999) dalam Widodo (2001) mengartikan etika birokrasi sebagai “Seperangkat nilai yang menjadi acuan atau penuntun bagi tindakan manusia organisasi. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Widodo (2001 : 241) menyebutkan bahwa “Etika administrasi negara adalah merupakan wujud kontrol terhadap administrasi dalam melaksanakan apa yang menjadi tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya’.

Manakala administrasi negara menginginkan sikap, tindakan, dan perilakunya dikatakan baik, maka dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, dan kewenangannya harus menyandarkan pada etika administrasi negara. Dwiyanto (2002 : 188) menyatakan bahwa “Etika birokrasi digambarkan sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat”.

Etika sangat diperlukan dalam konteks penyelenggaraan birokrasi sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat, hal ini terjadi mengingat bahwa aturan moral ini sangat banyak karena sumbernya juga sangat banyak (plural), sehingga sering kita dengar istilah pluralisme moral. Bagi seorang birokrat, norma pekerjaan memang yang paling utama, namun demikian latar belakang yang bersangkutan

juga ikut mempengaruhi pandangannya atas norma-norma moral yang lainnya. Hal ini kadang-kadang menyebabkan berbenturan suatu aturan norma moral dengan norma moral lainnya.

Dengan demikian, etika sangat penting bagi aparat, karena dengan etika dia dapat memilah dan memilih apa-apa yang boleh dan memang seharusnya dikerjakan dan apa-apa yang tidak boleh dilakukannya. Dalam praktiknya memang dia harus mempertimbangkan segala tindakannya secara kritis dan rasional.

B. MEWUJUDKAN BIROKRASI DALAM PELAYANAN YANG BERETIKA

Isu tentang etika dan moral dalam pelayanan publik di Indonesia kurang dibahas secara luas dan tuntas sebagaimana terdapat di negara negara maju, meskipun telah disadari bahwa salah satu kelemahan dasar dalam pelayanan publik di Indonesia adalah masalah moralitas. Etika sering dilihat sebagai elemen yang kurang berkaitan dengan dunia pelayanan publik. Padahal, dalam literatur tentang pelayanan publik dan administrasi publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik itu sendiri.

Dalam kehidupan kenegaraan modern birokrasi adalah salah satu pilar yang sangat penting dalam pelaksanaan pembangunan yakni sebagai sarana untuk pencapaian cita cita ideal suatu bangsa dan negara dalam upaya menyelenggarakan kesejahteraan masyarakatnya. Keberadaan pemerintahan dan birokrasi merupakan salah satu

elemen penting dalam mewujudkan *clean government* dan *good governance*. Upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih dapat dicapai melalui penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Hal terpenting yang perlu dilakukan terkait dengan kinerja birokrasi pemerintahan adalah bagaimana mengurangi dan menghilangkan penyalahgunaan kewenangan dalam birokrasi serta bagaimana menciptakan etika birokrasi yang baik. Pada masa reformasi saat ini, kondisi birokrasi belum mengalami perubahan mendasar, masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktik KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparatur negara merupakan cerminan dari kondisi kinerja birokrasi yang masih jauh dari harapan.

Etika birokrasi berkaitan erat dengan moralitas dan mentalitas aparat birokrasi dalam melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri yang tercermin dalam fungsi pokok pemerintahan yakni fungsi pelayanan, pengaturan/regulasi dan fungsi pemberdayaan masyarakat. Etika penting dalam birokrasi. *Pertama*, masalah yang ada dalam birokrasi semakin lama semakin kompleks. *Kedua*, keberhasilan pembangunan yang telah meningkatkan dinamika dan kecepatan perubahan dalam lingkungan birokrasi. Birokrasi melakukan *adjustment* (penyesuaian) yang menuntut *discretionary power* (kekuatan pertimbangan/kebijaksanaan) yang besar. Etika dalam birokrasi harus ditimbulkan dengan berlandaskan pada paham dasar yang mencerminkan sistem yang hidup dalam masyarakat harus dipedomani serta diwujudkan oleh setiap aparat dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Selanjutnya dalam situasi dan kondisi masyarakat yang mulai memiliki sikap kritis dan tuntutan global maka tidak bisa tidak birokrasi harus dapat melakukan peran dan fungsinya secara maksimal untuk tujuan akhirnya mencapai sebesar besarnya kesejahteraan untuk masyarakat. Di era reformasi saat ini, masih banyak terjadi penyimpangan pada tubuh birokrasi baik penyimpangan dalam bentuk korupsi, kolusi, maupun nepotisme, hal ini dapat terjadi berkaitan dengan etika. Berbicara tentang Etika Birokrasi artinya berbicara tentang bagaimana aparat Birokrasi tersebut dalam melaksanakan fungsi tugasnya sesuai dengan ketentuan aturan yang seharusnya dan semestinya, yang pantas untuk dilakukan dan yang sewajarnya dimana telah ditentukan atau diatur untuk ditaati dan dilaksanakan.

Berdasarkan pada uraian diatas , penulis mencoba membahas tentang etika birokrasi yang berhubungan dengan administrasi negara dan penyelenggaraan pemerintahan yakni ; Mengapa etika birokrasi dianggap suatu yang penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, yakni sesuatu yang berkaitan dengan tuntutan tugas dari para aparat birokrat itu sendiri agar dapat diterima dan dipercaya oleh masyarakat yang diatur, dilayani dan diperdayakan. Menurut Ismail (2009) Etika dapat didefinisikan sebagai pemikiran kritis dan mendasar tentang ajaran dan pandangan moral yang memberikan refleksi tentang bagaimana manusia harus hidup dan bagaimana mempertanggungjawabkan perbuatannya, sehingga etika dapat dipandang sebagai seperangkat nilai ataupun norma moral yang berlaku dalam masyarakat.

Menurut Khairul Umam (2019) etika sebagai ilmu biasa dibedakan menjadi tiga macam yakni etika *diskriptif*, etika *normatif* dan etika *metaetika*. Etika diskriptif mempelajari tingkah laku moral dalam arti luas seperti adat kebiasaan, pandangan tentang baik dan buruk, perbuatan yang diwajibkan, diperbolehkan atau dilarang dalam suatu masyarakat, lingkungan budaya atau episode sejarah. Sedangkan etika normatif bertujuan merumuskan prinsip – prinsip etis yang bisa dipertanggungjawabkan secara rasional dan dapat diterapkan dalam perbuatan nyata. Etika normatif memberkan penilaian terhadap tingkah laku berdasarkan norma norma tertentu. Adapun etika metaetika tidak membahas persoalan moral dalam arti baik atau buruknya suatu tingkah laku, tetapi membahas bahasa-bahasa moral.

Dunia pelayanan publik, etika diartikan sebagai filsafat moral atau nilai, dan disebut dengan “*profesional standars*” (kode etik) atau “*right rules of conduct*” (aturan perilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik. Sebuah kode etik merumuskan berbagai tindakan apa, kelakuan mana, dan sikap bagaimana yang wajib dijalankan atau dihindari oleh para pemberi pelayanan. Aplikasi etika dan moral dalam praktek dapat dilihat dari kode etik yang dimiliki oleh birokrasi publik. Kode etik tidak hanya sekedar bacaan, tetapi juga diimplementasikan dalam melakukan pekerjaan, dinilai tingkat implementasinya melalui mekanisme monitoring, kemudian dievaluasi dan diupayakan perbaikan melalui konsensus. Komitmen terhadap perbaikan etika ini perlu ditunjukkan, agar masyarakat semakin yakin bahwa birokrasi publik sungguh sungguh akuntabel dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik.

a. Moral / Moralitas

Moral, diambil dari bahasa Latin *mos* (jamak, *mores*) yang berarti kebiasaan, adat, Kata 'bermoral' mengacu pada bagaimana suatu masyarakat yang berbudaya berperilaku dan kata moralitas juga merupakan kata sifat latin *moralis*, mempunyai arti sama dengan moral . Kata moral dan moralitas memiliki arti yang sama, maka dalam pengertiannya lebih ditekankan pada penggunaan moralitas, karena sifatnya yang abstrak. Moralitas adalah sifat moral atau keseluruhan asas dan nilai yang berkenaan dengan baik dan buruk.

W.Poespoprodjo mendefinisikan moralitas sebagai "kualitas dalam perbuatan manusia yang menunjukkan bahwa perbuatan itu benar atau salah, baik atau buruk. Moralitas mencakup tentang baik buruknya perbuatan manusia. bahwa moral adalah hal-hal yang berhubungan dengan larangan dan tindakan yang membicarakan salah atau benar. Ada beberapa istilah yang sering digunakan secara bergantian untuk menunjukkan maksud yang sama, istilah moral, akhlak, karakter, etika, budi pekerti dan susila. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, "moral" diartikan sebagai keadaan baik dan buruk yang diterima secara umum mengenai perbuatan, sikap, kewajiban, budi pekerti dan susila. Moral juga berarti kondisi mental yang terungkap dalam bentuk perbuatan.

Pengertian yang diambil dari wikipedia terjemahan bebas bahwa Moral, akhlak, atau **susila** (Latin : **Moralitas**; Arab, *akhlāq*) adalah istilah manusia menyebut ke manusia atau orang lainnya dalam tindakan yang memiliki nilai positif. Manusia yang tidak memiliki moral disebut amoral artinya dia tidak bermoral dan tidak memiliki nilai positif di mata manusia lainnya, sehingga moral adalah hal mutlak

yang harus dimiliki oleh manusia. Moral secara eksplisit adalah hal-hal yang berhubungan dengan proses sosialisasi individu, tanpa moral manusia tidak bisa melakukan proses sosialisasi. Moral dalam jaman sekarang memiliki nilai implisit karena banyak orang yang memiliki moral atau sikap amoral itu dari sudut pandang yang sempit. Moral adalah nilai ke-absolutan dalam kehidupan bermasyarakat secara utuh, penilaian terhadap moral diukur dari kebudayaan masyarakat setempat. Moral adalah perbuatan/tingkah laku/ucapan seseorang dalam berinteraksi dengan manusia, apabila yang dilakukan seseorang itu sesuai dengan nilai rasa yang berlaku di masyarakat tersebut dan dapat diterima serta menyenangkan lingkungan masyarakatnya, maka orang itu dinilai memiliki moral yang baik, begitu juga sebaliknya.

Dengan demikian, pengertian moral dapat dipahami dengan mengklasifikasikannya sebagai berikut :

1. Moral sebagai ajaran kesusilaan, berarti segala sesuatu yang berhubungan dengan tuntutan untuk melakukan perbuatan-perbuatan baik dan meninggalkan perbuatan jelek yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dalam suatu masyarakat.
2. Moral sebagai aturan, berarti ketentuan yang digunakan oleh masyarakat untuk menilai perbuatan seseorang apakah termasuk baik atau buruk.
3. Moral sebagai gejala kejiwaan yang timbul dalam bentuk perbuatan, seperti berani, jujur, sabar, gairah dan sebagainya.

Dalam terminologi Islam, pengertian moral dapat disamakan dengan pengertian “akhlak”, dan dalam bahasa Indonesia, moral dan akhlak maksudnya sama dengan budi pekerti atau kesusilaan. Dalam

kenyataan kehidupan sosial semua masyarakat mempunyai aturan moral yang membolehkan atau melarang perbuatan tertentu.

Berbicara tentang etika birokrasi , terdapat pertanyaan mendasar mengapa etika birokrasi dianggap suatu yang penting dalam penyelenggaraan pemerintahan ? , Ada beberapa alasan mengapa Etika Birokrasi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efisien, tanggap dan akuntabel. Menurut Agus Dwiyanto (*Seminar Forum Kebijakan Publik, Pasca Sarjana, UGM, Yogyakarta, 2000*) bahwa :

Pertama terdapat masalah – masalah yang dihadapi oleh birokrasi pemerintah dimasa mendatang akan semakin kompleks. Modernitas masyarakat yang semakin meningkat telah melahirkan berbagai masalah – masalah publik yang semakin banyak dan kompleks dan harus diselesaikan oleh birokrasi pemerintah. Dalam memecahkan masalah yang berkembang birokrasi seringkali tidak dihadapkan pada pilihan – pilihan yang jelas yang masing – masing memiliki implikasi yang saling berbenturan satu sama lain.

Kedua, keberhasilan pembangunan yang telah meningkatkan dinamika dan kecepatan perubahan dalam lingkungan birokrasi. Dinamika yang terjadi dalam lingkungan tentunya menuntut kemampuan birokrasi untuk melakukan *adjustments* agar tetap tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Kemampuan untuk bisa melakukan *adjustment* itu menuntut *discretionary power* yang besar. Penggunaan kekuatan kekuasaan ini hanya akan dapat dilakukan dengan baik kalau birokrasi memiliki kesadaran dan pemahaman yang tinggi mengenai besarnya

kekuasaan yang dimiliki dan implikasi dari penggunaan kekuasaan itu bagi kepentingan masyarakatnya.

Dari alasan yang dikemukakan di atas ada sedikit gambaran bagi kita mengapa Etika Birokrasi menjadi suatu tuntutan yang harus sesegera mungkin dilakukan sekarang ini, hal tersebut sangat terkait dengan tuntutan tugas dari aparat birokrasi itu sendiri yang seiring dengan semakin kompleksnya permasalahan yang ada dalam masyarakat dan seiring dengan fungsi pelayanan dari Birokrat itu sendiri agar dapat diterima dan dipercaya oleh masyarakat yang dilayani, diatur dan diberdayakan. Untuk itu para Birokrat harus merubah sikap perilaku agar dapat dikatakan lebih beretika atau bermoral di dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dengan demikian harus ada aturan main yang jelas dan tegas yang perlu ditaati yang menjadi landasan dalam bertindak dan berperilaku di tengah-tengah masyarakat.

Secara umum nilai-nilai suatu etika yang perlu dijadikan pedoman dan perlu dipraktekkan secara operasional antara lain:

1. Birokrat wajib mengabdikan kepada kepentingan umum.
2. Birokrat adalah motor penggerak bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
3. Birokrat harus berdiri di tengah-tengah, bersikap terbuka dan tidak memihak (mediator).
4. Birokrat harus jujur, bersih dan berwibawa.
5. Aparat harus bersifat diskresif, bisa membedakan mana yang rahasia dan tidak rahasia, mana yang penting dan tidak penting.
6. Aparat harus selalu bijaksana dan sebagai pengayom.

Tuntutan nilai etika dalam penyelenggaraan administrasi public yang dijalankan oleh para birokrat, maka dikeluarkannya banyak aturan administrasi negara dan Peraturan kepegawaian adalah sebagai bagian dari penerapan etika birokrasi. Peraturan ini tertuang dan dapat dilihat pada Kode Etik Pegawai Negeri. Kode etik ini mengupayakan aparat birokrasi yang lebih jujur, bertanggung jawab, disiplin, rajin, memiliki moral yang baik, tidak melakukan perbuatan tercela seperti korupsi, kolusi dan nepotisme. Oleh karena itu jika terjadi pelanggaran kode etik dalam pelaksanaan birokrasi, perlu penegakan sanksi yang tegas dan jelas kepada mereka yang melanggar kode etik atau aturan yang ditetapkan.

Ada beberapa hal yang perlu dihindari oleh birokrasi, antara lain :

1. Ikut serta dalam transaksi bisnis pribadi atau perusahaan swasta untuk keuntungan pribadi dengan mengatasnamakan jabatan kedinasan.
2. Menerima segala sesuatu hadiah dari pihak swasta pada saat melakukan transaksi untuk kepentingan dinas.
3. Membicarakan masa depan peluang kerja diluar instansi pada saat berada dalam tugas-tugas sebagai pejabat pemerintah.
4. Membocorkan informasi komersial/ekonomis yang bersifat rahasia kepada pihak-pihak yang tidak berhak.
5. Terlalu erat berurusan dengan orang-orang diluar instansi pemerintah yang dalam menjalankan bisnis pokoknya tergantung izin pemerintah.

Upaya memperbaiki birokrasi termasuk didalamnya upaya menanamkan etika sebagai nilai utama dalam administrasi, yang tercermin baik dalam etika perorangan maupun etika organisasi adalah pekerjaan yang memerlukan kesabaran, dan hasilnya pun tidak dapat diharapkan akan langsung dirasakan, tetapi akan lebih banyak

bersifat incremental. Seperangkat nilai dalam etika birokrasi yang dapat digunakan sebagai acuan, referensi, penuntun bagi birokrasi publik dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya antara lain adalah :

1. efisiensi, artinya tidak boros, sikap, perilaku dan perbuatan birokrasi publik dikatakan baik jika mereka efisien;
2. membedakan milik pribadi dengan milik kantor, artinya milik kantor tidak digunakan untuk kepentingan pribadi;
3. *impersonal*, maksudnya dalam melaksanakan hubungan kerjasama antara orang yang satu dengan lainnya secara kolektif diwadahi oleh organisasi, dilakukan secara formal, Siapa yang salah harus diberi sanksi dan yang berprestasi selayaknya mendapatkan penghargaan;
4. *merytal system*, nilai ini berkaitan dengan rekrutmen dan promosi pegawai, artinya dalam penerimaan pegawai atau promosi pegawai tidak di dasarkan atas kekerabatan, namun berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*), kemampuan (*capable*), dan pengalaman (*experience*), sehingga menjadikan yang bersangkutan cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dan bukan sebaliknya (*spoil system*).
5. *responsible*, nilai ini adalah berkaitan dengan pertanggungjawaban birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya;
6. *accountable*, nilai ini merupakan tanggung jawab yang bersifat obyektif, sebab birokrasi dikatakan akuntabel bilamana mereka dinilai obyektif oleh masyarakat karena dapat mempertanggungjawabkan segala macam perbuatan, sikap dan sepak terjangnya kepada harapan publik (pelayanan publik yang profesional dan dapat memberikan kepuasan publik);
7. *responsiveness*, artinya birokrasi publik memiliki daya tanggap terhadap keluhan, masalah dan aspirasi masyarakat dengan cepat dipahami dan berusaha memenuhi, tidak suka menunda-nunda waktu atau memperpanjang alur pelayanan.

Etika birokrasi itu sendiri merupakan cara-cara untuk melakukan birokrasi, yang mencakup bagaimana kita menjalankan birokrasi secara adil (*fairness*), sesuai dengan etika dan hukum yang berlaku (*legal*) tidak tergantung pada kedudukan individu ataupun jabatan di masyarakat. Karena dalam kegiatan birokrasi seringkali kita temukan “*grey-area*” yang tidak diatur oleh ketentuan hukum, terdapat tiga pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika yakni ;

1. *Utilitarian Approach* : setiap tindakan harus didasarkan pada konsekuensinya. Oleh karena itu dalam bertindak seseorang seharusnya mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya.
2. *Individual Rights Approach* : setiap orang dalam tindakan dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus dihormati, namun tindakan ataupun tingkah laku tersebut harus dihindari apabila diperkirakan akan menyebabkan terjadi benturan dengan hak orang lain.
3. *Justice Approach* : para pembuat keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok.

Dengan demikian maka fungsi etika adalah untuk membina kehidupan yang baik berdasarkan nilai - nilai moral tertentu. Kehidupan manusia bersifat multi dimensi meliputi berbagai bidang sosial, ekonomi, politik , kebudayaan yang semuanya memerlukan etika, termasuk didalamnya kehidupan birokrasi di lingkungan pemerintahan diperlukan adanya kesadaran etika antara bawahan terhadap atasan, maupun sebaliknya antara atasan terhadap bawahan. agar prosedur yang ada bisa berjalan dengan baik. Maka etika birokrasi Pemerintah bisa diartikan sebagai sistem yang berisikan prinsip-prinsip moral atau aturan-aturan perbuatan yang mengendalikan atau

mempengaruhi kebiasaan pegawai negeri dan swasta dalam menjalankan sistem pemerintahan secara hierarki dan jenjang jabatan. Penyelenggaraan birokrasi yang baik dan para penyelenggara negara berpegang pada nilai-nilai, seperti: jujur, adil, tepat janji, taat aturan, tanggung jawab, responsif, hati-hati, dan sopan santun, maka diharapkan dapat menciptakan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien.

Pemerintahan yang menjadi panutan harus bersih dari sikap tercela dan berwibawa. Ungkapan pemerintah yang bersih dan berwibawa itu betul-betul retorika orde baru, yang menghasilkan birokrasi yang otoriter dan tidak bersih, tetapi tetap bisa "*deliver*". Hakikinya, membangun *Good governance* yang harus dibangun dengan berorientasi pada tiga domain yang merupakan azasnya, yaitu Pemerintah/negara (*State*), Swasta (*Private sector*) dan Masyarakat (*Public sector*). Pengembangan ketiga sektor itu harus berimbang agar kegiatan membangun bangsa dan negara Indonesia ke arah masyarakat adil, makmur dan sejahtera dapat terwujud. Pengalaman pada masa orde baru, pengembangan 3 domain itu, lebih berat pada pengembangan private sector, karena hanya ingin mengejar pertumbuhan ekonomi (oligarki ekonomi), yang akhirnya pencapaian masyarakat adil dan makmur tidak tercapai.

Belakang ini eforia politik yang terjadi sangat tajam, membuat publik hilang kepercayaan (*low trust*) pada lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif, banyak bermunculan berita kedok-kedok korupsi sistematis yang luar biasa seperti kasus Jayus (soal perpajakan) dan di kaitkan dengan lembaga yudikatif. Walaupun pembongkaran kedok korupsi

itu merupakan hasil kerja eksekutif dalam rangkai membasm anti korupsi, kami pikir perlu diapresiasi, namun dibalik berita itu membuat publik makin tidak percaya pada pemerintah karena perilaku individu (aparal), terutama soal perpajakan sehingga bermunculan opini memboikot untuk tidak bayar pajak. Hal ini perlu ada langkahlangkah konkrit untuk memperbaiki manajemen pembangunan dan citra pemerintah untuk melaksanakan pelayanan yang prima dan profesional.

Sejatinya ide awal konsep *governance* dielaborasi oleh ilmuwan politik dan administrasi publik untuk menandai cara pandang baru pemerintahan. Di sinilah lahirnya perspektif institusionalisme baru yang mulai menggeser perhatian dari *government* ke *governance*. Dulu hanya dikenal istilah *government* yang berarti pemerintah sebagai badan-badan yang menjalankan pemerintahan sehari-hari dan kini telah berubah seiring dengan kompleksitas persoalan yang dialami organisasi pemerintah secara internal (Eko, 2007). Tengoklah masa sebelum tahun 1990-an, para ilmuwan politik dan administrasi publik banyak mencurahkan perhatian hanya pada beberapa persoalan, bagaimana pemerintah dibentuk dan berubah, bagaimana pemerintah memerintah atas rakyatnya, bagaimana menjalankan kewenangan sampai mengambil keputusan. Secara empirik, pemerintahan versi lama (*government*) sangat identik dengan kekuasaan, penguasaan, kewenangan, dominasi, pemaksaan, pemusatan, dan lain-lain. Pemerintah adalah segala-galanya (*omnipotent*) dan mahakuasa yang secara langsung dirasakan oleh masyarakat.

Dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara

Kesatuan Republik Indonesia hendaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Setiap Pegawai Negeri tersebut harus memiliki kemampuan dan kualitas tinggi serta dengan tingkat disiplin yang tinggi pula, agar Tugas kenegaraan dan jabatan yang diemban Pegawai Negeri agar dapat berjalan dengan lancar, dan dapat menunjang kelancaran pembangunan Nasional. Kualitas manusia itu ditentukan oleh KSA (Knowledge, Skill, and Attitude) atau pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental, oleh sebab itu kemampuan haruslah kompleks, bukan hanya dalam bidang keterampilannya saja, akan tetapi harus didukung dengan tingkat kualitas diri secara total.

Perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara, adalah untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi. UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti, dan akhirnya pada tahun 2014 Pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang kemudian diatur oleh pemerintah melalui perjanjian kerja. Harus diakui, kualitas pelayanan publik sampai saat ini secara umum masih belum baik, padahal pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Krisis kepercayaan di masyarakat terhadap birokrasi publik merupakan implikasi dari buruknya kualitas pelayanan publik. Munculnya berbagai bentuk protes dan demonstrasi kepada birokrasi baik di tingkat pusat maupun di daerah merupakan eksekusi dari krisis kepercayaan tersebut. Untuk mengatasi masalah pelayanan publik yang buruk ini, maka mendesak dilakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah pada masyarakat. Pemerintah telah menyiapkan delapan peraturan perundang-undangan untuk mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut: 1) UU tentang Kementerian dan Kementerian Negara; 2) UU tentang Pelayanan Publik; 3) UU tentang Etika Penyelenggara Negara; 5) UU tentang Kepegawaian Negara; 4) UU tentang Administrasi Pemerintahan; 6) UU tentang Badan Layanan Umum/Nirlaba; 7) UU tentang Tata Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah; dan 8) UU tentang Pengawasan Nasional.

Saat ini, juga sudah diterbitkan grand design reformasi birokrasi dalam bentuk Peraturan Menpan No.15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, yang merupakan cetak biru reformasi

hingga tahun 2025. Peraturan perundangan tersebut kemudian dikombinasikan dalam rangka reformasi birokrasi menjadi UU No. 39 Tahun 2008 tentang Kementerian dan Kementerian Negara.

Untuk mengatasi masalah pelayanan publik yang buruk ini, maka mendesak dilakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah pada masyarakat apalagi sekarang tahun 2020 wabah virus corona 19, perlu pelayanan extra dari pemerintah. Maka Pemerintah telah menyiapkan delapan peraturan perundang-undangan untuk mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut: 1) UU tentang Kementerian dan Kementerian Negara; 2) UU tentang Pelayanan Publik; 3) UU tentang Etika Penyelenggara Negara; 5) UU tentang Kepegawaian Negara; 4) UU tentang Administrasi Pemerintahan; 6) UU tentang Badan Layanan Umum/Nirlaba; 7) UU tentang Tata Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah; dan 8) UU tentang Pengawasan Nasional;

Sikap yang profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan merupakan sikap yang diharapkan dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi. Setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia merupakan salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan. Agar sumber daya manusia itu mampu dan mau

bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi senantiasa selalu diupayakan. Pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai negeri sipil demi menciptakan pelayanan publik yang baik adalah dengan remunerasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja pelayanan. Orientasi pelayanan birokrasi di Indonesia, cenderung tidak ramah, berbelit-belit, tidak transparan, tidak ada kepastian, sombong, cuek, mata duitan, serta berbagai perilaku buruk birokrasi senantiasa muncul dalam pelayanan. Pelayanan tidak sepenuhnya mencurahkan waktu dan tenaganya untuk melayani masyarakat. Pemerintah dalam hal ini telah berupaya untuk mereformasinya, dan salah satu upaya untuk mereformasi birokrasi di Indonesia yang mulai dicoba dilaksanakan adalah pemberian remunerasi, yang didasari atas penilaian masyarakat tentang kinerja pelayanan birokrasi penyebab kondisi ini terjadi.

Serangkaian upaya masyarakat Indonesia dalam menanggapi dan menata upaya perwujudan pemerintahan yang baik telah dilakukan, antara lain melalui kebijakan dalam bentuk Peraturan Perundangan, melalui berbagai Ketetapan MPR, Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden maupun Instruksi Presiden. Adapun langkah-langkah yang tidak langsung yaitu meningkatkan pemahaman akan pentingnya terwujudnya pemerintahan yang baik perlu di berikan pendalaman pengetahuan sebagai dasar pijak pengejawantahan jabatan kepada masyarakat oleh para birokrasi antara lain:

1. *Public Governance*

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, pada hakikinya adalah pelayan. Sering terlupakan oleh seorang pejabat, jika

sudah memegang sesuatu jabatan, lupa pada janji dan sumpah jabatan, sebaliknya dia berpikir jabatan itu adalah kekuasaan, tahta kehormatan, peluang emas untuk kemakmuran pribadi, dan merasa memiliki otoritas untuk mengambil keputusan yang sesuai kemauannya. Setiap Pegawai Negeri (Sipil, Kepolisian dan TNI) harus mempunyai jiwa dan niat melayani masyarakat. Selain memiliki kemampuan dalam pekerjaan atau jabatan yang diemban, harus pula memiliki sifat keramatahman terhadap orang lain, jujur, bersahaja, kedisiplinan yang tinggi, kinerja yang baik dan menghargai etika sebagai pelayan masyarakat. Disamping itu hindarkanlah kemauan pribadi yang semata-mata untuk kemakmuran keluarga kemudian juga jangan serta hanya ingin dihormati, jangan berperilaku korupsi. Umumnya seseorang yang berperilaku sombong dan tidak mau menerima saran orang lain adalah orang yang berkarakter otoriter.

2. *Corporate Governance*

Segala upaya dalam menciptakan sesuatu, tanpa adanya kerja sama yang baik pasti hasilnya tidak akan memuaskan. Suatu analogi yang sangat sederhana, ada ucapan keseharian masyarakat, yaitu jika satu batang lidi, mudah untuk dipatahkan, tetapi bila lidi dalam jumlah yang banyak membentuk sebuah "sapu" maka akan sulit mematahkannya. Artinya kekuatan seorang diri tidak ada manfaatnya bila dibandingkan dengan kekuatan orang banyak. Corporate antar pemerintah (eksekutif dan legislatif), swasta dan masyarakat merupakan kekuatan yang ampuh untuk mendayung sampan

pembangunan untuk menyeberangi gelombang samudera yang dahsyat, menuju ke pulau idaman, yaitu masyarakat adil, makmur dan sejahtera. Kekuatan corporate merupakan syarat mutlak yang harus diciptakan, agar pelayanan kepada masyarakat dapat maksimal. Demikian pula dalam urusan pekerjaan di kantor/istansi/ perusahaan, seorang manajer tidak akan memberikan hasil maksimal dalam pekerjaannya, tanpa ada bantuan bawahan dan atau sejawatnya. Oleh karena itu sudah lumrah kalau seorang pimpinan/manajer meminta pendapat bawahannya untuk kemajuan pembangunan atau sesuatu usaha. Tetapi apabila seorang pimpinan atau manajer berperilaku otoriter dan angkuh terhadap bawahan atau kerabat sekerja, pasti hasil pekerjaannya tidak akan baik atau jelek. Untuk itu dalam gerak membangun bangsa, corporate governance sangat dibutuhkan dan harus dipahami dengan benar oleh setiap pemimpin atau manajer.

3. Perubahan manajemen (*Management of Change*)

Dalam suatu organisasi perubahan atau rotasi manajemen adalah suatu hal yang biasa, tujuan utama perubahan itu adalah refreshing pekerjaan agar tidak jenuh dengan pekerjaan terusmenerus dijalani, disamping itu mencegah akan terjadinya penyimpangan keuangan dalam pekerjaan yang digulutinya. Perubahan jabatan bagi para birokrat merupakan sesuatu hal yang biasa, karena sejak awal masuk sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah mendatangi suatu pernyataan untuk siap dimutasikan. Oleh karenanya mutasi kepegawaian, baik dalam lingkungan instansi maupun antar instansi serta mutasi ke

daerah lain adalah sesuatu yang wajar. Perubahan manajemen perlu dipikirkan oleh setiap pemimpin atau pejabat di setiap unit kerja, agar pekerja atau pelaksana tugas tidak jenuh dengan satu pekerjaan, kemudian juga sebagai proses pembinaan pegawai agar memahami lingkup pekerjaan yang ada di instansi tertentu. Perubahan manajemen diperuntukan bagi pencegahan penyimpangan pengelolaan keuangan, terutama memutuskan sistem penyimpangan (mis-administrasi) yang dilakukan Atasan, Pelaku atau Pelaksana pekerjaan. Umumnya jika seseorang yang sudah lama dengan pekerjaan pada satu tempat, apalagi pekerjaan itu termasuk kegiatan yang mengelola keuangan instansi/ kantor, biasanya pegawai tersebut lebih mudah memanipulasi pertanggungjawabannya, dan sistem yang di bentuk dalam unit itu akan makin kuat. Oleh karena itu perubahan manajemen perlu dipikirkan, seyogianya seseorang memegang jabatan tertentu jangan melebihi 5 tahun, dan sebaliknya jangan sering melakukan perubahan manajemen karena akan mempengaruhi pada produk kinerjanya.

4. *Envisioning*

Setiap orang memiliki visi hidup yang jelas, demikian juga kegiatan di suatu unit kerja, apakah itu di kementerian, non kementerian, swasta, atau di lingkup lembaga swadaya masyarakat, visi dan misi sangat perlu, karena itu merupakan petunjuk dan arah yang akan kita laksanakan. Dengan adanya 26 visi yang jelas dan matap, akan terlihat dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. sumber kekuatan fundamental,
- b. menekan tanggung jawab pimpinan,
- c. menentukan nilai-nilai organisasi,
- d. merinci pernyataan misi,
- e. memperjelas strategi dan taktik sebagai langkah action,
- f. memberikan garis besar cara bereaksi dan berinteraksi.

Visi dan Misi harus jelas dan fokus sehingga dapat menyatukan seluruh potensi dan sumber daya ke arah yang tepat dan benar. Visi dan misi harus mampu membangkitkan inspirasi dan motivasi serta memperoleh komitmen seluruh lapisan unit kerja untuk mewujudkannya. Apabila visi pembangunan atau suatu usaha yang jelas dan terukur akan memudahkan dalam pelaksanaan program. Sebaiknya visi tersebut dibicarakan secara terbuka dan mengakomodir pikiran-pikiran semua unit kerja.

5. Manajemen Strategis dan Dinamika Organisasi (*Strategic Management and Organizational Dynamics*).

Hakekatnya, hampir semua proses manajemen adalah tugas yang berurusan dengan manusia. Sistem yang tidak memperhitungkan mindset dan emosi manusia sering akan mengalami benturan dalam implementasinya. Oleh sebab itu harus di ciptakan terobosan strategi yang mampu mempercepat pertumbuhan kinerja organisasi secara nyata, adalah mutlak bagi setiap pemimpin unit kerja. Pimpinan dapat membangkitkan etos kerja seluruh unit kerja melalui suatu kerangka strategi yang fokus dan terintegrasi. Di setiap unit

kerja memiliki dinamika organisasi berlainan, maka kita perlu memetakan potensi, peluang dan sasaran strategis yang mampu memberikan daya ungkit besar bagi kemajuan organisasi

6. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*).

Untuk kemajuan kinerja seseorang di dalam suatu unit kerja, sangat perlu ada pembelajaran organisasi. Melalui pembelajaran itu efektivitas dan efisiensi kerja akan tercapai. Oleh karenanya mutasi jabatan di lingkup suatu organisasi kerja sangat di perlukan, agar pembelajaran organisasi itu dapat tercapai. Disamping itu para pekerja perlu pembekalan atau pelatihan khusus agar ketrampilan kerjanya menjadi lebih baik. Pemahaman dan pendalaman dalam pekerjaan sanga diperlukan agar efektif dan efisien kerja akan lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas bagi seorang pemimpin suatu organisasi, kemampuan dan ketrampilan serta profesionalisme tenaga di suatu unit kerja merupakan indikator keberhasilan organisasi tersebut.

7. Transformasi (*Transformation*)

Pemimpin harus memiliki sifat “tut wuri handayani”, pengetahuan yang dimiliki oleh sang pemimpin agar di transformasikan kepada bawahannya, agar pekerja di suatu unit kerja dapat berjalan baik. Apabila semua sistem di dalam satu unit kerja berjalan baik, maka pemimpin akan merasakan pekerjaan menjadi ringan, dan sang pemimpin hanya mendorong saja agar para pekerja lebih giat lagi dalam pekerjaan. Keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin

seharusnya ditularkan ke staf dibawahnya, agar mekanisme kerja akan membaik.

8. Inovasi dan pembaharuan (*Inovation and Adventurer*).

Setiap pegawai atau pekerja harus memiliki semangat inovasi di dalam pekerjaan, dan jangan bersifat apatis. Semangat bekerja harus dimiliki disertai inovasi bagi setiap kegiatan. Untuk menciptakan inovasi baru, perlu pembaharuan lewat pelatihan atau kursus-kursus di bidangnya. Pemimpin punya kewajiban mendorong bawahannya untuk maju. Langkah utama diberikan inovasi kerja dan berikan kesempatan bawahan untuk mengikuti pendidikan tambahan, pelatihan atau kursus-kursus yang menyangkut dengan tugasnya. Hal penting yang dipikirkan latarbelakang ilmu yang dimiliki dan kepribadian bawahannya.

9. Pengukuran dan manajemen kinerja (*Performance Measurement and Management*)

Untuk keberhasilan pekerjaan di suatu unit kerja, diperlukan suatu terobosan strategi (*strategis breakthrough*), yaitu perlu melakukan pengukuran kinerja (*Performance Measurement*) terhadap implementasi program dan kegiatan di setiap unit kerja. Dengan demikian kita dapat melakukan perencanaan dan perbaikan yang lebih efektif. Oleh karena itu perlu ditetapkan indikator kunci kinerja (*key performance indicator*) dari setiap program dan kegiatan. Hal ini menjadi basis dari diberikannya reward dan punishment dengan parameter yang jelas dan terukur bagi setiap unit kerja.

10. Akuntabilitas (*Accountability*).

Setiap pemimpin maupun pekerja di setiap unit kerja mampu memperlihatkan secara terbuka pertanggungjawabannya suatu pekerjaan, baik dalam bentuk program, keuangan maupun mekanisme organisasi yang dilaksanakan. Akuntabilitas adalah mutlak di setiap unit kerja, aspek inilah yang membangkitkan kepercayaan publik. Sebagai pelayan masyarakat keterbukaan sangat diperlukan.

11. Manajemen Keuangan (*Finance Management*).

Biasanya uang yang menjadi biangkeladi kekacauan di dalam suatu unit kerja. Oleh karena itu pengelolaan keuangan harus dilakukan sangat berhati-hati, dan perlu keterbukaan agar kepercayaan publik (*public trust*) termasuk teman sekerja dapat terwujud. Pengelolaan keuangan harus dilaksanakan sesuai kaidah tatacara pembukuan, pertanggung jawaban yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di setiap organisasi atau unit kerja. Biasanya pengelolaan keuangan negara harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan pola dan sistem manajemen pemerintahan.

12. Manajemen pemerintahan (*Government Management*).

Setiap pemimpin suatu unit kerja harus memahami manajemen pemerintahan, karena kerangka kerja yang akan dilakukan akan mengikuti sistem pemerintahan yang berlaku. Hakekatnya, manajemen pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah bertumpu pada pemberdayaan masyarakat, sedang pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator. Prinsip kreasi manajemen pemerintahan, antara lain:

- a. Organisasi yang ramping, prinsip organisasi yang ramping dimaksudkan sebagai organisasi yang memiliki struktur tidak besar, tetapi banyak fungsi yang di jalankan. Dengan struktur yang kecil, secara manajerial akan lebih mudah untuk dikelola dalam mencapai tujuan, lewat pelaksanaan fungsi-fungsi yang dimilikinya;
- b. Efektif dan efisien, asas efektif dan efisien sangat diperlukan, termasuk pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai dengan kapasitas yang tersedia. Apabila suatu organisasi bisa berjalan dengan efektif dan efisiensi, akan dapat mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang baik dan tidak terjadi pemborosan dalam melaksanakan kegiatannya;
- c. Rasionalisasi jumlah pegawai, mewujudkan pelayanan yang prima pada masyarakat, perlu dilakukan rasionalisasi pegawai yang sesuai kebutuhan. Selain kreasi diatas, hal penting bagi seorang pemimpin adalah memiliki keterbukaan, jujur, etika kerja, hindari dari perbuatan yang tercela dan dapat mengayomi bawahannya dengan baik. Disamping itu perlu ada inovasi, kreasi dan seni dalam memimpin pada organisasi yang dipimpin. Pemerintah perlu memikirkan tentang pengaturan gaji dan eselonering yang rasional dan dengan sistem merit sistem, dalam rangka meningkatkan kinerja para aparat.

Dalam lingkup pelayanan publik, etika administrasi publik (Pasolong, 2007: 193) diartikan sebagai filsafat dan profesional standar (kode etik) atau right rules of conduct (aturan berperilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik atau administrasi publik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa etika administrasi publik adalah aturan atau standar pengelolaan, arahan moral bagi anggota organisasi atau pekerjaan manajemen, aturan atau standar pengelolaan yang merupakan arahan moral bagi administrator publik dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat.

Etika Administrasi Publik digambarkan oleh Ginandjar Kartasasmita (1996: 26 -7) secara lebih konkrit. Masalah etika dalam birokrasi menjadi keprihatinan (concern) yang sangat besar, karena perilaku birokrasi mempengaruhi bukan hanya dirinya; tetapi masyarakat banyak. Di samping itu birokrasi bekerja atas dasar kepercayaan, karena seorang birokrat bekerja untuk negara dan berarti juga untuk rakyat. Jadi wajar jika rakyat mengharap adanya jaminan bahwa para birokrat yang dibiayai oleh negara harus mengabdikan kepada kepentingan umum menurut standar etika yang selaras dengan kedudukannya. Di samping itu tumbuh keprihatinan bukan saja terhadap individu - individu para birokrat tetapi juga terhadap organisasi sebagai sebuah sistem yang cenderung bertambah besar dan bertambah luas kewenangannya yang cenderung mengesampingkan nilai-nilai. Nicholas Henry (1980) dalam Wahyudi Kumoro (1996: 102-3) menguraikan adanya paradigma dalam administrasi publik dan sebagian besar perbedaan paradigma itu berkisar perlu tidaknya pemisahan antara ilmu politik dan administrasi. Menurut Henry, paradigma terakhir dari administrasi publik adalah bahwa lokus administrasi publik mengenai kepentingan publik (*public interest*) dan urusan publik (*publik affairs*), sedangkan fokusnya adalah teori organisasi dan ilmu manajemen. Dalam paradigma ini dihindari dikotomi politik administrasi, sebab dalam kenyataannya seorang birokrat atau administrator tidak bisa menghindar dari tindakan politis. Aktivitas politik dari birokrat tampak dari adanya keleluasaan bertindak (diskresi) administratif

yang dimilikinya. Sementara aktivitas administrasi tampak dari segala perilakunya untuk merencanakan.

Penelitian oleh James H. Svava (dalam Warela, 2008:7) seorang guru besar dan ketua Departemen Ilmu Politik dan Administrasi Publik pada North Carolina State University, menunjukkan bahwa kode etik dari administrator publik terdiri dari : honesty (kejujuran), yang kedua adalah obey the law taat aturan, yang ketiga adalah a just public employee yang berarti aparatur publik harus selalu mengevaluasi perilaku mereka yang mempunyai dampak pada publik dan setiap karyawan harus selalu mengingat bahwa mereka dipekerjakan untuk kepentingan publik. Disamping ketiga prinsip tersebut juga terdapat kode etik yang lebih komprehensif, yaitu :

1. Menjaga integritas kebijakan dan tata tertib.
2. Prioritas pada kepentingan publik.
3. Dasar tindakan pada kepentingan umum.
4. Setia mengeksekusi kebijakan publik.
5. Menjaga standar moralitas dan kejujuran yang tinggi.
6. Hindari konflik kepentingan.
7. Tidak berbohong, mencuri, atau curang.
8. Perlakukan semua orang dengan adil.
9. Hindari tindakan apapun yang memajukan kepentingan pribadi (finansial).
10. Pengungkapan informasi publik secara penuh dan jujur.
11. Memiliki etos kerja yang kuat.
12. Pertahankan objektivitas.
13. Memberikan nasihat profesional yang baik kepada pejabat terpilih.
14. Hindari penampilan yang tidak tepat.

15. Transparansi informasi.
16. Hindari penipuan dan pernyataan yang menyesatkan.
17. Penyelenggaraan administrasi pemerintah menurut Pasal 5 Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, adalah berdasarkan tiga asas, yaitu asas legalitas, asas perlindungan terhadap hak asasi manusia, dan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB).

AUPB meliputi delapan asas, yaitu :

- 1) kepastian hukum
- 2) kemanfaatan
- 3) ketidakberpihakan
- 4) kecermatan
- 5) tidak menyalahgunakan kewenangan
- 6) keterbukaan
- 7) kepentingan umum
- 8) pelayanan yang baik

Berdasarkan asas-asas tersebut, administrator publik memiliki hak dan kewajiban. Hak tersebut antara lain :

1. Melaksanakan Kewenangan yang dimiliki berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan AUPB
2. Menyelenggarakan aktivitas pemerintahan berdasarkan Kewenangan yang dimiliki
3. Menetapkan Keputusan berbentuk tertulis atau elektronik dan/atau menetapkan Tindakan
4. Menerbitkan atau tidak menerbitkan, mengubah, mengganti, mencabut, menunda, dan/atau membatalkan Keputusan dan/atau Tindakan
5. Menggunakan Diskresi sesuai dengan tujuannya
6. Mendelegasikan dan memberikan Mandat kepada Pejabat Pemerintahan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

7. Menunjuk pelaksana harian atau pelaksana tugas untuk melaksanakan tugas apabila pejabat definitif berhalangan
8. Menerbitkan Izin, Dispensasi, dan/atau Konsesi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan
9. Memperoleh perlindungan hukum dan jaminan keamanan dalam menjalankan tugasnya;
10. memperoleh bantuan hukum dalam pelaksanaan tugasnya
11. Menyelesaikan Sengketa Kewenangan di lingkungan atau wilayah kewenangannya
12. Menyelesaikan Upaya Administratif yang diajukan masyarakat atas Keputusan dan/atau Tindakan yang dibuatnya
13. Menjatuhkan sanksi administratif kepada bawahan yang melakukan pelanggaran sebagaimana diatur dalam UndangUndang ini. Sedangkan administrator publik juga harus menjalankan kewajibannya sesuai dengan AUPB. Kewajiban tersebut antara lain:
 - a. Membuat Keputusan dan/atau Tindakan sesuai dengan kewenangannya
 - b. Mematuhi AUPB dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
 - c. Mematuhi persyaratan dan prosedur pembuatan Keputusan dan/atau Tindakan
 - d. Mematuhi Undang-Undang ini dalam menggunakan Diskresi
 - e. Memberikan Bantuan Kedinasan kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang meminta bantuan untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan tertentu
 - f. Memberikan kesempatan kepada Warga Masyarakat untuk didengar pendapatnya sebelum membuat Keputusan dan/atau Tindakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
 - g. Memberitahukan kepada Warga Masyarakat yang berkaitan dengan Keputusan dan/atau Tindakan yang menimbulkan kerugian paling lama 10 (sepuluh) hari kerja terhitung

sejak Keputusan dan/atau Tindakan ditetapkan dan/atau dilakukan

- h. Menyusun standar operasional prosedur pembuatan Keputusan dan/atau Tindakan
- i. Memeriksa dan meneliti dokumen Administrasi Pemerintahan, serta membuka akses dokumen Administrasi Pemerintahan kepada Warga Masyarakat, kecuali ditentukan lain oleh undang-undang
- j. Menerbitkan Keputusan terhadap permohonan Warga Masyarakat, sesuai dengan hal-hal yang diputuskan dalam keberatan/banding
- k. Melaksanakan Keputusan dan/atau Tindakan yang sah dan Keputusan yang telah dinyatakan tidak sah atau dibatalkan oleh Pengadilan, pejabat yang bersangkutan, atau Atasan Pejabat
- l. Mematuhi putusan Pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Supaya proses administrasi dan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Administrator Publik dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan setiap warga negara dan interaksi antara para pejabat dengan masyarakat umum dapat terbina secara harmonis, setiap pejabat hendaknya memiliki landasan yang pasti dalam bertindak dan mengambil keputusan. Selain harus memenuhi persyaratan-persyaratan teknis, mereka juga harus mempunyai
- m. landasan normatif yang terkandung pada nilai-nilai moral. Pada akhirnya nilai-nilai moral inilah yang akan menentukan apakah warga masyarakat menaati ketentuan-ketentuan lembaga pemerintahan hanya karena hukum formal atau kedudukan pejabat tinggi, ataukah karena masyarakat memang mencintai para pemimpin dan pejabat karena kearifan dan keluhuran budi dan tingkah laku mereka.

Teori Efektifitas Hukum Manusia hidup bersama, dan dalam kehidupan bersama itu diperlukan “sesuatu” agar hubungan antar manusia dapat berlangsung lancar, artinya tidak ada manusia secara naluriyah dapat hidup sendiri. Manusia memerlukan norma atau kaidah untuk memperlancar hubungan. Norma etika dan norma hukum atau hukum merupakan garis besar pembagian dari norma. Hukum akan dipengaruhi oleh faktor-faktor atau kekuatan sosial atau masyarakat mulai dari tahap pembuatan sampai dengan pemberlakuannya sebagai basis bekerjanya hukum. Faktor-faktor eksternal di sekelilingnya ikut mempengaruhi proses menjalankan hukum (norma agama, adat istiadat, kehidupan sosial ekonomi bahkan politik), dan pengaruh dari faktor internal yang bersumber dalam diri manusia itu sendiri. Tidaklah peraturan tersebut telah berakhir dibuat walaupun suatu aturan telah memenuhi kaidah yuridis dan memasukkan unsur-unsur sosiologis dan filosofisnya. Ketika aturan per-Undang-Undangan tersebut berlaku efektif dalam masyarakat baru dapat dikatakan berfungsi dan menindaklanjuti baik berupa pola pikir yang terucap dalam lisan maupun tulisan, sejak itulah sebenarnya manusia secara individu dapat memaknai dan menafsirkan ke arah mana peraturan atau hukum tersebut. Philippe Nonet dan Philip Selznick menyebutkan jika hukum secara realitas mempunyai korelasi yang signifikan dengan variabel lain di luar hukum. Ungkapan Philippe Nonet dan Philip Selznick tentang pengaruh internal yang penulis bicarakan di atas disebut sebagai hubungan hukum dengan tatanan moral.

Birokrasi pemerintah Sebagai sebuah negara yang mengikuti perkembangan demokrasi, kehadiran birokrasi pemerintah tidak bisa

dihindari. Menurut teori liberal, birokrasi pemerintah itu menjalankan kebijakan-kebijakan pemerintah yang mempunyai akses langsung dengan rakyat melalui mandat yang diperoleh dalam pemilihan (Miftah Thoha,2002). Hasil pemilihan merupakan legitimasi dari rakyat terhadap penguasa yang berwenang dalam menjalankan kekuasaannya untuk kepentingan rakyat. Oleh karena itu birokrasi pemerintah tidak hanya didominasi oleh pejabat-pejabat birokrasi saja yang meniti karir di dalamnya, namun ada pula bagian-bagian lain yang ditempati oleh pejabat-pejabat politik.

Termasuk etika birokrasi mempunyai dua fungsi, yaitu: pertama, sebagai pedoman, acuan, referensi bagi administrasi negara (birokrasi publik) dalam menjalankan tugas dan kewenangannya agar tindakannya dalam organisasi tadi dinilai baik, terpuji, dan tidak tercela. Kedua, etika birokrasi sebagai standar penilaian mengenai sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi publik dinilai baik, tidak tercela dan terpuji. Leys berpendapat bahwa: "Seseorang administrator dianggap etis apabila ia menguji dan mempertanyakan standar-standar yang digunakan dalam pembuatan keputusan, dan tidak mendasarkan keputusannya semata-mata pada kebiasaan dan tradisi yang sudah ada". Selanjutnya, Anderson menambahkan suatu poin baru bahwa: "standar-standar yang digunakan sebagai dasar keputusan tersebut sedapat mungkin merefleksikan nilai-nilai dasar dari masyarakat yang dilayani". Berikutnya, Golembiewski mengingatkan dan menambah elemen baru yakni: "standar etika tersebut mungkin berubah dari waktu-kewaktu dan karena itu administrator harus mampu memahami perkembangan standar-standar perilaku tersebut dan bertindak sesuai dengan standar

tersebut". Setiap birokrasi pelayan publik wajib memiliki sikap mental dan perilaku yang mencerminkan keunggulan watak, keluhuran budi, dan asas etis. Ia wajib mengembangkan diri sehingga sungguh-sungguh memahami, menghayati, dan menerapkan berbagai asas etis yang bersumber pada kebajikan-kebajikan moral khususnya keadilan dalam tindakan jabatannya. Secara umum nilai-nilai moral terlihat dari enam nilai besar atau yang dikenal dengan "six great ideas"⁵ yaitu nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebebasan (*liberty*), kesamaan (*equality*), dan keadilan (*justice*).

Dalam kehidupan bermasyarakat, seseorang sering dinilai dari tutur katanya, sikap dan perilakunya sejalan dengan nilai-nilai tersebut atau tidak. Begitu pula dalam pemberian pelayanan publik, tutur kata, sikap dan perilaku para pemberi pelayanan seringkali dijadikan obyek penilaian dimana nilai-nilai besar tersebut dijadikan ukurannya. Disamping nilai-nilai dasar tersebut, mungkin ada juga nilai-nilai lain yang dianggap penting untuk mensukseskan pemberian pelayanan, yang dari waktu ke waktu terus dinilai, dikembangkan dan dipromosikan. Dalam dunia pelayanan publik, etika diartikan sebagai filsafat moral atau nilai, dan disebut dengan "profesional standars" (kode etik) atau "right rules of conduct" (aturan perilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik. Sebuah kode etik merumuskan berbagai tindakan apa, kelakuan mana, dan sikap bagaimana yang wajib dijalankan atau dihindari oleh para pemberi pelayanan. Aplikasi etika dan moral dalam praktek dapat dilihat dari kode etik yang dimiliki oleh birokrasi publik. Kode etik di Indonesia masih terbatas pada beberapa kalangan seperti ahli hukum dan kedokteran. Kode etik tidak hanya sekedar bacaan, tetapi juga

diimplementasikan dalam melakukan pekerjaan, dinilai tingkat implementasinya melalui mekanisme monitoring, kemudian dievaluasi dan diupayakan perbaikan melalui konsensus. Komitmen terhadap perbaikan etika ini perlu ditunjukkan, agar masyarakat semakin yakin bahwa birokrasi publik sungguh-sungguh akuntabel dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik. Untuk itu, kita barangkali perlu belajar dari negara lain yang sudah maju dan memiliki kedewasaan beretika. Untuk menghindari perilaku koruptif, masyarakat menuntut para aparatur pemerintah itu mempunyai dan mengembangkan akuntabilitas moral pada diri mereka. Namun sayangnya, kata Wahyudi tanggung jawab moral dan tanggung jawab profesional menjadi satu titik lemah yang krusial dalam birokrasi pelayanan di Indonesia.

Berkaitan dengan itu Harbani mengatakan bahwa untuk menilai baik buruknya suatu pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi publik dapat dilihat dari baik buruknya penerapan nilai-nilai sebagai berikut: *Pertama*, efisiensi, yaitu para birokrat tidak boros dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Dalam artian bahwa para birokrat secara berhati-hati agar memberikan hasil yang sebesar-besarnya kepada publik. Dengan demikian nilai efisiensi lebih mengarah pada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara cepat dan tepat, tidak boros dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Jadi dapat dikatakan baik (etis) jika birokrasi publik menjalankan tugas dan kewenangannya secara efisien. *Kedua*, efektivitas, yaitu pada birokrat dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada publik harus baik (etis) apabila memenuhi target atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai. Tujuan yang

dimaksud adalah tujuan publik dalam mencapai tujuannya, bukan tujuan pemberi pelayanan (birokrasi publik). *Ketiga*, kualitas layanan, yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh pada birokrat kepada publik harus memberikan kepuasan kepada yang dilayani. Dalam artian bahwa baik (etis) tidaknya pelayanan yang diberikan birokrat kepada publik ditentukan oleh kualitas pelayanan. *Keempat*, responsivitas, yaitu berkaitan dengan tanggung jawab birokrat dalam merespon kebutuhan publik yang sangat mendesak. Birokrat dalam menjalankan tugasnya dinilai baik (etis) jika responsibel dan memiliki profesional atau kompetensi yang sangat tinggi. *Kelima*, akuntabilitas, yaitu berkaitan dengan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewenangan pelayanan publik. Birokrat yang baik (etis) adalah birokrat yang akuntabel dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya.

C. MASALAH ETIKA APARATUR PELAYANAN PUBLIK.

Masalah utama pelayanan publik sebenarnya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik itu sendiri. Pelayanan publik yang berkualitas dipengaruhi oleh berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya, sumber daya manusia yang mendukung, dan kelembagaan. Beberapa kelemahan pelayanan publik berkaitan dengan pola penyelenggaraannya antara lain sebagai berikut:

- a. Sukar Diakses, Unit pelaksana pelayanan publik terletak sangat jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga mempersulit mereka yang memerlukan pelayanan publik tersebut.

- b. Belum informatif, Informasi yang disampaikan kepada masyarakat cenderung lambat atau bahkan tidak diterima oleh masyarakat.
- c. Belum bersedia mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Biasanya aparat pelayanan publik belum bersedia mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Sehingga, pelayanan publik dilaksanakan semau sendiri dan sekedarnya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- d. Belum responsif. Hal ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Tanggapan terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan tidak dihiraukan sama sekali.
- e. Belum saling berkoordinasi. Setiap unit pelayanan yang berhubungan satu dengan lainnya belum saling berkoordinasi. Dampaknya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- f. Tidak Efisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak ada hubungannya dengan pelayanan yang diberikan.
- g. Birokrasi yang bertele-tele. Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan melalui proses yang terdiri dari berbagai tingkatan, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.

Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan. Berkaitan dengan sumber daya manusia, kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan

profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem kompensasi yang tepat. Berkaitan dengan kelembagaan, kelemahan utama terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien. Banyaknya korupsi dalam pelayanan publik seperti adanya pungutan liar, gratifikasi dan lain sebagainya, sering kali terjadi karena pengaruh budaya organisasi negatif yang sudah terbentuk secara masif, sistem matis dan terstruktur sehingga mau tidak mau aparatur larut dalam penyimpangan tersebut, sungguh ironis ketika ada aparatur yang tidak mau mengikuti penyimpangan tersebut justru dianggap beda dan dapat dipastikan akan dikucilkan dalam lingkungan pergaulan birokrasi tersebut, oleh karena itu diperlukan penegakan aturan hukum serta pembentukan karakter aparatur yang memiliki integritas tinggi ditunjukkan dengan sikap berani menolak korupsi terlebih lagi berani melaporkan korupsi yang dijumpainya. Peran pelapor atau penyingkap korupsi sangat membantu dalam menyingkap informasi kepada publik tentang adanya penyimpangan, pelanggaran hukum dan etika, korupsi atau situasi berbahaya lainnya. Dia menjadi mata pisau yang tepat untuk dapat meminimalisasi tindakan korupsi, dapat memberikan tekanan-tekanan terhadap lembaga hukum yang sangat rentan dengan permasalahan korupsi,

namun sulit terjamah oleh hukum, dikarenakan pemahaman esprit de corps¹⁵ yang telah terbangun secara turunturun. Realitanya seringkali Esprit de corps dimaknai sebagai semangat untuk menyelamatkan dan menutupi keburukan institusi dengan cara apapun, tentunya menjadi sulit bagi hukum untuk mencoba masuk kedalam wilayah-wilayah kekuasaan yang tercipta dilingkungan institusi tersebut. Di level inilah peran dari penyingkap korupsi menjadi penting. Keboborakan sebuah institusi dapat terdeteksi oleh mereka yang terdekat dengan lingkungan tersebut. Budaya birokrasi masih memosisikan para pegawai untuk tidak melaporkan kesalahan yang dilakukan oleh atasannya atau merahasiakan sesuatu yang salah didalam institusi tersebut. Budaya pegawai yang ada sering khawatir jika harus berhadapan dengan konsekuensi logis berupa “pembalasan” seperti: kehilangan pekerjaan, kehilangan kesempatan promosi jabatan, atau "dimusuhi" oleh rekan-rekan sekerjanya membuat mereka lebih memilih untuk berdiam diri. Budaya birokrasi yang ada harus mengadopsi nilai-nilai budaya yang melingkupinya.

D. KODE ETIK DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI NEGARA

Pembicaraan tentang kode etik bagi orang-orang yang bekerja dalam tugastugas administrasi negara barangkali membawa masalah tentang arti dari kode etik itu sendiri mengingat bahwa kode etik biasanya dikaitkan dengan suatu proses khusus. Akan tetapi seperti yang telah diuraikan kedudukan etika administrasi negara berada di antara etika profesi dan etika politik sehingga tugas-tugas administrasi negara tetap memerlukan perumusan kode etik yang dapat dijadikan sebagai

pedoman bertindak bagi segenap aparat politik. Hal yang pertama-tama perlu diingat bahwa kode etik tidak membebaskan sanksi hukum atau paksaan fisik. Kode etik dirumuskan dengan asumsi bahwa tanpa sanksi-sanksi atau hukuman dari pihak luar, setiap orang tetap menaatinya. Jadi dorongan untuk mematuhi perintah dan kendali untuk menjauhi larangan dari kode etik bukan dari sanksi fisik melainkan dari rasa kemanusiaan, harga diri, martabat, dan nilai-nilai filosofis. Kode etik adalah persetujuan bersama, yang timbul dari diri para anggota itu sendiri untuk lebih mengarahkan perkembangan mereka, sesuai dengan nilai-nilai ideal yang diharapkan. Dengan demikian pemakaian kode etik tidak terbatas pada organisasi-organisasi yang personalianya memiliki keahlian khusus. Pelaksanaan kode etik tidak terbatas pada kaum profesi karena sesungguhnya setiap pekerjaan dan setiap jenjang keputusan mengandung konsekuensi moral.

Dalam kode etik itu bisa menjadi sarana untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi karena bagaimanapun juga organisasi hanya dapat meraih sasaran-sasaran akhirnya kalau setiap pegawai yang bekerja di dalamnya memiliki aktivitas dan perilaku yang baik. Manfaat lain yang akan didapat dari perumusan kode etik ialah bahwa para aparat akan memiliki kesadaran moral atas kedudukan yang diperolehnya dari negara atas nama rakyat. Pejabat yang menaati norma-norma dalam kode etik akan menempatkan kewajibannya sebagai aparat pemerintah di atas kepentingan-kepentingannya akan karir dan kedudukan. Pejabat tersebut akan melihat kedudukan sebagai alat, bukan sebagai tujuan. Oleh karena itu kode etik mengandaikan bahwa para pejabat publik dapat berperilaku sebagai pendukung nilai-nilai

moral dan sekaligus pelaksana dari nilai-nilai tersebut dalam tindakan-tindakan yang nyata.

Sebagai aparat negara, para pejabat wajib menaati prosedur, tatakerja, dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi pemerintah. Sebagai pelaksana kepentingan umum, para pejabat wajib mengutamakan aspirasi masyarakat dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat tertentu. Dan sebagai manusia yang bermoral, pejabat harus memperhatikan nilai-nilai etis di dalam bertindak dan berperilaku. Dengan perkataan lain, seorang pejabat harus memiliki kewaspadaan spiritual. Kewaspadaan profesional berarti bahwa dia harus menaati kaidah-kaidah teknis dan peraturan-peraturan sehubungan dengan kedudukan sebagai seorang pembuat keputusan. Sedangkan kewaspadaan spiritual merujuk pada penerapan nilai-nilai kearifan, kejujuran, keuletan, sikap sederhana, dan hemat, tanggung jawab, serta akhlak dan perilaku yang baik. Unsur-unsur etis yang langsung menyangkut pekerjaan sehari-hari seorang pegawai dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Solusi Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik Tuntutan masyarakat saat ini terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang telah disebutkan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut: Penetapan Standar Pelayanan Standar pelayanan memiliki

arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.

Mengenai rumusan eksplisit kode etik yang berlaku bagi setiap pegawai atau pejabat pemerintah, ada banyak sumber yang bisa dilacak. Salah satu sumber formal yang sering disebut adalah ketentuan mengenai Sapta Prasetya KORPRI. Keputusan Musyawarah Nasional KORPRI yang ketiga, No. Kep-05/MUNAS/1989 tanggal 1 Juni 1989 tentang Penyempurnaan Kode Etik Korps Pegawai Republik Indonesia bahkan tegas-tegas menyatakan bahwa Sapta Prasetya inilah kode etik yang diberlakukan bagi para pegawai. Seorang pegawai atau pejabat akan dapat mengucapkan atau bahkan menghafal Sapta Prasetya maupun Sumpah Jabatan dengan mudah. Namun, perenungan, penghayatan, serta pengamalan dari apa yang mereka ucapkan itu yang jauh lebih penting. Masalahnya adalah bahwa masing-masing orang sering tidak menggunakan persepsi yang sama dalam menafsirkan butir-butir sumpah dan prasetya tersebut, apalagi sejak semula rumusan-rumusan itu memang hanya dimaksudkan sebagai gagasan dasar saja. Oleh sebab itu, untuk menerapkan kaidah-kaidah etis tersebut, para pegawai perlu merujuk kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang lebih operasional.

Salah peraturan yang dijadikan pedoman dalam berperilaku yaitu Undang-Undang NO. 25 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya mengatur segala hal terkait dengan ASN (birokrat). Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud yaitu sebagai berikut:

- 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 untuk orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN;
1. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang- undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

2. KODE ETIK PROFESI HAKIM Hakim merupakan seorang penegak hukum yang mempunyai fungsi yang penting dalam menyelesaikan sebuah perkara, yakni memberikan putusan terhadap perkara tersebut. Namun dalam memberikan putusan tersebut, hakim itu harus berada dalam keadaan yang bebas. Bebas maksudnya ialah hakim bebas mengadili, tidak dipengaruhi oleh apapun atau siapapun. hal ini menjadi penting karena jika hakim memberikan putusan karena dipengaruhi oleh suatu hal lain diluar konteks

Solusi Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik Tuntutan masyarakat saat ini terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang telah disebutkan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

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

sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

2. Pengembangan Standard Operating Procedures (SOP) Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya Standard Operating Procedures. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal:
 - a. Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan uninterrupted. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
 - b. Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
 - c. Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;
 - d. Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan;
 - e. Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan;
 - f. Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas.
3. Pengembangan Survei Kepuasan Pelanggan Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan

masyarakat. Oleh karena itu, survei kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;

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

E. STRATEGI PELAYANAN PUBLIK

Dengan berbagai macam persoalan mengenai birokrasi pemerintah yang diakibatkan oleh dari segi pelayanannya maupun dari aparaturnya sendiri. Strategi untuk mewujudkan pelayanan dan tata pemerintahan yang baik yakni

1. Perubahan paradigma birokrasi publik dari yang semula terlalu condong pada paradigma birokrasi tipe ideal *Weberian* menuju ke paradigma birokrasi yang lebih mengedepankan *the art of governance* dan *the craft of management* (Jabbra dan Dwivedi, 1989; Hughes, 1994). Aktivitas birokrasi publik tidak hanya

ditujukan untuk mencapai tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis, tetapi juga bernuansa responsif, representatif dan responsibel. Bisa dilihat perubahan kehidupan tahun 2020 dampak covid 19 menyebabkan ekstra pelayanan diberikan kepada masyarakat dalam bidang kesehatan. Perburuk dengan keadaan tidak menentu kapan berakhirnya wabah virus corona ini, perlu pemerintah membuat kebijakan, peraturan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa tumbang tinding pelayanannya. Dalam bidang pendidikan menghadapi new normal pemerintah harus menjamin seluruh mahasiswa dan mahasiwi tetap mendapatkan fasilitas dari pemerintah dan pelayanan pendidikan. Mengarahkan kepada sekolah-sekolah dari tingkat SD sampai Kuliah dapat diberikan pelayanan terbaik dan sigap mengatasi masalah timbul.

2. Pemberdayaan birokrasi melalui redefinisi peran dan tanggung jawabnya, peningkatan profesionalitas dengan mengoptimalkan sarana-sarana diklat dan litbang di bidang kepegawaian, pengembangan institusi (institutional building) yang bisa dipakai untuk memacu aparat birokrasi untuk mengejar keunggulan komparatif dan kompetitif sekaligus juga untuk memperkuat moral mereka, dan pelatihan kepekaan (sensitivty training) agar mereka responsif terhadap kepentingan publik.
3. Ketiga, dalam hal penyakit birokrasi yang sangat kronis itu, maka perlu dilakukan *brain wash* (cuci otak) untuk mengindoktrinasikan cara berpikir yang jernih dan positif untuk membela kebenaran dan kepentingan rakyat; *blood wash* (cuci darah) untuk membersihkan penyakit korupsi dan sikap serta perilaku yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab; dan *heart wash* (cuci hati) untuk mengobati penyakit arogan sok kuasa menangnya sendiri, pemaarah dan anti-perbedaan. Dari penjelasan-penjelasan di atas, kiranya dapat ditarik benang merah bahwa masalah akuntabilitas pejabat publik adalah masalah yang sangat konfiguratif. Seperti kasus penyelewangan dana saat ini lagi ramai diperbincangkan adalah mengkorupsi dana kesehatan virus corona 19 dan bantuan BLT. Pemerintah harus transparan dalam masalah sedang melanda seluruh indonesia jangan sampai terulang kembali dana bantuan dari pemerintah diselewangkan demi mengemukan kantong saku diberikan wewenang bisa memainkan anggaran sesukanya, harusnya dapat disalurkan ke

masyarakat sangat membutuhkan. Jadi tidak bisa persoalan ini hanya disorot dari satu dimensi saja.

Di samping itu, apabila kita melihat kasus Indonesia, maka kesimpulannya adalah bahwa mekanisme untuk melakukan jaminan akuntabilitas terhadap para pejabat publik itu sudah diatur dengan rinci dan baik, tapi dalam implementasinya ternyata sampai hari ini pun persoalan non-teknis (seperti moralitas) kerap menghambat mekanisme pertanggung jawaban yang sudah tersusun rapi itu. Untuk penyimpulan yang bersifat rekomendatif, dapat dikatakan di sini bahwa akuntabilitas publik merupakan landasan bagi proses penyelenggaraan pemerintahan. Ia diperlukan karena pemerintah harus mempertanggungjawabkan tindakan dan pekerjaannya kepada publik dan kepada organisasi tempat ia bekerja. Dengan demikian, konsep good

Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol. 1 No. 1 Agustus 2016 20

Governance pada dasarnya menginginkan adanya pelibatan banyak pihak dalam tiap proses jalannya pemerintahan. Sehingga dengan demikian perbincangan tentang otonomi daerah tidak sekedar berbicara tentang adanya desentralisasi vertikal saja (yaitu pengalihan wewenang dari pusat ke daerah) tetapi juga desentralisasi horisontal (yaitu pengalihan wewenang dari pemerintah ke pihak di luar pemerintah). Dengan adanya kesadaran bahwa dalam penataan dan penyelenggaraan pemerintahan kita harus mengacu pada konsep good governance itu maka keterlibatan banyak pihak dalam proses pemerintahan menjadi suatu keharusan. Dalam hal ini masyarakat adalah sebagai salah satu pihak, namun yang paling penting, harus diberikan ruang yang luas dalam era desentralisasi ini. Sebab desentralisasi horisontal, artinya adalah pemerintah (*government*) sekarang tidak lagi merupakan satu-satunya institusi yang menangani semua aspek penyelenggaraan pemerintahan. Peran etika administrasi publik di dalam pemerintahan adalah untuk menyeimbangkan dengan jalan mengkaji dan melakukan program aksi dari tata

kepemerintahan yang merupakan operasionalisasi dari sikap dan pribadi seorang. Dengan melaksanakan ajaran agamanya pada masing-masing komponen tersebut maka moral masing-masing pelaku akan berperan besar sekali dalam membina tata pemerintahan yang baik. Moral harus dijadikan faktor utama yang menyinari sikap, perbuatan dan perilaku baik setiap individu maupun sistem dapat diterapkan ke setiap sektor supaya terciptanya etika didalam pemerintah dapat dimplikasikan kedalam pelayanan publik.

Didalam tata kelola pemerintah sendiri perlu melakukan pembenahan jangan cuma mengacu pada pasal-pasal. Pelaksanaan pada jajaran aparat pemerintah hendaknya dijaga konsistensinya. Prosedur yang kaku hendaknya dihapus sehingga suasana kerja akan mendukung berkembangnya inovasi dan perubahan yang menuju peningkatan kualitas pelayanan. Berbagai peraturan yang tidak ada sangkut pautnya dengan kelancaran tugas yang harus dipotong dan pelayanan hendaknya diberikan secara adil dan merata. Kalau perlu pelayanan yang sudah tidak terjangkau lagi oleh jaring-jaringan birokrasi pemerintah yang dapat diserahkan kepada pihak-pihak swasta. Didalam tata kelola pemerintah, pemerintah harus membuat aturan jelas, apalagi saat wabah covid terlalu banyak kebijakan dan peraturan membuat masyarakat bingung akan kebijakan pemerintah suka berubah-ubah. Untuk mengatasi permasalahan korupsi merajalela pemerintah harus memberikan transparansi kepada masyarakat supaya tidak ada paradigma muncul dimasyarakat, menyebabkan keresahan. Dengan demikian akan terciptanya suasana persaingan yang sehat bagi organisasi-organisasi pelayan publik dan masyarakat

akan dapat memperoleh kualitas maksimal. Namun perlu juga diingat bahwa swastanisasi sektor-sektor pelayanan publik itu bukan berarti bahwa pemerintah harus lepas tangan dalam urusan-urusan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

BAB 5

Pelayanan Publik Versus Kepercayaan Publik (Sebuah Problematika Etis)

Persoalan etika pelayanan publik di Indonesia hingga kini masih kurang mendapat perhatian secara seksama. Hal yang sangat berbeda seperti negara maju, bahwa pelayanan publik menjadi salah satu indikator dan barometer dalam mengukur keberhasilan suatu pemerintahan. Di Indonesia, mesti semua menyadari bahwa salah satu kelemahan mendasar dalam pelayanan publik adalah soal moralitas. Artinya, etika pelayanan publik sangat kurang menjadi perhatian. Padahal, literatur tentang pelayanan publik, etika merupakan salah satu elemen yang sangat menentukan kepuasan publik yang dilayani sekaligus keberhasilan organisasi pelayanan publik sendiri, termasuk penilaian keberhasilan terhadap pemerintahan yang tengah berkuasa.

Elemen ini ini merupakan tahap penting dalam pelayanan publik mulai dari penyusunan kebijakan pelayanan, desain struktur organisasi pelayanan, sampai pada manajemen pelayanan untuk mencapai tujuan akhir dari pelayanan tersebut. Pada konteks ini, pusat perhatian ditujukan kepada aktor yang terlibat dalam setiap tahap, termasuk kepentingan aktor-aktor tersebut. Apakah para aktor telah benar-benar mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan-kepentingan golongan atau diri sendiri?. Misalnya, dengan menggunakan nilai-nilai moral yang berlaku umum (*six great ideas*) seperti nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), kebebasan (*liberty*), kesetaraan (*equality*), dan keadilan (*justice*), dan dapat dinilai apakah para aktor tersebut jujur atau tidak dalam penyusunan

kebijakan, adil atau tidak adil dalam menempatkan orang dalam unit dan jabatan yang tersedia, dan bohong atau tidak dalam melaporkan hasil manajemen pelayanan.

Pelayanan publik seperti perbuatan melanggar moral atau etika sulit ditelusuri dan dipersoalkan karena adanya kebiasaan masyarakat kita melarang orang “membuka rahasia” atau mengancam mereka yang mengadu. Sementara itu, kita juga menghadapi tantangan kedepan semakin berat karena standar penilaian etika pelayanan terus berubah sesuai perkembangan paradigmanya. Secara substantif, juga tidak mudah mencapai kedewasaan dan otonomi beretika karena penuh dengan dilema. Karena itu, dapat dipastikan bahwa pelanggaran moral atau etika dalam pelayanan publik di Indonesia akan terus meningkat.

A. MERYTAL SYSTEM

Nilai ini berkaitan dengan rekrutmen atau promosi pegawai, hendaknya menggunakan “*merytal system*, artinya dalam penerimaan pegawai atau promosi pegawai tidak didasarkan atas kekerabatan, namun berdasarkan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*capable*), dan pengalaman (*experience*), sehingga dengan sistem ini akan menjadikan yang bersangkutan cakap dan profesional dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, dan bukan “*spoil system*”.

B. AKUNTABILITAS (PERTANGGUNGJAWABAN)

Menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary*, akuntabilitas adalah “*required or expected to give an explanation for one's action*”. Dengan kata lain, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatan terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya.

Tolok ukur/indikator pengukuran kinerja adalah kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja melalui pengukuran seobyektif mungkin. Media pertanggungjawaban dalam konsep akuntabilitas tidak terbatas pada laporan pertanggungjawaban saja, tetapi mencakup juga praktek kemudahan pemberi mandat mendapatkan informasi, baik langsung maupun tidak langsung secara lisan maupun tulisan.

Menurut Ghartey (1987), akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana.

Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik.

Menurut Carino (1991), “akuntabilitas merupakan evolusi kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah berada jauh di luar tanggung jawab dan kewenangannya”.

Akuntabilitas dapat hidup dan berkembang dalam suasana yang transparan dan demokratis serta adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat.

4 dimensi yang membedakan akuntabilitas dengan yang lain, yaitu:

1. Siapa yang harus melaksanakan akuntabilitas
2. Kepada siapa dia berakuntabilitas
3. Apa standar yang digunakan untuk penilaian akuntabilitas
4. Nilai akuntabilitas itu sendiri

Deklarasi Tokyo (1985) menetapkan definisi “akuntabilitas merupakan kewajiban dari individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, dan program”.

Dalam pengertian yang lebih luas, akuntabilitas pelayanan publik berarti pertanggungjawaban pegawai pemerintah kepada publik yang menjadi konsumen pelayanannya. Konsep ini timbul seiring dengan perkembangan proses demokrasi.

Secara absolut akuntabilitas memvisualisasikan ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk melakukan evaluasi kinerja, keterbukaan dalam pembuatan keputusan, mengacu pada jadwal yang telah ditetapkan dan menerapkan efisiensi dan efektivitas biaya pelaksanaan tugas-tugasnya. Pengendalian sebagai bagian penting manajemen yang baik, adalah saling menunjang dengan akuntabilitas. Pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik.

Jenis

1. Akuntabilitas internal seseorang.

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban orang tersebut kepada tuhan, meliputi pertanggungjawaban sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankan, hanya diketahui dan difahami oleh dirinya sendiri. Oleh karena itu akuntabilitas internal disebut juga sebagai akuntabilitas spiritual.

Kesadaran akan akuntabilitas internal/spiritual seorang pegawai akan dengan senang hati melakukan pekerjaan dan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya.

2. Akuntabilitas eksternal seseorang adalah akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungannya, baik lingkungan formal (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat. Kegagalan seseorang memenuhi akuntabilitas eksternal mencakup pemborosan waktu, pemborosan sumber daya, dan sumber-sumber daya pemerintah yang lain, kewenangan, dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Akuntabilitas eksternal lebih mudah diukur mengingat norma dan standar yang tersedia memang sudah jelas. Kontrol dan penilaian eksternal sudah ada dalam mekanisme yang terbentuk dalam suatu sistem dan prosedur kerja.

3. Hambatan

Faktor yang menyebabkan akuntabilitas tidak berlangsung di suatu negara antara lain:

- a. Tingkat pemahaman yang rendah
- b. Gaji yang rendah
- c. Dekandensi moral
- d. Manajemen "semau gue"

- e. Hambatan budaya
 - f. Monopoli
 - g. Buruknya sistem akuntansi
 - h. Kurangnya kemampuan dalam penerapan akuntabilitas
 - i. Kekakuan birokrasi
 - j. Konflik hubungan kelembagaan
 - k. Rendahnya kualitas sumber daya manusia
 - l. Ketertinggalan teknologi
 - m. Mental jajahan
 - n. Lemahnya aturan hukum
 - o. Lingkungan yang kurang kondusif
4. Lingkungan yang Mempengaruhi Akuntabilitas
- a. Falsafah dan konstitusi negara
 - b. Tujuan dan sasaran pembangunan nasional
 - c. Ilmu pengetahuan dan teknologi
 - d. Ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan
 - e. Ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang mengatur akuntabilitas
 - f. Penegakan hukum yang memadai
 - g. Tingkat keterbukaan (transparansi) pengelolaan
 - h. Sistem manajemen birokrasi
 - i. Misi, tugas pokok dan fungsi, serta program pembangunan yang terkait
 - j. Jangkauan pengendalian dan kompleksitas program instansi

Ciri akuntabilitas yang efektif, antara lain:

- a. Akuntabilitas harus utuh dan menyeluruh (dalam arti tanggungjawab terhadap tugas pokok dan fungsi instansi, serta program pembangunan yang dipercayakan kepadanya, termasuk pengelolaan BUMN/d yang berada di bawah wewenangnya).
- b. Mencakup aspek menyeluruh mengenai aspek integritas keuangan, ekonomis dan efisiensi, efektivitas, dan prosedur.
- c. Akuntabilitas merupakan bagian dari sistem manajemen untuk menilai kinerja individu maupun unit organisasi.
- d. Akuntabilitas harus dibangun berdasarkan sistem informasi yang handal, untuk menjamin keabsahan, akurasi, obyektivitas, dan ketepatan waktu penyampaian informasi.
- e. Adanya penilaian yang obyektif dan independen terhadap akuntabilitas instansi.
- f. Adanya tindak lanjut terhadap laporan penilaian atas akuntabilitas.

5. Media Akuntabilitas

Media pertanggungjawaban yang menjadi alat evaluasi oleh pihak yang memberikan kewenangan untuk menilai kinerja pejabat pemerintah harus dibuat secara tertulis dalam bentuk laporan yang bersifat periodik. Bentuk laporan diupayakan sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya. Keseragaman bentuk maupun isi laporan harus mengarah kepada pemanfaatan laporan untuk keperluan daya banding antara kinerja suatu instansi pemerintah dengan instansi pemerintah lainnya. Laporan akuntabilitas tersebut membuat tugas pokok dan fungsi yang jelas

serta kriteria kinerja yang memadai. Laporan akuntabilitas pada dasarnya merupakan refleksi dari pencapaian sasaran periode tertentu yang merupakan bagian pencapaian tujuan unit organisasi.

6. Hal yang perlu diperhatikan

Plumptre (1981) dalam artikelnya *perspective accountability in the public sector* memberi tuntunan untuk mencapai keberhasilan akuntabilitas yaitu:

- a. Keteladanan pemimpin
- b. Debat publik
- c. Koordinasi
- d. Otonomi
- e. Keterbukaan dan kejelasan
- f. Legitimasi dan pengakuan
- g. Negosiasi
- h. Pemasarakatan dan publisitas
- i. Umpan balik dan evaluasi
- j. Kemampuan penyesuaian

Untuk mengimplementasikan akuntabilitas agar menjadi sistem yang efektif, perlu dilakukan langkah penting, yaitu:

- a. Pernyataan yang jelas mengenai tujuan dan sasaran dari kebijakan dan program
- b. Pola pengukuran tujuan
- c. Pengakomodasian sistem insentif
- d. Pelaporan dan penggunaan data

- e. Pengembangan kebijakan dan manajemen program yang dikoordinasikan untuk mendorong akuntabilitas.

C. PRINSIP-PRINSIP AKUNTABILITAS

Dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel
- b. Harus merupakan sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- c. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan
- d. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh
- e. Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

D. AKUNTABILITAS DAN MANAJEMEN KINERJA

Manfaat penerapan manajemen kinerja, antara lain:

- a. Mendukung upaya mengembangkan budaya kerja dan mengubah cara berpikir agar berorientasi pada proses dan hasil kerja.
- b. Mengikat unit kerja atau pegawai terkait untuk melaksanakan fungsi manajemen secara benar

- c. Mempermudah identifikasi tahapan mana yang lemah yang harus diperbaiki
- d. Menghindari “penumpukan” pekerjaan pada satu tahapan tertentu, yang memungkinkan terjadinya “rekayasa” rencana dan realisasi sasaran/target kinerja.

Hal yang perlu dilakukan agar manajemen kinerja dapat diterapkan, antara lain:

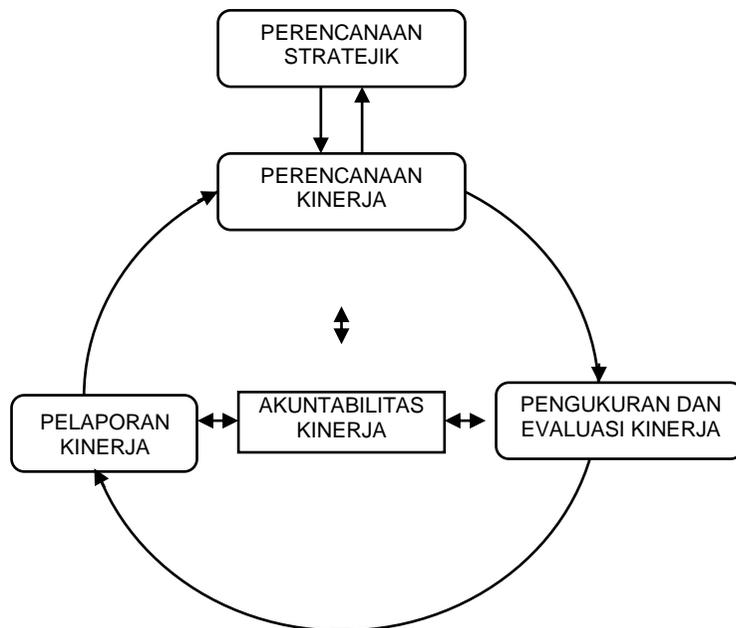
- a. Penyusunan manajemen kinerja dengan melibatkan stakeholders.
- b. Legalitas manajemen kinerja sebagai pedoman kerja (*standard operating procedure*) dalam bentuk keputusan pimpinan organisasi, sesuai kebutuhan dan kondisi masing-masing organisasi. Misalnya: Keputusan Menteri, Pimpinan LPND, Keputusan Gubernur, Keputusan Bupati/Walikota, dan sebagainya.
- c. Sosialisasi manajemen kinerja
- d. Penerapan manajemen kinerja
- e. Evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen kinerja, dan melakukan langkah penyempurnaan bila diperlukan.

E. AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

Tap MPR RI Nomor XI/MPR/1998, kemudian disusul dengan Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999, dan Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, serta Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003

tentang Perbaikan Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; adalah payung kebijakan untuk membangun sistem akuntabilitas di Indonesia.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi. Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen yang merupakan satu kesatuan, yakni: perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta pelaporan kinerja.



Siklus SAKIP dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat. Perencanaan strategik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global. Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*). Analisis terhadap unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi instansi pemerintah.

Rencana strategik yang disusun oleh instansi pemerintah harus mencakup:

- a. Pernyataan visi, misi
- b. Perumusan tujuan dan sasaran beserta indikator kinerjanya
- c. Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) yang dijabarkan ke dalam kebijakan dan program.

2. Perencanaan Kinerja

Rencana kinerja merupakan rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari perencanaan strategik, di dalamnya memuat seluruh target kinerja yang hendak dicapai dalam satu tahun mendatang dengan menunjukkan sejumlah indikator kinerja kunci yang relevan. Indikator dimaksud meliputi

indikator pencapaian sasaran dan indikator kinerja kegiatan. Rencana kinerja ini merupakan tolok ukur yang digunakan dalam menilai keberhasilan/kegagalan penyelenggaraan pemerintahan untuk suatu periode tertentu.

Dokumen rencana kinerja antara lain berisikan informasi mengenai:

- a. Sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan
- b. Program yang akan dilaksanakan
- c. Kegiatan, indikator kinerja, dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

3. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Untuk melaksanakan kedua hal tersebut, terlebih dahulu ditentukan tujuan program secara jelas. Setelah program didesain, harus sudah termasuk penciptaan indikator kinerja/ukuran keberhasilan pelaksanaan program, sehingga dapat diukur dan dievaluasi tingkat keberhasilannya.

Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan pelaporan akuntabilitas. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti/indikator/ukuran pencapaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa adanya ukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran logis atas pencapaian misi organisasi instansi. Sebaliknya dengan disusunnya perencanaan strategis yang jelas,

perencanaan operasional yang terukur, maka dapat diharapkan tersedia pembenaran logis dan argumentasi memadai untuk mengatakan suatu pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Dalam pengukuran kinerja, dicakup hal sebagai berikut:

- a. Kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan
- b. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana distuangkan dalam dokumen rencana kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa mendatang. Dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dan efektivitas. Analisis efisiensi dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara output dengan input. Dengan melakukan analisis efisiensi maka akan dapat digambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Di samping analisis efisiensi dilakukan pula analisis tingkat efektivitas yang dapat menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dan hasil, manfaat atau dampak. Selain evaluasi atas efisiensi dan efektivitas tersebut, evaluasi hendaknya dilakukan pula terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance gap*) yang terjadi, baik terhadap penyebab perbedaan maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Untuk memperkaya analisis kinerja maka perlu dilakukan perbandingan antara:

- Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya
- Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta
- Kinerja nyata dengan kinerja di negara lain atau dengan standar internasional.

Selanjutnya dilakukan analisis pencapaian akuntabilitas kinerja.

Dari kesimpulan evaluasi perlu dibuat analisis tentang pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan. Analisis tersebut meliputi uraian tentang keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan dan misi serta visi sebagaimana ditetapkan dalam perencanaan stratejik.

Dalam analisis ini perlu pula dijelaskan proses dan nuansa pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis sesuai dengan kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan.

4. Pelaporan

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah harus disampaikan oleh instansi pemerintah pusat, pemerintah propinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Penyusunan laporan harus mengikuti prinsip yang lazim, laporan harus disusun secara jujur,

obyektif dan transparan. Di samping itu perlu pula diperhatikan prinsip-prinsip:

- a. Pertanggungjawaban, sehingga harus cukup jelas hal yang dikendalikan maupun yang tidak dikendalikan oleh pihak yang melaporkan dan harus dapat dimengerti pembaca laporan
- b. Pengecualian, yang dilaporkan penting dan terdepan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi bersangkutan seperti keberhasilan dan kegagalan, perbedaan realisasi dan target
- c. Perbandingan, laporan dapat memberi gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibanding dengan periode lain atau unit/instansi lain
- d. Akuntabilitas, sejalan dengan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip pengecualian di atas, maka prinsip ini mensyaratkan bahwa yang terutama dilaporkan adalah hal yang dominan yang membuat sukses atau gagal nya pelaksanaan rencana
- e. Manfaat, diharapkan manfaat laporan harus lebih besar dari biaya.

Agar pengungkapan akuntabilitas aspek pendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak tumpang tindih dengan pengungkapan akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud dalam pedoman ini, maka harus diperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Uraian pertanggungjawaban keuangan dititikberatkan kepada perolehan dan penggunaan dana, baik dana yang berasal dari alokasi apbn (rutin maupun pembangunan) maupun dana yang berasal dari penggunaan PNBK (penerimaan negara bukan pajak)
- b. Uraian pertanggungjawaban sumber daya manusia, dititikberatkan pada penggunaan dan pembinaan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja berorientasi pada hasil atau manfaat dan peningkatan kualitas pada masyarakat

- c. Uraian mengenai pertanggungjawaban penggunaan sarana dan prasarana dititikberatkan pada pengelolaan, pemeliharaan, pemanfaatan dan pengembangan
- d. Uraian mengenai metode kerja, pengendalian manajemen dan kebijakan lainnya difokuskan pada manfaat atau dampak dari kebijakan yang merupakan cerminan akuntabilitas kebijakan.

Nilai *accountable* menurut Harty (1977) merupakan suatu istilah yang diterapkan untuk mengukur apakah dana publik telah digunakan secara tepat dan tidak digunakan secara ilegal. Sedangkan Herman Finner (1941) dalam Muhadjir (1993) nilai *accountable* merupakan konsep yang berkenaan dengan standar eksternal yang menentukan kebenaran suatu tindakan oleh birokrasi publik. Karenanya akuntabilitas ini disebut tanggungjawab yang bersifat objektif, sebab birokrasi dikatakan *accountable* bilamana mereka dinilai objektif oleh orang (masyarakat atau melalui wakilnya) dapat mempertanggungjawabkan segala macam perbuatan, sikap dan sepak terjangnya kepada pihak mana kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki itu berasal. Sehingga birokrasi publik dapat dikatakan akuntabel manakala mereka mewujudkan apa yang menjadi harapan publik (pelayanan publik yang profesional dan dapat memberikan kepuasan publik)

Nilai ini berkaitan dengan daya tanggap dari birokrasi publik dalam menanggapi apa yang menjadi keluhan, masalah, dan aspirasi masyarakat. Mereka cepat memahami apa yang menjadi tuntutan publik, dan berusaha untuk memenuhinya. Mereka tidak suka menunda-nunda waktu, memperpanjang jalur pelayanan, atau mengutamakan prosedur tetapi mengabaikan substansi. Dengan

demikian birokrasi publik dapat dikatakan baik apabila mereka dinilai memiliki responsif (daya tanggap) yang tinggi terhadap tuntutan, masalah, keluhan serta aspirasi masyarakat.

Menurut Widodo (2001:270-271), pelayanan publik yang profesional adalah pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah), yakni:

- 1) Efektif yakni lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran.
- 2) Sederhana mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat pengguna layanan.
- 3) Kejelasan dan kepastian (transparan), mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai, antara lain:
 - a) Prosedur tata cara pelayanan;
 - b) Persyaratan pelayanan, baik teknis maupun persyaratan administratif;
 - c) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan;
 - d) Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya;
 - e) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan;
 - f) Keterbukaan mengandung arti prosedur/ tata cara persyaratan, satuan pekerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib di informasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak.

D. PRINSIP-PRINSIP ETIKA PELAYANAN PUBLIK

Etika administrasi negara dari *American Society for Public Administration* (Perhimpunan Amerika untuk Administrasi Negara), menyebutkan prinsip-prinsip etika pelayanan, sebagai berikut:

- a. Pelayanan terhadap publik harus diutamakan;
- b. Rakyat adalah berdaulat, dan mereka yang bekerja di dalam pelayanan publik secara mutlak bertanggungjawab kepadanya;
- c. Hukum yang mengatur semua kegiatan pelayanan publik. Apabila hukum atau perturan yang ada bersifat jelas, maka kita harus mencari cara terbaik untuk memberi pelayanan publik;
- d. Manajemen yang efisien dan efektif merupakan dasar bagi administrator publik, penyalahgunaan, pemborosan, dan berbagai aspek yang merugikan tidak dapat ditolelir;
- e. Sistem merit dan kesempatan kerja yang sama harus didukung, diimplementasikan dan dipromosikan;
- f. Mengorbankan kepentingan publik demi kepentingan pribadi tidak dapat dibenarkan;
- g. Keadilan, kejujuran, keberanian, kesamaan, kepandaian, dan empati merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan secara aktif harus dipromosikan;
- h. Kesadaran moral memegang peranan penting dalam memilih alternatif keputusan;
- i. Administrator publik tidak semata-mata berusaha menghindari kesalahan, tetapi juga berusaha mengejar atau mencari kebenaran (Wachs, 1985).

Asas-asas etika itu dituangkan ke dalam sebuah kode etika yang memuat 5 (lima) asas etika dan 7 (tujuh) asas mutu yang wajib diindahkan dan di jalankan oleh para anggota perhimpunan yang menjadi administrator negara, yaitu:

- a. Menunjukkan ukuran baku tertinggi tentang keutuhan watak pribadi, kebenaran, kejujuran, dan ketabahan dalam semua kegiatan umum, agar supaya membangkitkan keyakinan dan kepercayaan rakyat terhadap pranat-pranata negara;
- b. Menghindari sesuatu kepentingan atau kegiatan yang berada dalam pertentangan dengan penuaian dari kewajiban-kewajiban resmi;
- c. Mendukung, melaksanakan, dan memajukan penempatan tenaga kerja menurut penilaian kecakapan serta tata cara tindakan yang tidak membeda-bedakan guna menjamin kesempatan yang sama pada penerimaan, pemilihan, dan kenaikan pangkat terhadap orang-orang yang memenuhi persyaratan dari segenap unsure masyarakat;
- d. Menghapuskan semua perbedaan tak sah, kecurangan, dan salah pengurusan keuangan Negara serta mendukung rekan-rekan kalau mereka berada dalam kesulitan karena usaha yang bertanggungjawab untuk memperbaiki perbedaan, kecurangan, salah urus, atau salah penggunaan yang demikian;
- e. Melayani masyarakat secara hormat, penuh perhatian, sopan, dan tanggap dengan mengakui bahwa pelayanan kepada masyarakat adalah di atas pelayanan terhadap diri sendiri;
- f. Berjuang kearah keunggulan berkeahlian perseorangan dan menganjurkan pengembangan berkeahlian dan termasuk mereka yang berusaha memasuki bidang administrasi Negara;
- g. Menghampiri tugas organisasi dan kewajiban-kewajiban kerja dengan suatu sikap yang positif dan secara membangun mendukung tata hubungan yang terbuka, daya cipta, pengabdian, dan welas asih;
- h. Menghormati dan melindungi keterangan berdasarkan hak-hak istimewa yang dapat diperoleh dalam pelaksanaan kewajiban-kewajiban resmi;
- i. Menjalankan wewenang kebijaksanaan apapun yang dimiliki menurut hukum untuk memajukan kepentingan umum atau masyarakat;
- j. Menerima sebagai suatu kewajiban pribadi tanggung jawab untuk mengikuti perkembangan baru terhadap permasalahan-permasalahan yang muncul dan menangani urusan masyarakat

dengan kecakapan berkeahlian, kelayakan, sikap tak memihak, efisiensi, dan daya guna;

- k. Menghormati, mendukung, menelaah, dan bilamana perlu berusaha untuk menyempurnakan konstitusi-konstitusi Negara serikat dan negara bagian serta hukum-hukum lainnya yang mengatur hubungan-hubungan diantara badan-badan pemerintah, pegawai-pegawai, nasabah-nasabah, dan semua warga Negara (Gie, 1998:31-41)⁸¹.

E. Purna Pelayanan

Kehidupan bermasyarakat setiap manusia pasti memerlukan pelayanan dari orang lain, baik pelayanan fisik maupun pelayanan administrasi. Maka dengan pelayanan public melalui birokrasi merupakan salah satu fungsi yang diselenggarakan dalam rangka penyelenggaraan administrasi negara.

Sianipar (1998:5) mengatakan bahwa pelayanan didefinisikan sebagai cara melayani, membantu, menyiapkan, dan mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau sekelompok orang, artinya objek yang dilayani adalah individu, pribadi-pribadi, dan kelompok-kelompok organisasi

Menurut Moenir (1992), mengatakan pelayanan adalah sebuah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas yang dilakukan oleh orang lain secara langsung. Menurutnya secara garis besar, pelayanan yang diperlukan oleh manusia pada dasarnya ada 2 jenis, yaitu “pelayanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia” dan “pelayanan administrative yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi”. Lebih lanjut dikatakan pada hakekatnya, pelayanan adalah

serangkaian kegiatan, karena itulah ia merupakan proses. Sebagai proses, “pelayanan” berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, yang meliputi seluruh kehidupan manusia dalam masyarakat.

Bentuk pelayanan itu tidak akan terlepas dari tiga macam pelayanan, yaitu: “1) pelayanan dengan lisan; 2) pelayanan melalui tulisan; dan 3) pelayanan dengan perbuatan” (Moenir, 1992:190). Ketiga bentuk pelayanan tersebut dalam setiap organisasi tidaklah dapat selamanya berdiri secara murni, melainkan sering kombinasi. Apalagi pelayanan tersebut pelayanan publik pada Kantor Pemerintah.

Pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Pelayanan dengan lisan. Pelayanan yang dilakukan oleh petugas-petugas dibidang hubungan kemasyarakatan, bidang layanan informasi, bidang penerangan, dan bidang-bidang lainnya yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Agar pelayanan dengan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka pelaku pelayanan harus:
- b. Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya;
- c. Mampu memberikan penjelasan apa yang diperlukan dengan lancar, singkat tetapi cukup jelas sehingga memuaskan mereka yang ingin memperoleh kejelasan mengenai sesuatu;
- d. Bertingkah laku sopan dan ramah-tamah;
- e. Meski dalam keadaan “sepi” tidak “ngobrol” dan bercanda dengan teman, karena menimbulkan kesan tidak disiplin dan melalaikan tugas. Tamu menjadi segan untuk bertanya dengan memutus keasyikan “ngobrol”;
- f. Tidak melayani orang-orang yang ingin sekedar “ngobrol” dengan cara sopan;
- g. Pelayanan melalui tulisan. Merupakan bentuk yang paling menonjol dalam pelaksanaan tugas, tidak hanya dari segi jumlah tetapi juga dari segi peranannya. Agar pelayanan dalam bentuk tulisan dapat memenuhi kepuasan pihak yang dilayani, satu

faktor kecepatan baik dalam pengolahan masalah maupun dalam proses penyelesaiannya (pengetikan, penandatanganan, dan pengiriman kepada yang bersangkutan). Pelayanan tulisan terdiri dari dua golongan, yaitu: pertama, pelayanan berupa petunjuk, informasi, dan sejenisnya yang ditujukan pada orang yang berkepentingan, agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan instansi/lembaga; dan kedua pelayanan berupa reaksi tulisan atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian/penyerahan, pemberitahuan dan lain sebagainya.

- h. Pelayanan berbentuk perbuatan. Dalam kenyataan sehari-hari jenis pelayanan ini memang tidak terhindar dari pelayanan lisan. Jadi merupakan gabungan antara pelayanan lisan dan perbuatan. Hal ini banyak dilakukan dalam hubungannya dengan pelayanan (kecuali pelayanan tulisan). Titik berat dari pelayanan perbuatan ini adalah terletak pada perbuatan itu sendiri yang ditunggu oleh yang berkepentingan. Jadi tujuan utama orang yang berkepentingan adalah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan (Moenir, 1992:191-195).

Pentingnya pelayanan bagi kehidupan manusia, ditambah kompleksnya kebutuhannya, maka bentuk pelayanan yang diperlukan lebih banyak merupakan kombinasi dari ketiga bentuk pelayanan tersebut di atas. Apalagi pelayanan publik pada sebuah kantor pemerintahan. Disamping itu pula pelayanan lain yang diharapkan dalam etika pelayanan publik adalah pelayanan yang menitik pada pendekatan deontology, yaitu pelayanan yang mendasarkan diri pada prinsip-prinsip nilai moral yang harus ditegakkan karena kebenaran yang ada pada dirinya dan tidak terkait akibat atau konsekuensi dari keputusan yang diambil.

Pelayanan seperti ini diharapkan agar birokrasi selalu melakukan kewajiban moral untuk mengupayakan agar sebuah kebijakan menjadi

karakter masyarakat. Bila hal ini melembaga dalam diri pejabat publik dan masyarakat, maka birokrasi patut menjadi teladan. Mereka tidak melakukan sesuatu yang merugikan Negara dan masyarakat, misalnya: korupsi, kolusi, dan nepotisme (Kartasasmita, 1997:28)

F. Membangun Citra Pelayanan

Gambaran mengenai prosedur kerja yang berbelit-belit, dalam proses pelayanan publik tak jarang menjadi legenda buram dalam suatu pemerintahan dengan birokrasinya. Mekanisme kerja yang tidak efisien dan kurang efektif, sumber penyalahgunaan wewenang dan semacamnya, kendati memang secara empiris sulit dibantah adanya keadaan birokrasi yang memanasifasikan hal seperti itu. Persepsi demikian muncul karena birokrasi sebagai instrument Negara dan pemerintahan hanya dipandang dan dipahami dari dimensi realitas ketimbang dimensi netralitas.

Secara kelembagaan, pemberian pelayanan kepada publik belum sepenuhnya mengembangkan prinsip kompetensi, yakni kemampuan aparat birokrasi untuk memenuhi dan mengetahui proses pelayanan yang dibutuhkan pengguna jasa. Pembedaan atas dasar afiliasi sosial kemasyarakatan juga sering dijumpai dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Dwiyanto, 2002:196-197).

Pemberian layanan tetap saja ditemukan pembedaan dari aparat birokrasi di tingkat bawah, dimana kecenderungan terjadi, terlihat semakin tinggi status sosial ekonomi dan semakin dekat

(kekerabatan) seorang pengguna jasa, maka aparat birokrasi semakin ramah dalam melayaninya (Dwiyanto, 2000).

Ketika pelayanan dalam kinerja pelayanan public diperlukan sebagai bentuk adanya sikap tanggap dari aparata birokrasi terhadap kepentingan masyarakat pengguna jasa. Kepentingan pengguna jasa harus ditempatkan sebagai tujuan utama, melalui prinsip pelayanan tersebut diharapkan tidak terjadi diskriminasi dalam pemberian pelayanan, dan bersikap ramah dalam memberi pelayanan, sehingga pengguna jasa merasa memperoleh pelayanan yang sebaik-baiknya. Jika kondisi pelayanan yang demikian diciptakan maka etika pelayanan publik dapat berjalan sesuai dengan misi aparat birokrasi dan tuntutan masyarakat pengguna jasa (Dwiyanto, 2000:201-202).

BAB 6.

MASYARAKAT DALAM KONTEKS *CIVIL SOCIETY*

A. MULTIPLIER EFFECT GLOBALISASI

Arus globalisasi yang sedang melanda seluruh penjuru dunia tidak terkecuali Indonesia, telah memberikan banyak perubahan terhadap kehidupan masyarakat. Globalisasi dapat diartikan sebagai proses penyebaran unsur-unsur baru khususnya yang menyangkut informasi secara mendunia melalui media cetak maupun elektronik. Globalisasi yang memiliki dua sisi mata uang (positif dan negatif) juga menjadi penyebab infiltrasi budaya tidak terbendung. Budaya-budaya sedemikian cepat dan mudah saling bertukar tempat dan saling memengaruhi satu sama lain. Termasuk budaya hidup barat yang liberal dan bebas merasuki budaya ketimuran yang lebih cenderung teratur dan terpelihara oleh nilai-nilai agama.

Dampak negatif dari arus globalisasi yang terlihat miris adalah perubahan yang cenderung mengarah pada krisis moral dan akhlak, sehingga menimbulkan sejumlah permasalahan kompleks melanda negeri ini akibat moral. Dapat di contohkan mulai dari hal kecil seperti anak-anak sekolah yang membolos pada jam pelajaran, sampai dengan korupsi. Selain itu terdapat pula tindakan-tindakan kriminal yang setiap hari biasa kita lihat. Hal ini membuktikan bahwa krisis moral telah dan sedang melanda bangsa ini.

Baik media cetak maupun elektronik, yang biasa kita baca dan saksikan setiap hari, semuanya menyajikan bacaan dan tontonan yang

tak jarang kurang memperhatikan moralitas, sopan santun, dan etika. Sehingga secara langsung para pembaca dan pemirsa dapat terpengaruh moral dan tingkah lakunya. Terutama bila para pembaca dan pemirsa tersebut adalah remaja (pelajar) yang belum memiliki bekal pengetahuan agama yang kuat. Tak hanya itu saja, dari segi ilmu pengetahuan kita memang memperoleh banyak manfaat dari era globalisasi ini. Namun, dari segi kebudayaan, kita lebih mendapatkan banyak pengaruh negatif.

Mengutip dari Klaus Schwab, Jaya Addin memulai penjelasannya, bahwa era revolusi industri 4.0 ini merupakan suatu keadaan yang memberikan promise (janji) yang sangat besar yang dibersamai dengan peril (ancaman) yang sangat besar juga. "Jadi jika kita tidak bisa mengikuti kemajuan teknologi di era ini, kita akan terlindas. Ini adalah semacam pisau bermata dua, kalau kita bisa memanfaatkan dengan baik, tentu kita bisa mengambil keuntungan, kalau tidak ya akan tertinggal."

Di Indonesia, para pendiri bangsa (*founding fathers*) telah menyepakati tujuan bersama yang termaktub dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Tujuan negara yakni: melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Hal ini menjadi landasan konseptual tujuan negara. Untuk menjalankan kekuasaan negara, hadir yang namanya pemerintahan, sebagaimana pendapat W.S Sayre, bahwa pemerintahan didefinisikan sebagai organisasi dari negara yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya.

Muncul beberapa teori pemerintahan yang salah satu konsentrasinya adalah tentang etika pemerintahan. Etika sendiri adalah merupakan salah satu cabang filsafat yang mencakup filsafat moral atau pembenaran-pembenaran filosofis. Sebagai salah satu falsafah, etika berkenaan dengan moralitas beserta persoalan-persoalan dan pembenaran-pembenarannya. Moralitas sangat diperlukan dalam masyarakat karena perannya sebagai panduan bertindak (*action guides*). Pencapaian etika dalam usaha manusia untuk memakai akal budi dan daya fikirannya dalam pemecahan masalah setiap kehidupan, tindakan yang terbaik mengarah kepada kebenaran, kebaikan dan ketepatan.

Etika pemerintahan disebut selalu berkaitan dengan nilai-nilai keutamaan yang berhubungan dengan hak-hak dasar warga negara selaku manusia sosial (mahkluk sosial). Etika pemerintahan merupakan etika terapan yang berperan dalam urusan pengaturan tata kelola pemerintah. Etika pemerintahan merupakan bagian dari yurisprudensi praktis (*practical jurisprudence*) atau filosofi hukum (*philosophy of law*) yang mengatur urusan pemerintah dalam hubungannya dengan orang-orang yang mengatur dan mengelola lembaga pemerintahan. Etika pemerintahan dalam menghadapi era revolusi industri adalah hadirnya teori tentang e-government. Penerapan e-government dalam menyongsong era revolusi industri 4.0 sangat berpengaruh pada sendi kehidupan di Indonesia. Negeri Indonesia juga dituntut untuk menerapkan industri 4.0 dalam komponen pemerintahan.

Pengertian globalisasi sebagai salah satu aspek dalam kehidupan manusia terjadi lantaran derasnya perkembangan di dalam bidang-

bidang pengetahuan. Hal ini tentunya menjadi salah satu tantangan dan juga menjadi salah satu peluang bagi siapapun yang ingin hidup di era sekarang. Globalisasi sebagai faktor gejala sosial memberikan pandangan bahwa manusia akan senantiasanya berkembang untuk mengalami perubahan sosial, baik perubahan tersebut berdampak negatif ataupun perubahan sosial tersebut berdampak positif. Globalisasi berdampak negatif salah satu penyebabnya karena ada permasalahan sosial yang dialami oleh masyarakat, kekurangsiapan mengdapai perubahan zaman menjadikan masyarakat tidak bisa memilah dan memilih hal-hal yang positif dalam globalisasi, Berbagai permasalahan sosial globalisasi akan mencakup beberapa sektor antara lain ancaman melemahkan social budaya, karakter bangsa, integrasi sosial, munculnya sikap individualistis, materialisme meningkat, berkembangnya hedonisme dan adanya pragmatisme. Tata nilai menjadi focus bagaimana kehidupan masyarakat berjalan sebagaimana seharusnya.

Adanya permasalahan sosial globalisasi yang akan menggerus nilai-nilai bangsa Indonesia sebagaimana yang terkandung dalam sila-sila Pancasila. Pancasila sebagai sistem filsafat. Pancasila adalah filsafat bangsa Indonesia yang diperoleh sebagai hasil perenungan mendalam para tokoh pendiri negara (*the founding fathers*) ketika mereka berusaha menggali nilai-nilai dasar dan merumuskan dasar negara untuk di atasnya didirikan negara Republik Indonesia. Pancasila juga mencerminkan nilai realitas dan idealitas. Pancasila mencerminkan nilai realitas, karena di dalam sila-sila Pancasila berisi nilai yang sudah dipraktekkan dalam hidup sehari-hari oleh bangsa Indonesia.

Di samping mengandung nilai realitas, sila-sila Pancasila berisi nilai-nilai idealitas, yaitu nilai yang diinginkan untuk dicapai bangsa Indonesia.

Globalisasi dimaknai secara sempit sebagai gejala semakin meningkatnya hubungan lintas batas negara antar organisasi. Sebagai fenomena, globalisasi menunjuk pada segala sesuatu yang bersifat luas, menyebar, dan di luar jangkauan batas waktu dan ruang (spasial). Dalam globalisasi waktu, jarak dan batas-batas teritorial menjadi tidak penting atau bukan lagi menjadi hambatan, dunia menjadi satu laksana kampung global (*global village*).

Dari sisi politik, globalisasi ditandai oleh pudarnya negara bangsa dan semakin kuatnya peran aktor-aktor non-negara. Globalisasi dapat juga berarti internasionalisasi yakni meningkatnya relasi lintas bangsa yang mengatasi identitas dan batas yurisdiksi negara. Globalisasi adalah suatu proses dimana manusia atau masyarakat dengan latar belakang berbeda-beda di berbagai belahan dunia berinteraksi secara ekonomi, politik dan budaya.

Pengintegrasian hampir semua aspek kehidupan manusia ke lingkup global menumbuhkan suatu peradaban baru atau semacam budaya global. Karena itu B. Herryriyono mengartikan globalisasi bukan sekedar soal perdagangan bebas. Globalisasi sebagai perentangan cara hidup, cara berpikir, cara merasa, dan cara bertindak ke lingkup seluas bola dunia. Bukan hanya seluas lingkup suku atau negara.

Ali Farazmand (1999), menyebutkan enam definisi globalisasi :

1. *Globalization as internationalization*, globalisasi dimaknai secara sempit sebagai gejala semakin meningkatnya hubungan lintas batas negara antar organisasi.
2. Dalam administrasi negara ini bukan fenomena yang baru karena sejak dulu telah terjalin hubungan kerja sama ekonomi dan politik antar negara.
3. *Globalization as border openness*, globalisasi berarti dihapusnya aturan-aturan negara yang menghambat dan kebijakan proteksionis sehingga mempermudah terjadinya transaksi finansial dan komunikasi secara cepat dan hubungan perdagangan dan budaya.
4. Dunia yang tanpa batas ditandai oleh ekonomi yang disatukan secara global,
5. pemerintahan global, budaya global yang homogen, dan akan berimplikasi pada tumbuhnya sistem administrasi negara global. Administrasi negara global berarti "*Thinking globally and acting locally*" (berpikir global dan bertindak local).
6. *Globalization as process*, dari sudut pandang ekonomi politik, globalisasi bukanlah suatu fenomena baru tapi bagian dari proses akumulasi kapital dalam kapitalisme modern yang telah berlangsung secara terus menerus selama berabad-abad. Hanya saja saat ini berlangsung semakin intensif dikarenakan adanya penemuan-penemuan teknologi modern.
7. *Globalization as ideology*, ideologi dibalik globalisasi adalah ideologi demokrasi kapitalis Barat. Kekayaan (dan kekuasaan) informasi – termasuk propaganda – yang disebarkan ke seluruh dunia melalui media, press, komputer/internet, dan sistem komunikasi satelit menanamkan citra sistem politik yang ideal yang perlu ditiru banyak negara. Kebebasan/kemerdekaan (freedom), liberalisme, individualisme, pasar bebas, hak asasi manusia (HAM), multikulturalisme, plural democracy, dan sebagainya menjadi kata-kata kunci dari kekuatan ideologi globalisasi. Ide-ide dalam ideologi globalisasi ini membutuhkan peran ekonomi politik dan administrasi negara yang minimal.

8. *Globalization as phenomenon*, sebagai fenomena, globalisasi menunjuk pada segala sesuatu yang bersifat luas, menyebar, dan di luar jangkauan batas waktu dan ruang (spasial). Dalam globalisasi waktu, jarak dan batas-batas teritorial menjadi tidak penting atau bukan lagi menjadi hambatan, dunia menjadi satu laksana kampung global (global village)
9. *Globalization as both transcending phenomenon and a process*, globalisasi sebagai suatu fenomena dan proses mendefinisikan globalisasi berlandaskan pada definisi-definisi globalisasi sebelumnya. Sebagai proses, globalisasi merupakan upaya akumulasi kapital yang dilakukan kapitalis global dengan cara melakukan ekspansi usaha ke daerah-daerah baru dan mencari kesempatan atau peluang usaha baru demi meningkatkan akumulasi kapital skala atau level global. Sebagai fenomena, globalisasi menunjuk keadaan-keadaan yang diakibatkan oleh adanya proses akumulasi kapital, baik itu dampak yang positif maupun negatif. Dalam perspektif ini semua aktor dan lembaga bisa menjadi penyebab dan terkena dampak dari globalisasi.

B. TATA NILAI KEHIDUPAN ORGANISASI

Tidaklah dapat dielakkan bahwa setiap orang mendapat terpaan komunikasi dimulai dari terpaan komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, komunikasi massa, komunikasi lintas budaya yang tanpa batas, sehingga hantaman kekuatan dapat mengenai semua segi kehidupan dan terasa sampai ke segala penjuru tanah air, bahkan lebih jauh lagi sampai ke pelosok-pelosok dunia yang paling terpencil, seolah tak ada dimensi kehidupan yang tidak terkena kemajuan teknologi. Kemajuan teknologi media massa misalnya, tidak terasa telah memberikan dampak yang luar biasa diberbagai kehidupan masyarakat tidak saja pada masyarakat perkotaan, tapi juga pada masyarakat pedesaan. Dampak yang muncul tidak saja positif tapi juga

bisa negatif. Dapat diamati, didengar, dilihat, dibaca diberbagai media massa, baik cetak maupun elektronik tentang berbagai peristiwa kriminal yang hampir terjadi dimana-mana, kasus pembunuhan, perkosaan, pelecehan seksual, perampokkan, pencurian dsb. Belum lagi para peminat media massa disuguhi berbagai kasus penyimpangan perilaku dalam melaksanakan profesi ataupun pekerjaannya, seperti keadaan perbankan, ditemui beragam korupsi, manipulasi jutaan, milyaran, bahkan trilyunan rupiah di beberapa bank milik pemerintah dan swasta. Pemerintah dirugikan dan nasabah bank stress. Manipulasi, korupsi di beberapa pembangunan proyek pemerintah. Pelayanan beberapa oknum pemerintah yang merugikan masyarakat banyak. Beberapa pengembang perumahan palsu yang membawa kabur milyaran rupiah dan menyebabkan nasabah menjadi stress. Pembajakan kaset, buku, ketidakjujuran iklan produk, pemalsuan/peniruan merk oleh beberapa oknum pebisnis, pengusaha yang merugikan petani kecil. Penerimaan pegawai di beberapa kantor pemerintah yang menggunakan uang pelicin, pegawai yang tidak taat pada aturan dan sebagainya. Dalam konteks ini seseorang, sekelompok orang atau suatu masyarakat tertentu diharapkan sanggup untuk mengambil sikap yang dapat dipertanggungjawabkan. Konsekuensinya, etika dalam era globalisasi dipandang perlu diimplementasikan secara proporsional untuk dapat membantu masyarakat agar tidak kehilangan orientasi serta dapat membedakan antara segi-segi kehidupan mana yang boleh berubah dan mana yang harus tetap dilestarikan.

Globalisasi dapat mengancam memudarnya sistem nilai masyarakat pada segala aspek kehidupan. Era globalisasi dapat mewarnai

perubahan masyarakat yang terjadi dalam segala aspek kehidupan. Secara hakiki perubahan tersebut dapat pula memudahkan sistem nilai di segala sendi kehidupan baik dalam konteks budaya, politik, ekonomi, sosial, agama, dan pendidikan di Indonesia. Segala aspek kehidupan ditantang untuk dapat mengendalikan pengaruh perubahan yang mengarah pada sisi negatif dan sebaliknya harus pandai memilih sistem nilai mana yang dapat memberikan pengaruh positif. Tidaklah mengherankan bahwa proses perubahan yang terjadi dipergunakan oleh berbagai pihak untuk mengambil peluang yang dapat menguntungkan dirinya tanpa menghiraukan kerugian yang diderita orang lain. Dalam konteks ini, etika diperlukan untuk menghadapi berbagai benturan yang dapat mempengaruhi penilaian seseorang, sekelompok orang, atau masyarakat tertentu secara objektif. Etika juga membantu agar seseorang, sekelompok orang, atau masyarakat tertentu untuk tidak naif dan tergodanya oleh segala pandangan baru yang belum tentu benar dan sesuai dengan kepribadian, tetapi juga jangan menolak sistem nilai hanya karena baru dan belum terbiasa. Etika juga diperlukan untuk menemukan dasar kemantapan agar seseorang, sekelompok orang, atau masyarakat tertentu mau berpartisipasi tanpa takut-takut dan tidak menutup diri dalam semua dimensi kehidupan masyarakat yang sedang mengalami perubahan.

Adanya fenomena di era global yang mewarnai keragaman masyarakat. Masyarakat di era global hidup dalam lingkungan yang sangat beragam, Di Indonesia misalnya, keragaman masyarakat sangat terlihat dengan munculnya bergai suku baik yang terdapat di Indonesia, maupun berbagai suku bangsa di dunia pada suatu tempat

tertentu yang tentunya diwarnai dengan berbagai adat istiadat, sistem nilai, kebiasaan, karakter, gaya hidup dan lain sebagainya. Konsekuensinya, setiap hari setiap anggota masyarakat bertemu dengan orang-orang dari berbagai karakter, dengan sekian banyak pandangan moral yang mungkin saja saling bertentangan. Pergeseran dinamika kehidupan masyarakat terutama pada masyarakat perkotaan memberi pengaruh pada tuntutan pemenuhan kebutuhan hidup gaya hidup, persaingan yang semakin ketat, pola hidup mewah, bergaya hidup konsumtif yang menyebabkan melemahnya komitmen pribadi dalam melaksanakan etika, dan dampaknya adalah pada penyimpangan perilaku dalam melaksanakan pekerjaan seperti manipulasi, korupsi, tidak taat aturan, tidak disiplin, tidak menghormati hak orang lain, tidak adil dan sejenisnya. Fakta-fakta inilah sebetulnya yang melatarbelakangi perlunya etika diimplementasikan secara proporsional pada era globalisasi.

Implementasi etika harus diterapkan oleh segenap masyarakat tanpa kecuali tidak memandang suku, ras, agama, profesi dan lainnya : Etika tersebut adalah

1. Bertanggungjawab, kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan baik yang disengaja maupun tidak. Tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajibannya
2. Konsekuen, sesuai dengan apa yang telah dikatakan atau diperbuat; berwatak teguh, tidak menyimpang dari apa yang sudah diputuskan
3. Mendapat kebebasan, secara umum dimaksudkan kebebasan sebagai warga negara yang dilindungi dan dibatasi oleh undang-undang.
4. Menghormati hak orang lain

5. Mendahuluan kepentingan umum, bangsa, negara
6. Melakukan suatu Pengabdian, kewajiban, dan Idealisme

Etika menjadi dasar atau pedoman bagi seseorang, sekelompok orang atau masyarakat dalam berhubungan dengan orang lain atau dalam melakukan kegiatan. Peran etika dalam kegiatan komunikasi merupakan syarat mutlak dalam upaya membina hubungan, terlebih-lebih dalam membina hubungan pada lingkup internasional. Pembinaan ini dimaksudkan untuk menghindari atau tidak terjadi konflik yang akibatnya bisa fatal. Ada beberapa faktor etika yang perlu diperhatikan seseorang pada saat melakukan kegiatan, apakah itu perorangan, kelompok, massa, lintas budaya ataupun bisnis, yakni memahami atau mempelajari etika terlebih-lebih di era global dimana dapat saja seseorang berhadapan dengan berbagai ragam kultur, agama, bahasa, bangsa dll yang dalam prakteknya tidaklah mudah antara lain :

- a. Tidak mendiskreditkan orang lain/kelompok lain/bangsa lain.
- b. Tidak mencela orang lain/kelompok lain/bangsa lain
- c. Hindari mengkritik orang lain/kelompok lain/bangsa lain sehingga dapat menimbulkan sengketa.
- d. Tidak berbohong, menipu.
- e. Tidak berprasangka
- f. Berbicara berdasarkan fakta
- g. Tidak Berbeda Pendapat hingga menimbulkan debat kusir
- h. Menggunakan Istilah Khusus yang dapat menyinggung orang lain/ kelompok lain/bangsa lain
- i. Tidak bersifat menginterogasi
- j. Tidak menyalahkan orang lain
- k. Tidak mempertanyakan Integritas Interviewer

- l. Tidak merendahkan harga diri/melecehkan orang lain/kelompok lain/bangsa lain
- m. Tidak memaki. dll. yang dapat menimbulkan konflik berkepanjangan sehingga bisa berakhir di meja hijau. Oleh karenanya, pelaku di era global upayakan agar melakukan hal-hal yang dapat menyenangkan siapapun yang akan dihadapi dengan cara :
 - i. Mulailah berkomunikasi dengan cara yang ramah dalam segala situasi.
 - ii. Menjaga atau meningkatkan harga diri orang lain/kelompok lain/bangsa lain.
 - iii. Minta bantuan untuk menjelaskan hal yang belum jelas tentang keadaan sesuai dengan kebiasaan atau budaya bangsa.
 - iv. Berikan penghargaan yang jujur dan tulus bagi segala suku, ras, etnik dari berbagai bangsa yang terlibat komunikasi.

C. MASYARAKAT DALAM KONTEKS *CIVIL SOCIETY* SEBAGAI PRINSIP KEMANDIRIAN

Dalam konsep *civil society*, kondisi masyarakat di Indonesia sangat jauh dari prinsip kemandirian. Independensi masyarakat terhadap pemerintah, yang merupakan prinsip utama dalam membangun *civil society* tidak terlihat. Pemerintah daerah masih memegang kontrol penuh dalam kehidupan politik, sementara masyarakat hanya sebagai penonton atau bahkan dalam kasus tertentu sebagai obyek eksploitasi. Dominasi pemerintah terlihat jelas dalam perumusan kebijakan, sementara dalam implementasi kebijakan banyak terjadi manipulasi yang merugikan masyarakat. Menurut Einstadt dalam Afan Gaffar terdapat empat komponen utama sebagai syarat adanya *civil society*. Komponen *civil society* yang pertama yaitu otonomi, yang

dimaksudkan adalah bahwa *civil society* merupakan sebuah masyarakat yang terlepas dari pengaruh Negara diberbagai bidang baik sosial, ekonomi maupun politik.

Dalam hal ini segala bentuk kegiatan masyarakat termasuk dalam bidang ekonomi bersumber sepenuhnya dari masyarakat, Negara hanya merupakan fasilitator yang melakukan regulasi yang diperlukan dalam mengatur kompetisi dan melindungi kepentingan publik. Namun regulasi yang diberikan oleh Negara bukan sepenuhnya ditentukan oleh Negara, regulasi ini harus dilihat sebagai produk dari sebuah kegiatan publik yang melibatkan masyarakat.

Kondisi inilah yang tidak ditemukan dalam masyarakat. Karena makna otonomi dari *civil society* adalah kemandirian dalam melakukan inisiatif untuk melakukan kegiatan dan kemandirian dari intervensi yang dilakukan pemerintah, maka masyarakat harus dilibatkan dalam proses perencanaan kebijakan daerah dan disisi lain masyarakat bebas melakukan aktifitasnya. Namun pada prakteknya perumusan kebijakan hampir sepenuhnya didominasi oleh pemerintah daerah dan DPRD, sedangkan tingkat partisipasi masyarakat masih rendah. Dalam rangka penyusunan APBD, kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan daerah (musrenbang) yang seharusnya menjadi ajang menjaring aspirasi mengenai apa yang menjadi kebutuhan masyarakat justru tidak berjalan sesuai dengan tujuannya. Proses penyusunan APBD yang diantaranya merumuskan kegiatan (Proyek-proyek pembangunan baik fisik maupun non fisik), selama ini berasal dari inisiatif eksekutif dan aspirasi masyarakat yang dihasilkan dari kegiatan musrenbang mulai dari tingkat desa/kelurahan, kecamatan hingga kabupaten. Semua usulan dan aspirasi ini masuk ke DPRD

untuk dilakukan pembahasan dengan penentuan skala prioritas dan besaran anggaran. Di tingkat DPRD inilah terjadi proses komunikasi politik yang sifatnya tertutup dimana terjadi tarik ulur kepentingan antara eksekutif dan legislatif.

Hasilnya adalah seringkali muncul kegiatan atau proyek-proyek baru yang sebelumnya tidak pernah muncul dalam usulan baik hasil musrenbang maupun usulan eksekutif, sementara hasil dari musrenbang justru diabaikan. Seorang aktivis LSM dari Jaringan Partisipasi Publik (JPP) menyebutkan proyek-proyek baru ini sebagai proyek pesanan dari DPRD untuk menyebutkan betapa kuatnya pengaruh DPRD. Sebagai contoh disebuah kecamatan sekitar 75 persen hasil usulan musrenbang disetujui dan direalisasikan dalam APBD, sementara di kecamatan-kecamatan lain justru tidak diakomodir. Setelah diselidiki ternyata kecamatan tersebut merupakan daerah asal seorang anggota DPRD yang berpengaruh, dan dialah yang berperan menggolkan usulan- usulan tersebut.

Kapasitas masyarakat juga berperan penting dalam mewujudkan otonomi masyarakat. Kondisi masyarakat yang tingkat perekonomian dan kesejahteraannya masih belum mapan dan didominasi sektor pertanian, ditambah dengan kualitas sumberdaya manusia yang kurang, dimana tercermin dari tingkat pendidikan masyarakat, merupakan salah satu faktor penghambat adanya otonomi masyarakat sebagai syarat adanya *civil society*. Faktor lainnya adalah rendahnya budaya politik sebagai akibat tidak berhasilnya pendidikan politik oleh pemerintah maupun partai politik. Komponen *civil society* kedua menurut Einstadt adalah adanya akses masyarakat terhadap lembaga Negara. Dalam hal ini setiap anggota masyarakat baik individu

maupun kelompok, mempunyai akses terhadap lembaga Negara. Dalam konteks pemerintahan daerah peran lembaga Negara sebagai *agencies of state* dijalankan oleh DPRD dari pihak legislative dan berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dari pihak eksekutif. SKPD terbagi dalam Dinas, Badan, Kantor, Sekretariat Daerah/DPRD dan Inspektorat Daerah. Akses terhadap lembaga daerah menurut Afan Gaffar dapat dilakukan dengan menghubungi pejabat (*contacting*) dan menyampaikan aspirasi atau pemikiran. Pola penyampaian pendapat melalui unjuk rasa juga seharusnya tidak dibatasi. Selain itu dari pihak pemerintah juga harus memberikan komitmennya untuk mendengar, menerima keluhan dan aspirasi dari warga.

Fakta yang terjadi adalah bahwa akses terhadap lembaga pemerintahan daerah sangatlah minim dan terbatas. DPRD misalnya merupakan sebuah lembaga yang tertutup terhadap aspirasi masyarakat. Sebagaimana pada kasus musrenbang DPRD seakan menutup diri terhadap inisiatif yang bersumber dari masyarakat, namun dilain pihak anggota DPRD atas nama pribadi seringkali memberikan memo permintaan atau rekomendasi terhadap proposal bantuan dari suatu daerah agar diprioritaskan dalam pemberian bantuan. Komponen *civil society* yang ketiga adalah adanya arena publik yang otonom dimana masyarakat bebas berekspresi dan mengaktualisasikan diri dalam berbagai organisasi. Berbagai organisasi sosial dan politik dapat tumbuh berkembang dan bebas mengatur urusan mereka sendiri. Tidak ada satu kelompok sosial atau lembaga yang dapat memonopoli segala kewenangan dan memaksakan otoritasnya kepada kelompok lain. Begitu juga dengan pemerintah

tidak boleh sewenang-wenang dalam menyatakan kehendaknya terhadap masyarakat.

Ruang politik yang semakin terbuka lebar pada era reformasi, seiring dengan diberikannya kebebasan yang luas memberikan kesempatan pada kelompok-kelompok masyarakat untuk berekspresi dalam berbagai bentuk organisasi sosial politik non pemerintah dengan mengusung berbagai asas dan tujuan masing-masing. Menurut keterangan beberapa aktivis LSM, umumnya embrio LSM didirikan oleh mantan mahasiswa aktivis di kampus masing-masing. Setelah lulus dari perguruan tinggi mereka melanjutkan semangat perjuangan reformasi ke daerah asalnya. Sampai dengan saat ini pendirian organisasi-organisasi masyarakat tidak mendapatkan pembatasan-pembatasan dari pemerintah daerah. Sepanjang memenuhi ketentuan administratif setiap kelompok masyarakat bebas berekspresi dan mendirikan organisasi kemasyarakatan. Namun ketika organisasi masyarakat mulai bersuara keras dengan mengkritik kebijakan-kebijakan pemerintah, reaksi yang diperlihatkan oleh pemerintah cenderung represif. Salah satu contohnya adalah penangkapan seorang aktivis LSM oleh polisi sehingga berlanjut pada proses hukum karena melakukan pelanggaran tindak pidana ringan, oleh kalangan LSM dikatakan sebagai upaya menjebak aktivis tersebut karena terlalu vocal dalam mengkritisi kebijakan pemerintah daerah. Sementara aktivis lainnya sempat mendapat ancaman terhadap keselamatan jiwanya karena berusaha mengungkap kasus dugaan korupsi miliaran Rupiah. Agaknya masih ada pengawasan yang sifatnya represif oleh pemerintah daerah terhadap kebebasan berekspresi dan mengungkapkan.

Komponen terakhir sebagai syarat adanya *civil society* menurut Einstadt adalah adanya area publik sebagaimana yang disebut sebelumnya yang sifatnya terbuka bagi semua lapisan masyarakat, dan tidak dijalankan secara rahasia dan eksklusif. Masyarakat seharusnya dapat mengetahui apa saja yang terjadi disekitar lingkungan kehidupannya, bahkan ikut terlibat di dalamnya. Namun kenyataannya jarang sekali ada semacam diskusi publik, *public hearing*, atau penjangkaran aspirasi yang menyangkut masalah publik dan melibatkan masyarakat dalam merumuskan kebijaksanaan publik.

1. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Distorsi Peran LSM

Dari paparan di atas terlihat bahwa para aktivis menggunakan LSM hanya sebagai sarana mencari keuntungan, LSM hanya digunakan sebagai kedok dan dalih semata. Dalam hal ini peran LSM telah digadaikan demi kepentingan sempit para oknum yang mengaku sebagai pembela rakyat kecil. Mereka telah membawa LSM melenceng dari peran utamanya sebagai pilar *civil society*. LSM yang seharusnya melakukan pemberdayaan dan penguatan kapasitas masyarakat, justru menjadikan rakyat sebagai obyek eksploitasi. Dalam beberapa kasus penyimpangan kebijakan, LSM justru berkompromi dengan kekuasaan yang melakukan manipulasi politik yang merugikan masyarakat. Sangat ironis, justru ketika eksistensi dan peran LSM belum menunjukkan dampak yang signifikan terhadap pemberdayaan *civil society*, beberapa LSM justru memperlemah gerakan menuju *civil society*. Selanjutnya menjadi sebuah pertanyaan mengapa terjadi distorsi terhadap peran LSM? faktor-faktor apa saja yang menyebabkan LSM menyimpang dari peran yang seharusnya?

Setidaknya ada beberapa faktor yang menyebabkan peran LSM menjadi terdistorsi.

2. Motif Mencari Keuntungan

Dari paparan sebelumnya tampak jelas bahwa misi mencari keuntungan materi merupakan motif utama yang mendasari penyimpangan perilaku LSM. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa hampir semua LSM, terutama yang bergerak di bidang advokasi dan pengawasan tidak memiliki sumber dana yang jelas. Umumnya sumber dana didapatkan dari iuran para anggota, namun jika melihat latar belakang profesi para anggota LSM yang kebanyakan memiliki profesi dengan penghasilan yang tidak tetap, maka sulit bagi LSM untuk menjalankan operasional sehari-hari dengan hanya mengandalkan iuran anggota. Apalagi jika dilihat dari jumlah anggota.

LSM yang kebanyakan kurang dari 10 orang, bahkan tidak jarang anggota yang aktif hanya ketua, sekretaris dan bendahara, bisa dibayangkan seberapa besar dana yang dapat dikumpulkan untuk menghidupi dan membiayai aktifitas LSM. Para anggota LSM tentu harus berfikir bagaimana mencari dana paling tidak untuk membiayai operasional sehari-hari.

Dan yang paling mudah adalah dengan memanfaatkan posisi LSM sebagai kelompok penekan pemerintah.

3. Ketiadaan Sumber Dana Dan Rendahnya Profesionalisme

Profesionalisme aktivis LSM juga sangat diragukan, keterbatasan sumber dana menyebabkan tidak adanya standar gaji minimal bagi aktivis, atau bahkan tidak mendapatkan gaji sama sekali. Beberapa

LSM hanya mengandalkan proyek- proyek dari pemerintah, dan ketika tidak ada proyek maka LSM tersebut seperti mati suri, hingga muncul kembali ketika ada tawaran menangani proyek pemerintah daerah. Sedangkan dari sisi manajemen keuangan LSM, otorita keuangan biasanya dipegang oleh satu orang saja dan dana saldo kegiatan biasanya dibagi-bagi dikalangan anggota LSM, tidak untuk di simpan sebagai pendukung kegiatan lain. Akuntabilitas LSM dalam hal ini sangat lemah, karena umumnya mereka tidak membuat dan memiliki laporan keuangan resmi. Laporan keuangan dibuat hanya untuk kepentingan internal. LSM sangat lemah dalam mengadopsi system manajemen modern.

Demikian juga dengan kantor dan sekretariat LSM, mayoritas LSM tidak mempunyai kantor tetap yang berdiri sendiri. Kebanyakan menggunakan rumah pimpinan atau anggota LSM sebagai alamat yang tercantum dalam akta pendirian LSM. Bahkan ada satu LSM yang mencantumkan rumah kontrakan sebagai kantor atau sekretariatnya.

4. Ideologi Yang Tidak Jelas

Dari segi tujuan didirikannya LSM dan program yang dijalankan, banyak LSM yang tidak jelas orientasi, visi dan misinya. Kebanyakan walaupun ada hanya diatas kertas dan bersipat normatif, bahkan cenderung didirikan hanya untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Diantaranya agar dapat mengerjakan proyek- proyek pemerintah. Seringkali ketika proyek- Proyek APBD turun, mereka datang dengan setumpuk proposal untuk meminta proyek. Jika tidak diberi, maka seringkali terjadi praktek-praktek ancaman dan pemerasan. Dari hasil wawancara dengan para aktivis LSM diperoleh fakta bahwa, ketika

ditanya mengenai tujuan didirikannya LSM, jawaban yang muncul adalah jawaban yang idealis, normatif dan terkesan muluk-muluk. Program kerja yang telah dilaksanakan tidak memiliki perencanaan dan umumnya bersifat incidental dan situasional tergantung jenis proyek yang didapatkan. Banyak LSM yang bahkan tidak memiliki program kerja yang kongkrit dan jelas.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mansour Fakih yang menyebutkan bahwa sebagian besar LSM di Indonesia menetapkan cita-cita mereka adalah demi demokrasi, transformasi sosial dan keadilan sosial. Namun ketika sampai kepada bagaimana mereka akan mencapai aspirasi-aspirasi tersebut, kebanyakan dari mereka menggunakan konsep maupun teori modernisasi dan developmentalisme tanpa pertanyaan kritis.

5. Regulasi Yang Terlalu Longgar

Sementara itu dari mudahnya regulasi yang diberikan oleh pemerintah dalam mendirikan LSM, menyebabkan banyak LSM berdiri tanpa platform perjuangan dan program pelayanan yang jelas. Banyak LSM yang beroperasi bahkan tanpa prosedur hukum yang resmi, sedangkan pemerintah seakan membiarkan saja. Berdasarkan keterangan dari staf Badan Kesbang dan Linmas yang mebidangi LSM, Yani Tulus, sampai dengan akhir april 2009 baru 5 LSM yang memiliki surat keterangan terdaftar (SKT) yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah dan 2 LSM sedang dalam proses mengurus pembuatan SKT. Sementara 28 LSM lainnya tidak memiliki SKT. Tidak adanya pengaturan dan pengendalian dari pemerintah menyebabkan banyak LSM bermunculan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, akhirnya

banyak LSM yang tidak memiliki sumber dana yang jelas dapat dengan mudah berdiri, hingga akhirnya melakukan berbagai penyimpangan.

Kondisi LSM tersebut, sejalan dengan istilah Indra J. Piliang, digambarkan dalam kondisi yang carut marut. Selain permasalahan yang telah ada, dalam konteks yang lebih luas ada beberapa tantangan yang umumnya dihadapi oleh LSM di Indonesia. *Pertama*, tantangan dari dalam diri NGO itu sendiri, yaitu problem internal seperti inefisiensi manajemen, pertikaian antara aktivis, kurangnya transparansi, dan sebagainya. Hal ini dapat mengurangi kredibilitas sosial LSM sebagai agen demokratisasi dan pembaharuan. *Kedua*, tantangan berkelanjutan menyangkut sumber keuangan. Pada umumnya, LSM Indonesia memiliki ketergantungan cukup tinggi kepada sumber dana luar negeri yang disalurkan oleh para funding agency. *Ketiga*, akuntabilitas LSM juga lemah dan problematis. Misalnya, tidak ada garis dasar yang jelas untuk hasil dan laporan aktivitas LSM. *Keempat*, problem keterputusan (disconnection) yang biasanya ditemukan di dalam hubungan antara LSM dengan masyarakat atau komunitas. Misalnya, dalam kerja advokasi, seringkali ada godaan untuk terburu-buru meninggalkan komunitas dan bergegas menuju ke pembuat kebijakan nasional atau internasional. Di sini LSM meninggalkan komunitas, bukannya membangun koalisi dengan mereka; malah justru membuat agenda-agenda yang diklaim merepresentasikan masyarakat. Keempat, problem keterputusan juga muncul di dalam hubungan di antara LSM itu sendiri. Misalnya, kurang memiliki modal sosial, seperti norma kerja sama, kepercayaan, dan jaringan. Secara kuantitatif jumlah LSM memang besar, namun kapasitas mereka sangat rendah untuk membangun modal sosial.

Sementara Koenraad Verhagen menyatakan bahwa LSM sesungguhnya berada pada posisi yang lebih baik dibandingkan dengan badan-badan pemerintah untuk membangkitkan peran serta masyarakat dan mendukung inisiatif-inisiatif pada tataran *grass root*. Meskipun demikian, sumber daya manusia dan keahlian yang diperlukan, masih amat diabaikan. LSM sering kali kekuarangan staf dan kelangkaan pekerja-pekerja lapangan yang terlatih.

6. Upaya-Upaya Untuk Penguatan Peran LSM

Terdistorsinya peran LSM menyebabkan gerakan menuju *civil society* menjadi lemah. Fungsi utama LSM sebagai pilar *civil society* yang mampu mengisi ruang publik sehingga dapat membatasi kekuasaan dan dominasi pemerintah menjadi tidak tercapai. Justeru citra LSM menjadi buruk di mata masyarakat karena LSM yang seharusnya menjadi wakil dan pembela masyarakat, berubah menjadi pihak yang justru mengeksploitasi masyarakat. Dari sisi pemerintah daerah, banyak kalangan birokrat yang memberi cap LSM sebagai kelompok yang suka membuat onar, suka mencari masalah namun ujung-ujungnya adalah masalah uang.

7. Reposisi Internal

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, *civil society* mempersyaratkan adanya organisasi sosial politik yang mandiri yang lepas dari ketergantungan dari pihak manapun. Dalam konteks ini LSM harus memosisikan diri sebagai sebuah organisasi yang mandiri sekaligus profesional. Distorsi peran LSM terutama disebabkan oleh masalah ketidak mandirian dalam sumberdaya financial dan ketidak profesionalan manajemen organisasi, sehingga memunculkan motif-

motif untuk mencari keuntungan. Permasalahan utama terletak dari sisi internal LSM sendiri, sehingga diperlukan adanya reposisi internal yang dilakukan dalam rangka pembenahan dan penataan kembali pranata dan sumber daya manusia, termasuk sumber daya finansial. Masalah sumber dana adalah hal pertama yang harus diperhatikan untuk menciptakan LSM yang kuat, mandiri dan fokus terhadap program dan kegiatannya.

Sementara dari hasil penelitian Dadang Juliantara tentang reposisi peran ornop di Jawa Tengah, Yogyakarta dan Jawa Timur, menyebutkan beberapa agenda penting yang harus dijalankan dalam rangka reposisi peran Ornop/LSM, yaitu; Mengoptimalkan potensi local dan menciptakan infrastruktur yang dikuasai rakyat, mendorong terbukanya peluang terhadap sumberdaya, mengembangkan inisiatif untuk membentuk kelompok independen, mengembangkan ruang perdebatan untuk mendiskusikan permasalahan krusial dan actual di masyarakat dan mengadakan pendidikan kewarganaan secara keseluruhan.

Selain itu, pemerintah daerah juga perlu membuat aturan main yang jelas, bukan untuk mengawasi atau membatasi ruang gerak LSM, namun untuk menjamin profesionalisme LSM. Selama ini belum ada peraturan perundangan tingkat daerah yang mengatur tentang operasional LSM.

Ketentuan mengenai pembentukan LSM dijabarkan dari Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 8 tahun 1990 tentang Pembentukan Lembaga Swadaya Masyarakat. Sedangkan kewenangan untuk

melakukan pembinaan terhadap LSM dimiliki oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.

Semestinya diperlukan suatu ketentuan yang mengatur lebih rinci mengenai sumber dana, keanggotaan minimal, syarat kantor atau sekretariat dan syarat-syarat administratif lainnya. Ketentuan dan sanksi bagi LSM yang tidak mempunyai SKT juga harus diperjelas. Semua ini penting agar LSM yang didirikan benar-benar berkualitas dan professional dalam perannya sebagai pilar *civil society*.

Dalam konsep *civil society*, kondisi masyarakat di Indonesia sangat jauh dari prinsip kemandirian. Independensi masyarakat terhadap pemerintah, yang merupakan prinsip utama dalam membangun *civil society* tidak terlihat. Pemerintah daerah masih memegang kontrol penuh dalam kehidupan politik, sementara masyarakat hanya sebagai penonton atau bahkan dalam kasus tertentu sebagai obyek eksploitasi. Dominasi pemerintah terlihat jelas dalam perumusan kebijakan, sementara dalam implementasi kebijakan banyak terjadi manipulasi yang merugikan masyarakat.

Untuk memperkuat *civil society* diperlukan adanya organisasi sosial yang mandiri. Diantara organisasi sosial dan politik yang memiliki tingkat kemandirian yang tinggi adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Karakteristik LSM yang bercirikan: mandiri dan tidak menggantungkan diri pada bantuan pemerintah dalam hal finansial, nonpartisan, tidak mencari keuntungan ekonomi, bersifat sukarela, dan bersendi pada gerakan moral, menjadikan LSM dapat bergerak secara luwes tanpa dibatasi oleh ikatan-ikatan motif politik dan ekonomi. Peran LSM dalam *civil society* diperlukan terutama dalam

rangka peningkatan kapasitas dan pemberdayaan masyarakat ditingkat akar rumput.

Dalam konteks hubungan LSM dengan pemerintah ada dua model hubungan yang cocok untuk menggambarkan pola hubungan antara LSM dengan pemerintah. Yang pertama adalah hubungan yang bersifat *collaboration/cooperation*, dalam konteks hubungan seperti ini pemerintah menganggap bahwa bekerja sama dengan kalangan LSM merupakan sesuatu yang menguntungkan. LSM dan pemerintah berdiri pada posisi yang *equal* dan sejajar. Hubungan ini umumnya dilaksanakan oleh LSM-LSM dengan ruang lingkup kegiatan bidang pemberdayaan masyarakat. Wujud kerjasama antara LSM dan pemerintah antara lain dalam bentuk pelatihan, sosialisasi, seminar dan dan kegiatan lain yang sifatnya meningkatkan kapasitas masyarakat.

Model kedua adalah hubungan yang bersifat *containment/sabotage/dissolution*, dimana pemerintah melihat LSM sebagai tantangan, bahkan ancaman. Pemerintah dapat mengambil langkah tertentu untuk membatasi ruang gerak LSM. Hubungan antara LSM dan pemerintah adalah hubungan yang bersifat politis, LSM mengambil peran sebagai kelompok yang kritis dan mempertentangkan kepentingan rakyat dengan ketiakadilan dari pemerintah. Karakter dari LSM-LSM kritis ini adalah menggunakan kritik legitimasi sebagai alat untuk menekan pemerintah.

Namun tak semua LSM berperan sebagaimana seharusnya, yaitu sebagai pilar hadirnya *civil society*. Beberapa LSM justeru melakukan tindakan-tindakan yang menyimpang dari fungsinya. LSM-LSM

tersebut justru berperan memperlemah gerakan rakyat dan melakukan kegiatan yang kontra-produktif. Pada umumnya motif yang melatarbelakangi penyimpangan perilaku sejumlah LSM adalah motif mencari keuntungan dan kepentingan sendiri. Ketika peluang tersedia, berbagai cara dilakukan dengan memanfaatkan kedudukan dan posisi LSM dalam kehidupan politik.

Dari hasil penelitian, distorsi peran LSM terjadi karena beberapa faktor yaitu: adanya motif mencari keuntungan, ketiadaan sumber dana dan rendahnya profesionalisme, latar belakang profesi aktivis yang beraneka ragam, konsep ideologi yang tidak jelas serta regulasi yang terlalu longgar.

Untuk mengembalikan peran LSM sebagai pilar *civil society*, maka diperlukan upaya-upaya untuk menguatkan kembali peran LSM. Penguatan Peran LSM dilakukan melalui reposisi peran baik internal maupun eksternal.

Dari sisi internal, kaitannya dengan profesionalisme, LSM harus melakukan perubahan mendasar demi meningkatkan kapasitasnya. Mulai dari orientasi, metode kerja, keahlian, pendekatan hingga jaringan kerja. Selain itu, pemerintah daerah juga perlu membuat aturan main yang jelas, bukan untuk mengawasi atau membatasi ruang gerak LSM, namun untuk menjamin profesionalisme LSM. Semestinya diperlukan suatu ketentuan yang mengatur lebih rinci mengenai sumber dana, keanggotaan minimal, syarat kantor atau sekretariat dan syarat-syarat administratif lainnya. Ketentuan dan sanksi bagi LSM yang tidak mempunyai SKT juga harus diperjelas

Dalam rangka reposisi eksternal, LSM harus membangun kredibilitas dan identitasnya di mata masyarakat dan pemerintah. Citra buruk LSM harus dihilangkan, karena jika LSM masih terperangkap dalam motif sempit mencari keuntungan materi, maka seruan moral LSM menjadi tak berguna. LSM harus menegaskan identitasnya dengan memajukan prinsip-prinsip tertentu dan sekaligus menunjukkan kepada masyarakat metode kerja mereka.

KEPRIBADIAN SDM UNGGUL DAN PRODUKTIVITAS KERJA**A. MOTIVASI KERJA DAN KEPRIBADIAN**

Sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil memuaskan dalam bekerja, tergantung dari kemampuan dan kecakapannya. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, kecakapan dan keterampilan tertentu, agar dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki pegawai menentukan kesiapan untuk suatu pekerjaan, hal mana tergantung dari pendidikan yang telah diterima maupun dari pelatihan yang diberikan di perusahaan tempat bekerja. Pada saat seseorang diterima bekerja disuatu perusahaan untuk pekerjaan/jabatan tertentu, maka kepada tenaga kerja tersebut perlu dijelaskan peran apa yang dituntut daripadanya oleh perusahaan. Kejelasan peran, dalam arti bahwa seorang pegawai memahami dan menyetujui apa yang diharapkan, merupakan salah satu faktor menentukan produktivitas kerjanya. Jika tidak ada kesesuaian pendapat antara pegawai dan pimpinan mengenai peran tersebut, maka produktivitas tinggi dalam bekerja sulit dicapai.

Disamping keterampilan, keahlian/ kecakapan dan teknologi, produktivitas pegawai dipengaruhi oleh sikap dan etika kerja, yaitu norma kerja yang disadari oleh pandangan seseorang terhadap sistem nilai. Sikap dan etika kerja tergantung ciri dan kepribadian seseorang, demikian pula, motivasi dan kejelasan peran, serta tingkat kepenatan, menentukan produktivitas kerja.

1. Motivasi Kerja

Produktivitas kerja seseorang diantaranya dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja. Masalah motivasi kerja kadang baru dirasakan kalau berhadapan langsung dalam situasi nyata di perusahaan. Konsep motivasi kerja yang cocok dan berhasil diterapkan di perusahaan belum tentu cocok diterapkan di perusahaan lain, walaupun jenis perusahaannya sama. Oleh karena itu adanya kecenderungan untuk mencari satu pola motivasi kerja yang dapat cocok untuk setiap perusahaan menjadi tidak sesuai.

Sebagai satu sistem, satu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain, baik dalam interelasi dan interdependensi dari bagian di dalam perusahaan, maupun interaksi dengan lingkungannya. Kalau macam tugasnya berbeda, berbeda juga motivasi kerjanya, demikian pula kalau tingkat persaingan diluar berbeda, maka berbeda pula motivasi kerjanya. Untuk organisasi yang struktur dan kepemimpinannya berbeda maka rencana dan cara pengendaliannya berbeda.

Pada hakekatnya, setiap manusia mempunyai lingkungan hidup berbeda yang pada gilirannya akan menumbuhkan kebutuhan hidup yang berbeda pula. Mereka meninggalkan rumah, dan pergi ke tempat kerja dengan membawa harapan yang difokuskan pada pemenuhan kebutuhan pegawai beserta keluarganya. Di perusahaan, seseorang berjumpa rekan sekerja dengan harapan berbeda prioritasnya. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka mereka akan merasa puas, tetapi kalau tidak terpenuhi, maka mereka akan kecewa. Sebaliknya perusahaan dimana mereka bekerja mempunyai tujuan tertentu yang mungkin berbeda dengan tujuan pegawai perusahaan. Organisasi,

mempunyai harapan kepada pegawai yang tidak selalu searah dengan harapan pegawai sendiri dan harapan organisasi dalam banyak hal dapat berbeda dengan harapan pegawai. Perpaduan antara dua harapan ini akan menentukan besar kecilnya resultante yang berupa produktivitas, sehingga kita harus dapat memadukan kepentingan organisasi agar kebutuhan masing-masing dapat dipenuhi.

Setiap tingkah laku manusia dikendalikan intuisi, pengamatan, apa yang dipikir, yang dirasakan atau yang diketahui lebih dulu. Tetapi bila kita bertanya, mengapa manusia berbuat/ bertingkah laku demikian, maka kita menanyakan dan menghubungkannya dengan motivasi.

Motivasi dapat diterangkan sebagai suatu daya pen-dorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Seperti dalam hal seorang ingin naik pangkat, atau naik gaji, maka per-buatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Perbuatan/ tindakannya berarti kerja keras untuk meraih prestasi, menambah keahlian, sumbang saran dan lainnya. Sebagai motif dan pendorong dalam hal ini antara lain adalah kebutuhan menyekolahkan anak di sekolah lebih baik, lebih terpandang di antara rekan sekerjanya/ lingkungan lain, dan kebutuhan untuk berprestasi. Dalam hal takut, yang menjadi motif atau motivatornya adalah perasaan takut itu sendiri, contoh: seorang pegawai akan bekerja giat karena takut pada atasannya, atau pegawai tersebut takut mendapat Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Arti motivasi: "kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan".

Dari pengertian motivasi tersebut, tidak akan ada motivasi, jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan tersebut. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan penggerak dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan/pencapaian keseimbangan. Motivasi kerja adalah besar kecilnya usaha yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, dan jika motivasi rendah, maka sulit diharapkan produktivitas kerja tinggi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai, diantaranya adalah:

- Atasan.
- Rekan.
- Sarana fisik.
- Kebijakan dan peraturan perusahaan.
- Imbalan jasa, berupa uang dan non uang.
- Jenis pekerjaan dan tantangan.

Selanjutnya motivasi individu bekerja dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya. Menurut Maslow, kebutuhan tingkat rendah yaitu untuk menjamin kelangsungan hidup (kebutuhan dasar dan kebutuhan akan keamanan), akan dominan, sampai kebutuhan tersebut dirasakan cukup terpenuhi. Apabila kebutuhan tingkat rendah terpenuhi, maka individu bermotivasi untuk mencapai kebutuhan tingkat lebih tinggi. Setiap individu mempunyai kebutuhan sama, tetapi berbeda dalam dominasi kebutuhan, dan kebutuhan akan menjadi motivator penggerak, jika kebutuhan itu belum terpenuhi.

Contoh: Selama seseorang masih lapar, kebutuhan akan status menjadi tidak penting baginya.

2. Kepribadian

Berbicara kepribadian seseorang, tidak hanya menyangkut nilai lahiriah saja, melainkan menyangkut sikap total, baik mengenai segi fisik maupun psikis, serta sikap khas dari seseorang dalam cara berpikir dan bertindak laku dalam menyesuaikan dirinya dengan lingkungan. Pengertian kepribadian, termasuk watak, nilai intrinsik seseorang, seperti: keturunan, sifat negatif, motif, perilaku, emosi, kemampuan dalam menghadapi dan menyesuaikan diri pada suatu situasi.

Masalah lain adalah ciri kepribadian yang diharapkan dari seseorang. Jenis pekerjaan tertentu menuntut ciri kepribadian tertentu. Dari seorang petugas penerima tamu diharapkan kelincahan dan keluwesan dalam hubungan antar manusia, tetapi juga cukup tanggap dan siaga mental. Disamping ciri kepribadian khas untuk setiap jenis pekerjaan, juga ada ciri kepribadian yang diharapkan dimiliki setiap pegawai. Misalnya: tanggung jawab terhadap tugas, ketekunan, kerajinan dan pada tingkat pekerjaan tertentu, inisiatif, kemandirian dan kemampuan mengambil keputusan. Suatu penelitian tentang nilai yang dianggap penting oleh pendidik untuk dikembangkan pada anak didik menunjukkan adanya ciri kemandirian dan kebebasan.

Padahal justru ciri ini mencerminkan kepribadian kreatif, mampu mandiri. Pegawai kreatif dapat membawa perkembangan dan inovasi dalam perusahaan. Unsur penting kreativitas adalah kelancaran,

fleksibilitas, kemurnian dan keseimbangan dalam berpikir, mengemukakan gagasan, dalam melaksanakan keputusan. Banyak hambatan datang dari lingkungan yang tidak memberi kesempatan menggunakan potensi kreatif, yang hakekatnya dimiliki setiap orang. Contoh: hambatan berasal dari kebudayaan tradisi yang berlaku. Dapat disimpulkan bahwa kepribadian seseorang berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya.

Tingkat ketegangan (stress) tertentu akan membuat situasi dapat mendorong produktivitas kerja, dan tingkat ketegangan yang terlalu tinggi, akan menurunkan produktivitas kerja. Sehubungan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa, perlu ada tingkat ketegangan tertentu untuk mendorong pegawai bekerja supaya dapat lebih produktif. Tingkat ketegangan yang diperlukan tersebut tergantung dari ciri kepribadian masing-masing pegawai.

Seseorang akan lebih cepat bekerja atau lebih cepat menyelesaikan tugasnya, bila ada ketegangan tertentu.

Contoh:

1. Adanya jadwal waktu yang ketat harus dipenuhi.
2. Adanya pengawasan atasan.
3. Pengejaran pencapaian target.
4. Khawatir akan kegagalan, dan sebagainya.

Contoh lain, seseorang yang sedang bertanding (lomba ketangkasan), menghadapi ujian/ tes, akan mengalami ketegangan tertentu yang menyebabkan segala upaya dikerahkan untuk pencapaian tujuan masing-masing. Dalam hal ini tingkat ketegangan yang dimaksud

adalah "stress", yaitu suatu ketegangan tanpa adanya kekecewaan. Disamping itu perhatian atasan dan suasana kerja yang menyenangkan, dapat menimbulkan atau minimal memper-tahankan motivasi kerja dan kegairahan kerja seseorang.

Dalam hubungannya dengan kepenatan, kegairahan kerja dapat dilihat secara psikologis, yaitu keadaan/ situasi mental seseorang yang berada di suatu keseimbangan, yang mendorong orang tersebut melakukan kegiatan penuh semangat, sehingga kepenatan menjadi kurang mempengaruhinya. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kegairahan kerja mempunyai korelasi positif dengan produktivitas kerja.

B. PRIBADI YANG PRODUKTIF

Pribadi yang produktif adalah seseorang yang mengembangkan dan menerapkan apa yang terbaik dari pribadinya. Pada hakekatnya, seseorang perlu mengetahui dengan baik, bagaimana memelihara kesehatan, melatih kerja otak, agar produktif. Upaya agar dapat mendorong kemauan, konsentrasi, daya ingat dan kreativitas, serta perlu mengenal emosi pribadi lengkap dengan upaya cara mengendalikannya. Singkatnya perlu mengenal diri sendiri secara utuh, mem-perbaiki diri yang kurang, mengurangi/ menghilangkan faktor yang negatif, serta berusaha selalu melatih diri untuk menjadi manusia produktif. Manusia adalah makhluk yang mempunyai kesadaran dan kecerdasan tinggi, berarti mempunyai kemampuan menyesuaikan perilaku berlandaskan pengalaman, serta menerapkannya pada aktivitas pada masa yang akan datang.

Kecerdasan dan kesadaran diri bersama membuat seseorang mempunyai kapasitas tertentu untuk maju, memperbaiki diri dalam konteks kehidupan. Kritik pada diri sendiri secara jujur dan konstruktif perlu dilakukan terus-menerus.

Disamping itu sumber kekuatan pribadi terletak pada pengetahuan diri sendiri yang merupakan perpaduan antara kelemahan, kelebihan dan kemampuan/ potensi yang ada dalam diri sendiri. Kerja keras mungkin tidak menyenangkan, tetapi kerja keras yang benar akan membuahkan hasil menggembirakan. Melakukan pekerjaan dengan antusias, bersemangat sampai selesai, merupakan titik awal bagi keberhasilan pribadi yang produktif. Pada suatu saat, mungkin kita dihadapkan pada pekerjaan yang baru/ asing sehingga mendapat kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Namun, berkat besarnya semangat untuk dapat melakukan, dengan berbekal ingin tahu lebih banyak, akhirnya pekerjaan baru akan dapat dilakukan dengan baik. Disini, seseorang dapat menemukan fakta penting bagi pribadinya, bahwa dalam mengembangkan kepribadian, seseorang mula-mula maju dari hal yang diketahuinya untuk dapat dilakukan. Dari titik awal tersebut berangkat menuju kepada hal baru yang mungkin dapat dilakukan dengan lebih baik, apabila seseorang dapat mencurahkan seluruh konsentrasi pikirannya.

Perlu disadari bahwa sebenarnya masa depan dibangun/ ditentukan dari prestasi yang telah dicapai sekarang dan masa lalu. Awalnya, orang mengembangkan keterampilan, lama kelamaan berkembang menjadi mempunyai kepercayaan diri lebih mantap terhadap bidang tertentu. Setelah seseorang dapat menguasai bidang tertentu, maka umumnya akan mencoba bidang lainnya, dan merasa adanya kepuasan

pribadi sehubungan dengan apa yang telah dilakukannya, dan bila seseorang dihadapkan pada sesuatu yang membangkitkan minat, maka pada dasarnya dalam dirinya timbul daya yang mungkin tak terduga sebelumnya. Daya tersebut menjadi daya imajinasi yang menyebabkan seseorang menjadi percaya atau menginginkan untuk berbuat sesuatu. Oleh sebab itu, minat yang sungguh-sungguh dapat menimbulkan kreativitas bagi pribadinya. Minat merupakan daya yang mendorong seseorang untuk bertindak, dan bertindak berarti berupaya meraih sesuatu yang diinginkan, dan akhirnya dapat menciptakan awal dari suatu prestasi. Kumpulan prestasi dapat menciptakan kepribadian seseorang, menuju tingkat kehidupan yang diidamkannya. Karena manusia kreatif dan berprestasi adalah manusia produktif, maka dari kepribadiannya yang produktif akan dapat membahagiakan bagi yang memilikinya.

Selain itu, manusia yang berkepribadian produktif tidak boleh melupakan "penampilan". Penampilan adalah keseluruhan yang disajikan kepada manusia lain, yaitu bagaimana berpakaian, bertingkah laku, beretiket, bersikap, bagaimana berbicara, dan sebagainya. Walaupun sebaiknya jangan menilai seseorang hanya dari penampilannya saja, tetapi pengalaman menyatakan bahwa manusia membentuk opini atas pandangan pertama. Orang yang kurang baik penampilannya, kadang-kadang dianggap remeh (seperti bila belum mengenal seseorang dengan baik).

Hal penting lainnya bagi pribadi yang produktif adalah ingatan yang baik, karena kemampuan berkonsentrasi, memusatkan perhatian pada subyek tertentu akan mendukung kreativitas. Pribadi produktif,

umumnya kreatif, memiliki daya ingat baik, cekatan dalam berpikir dan bertindak.

Disamping itu, hal penting lain yang perlu dimiliki guna menunjang produktivitas adalah kesadaran akan nilai dan kesadaran tujuan. Kesadaran akan tujuan adalah mengetahui kemana arah langkah kita, dan mengetahui tanggung jawab perbuatan terhadap lingkungan. Dengan demikian seseorang perlu memiliki kepercayaan atau keyakinan dalam menentukan tujuan, sehingga dapat menentukan masa depannya sendiri sesuai kemampuan yang ada pada-nya, dan bukan sesuatu yang berupa angan-angan saja.

Segala sesuatu yang ada sekarang sebenarnya merupakan hasil dari apa yang dilakukan pada waktu lalu. Setiap pribadi mempunyai sarana dan daya untuk membentuk karakternya sendiri, karenanya sebenarnya hidup merupakan suatu bentuk sangat didambakan dalam hati masing-masing. Namun tiap individu perlu mempunyai pedoman, kesadaran akan nilai, sebelum memulai berpikir kemana arah tujuan hidup. Pengetahuan tentang latar belakang diri sendiri perlu diketahui/ disadari, sehingga dapat paham kekurangan dan kelebihan. Sehubungan dengan hal tersebut, hendaknya dapat dimengerti bagaimana melatih kehendak agar menjadi pribadi dinamis, antara lain disiplin diri yang perlu menjadi landasan daya kehendak. Sebagai hasil dari berfungsinya secara baik kekuatan dari dalam pribadi seseorang, maka akan timbul percaya pada diri sendiri.

Percaya diri tidak saja menuntut kesadaran akan nilai dan kesadaran tujuan sebagai landasan untuk pengendalian kehendak, tetapi memerlukan untuk bebas dari halangan, seperti suasana hati,

perasaan rendah diri dan sebagainya. Hal tersebut memaksa individu untuk mengenal emosi diri sendiri, apakah seseorang dapat bekerja sama dengan orang lain, dan apakah dapat memanfaatkan masa senggang atau tidak.

Faktor lain untuk menjadikan pribadi produktif, antara lain:

1. Berusaha memahami seni berpikir dan menciptakan suatu gagasan.
2. Berusaha memahami bagaimana menghasilkan yang terbaik dari pekerjaan.
3. Memahami bagaimana menghadapi kegagalan, keberhasilan atau berusaha.
4. Berusaha memahami bagaimana merencanakan hari ini, hari esok atau waktu yang akan datang.

Pribadi yang produktif harus dibentuk secara bertahap, dan apabila mungkin dibentuk sedini mungkin. Produktivitas memerlukan perubahan sikap mental yang dapat melandasi perubahan cara kerja kearah yang lebih sempurna. Oleh sebab itu, peningkatan produktivitas perlu ditunjang oleh pribadi dinamis dan kreatif. Hanya mereka yang memiliki kepribadian kuat, dan cara berpikir dinamis dapat mencapai keberhasilan dalam kehidupan. Kepribadian dinamis ditandai cara berpikir kreatif, artinya dapat menimbulkan: gagasan baru, kegiatan konstruktif, rasa percaya diri. Besarnya rasa percaya diri, merupakan dasar/ modal utama untuk menghadapi kemelut kehidupan, dan untuk mencapai keberhasilan di segala bidang.

Menurut Goepper dan Urancek, dalam buku 13 Langkah Menuju ke Kepribadian yang Dinamis, mengutarakan untuk menambah daya kreasi dan mengembangkan kepribadian dinamis, sehingga mencapai potensi maksimal.

Tigabelas langkah tersebut adalah:

1. Membuka pikiran untuk mengutarakan banyak gagasan.
2. Membangkitkan semangat untuk mendorong kepribadian yang dinamis.
3. Memecahkan masalah, dengan berhasil dan kreatif.
4. Memanfaatkan waktu secara optimal, sehingga menambah prestasi.
5. Menyampaikan gagasan dan menimbulkan daya pikir dalam diri orang lain.
6. Mengembangkan kepribadian dinamis, 24 jam sehari.
7. Menambah penghasilan/pendapatan.
8. Memperoleh sukses yang lebih besar dalam bidang yang dipilih.
9. Menjual gagasan.
10. Memimpin dan mengajar orang lain dengan lebih efektif.
11. Menjalani kehidupan rumah tangga dan pribadi yang lebih dinamis.
12. Menikmati hidup dan memanfaatkan kehidupan dengan lebih baik.
13. Menjadi orang yang lebih berhasil.

Berusaha untuk mengembangkan diri sendiri menuju produktivitas memerlukan upaya sungguh-sungguh, kemauan keras dan berkesinambungan, karena produktivitas merupakan proses jangka panjang, sehingga memerlukan persiapan sedini mungkin. Berikut kondisi fisik dan mental yang memadai merupakan landasan awal dari produktivitas yang lebih tinggi.

C. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pendidikan dan Pelatihan merupakan upaya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan bekerja, sehingga dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pendidikan dan Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai investasi yang imbalannya dapat diperoleh beberapa tahun kemudian dalam bentuk pertambahan hasil kerja. Peningkatan Pendidikan dan Pelatihan menimbulkan peningkatan produktivitas kerja dan produktivitas kerja tercermin dalam imbalan yang diterima oleh yang bersangkutan. Oleh sebab itu hubungan antara pendidikan dengan produktivitas kerja juga akan tercermin dalam tingkat penghasilan. Perbedaan tingkat pendapatan tersebut tidak saja disebabkan oleh perbedaan tingkat pendidikan, akan tetapi juga oleh beberapa faktor lain, seperti: pengalaman kerja, keahlian, sektor usaha, jenis usaha, lokasi, dan lain-lain.

Pelatihan adalah salah satu bentuk peningkatan produktivitas kerja, yang dapat dilakukan di dalam maupun di luar organisasi/perusahaan. Pelatihan yang dilakukan di luar perusahaan umumnya bersifat kursus, lokakarya atau pendidikan formal, dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan pegawai, baik secara horisontal dan vertikal. Peningkatan secara horisontal berarti memperluas aspek atau jenis pekerjaan yang diketahui, peningkatan secara vertikal berarti memperdalam pengetahuan mengenai suatu bidang tertentu. Apabila pelatihan formal betul-betul dikaitkan dengan penggunaan dalam pekerjaan sehari-hari, maka dapat disimpulkan tingkat produktivitas seseorang juga sebanding dengan jumlah dan lamanya pelatihan formal yang diperoleh.

Bertambahnya pelatihan dalam situasi kerja akan me-ningkatkan produktivitas kerja seseorang. Dalam praktek, pelatihan biasanya mempertimbangkan beberapa aspek, di antaranya:

1. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja pada awal melaksanakan tugas tidak banyak memerlukan bimbingan, tetapi bila sifat kepribadiannya buruk atau intelegensianya rendah, maka semakin lama akan semakin kurang berhasil guna dan berdaya guna dalam bekerja.

Disamping itu karena tingkah lakunya sudah terbentuk, kadang-kadang sulit untuk melakukan modifikasi sesuai bimbingan pekerjaan/jabatannya yang baru. Sebaliknya dengan bimbingan yang relatif sedikit pada awal bekerja, seseorang yang sifat pribadinya baik, intelegensianya tinggi dan kemampuan melakukan modifikasi tingkah laku tinggi, maka yang bersangkutan semakin lama akan semakin berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Umur

Batas umur minimal dan maksimal seseorang yang dikategorikan sebagai angkatan kerja telah ditetapkan. Penetapan tersebut merupakan pengakuan tentang batas umur produktif bagi manusia sebagai tenaga kerja. Ada pekerjaan/jabatan yang memerlukan batasan umur tegas, di antara batas umur minimal dan maksimal yang berlaku umum bagi semua tenaga kerja. Pembatasan tersebut dimaksudkan untuk menemukan tenaga kerja yang memiliki kondisi prima agar dapat melaksanakan pekerjaan secara berhasil

guna dan berdaya guna. Di samping itu mungkin untuk mendapat pegawai yang diperkirakan sudah memiliki kemantapan dalam memberikan tanggapan terhadap lingkungannya, sehingga perlu mensyaratkan pegawai yang cukup umur.

Penentuan batas umur terendah dan tertinggi atau di antaranya secara jelas, dipengaruhi jenis dan kadang juga berat ringannya pekerjaan/jabatan yang akan diisi. Satu jenis pekerjaan mungkin memerlukan batas usia tertua atau maksimal yang mengandung pengertian bahwa seseorang tenaga kerja sudah harus dibebastugaskan pada usia tertentu dan dapat beristirahat menikmati masa tua.

Selain itu untuk mengurangi pegawai yang sudah menurun produktivitasnya. Dengan demikian terbuka kesempatan bagi generasi muda untuk memasuki lapangan kerja sesuai kemampuan dan minatnya masing-masing. Diharapkan tenaga kerja tersebut akan menunjang terwujudnya produktivitas kerja dengan tidak mengecilkan arti bahwa banyak generasi tua yang tetap produktif dalam bekerja.

3. Jenis Kelamin

Dewasa ini perbedaan jenis kelamin pria dan wanita tidak banyak dipermasalahkan lagi dalam dunia kerja. Banyak pekerjaan yang semula hanya dikerjakan oleh pria, ternyata dapat dilakukan wanita dengan tidak mengurangi produktivitas kerja. Beberapa pekerjaan yang semula hanya ditangani wanita, telah menjadi lapangan kerja bagi pria. Dalam kenyataannya masih terdapat pekerjaan yang

cenderung lebih berhasil-guna dan berdaya-guna jika dilakukan oleh pria, atau sebaliknya oleh wanita.

4. Kondisi, Kesehatan Fisik dan Psikis

Kondisi kesehatan fisik besar pengaruhnya terhadap semua pekerjaan, meskipun dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut tidak banyak mempergunakan tenaga jasmani. Seseorang yang selalu terganggu kesehatannya, tidak akan pernah bekerja secara berhasil-guna dan berdaya-guna, meskipun sekedar bekerja di lingkungan tata usaha. Kesehatan yang selalu terganggu, mengakibatkan pegawai sering meninggalkan pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas kerjanya cenderung rendah. Dalam keadaan khusus bahkan tidak sedikit pekerjaan yang mensyaratkan kondisi dan kesehatan fisik secara khusus. Misalnya mensyaratkan:

- a. Tinggi badan.
- b. Ketajaman pendengaran dan penglihatan.
- c. Bebas dari cacat tubuh.
- d. Daya tahan paru-paru dan lain-lain.

Hal lain adalah kondisi dan kesehatan psikis, sebagai persyaratan bagi banyak jenis pekerjaan, walau untuk beberapa pekerjaan lainnya tidak disyaratkan secara khusus. Kemungkinan pekerjaan tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik, apabila pegawai yang melaksanakannya adalah pegawai yang terganggu kesehatan psikisnya. Akibat produktivitas kerja yang bersangkutanpun akan menjadi rendah dan mungkin tidak produktif, disamping kemungkinan juga akan mengganggu pegawai lainnya.

Persyaratan untuk seleksi tenaga kerja seperti kondisi tersebut merupakan persyaratan umum, walau umumnya berlaku untuk berbagai pekerjaan/ jabatan. Disamping itu banyak pekerjaan yang memerlukan persyaratan khusus, misal:

- a. Bakat khusus.
- b. Penampilan.
- c. Kemampuan bahasa asing.
- d. Kecepatan mereaksi termasuk refleks dan sebagainya.

Seleksi untuk memenuhi tuntutan persyaratan yang ditetapkan untuk mengisi lowongan kerja, dapat dilakukan dengan salah satu atau beberapa cara.

D. BAKAT DAN INTELEGENSIA

Bakat dan intelegensia mempengaruhi tingkat produktivitas kerja seseorang. Bakat ialah suatu kondisi pada seseorang yang memungkinkannya dengan suatu latihan khusus akan dapat mencapai suatu kecakapan, pengetahuan dan keterampilan khusus. Secara umum bakat dapat diartikan sebagai kemampuan dasar di bidang khusus, yang menyebabkan individu melalui bakat yang dimilikinya, bila mendapat pelatihan dan kesempatan, serta motivasi yang tepat, akan lebih memiliki kecakapan dibandingkan dengan individu yang tidak berbakat di bidang khusus tersebut.

Ada beberapa pekerjaan/ jabatan yang memerlukan pegawai yang memiliki sifat kepribadian tertentu, seperti: kejujuran, ketekunan, ketelitian, kebersihan bekerja, kesopanan, keramahan, kesabaran dan sebagainya, untuk mendapatkan pegawai baru. Untuk keperluan

tersebut jika tersedia tes kepribadian bersifat baku dengan bantuan ahli di bidang termaksud, dapat dilaksanakan dalam kegiatan seleksi pegawai baru.

Berikutnya tidak sedikit pula pekerjaan/jabatan yang memerlukan pegawai yang memiliki intelegensia cukup tinggi atau cerdas, sehingga perlu dijadikan persyaratan seleksi pegawai baru. Pelaksanaannya dapat memper-gunakan tes baku dengan bantuan ahli seperti dilakukan untuk mengetahui sifat kepribadian tersebut. Apabila sulit mengukur tingkat intelegensia ini dengan segala kekurangannya dapat diidentifikasi melalui nilai hasil belajar pegawai yang bersangkutan, baik yang tertera dalam ijazah maupun yang tertera pada buku laporan pendidikan yang menggambarkan hasil belajarnya selama sekolah. Bagi lulusan perguruan tinggi dapat dilakukan dengan meminta transkrip hasil studi sejak memasuki perguruan tinggi hingga selesai (nilai Indeks Prestasi Kumulatif).

E. KECEPATAN BEKERJA DAN KETEPATAN WAKTU

Sesuai dengan apa yang diutarakan pada majalah *Psychology Today* 1985, yang mengutarakan bahwa perspektif waktu menurut survei yang dilakukan, berpengaruh terhadap proses psikologis, mulai dari motivasi, emosi dan spontanitas, sampai pada kesiapan menempuh risiko, kreativitas dan penyelesaian masalah.

Setiap negara mempunyai gagasan berbeda tentang waktu dan ketepatan, dan ditengah komunikasi modern dengan kontak antar manusia yang makin luas dan cepat, perbedaan waktu itu mulai dirasakan sebagai kendala.

Nilai merupakan dasar untuk dapat memahami sikap, persepsi, kepribadian dan motivasi seseorang. Perangkat nilai seseorang sangat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, agama, tradisi budaya, lingkungan dan pengalaman hidup-nya, termasuk pendidikan dan latihan yang didapatnya. Nilai waktu mempunyai aspek peran besar dalam kehidupan, karena waktu adalah kehidupan, oleh sebab itu apabila waktu sudah berlalu maka tidak mungkin akan meraih waktu itu kembali. Waktu yang sudah berlalu hanya dapat ditelusuri kembali dari beberapa hal yang telah dilakukan/digunakan dengan waktu termaksud. Apakah dalam sebuah karya, keberhasilan, suka duka, serta hasil apa saja yang telah dilaksanakan maupun yang telah diukir dalam perjalanan hidup ini. Karenanya, barang siapa yang membuang-buang waktu, berarti mereka telah membuang-buang kehidupan, karena waktu adalah sumber daya yang tak mungkin didaur-ulang.

Sebagian besar masalah manajemen waktu tidak ditimbulkan oleh orang lain, melainkan oleh diri sendiri. Karena itu, mempelajari penggunaan waktu yang dipergunakan oleh diri sendiri, merupakan suatu hal yang penting untuk mengevaluasi seluruh kegiatan yang telah dilakukan, demi penyempurnaan lebih lanjut. Merinci secara tepat penggunaan waktu, kemampuan mengatur waktu dan mengetahui secara tepat bagaimana memanfaatkan waktu sebaik-baiknya adalah merupakan kunci keberhasilan seseorang. Manajemen waktu adalah upaya menyeimbangkan segala sesuatu.

Teknik penghematan waktu, dalam rangka efisiensi kerja, guna meningkatkan produktivitas kerja, antara lain dapat dilakukan dengan cara:

1. Efisiensi menunggu.
2. Efisiensi mencatat.
3. Efisiensi memutuskan.
4. Efisiensi surat menyurat.
5. Efisiensi menulis.
6. Efisiensi menelepon.
7. Efisiensi rapat.
8. Efisiensi penyimpanan, dan lain-lain.

Salah satu aspek penting dalam meningkatkan kemampuan dan pemanfaatan sumber yang relatif terbatas adalah menggunakan sumber tersebut seefisien mungkin. Penggunaan sumber secara lebih efektif akan cenderung kearah peningkatan produktivitas. Dilain pihak, peningkatan produktivitas tidak akan terjadi begitu saja, tanpa adanya prakondisi tertentu dan tekad serta usaha yang terus-menerus diupayakan. Prakondisi yang dimaksud adalah tersedianya tenaga kerja yang berjiwa produktif, iklim usaha yang menunjang peningkatan produktivitas, dan tersedianya dana, informasi serta teknologi yang memadai. Produktivitas memiliki falsafah dan sikap mental yang selalu bermotivasi pada pengembangan diri menuju mutu kehidupan hari esok yang lebih baik.

Dari sisi lain, perjalanan waktu yang berlangsung terus-menerus ternyata banyak membawa perubahan dalam kehidupan manusia, baik dalam bidang perlengkapan hidup yang bersifat material maupun dalam sikap dan nilai kehidupan. Perubahan dan perkembangan yang mengarah pada modernisasi telah membawa perubahan dan perkembangan terhadap sikap dan nilai dalam bekerja. Namun pada

kenyataannya adakalanya terdapat sikap dan nilai fundamental dan bersifat universal bagi kehidupan manusia yang cenderung bertahan dari waktu ke waktu.

Sarana dan prasarana modern tidak banyak manfaatnya dalam upaya mewujudkan produktivitas kerja yang tinggi, baik kuantitas maupun kualitas, bilamana manusia yang melayaninya tidak memiliki sikap mental yang positif terhadap pekerjaannya. Dalam masyarakat modern, sesuatu yang dihasilkan, baik sebagai hasil kerja perseorangan maupun hasil kerja kelompok, diantaranya dapat dinilai secara material atau diperhitungkan dalam bentuk uang. Semakin besar hasil yang dicapai seseorang dibandingkan dengan hasil orang lain, yang menggunakan tenaga, biaya dan waktu yang sama, maka orang tersebut dinilai lebih produktif daripada orang lain. Demikian pula hasil kerja sama sejumlah orang dengan mempergunakan biaya, waktu dan peralatan yang sama, dikatakan kurang produktif dibanding-kan dengan kelompok lain yang relatif kondisinya sama, tetapi menghasilkan sesuatu yang lebih baik mutunya dan lebih banyak jumlahnya.

Produktivitas kerja dilingkungan masyarakat modern, merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari, karena di dalam masyarakat seperti termaksud terdapat banyak organisasi yang menghimpun sejumlah orang yang seharusnya bekerja secara produktif untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Manusia berlomba menciptakan berbagai jenis mesin untuk meningkatkan produktivitas maksimal dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk setiap bidang kerja terdapat satu atau beberapa metode/cara kerja dan alat yang sesuai untuk mencapai produktivitas kerja secara maksimal. Hal tersebut

disertai usaha melatih agar seseorang mampu menggunakan metode/cara kerja dan dapat memfungsikannya tanpa membuat suatu kekeliruan. Metode atau cara kerja dan peralatan termaksud terus mengalami penyempurnaan dan pengembangan, sehingga pegawai dituntut dapat meningkatkan kemampuan kerjanya supaya mampu melayani berbagai jenis peralatan modern termaksud, akhirnya produktivitas kerja dapat meningkat.

Apabila pegawai tidak mendapat perhatian secara wajar maka akan mengakibatkan timbulnya masalah yang mengarah pada penurunan produktivitas kerja.

Masalah tersebut antara lain:

1. Ketegangan psikis.
2. Kejenuhan.
3. Ketidakpuasan kerja.
4. Kegelisahan dan lain-lain.

Hal tersebut terjadi karena manusia merasa diperlakukan sebagai obyek yang tidak diakui dan tidak dihargai keberadaannya dalam memproduksi sesuatu. Akhirnya menunjukkan kecenderungan menurun moralnya atau semangat kerjanya, yang berarti juga akan menurunkan produktivitas kerjanya. Manusia menyadari bahwa banyak faktor di dalam dirinya yang harus mendapat perhatian dan diperhitungkan agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara produktif. Pegawai menyadari bahwa perhatian dan perlakuan secara manusiawi terhadap dirinya, sangat besar pengaruhnya terhadap perwujudan pekerjaan yang dapat meningkatkan produktivitas, dalam kuantitas maupun kualitas.

F. SUMBER PRODUKTIVITAS

Sumber produktivitas adalah manusia sebagai tenaga kerja, secara individual dan di dalam kelompok, yang sepenuhnya terarah pada upaya mencari cara yang memungkinkan manusia meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja, terutama berkenaan dengan peningkatan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Disamping itu berkenaan dengan sikap mental terhadap pekerjaan yang telah dipilihnya dengan segala sesuatu ketentuan yang berhubungan dengan pekerjaannya itu. Manusia sebagai pegawai agar produktif harus mampu mendayagunakan lima sumber kerja, baik yang terdapat pada dirinya maupun lingkungan sekitarnya.

Kelima sumber kerja tersebut adalah:

1. Penggunaan Pikiran

Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika untuk mem-peroleh hasil yang maksimal dipergunakan cara kerja yang paling mudah, dalam arti tidak memerlukan banyak pikiran yang rumit dan sulit. Sebaliknya cara bekerja yang banyak mempergunakan pikiran yang rumit dan sulit, jika hasilnya kurang atau sama dengan hasil yang diperoleh dengan cara yang mudah, menggambarkan produktivitas kerja rendah.

2. Penggunaan Tenaga Jasmani/Fisik

Produktivitas dikatakan tinggi bilamana dalam mengerja-kan sesuatu diperoleh hasil yang jumlahnya terbanyak dan mutunya terbaik, tidak banyak menggunakan tenaga jasmani/fisik yang melelahkan, seperti mengangkat, memikul, menarik dan

sebagainya. Secara sederhana disebut pekerjaan yang ringan. Sebaliknya produktivitas dikatakan rendah apabila dilakukan dengan banyak mem-pergunakan tenaga jasmani/fisik, hasilnya sedikit atau sama dengan hasil yang dicapai apabila menggunakan cara yang ringan. Pekerjaan seperti itu disebut pekerjaan yang berat. Akan tetapi produktivitas tetap dapat dikatakan tinggi, apabila seiring dengan semakin banyak menggunakan tenaga jasmani/ fisik yang ternyata hasilnya semakin banyak dan mutunya meningkat pula. Apabila keadaan sebaliknya yang terjadi, berarti produktivitas kerja rendah.

3. Penggunaan Waktu

Produktivitas dari segi waktu, berkenaan dengan cepat atau lambatnya pencapaian suatu hasil dalam bekerja. Jika untuk mencapai hasil tertentu diperlukan waktu singkat, berarti produktivitas kerja tinggi. Sebaliknya, dengan hasil yang sama, jika dicapai dalam waktu yang lebih lama, berarti produktivitas kerja rendah. Dengan kata lain semakin singkat jangka waktu yang dipergunakan untuk mencapai hasil yang terbanyak dan terbaik, menunjukkan semakin produktif pelaksanaan suatu pekerjaan.

4. Penggunaan Ruang

Suatu pekerjaan dikatakan produktif bila menggunakan ruangan luasnya wajar, sehingga tidak memerlukan mobilitas jauh. Pemakaian ruangan yang banyak dan luas, akan memperpanjang jarak tempuh pegawai yang harus mewujudkan kerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan pekerjaan. Pekerjaan akan produktif jika sejumlah pegawai yang perlu bekerja sama dalam

melaksanakan pekerjaan masing-masing ditempatkan dalam satu ruangan atau berdekatan satu sama lain. Dengan demikian jarak untuk hilir mudik guna mewujudkan hubungan kerja menjadi pendek dan hemat. Demikian pula pekerjaan menjadi kurang produktif, jika jumlah pegawai yang bekerja dalam satu ruangan kurang dari daya tampung ruangan tersebut. Produktivitas akan rendah jika dalam satu ruangan bekerja terlalu banyak pegawai, sehingga semuanya tidak dapat bekerja secara baik dan benar.

5. Penggunaan Material/Bahan dan Uang

Suatu pekerjaan dikatakan produktif, jika penggunaan material/bahan baku dan peralatan lainnya tidak terlalu banyak yang terbuang dan harganya tidak terlalu mahal, tanpa mengurangi mutu hasil yang dicapai, dan pekerjaan tersebut dikatakan hemat. Sebaliknya jika untuk menghasilkan sesuatu yang sama jumlah dan mutunya, menjadi tidak produktif bilamana material/bahan baku banyak terbuang, sedang peralatan yang dipergunakan harganya relatif lebih mahal.

Manusia mengatur penggunaan kelima sumber kerja berupa pikiran, tenaga jasmani, waktu, ruangan dan material/bahan baku dan uang. Disamping itu manusia pula yang memilih penggunaan tanah, bahan baku dan mesin serta alat dalam bekerja. Adapun faktor lain terletak pada dirinya sendiri berupa keterampilan dan keahlian atau kemampuan bekerja yang selalu dapat ditingkatkan. Demikian pula dari aspek sikapnya terhadap pekerjaan yang selalu dapat diperbaiki, agar menjadi tenaga kerja yang produktif.

Dalam kedudukan atau posisi masing-masing yang berbeda di dalam suatu organisasi kerja, ternyata produktivitas kerja tidak sekedar

tergantung pada pegawai yang bertugas secara operasional dalam upaya menghasilkan sesuatu. Peran tersebut ditentukan juga oleh pimpinan sebagai pihak yang berwenang menetapkan kebijak-sanaan, termasuk juga dalam mendorong dan membantu pegawai agar meningkatkan produktivitas kerja melalui langkah berikutnya.

G. PRODUKTIVITAS DAYA GUNA DALAM BEKERJA

Produktivitas kerja lebih ditekankan pada ukuran daya guna melaksanakan pekerjaan, yang menyentuh aspek ketepatan, kecermatan dan sikap terhadap pekerjaan. Ketepatan dan kecermatan dihubungkan metode/cara bekerja dan peralatan yang tersedia. Sehubungan dengan itu produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil kerja pegawai secara kuantitatif tidak segera dapat diamati, namun ketepatan dan kecermatan menggunakan metode atau alat sebagai indikator yang dapat menjamin kualitas hasil akan tercapai selalu dapat diamati. Dalam keadaan seperti itu berarti daya-guna, dapat berarti produktif. Dengan kata lain pekerjaan yang dilaksanakan secara berdaya guna merupakan juga pekerjaan yang produktif.

Daya guna dalam bekerja yang berarti produktivitas kerja tinggi mengandung indikator sebagai berikut:

1. Metode atau cara bekerja yang dipergunakan merupakan yang terbaik atau yang paling tepat, untuk mencapai hasil yang maksimum dari segi kuantitas dan kualitas. Pelaksanaan metode

atau cara kerja terbaik yang dipilih, berlangsung dengan prosedur dan mekanisme benar, cermat tepat.

2. Peralatan yang digunakan merupakan yang terbaik atau paling serasi dengan metode/cara kerja yang dipilih. Peralatan itu telah dipelihara dan dipergunakan secara maksimal dan bertanggung jawab, sehingga memungkinkan tercapainya hasil yang terbaik dari segi kuantitas dan kualitas.
3. Penggunaan metode/cara bekerja dan alat telah memperkecil atau meniadakan hambatan kerja, sehingga hasil maksimum dapat diwujudkan.
4. Penggunaan metode/cara bekerja dan alat tidak mengandung resiko yang merugikan dalam proses bekerja dan hasilnya, terutama memiliki jaminan tinggi terhadap keselamatan dan kesehatan kerja. Setidaknya resiko harus lebih kecil daripada jika mempergunakan metode/cara bekerja dan peralatan yang lain.
5. Pegawai memiliki kreativitas, inisiatif dan sikap bekerja yang tepat, terutama bilamana menghadapi hambatan yang timbul selama bekerja. Aspek ini menyangkut juga kesediaan dan kemampuan memperbaiki alat jika mengalami kerusakan agar tetap berfungsi maksimal. Efisiensi kerja tampak dari disiplin/ dedikasi/loyalitas kerja dan moral/semangat kerja pegawai dalam bekerja.

Produktivitas kerja dalam arti daya guna menempatkan manusia sebagai faktor penting, yang memerlukan pendayagunaan secara tepat. Ketepatan pendayagunaan manusia tidak berarti sekedar menempatkannya sebagai alat atau obyek untuk mewujudkan produktivitas yang tinggi. Ketepatan pendayagunaan manusia harus dilihat dari aspek manusiawi, yang jika dikelola secara baik dan benar akan memungkinkan diwujudkannya produktivitas tinggi melebihi produktivitasnya bilamana sekedar diperlakukan sebagai alat/ obyek kerja.

Kegiatan meningkatkan produktivitas harus dimulai dari upaya menumbuhkan dorongan/ motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran. Bilamana motivasi telah dimiliki, maka diharapkan akan berkembang perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, kemudian menumbuhkan kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerja melalui pelaksanaan tugas secara maksimal. Kondisi tersebut akan mendukung terwujudnya produktivitas kerja sebagaimana diharapkan atau sesuai dengan kepercayaan yang diberikan pada yang bersangkutan.

H. MEWUJUDKAN PROFESIONALISME

Agar pembinaan menuju profesionalisme dapat berlangsung secara efektif, maka aspek kepribadian pegawai hendaknya mendapat perhatian utama. Hal tersebut penting mengingat bahwa pada hakekatnya kepribadian merupakan sumber karier dan prestasi kerja. Di samping itu, aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap profesional juga perlu mendapat perhatian, karena profesionalisme merupakan landasan utama bagi perwujudan seseorang yang berkepribadian atau yang diharapkan bagi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, maka pembinaan kepribadian dan profesionalisme merupakan titik sentral dan strategi bagi upaya pembinaan karier dan prestasi kerja, menuju kepada terwujudnya pegawai yang profesional.

Profesional adalah "Suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan atau

latihan tertentu, dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang menjadi sumber penghasilan."

Seorang yang profesional, artinya: seseorang yang memiliki keterampilan, kemampuan atau keahlian untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, sehingga memperoleh pengakuan/penghargaan. Sebagai akibat semakin mantapnya seseorang dalam menjalani/ menekuni suatu profesi tertentu, maka seseorang akan semakin ahli dalam bidang termaksud. Seseorang yang profesional hendaknya mampu memikul dan melaksanakan tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya, baik yang berupa tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, maupun tanggung jawab moral dan spiritual.

Tanggung jawab pribadi tercermin dari kemampuan mewujudkan dirinya sebagai pribadi yang mandiri, mampu memahami diri, mengelola diri, mengendalikan diri, dan menghargai serta mengembangkan dirinya. Tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kemampuan dalam memahami diri sebagai bagian yang tak terpisahkan dari lingkungan sosial, serta memiliki kemampuan interaktif yang efektif. Tanggung jawab intelektual diwujudkan melalui penguasaan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang tugasnya. Tanggung jawab spiritual dan moral diwujudkan melalui penampilan sebagai makhluk yang beragama dimana perilakunya senantiasa tidak menyimpang dari norma agama dan moral.

Kualitas profesionalisme didukung oleh lima kompetensi yaitu:

1. Keinginan selalu menampilkan perilaku mendekati standar ideal.
2. Meningkatkan dan memelihara citra pegawai yang profesional.

3. Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilannya.
4. Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi sebagai pegawai.
5. Memiliki kebanggaan terhadap profesinya sebagai pegawai, yang ditunjukkan dengan penghargaan akan pengalaman masa lalu, berdedikasi tinggi terhadap tugasnya sekarang, dan meyakini potensi diri bagi perkembangan di masa yang akan datang.

I. PERAN PIMPINAN DALAM PEMBINAAN KEPERIBADIAN

Dari uraian terdahulu, cukup jelas bahwa dalam kaitan dengan pengembangan kepribadian guna meningkat-kan produktivitas kerja maka pimpinan tidak hanya berperan sebagai manajer akan tetapi juga berperan sebagai pembina kepribadian. Untuk itu, maka kegiatan manajer perlu dilengkapi dengan pendekatan pribadi. Dalam peranannya sebagai pembina maka pimpinan diharapkan mampu untuk:

1. Mengenal dan memahami setiap pegawai yang menjadi tanggungjawabnya.
2. Memberi informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan pengembangan diri.
3. Memberi kesempatan positif bagi setiap pegawai agar dapat mengembangkan diri dalam melaksanakan tugas.
4. Membantu setiap pegawai dalam mengatasi masalah pribadi.
5. Menilai keberhasilan setiap langkah kegiatan yang telah dilaksanakan.

Dalam melaksanakan peran sebagai pimpinan, maka hendaknya pemberian instruksi, pengambilan keputusan, human relations, motivasi dan kegiatan lainnya perlu mengacu pada terciptanya dan dikembangkannya beberapa bawahan yang sehat, antara lain:

1. Merasa semua orang menyenangkan.
2. Merasa aman meskipun dalam suasana asing.
3. Mempunyai dan dapat mengembangkan rasa humor.
4. Cukup tidur.
5. Mampu mengekspresikan diri dengan bebas dan mantap.
6. Mempunyai hobi/ rekreasi setelah lelah bekerja.
7. Merasa merdeka dan bebas (tanpa tekanan).
8. Mempunyai rasa kebersamaan.
9. Merasa senang dalam kelompok.
10. Wajar menerima kritik.
11. Menyenangi kehidupan.
12. Mempunyai emosi stabil, tidak mudah tersinggung.
13. Akrab dengan kawan sebaya/ seusia.
14. Menerima usianya dengan wajar.
15. Bersikap wajar pada lain jenis.
16. Nampak relaks, tenang, tidak murung.
17. Ingin maju, baik dalam status maupun ekonomi dan berusaha terus ke arah positif.
18. Tidak tergantung, tidak selalu minta diistimewakan.
19. Menyukai orang lain, mempunyai perhatian pada mereka.

Pandangan tersebut akan memberi dampak positif terhadap kepemimpinan seseorang, jika diterapkan dengan penuh rasa tanggung jawab dan kesadaran. Perlu dikemukakan bahwa dalam organisasi sebaiknya berlaku motto: "Tidak ada anak buah yang jelek, yang ada adalah Pimpinan yang kurang berhasil". Motto tersebut, bila direnungkan memang mendekati kebenaran, karena hampir sebagian besar waktu kehidupan pegawai adalah berada dalam lingkungan organisasi.

BAB 8

INOVATION GOVERNMENT DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

A. ETIKA KEPEMIMPINAN INOVATIF

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Reformasi Birokrasi itu merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar benar bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata yang baik pada tahun 2025. Untuk mencapai apa yang diharapkan di atas, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah.

Suatu tindakan dalam praktek pelaksanaannya selalu dihadapkan pada permasalahan-permasalahan baik yang menyangkut organisasi, pemimpin, masyarakat yang diperintah, maupun implementasi fungsi, asas, lingkungan, sistem maupun etika, yang kesemuanya menuntut penanganan yang seksama agar tujuan yang telah dicanangkan itu dapat dicapai secara efisien dan efektif. Pemimpin diperhadapkan pula pada berbagai keadaan dan tantangan dalam memimpin organisasi. Menyadari hal tersebut, pemimpin dituntut untuk bersikap proaktif

dan mengandalakan kepemimpinannya yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya. Mampu menggerakkan masyarakat untuk berperan aktif dan berpartisipasi dalam pembangunan serta mampu menjadi creator, innovator dan fasilitator dalam rangka efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (Kaloh, 2009:4). Berangkat dari uraian diatas maka keberhasilan pencapaian tujuan pemerintahan sebagian besarnya dipengaruhi oleh pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan. Tentu saja dalam menyelenggarakan pemerintahan seorang pimpinan harus memperhatikan berbagai hal yang berhubungan satu diantaranya adalah etika kepemimpinan. Dalam kaitan ini pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan dalam berperilaku perlu memahami dan mengimplementasikan makna hakiki dari etika kepemimpinan. Pemahaman terhadap etika kepemimpinan merupakan landasan berpijak dalam melaksanakan pola-pola kerja yang baik yang bersifat hirarkhi formal maupun hubungan yang sifatnya non formal. Dengan demikian maka pimpinan dan yang dipimpin akan berkerjasama dalam koridor yang sifatnya saling melengkapi, tidak sekedar pada pola hubungan atasan dan bawahan. Dengan menyadari etika kepemimpinan maka pemimpin perlu menumbuhkan dinamika yang terbuka dan adil dalam organisasi, yang dapat menciptakan suasana kondusif bagi semua pihak, untuk menjalani dan menikmati pekerjaan sebagai bagian dari tanggung jawab, tanpa rasa terbebani apalagi merasa tertekan. Pekerjaan itu harus dipahami sebagai panggilan, rahmat, amanah, seni dan bahkan bagian dari ibadah, sehingga komitmen pengabdian harus ditempatkan sebagai prioritas.

Bagi seorang pemimpin siapapun dia dan dalam bentangan lahan pengabdian apapun harus memahami bahwa ia mengemban amanah dari orang yang dipimpinya dan tidak sekedar menjadikan posisi itu sebagai lambing kebanggaan dan kemegahan.

Kedepan keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari sudut seberapa jauh mereka berhasil membangun dan melaksanakan pembangunan tetapi juga diukur seberapa jauh pemimpin itu dalam melaksanakan tugas dapat mengayomi masyarakat, melindungi masyarakat dan melayani kebutuhan masyarakat, untuk terealisasi kondisi ini maka perlunya pemimpin mengetahui dan memahami nilai-nilai yang baik yang berasal dari perundang-undangan, nilai-nilai yang berasal budaya masyarakat maupun nilai-nilai yang berasal dari agama yang kesemua itu menjadi lingkup kajian dari etika kepemimpinan.

Kepemimpinan bukanlah urusan kompetensi dan kewenangan, tetapi merupakan sumber aktivitas kelompok yang prima. Jika seorang pemimpin tahu bagaimana memasuki suatu masalah, maka ia pun harus menemukan strategi untuk keluar dari masalah itu, sesempit apapun jalan keluarnya. Kepemimpinan bukan hadir untuk membetangkan beban kepada yang dipimpinya, tetapi hadir di tengah-tengah masyarakat untuk membawa harapan, kesejahteraan, rasa aman dan penghargaan. Kondisi saat ini telah mengalami perubahan jika dibandingkan sebelumnya, pemimpin tidak lagi merupakan sosok yang hanya dapat member perintah saja, tetapi mereka dituntut untuk tampil sebagai pemeberi suri teladan, menjadi panutan dan pemberi arah, menjadi fasilitator, sebagai mitra kerja, sebagai penanggung resiko yang mempunyai visi untuk mendorong

organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya berkembang, belajar, serta mampu mengembangkan seluruh potensi dirinya secara optimal. Sudah menjadi bagian kodrat bahwa tidak ada satu kehidupan kelompok manusia sepanjang sejarah yang lepas dari etika. Dalam kehidupan masyarakat yang paling sederhana sekalipun, selalu ada serangkaian nilai-nilai etika yang ditempatkan sebagai acuan untuk menemukan baik buruknya tingkah laku seseorang atau sekelompok orang. Namun juga merupakan kenyataan bahwa bentuk dan manifestasi etika yang dianut dan dijalankan berbagai kelompok masyarakat yang berbeda satu sama lain. Karena itu etika yang berintikan ajaran moral dan pembentukan karakter selalu mengalami perubahan dan evaluasi dari masyarakat yang mendukungnya, sesuai dinamika kehidupan masyarakat itu sendiri. Pendekatan yang dipakai dalam menelaah etika, kendati dia bergerak secara dinamik, tetaplah berada pada tataran falsafah moral (*normative ethics*) dan *meta ethic*. Pada satu sisi, moral akan memberikan bingkai membenaran dan penolakan atas baik buruknya suatu sikap atau tindakan, di sisi lain *meta ethic* tampil untuk memberikan arti atas segala penilaian yang dilakukan oleh falsafah formal. Dalam format ini etika tampil sebagai kerangka berpikir, berpendirian dan bertindak. Etika akan berfungsi sebagai sumber nilai dan panduan untuk bereaksi. Muatan etika dengan demikian adalah muatan nilai. Prinsip etika adalah “bagaimana seharusnya” manifestasinya akan melahirkan kewajiban bagi mereka yang menerima prinsip itu untuk diwujudkan dalam berbagai bentuk tindakan keseharian. Bila muatan nilai yang terkandung dalam prinsip itu gagal dipelihara masyarakat pendukung nilai tersebut maka dengan sendirinya akan mendapat sanksi. Lantaran etika adalah

kumpulan nilai yang bersendikan prinsip-prinsip moral, maka sanksi yang disiapkan untuk para pelanggarpun adalah sanksi moral. Kepemimpinan dan etika kepemimpinan perlu dipahami secara mendasar dan berkelanjutan serta perlu diterapkan oleh para pemimpin pemerintahan di Indonesia ini agar keberadaannya dirasakan betul oleh masyarakat bahkan lebih jauh dari itu keberadaan pemimpin sangat dibutuhkan oleh masyarakat karena keberadaannya dapat membantu masyarakat untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat.

Untuk membangun landasan yang kuat terutama menyangkut nilai-nilai etika kepemimpinan dirasakan perlu untuk menyegarkan kembali pemahaman terhadap prinsip-prinsip kepemimpinan dan etika kepemimpinan agar segala sesuatu yang dilaksanakan para pemimpin tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara etis.

Istilah kepemimpinan dan pemimpin berasal dari kata pimpin yang mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan pengertian memelopori, dibagian depan, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil inisiatif, bergerak lebih awal, mendahului, memberi contoh, menggerakkan orang lain, mengarahkan orang lain, memerintah orang lain dan sebagainya. Pamudji (1985:5) menjelaskan bahwa dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Di dalam kehidupan sehari-hari dan juga dalam kepustakaan munculah istilah yang serupa dengan itu dan kadang-kadang dipergunakan silih berganti seakan-akan tidak ada bedanya satu dengan yang lain, yaitu pimpinan, kepemimpinan, dan

kepemimpinan. Hal tersebut mungkin dapat menimbulkan kekacauan dalam pemikiran yang berakibat tentunya kekacauan dalam tindakan dan perbuatan seseorang dan masyarakat, karena istilah-istilah tersebut masing-masing mempunyai arti sendiri-sendiri. Banyak konsep yang diajukan oleh para ahli berkenaan dengan pemimpin dan kepemimpinan, pada umumnya mereka berpendapat bahwa pemimpin adalah seorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang bersangkutan untuk tujuan tertentu, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang dengan cara tertentu mampu mempengaruhi pihak lain untuk melakukan suatu tindakan tertentu sesuai dengan kehendak orang bersangkutan dalam kerangka mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan mengandung pengertian yang seringkali sukar ditangkap, maka tidak mengherankan apabila timbul berbagai macam definisi atau deskripsi tentang kepemimpinan. Ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri si pemimpin dan oleh karenanya kepemimpinan itu lalu dikaitkan dengan pembawaan, kepribadian, kemampuan dan kesanggupan yang kesemuanya mengarah kepada cirri-ciri atau sifat-sifat tertentu. Pendapat yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan dari si pemimpin, berhubungan dengan itu kepemimpinan lalu dikaitkan dengan kedudukan dan jenis perilaku tertentu. Sedangkan yang lain menyatakan kepemimpinan sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

Banyak teori-teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ralp M. Stogdill (1974:17), bahwa teori-teori berkenaan dengan

kepemimpinan ada beberapa seperti *traits theory*, *environmental theory*, *personal situational theory*, *interaction-expectation theory*, *humanistic theory*, *exchange theory*. Pamudji mengkomodasikan berbagai pendapat tentang teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa sarjana dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori sifat (*traits theory*), teori ini melihat dari sudut pandang bahwa kepemimpinan itu untuk berhasilnya seorang pemimpin itu harus memiliki sifat-sifat tertentu, ciri-ciri atau perangai tertentu. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri, perangai tersebut. Berdasarkan asumsi ini maka lalu dicarikan sifat-sifat yang umum yang harus dimiliki seorang pemimpin agar berhasil efektif. Sifat tersebut dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan. Diantaranya disini dikemukakan bahwa pemimpin itu dianggap memiliki sifat-sifat yang dianggap sejak lahir dan ia menjadi pemimpin karena memiliki bakat menjadi pemimpin sejak lahir. Maka teori ini juga disebut teori genetis yang disimpulkan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak dibentuk (*leaders are born and not made*).
2. Teori lingkungan (*environmental theory*), teori ini berpendapat bahwa munculnya pemimpin itu karena keadaan, tempat dan waktu atau pemimpin-pemimpin lahir karena situasi dan kondisi yang memungkinkan atau kondusif untuk itu. Teori ini memperhitungkan faktor situasi dan kondisi disebut juga teori serba situasi. Kebangkitan dan kejatuhan seorang pemimpin itu dikarenakan oleh situasi dan kondisi, apabila ia menguasai situasi dan kondisi maka ia akan dapat menjadi pemimpin. Sejalan dengan teori ini adalah teori sosial yang antara lain dikemukakan bahwa pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan (*leaders are made not born*). Seseorang akan muncul menjadi pemimpin karena ia berada pada suatu lingkungan sosial.
3. Teori pribadi dan situasi (*personal-situational theory*), teori ini berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Teori ini pada dasarnya mengakui bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor: a). perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin; b). sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; dan c). kejadian-kejadian atau masalah-masalah yang dihadapi oleh

kelompok. Kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang dan bukannya ciri-ciri atau sifat-sifat dari seseorang individu yang terisolir. Jelas di sini bahwa sifat-sifat atau ciri-ciri seseorang saja belum memungkinkan ia berkembang menjadi pemimpin. Sifat-sifat atau ciri-ciri itu masih harus dikaitkan dengan situasi dan kondisi. Seorang pemimpin akan berhasil jika pada waktu lahir memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman.

4. Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*), teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel: aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikut dengan harapan-harapan bahwa ia akan berhasil, ia akan mencapai tujuan organisasi, ia akan mendapat keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Demikian pula pengikut-pengikut mereka mengikuti pemimpin dengan harapan-harapan seperti harapan si pemimpin tadi oleh karena itu aksi-aksi si pemimpin harus berisi sesuai dengan harapan untuk kemudian ditanggapi dengan reaksi, sehingga dengan demikian terjadilah interaksi yang disertai dengan perasaan-perasaan tertentu. Interaksi tersebut diusahakan dapat memenuhi harapan-harapan bersama. Teori ini berasumsi bahwa semakin terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama semakin meningkat perasaan saling menyenangkan/menikmati satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Yang penting harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin tidak mengecewakan harapan-harapan. Keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan-tuntutan yang dihadapkan oleh situasi. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buahnya semakin lebih efektif dalam situasi dimana dituntut kepemimpinan yang moderat.
5. Teori humanistic (*humanistic theory*), teori ini mendasarkan diri pada pendapat bahwa manusia karena sifatnya adalah organism yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan

motivasi sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut teori ini perlu dilakukan motivasi pada pengikut, dengan memenuhi harapan-harapan mereka dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Beberapa kebutuhan antara lain seperti fisiologis, keamanan, sosial, prestige dan sebagainya. Oleh karena melakukan motivasi berarti juga melakukan human relation, maka sementara penulis ada yang menamakan teori ini sebagai teori hubungan antar manusia, yang maksudnya mengusahakan keseimbangan antara kebutuhan/kepentingan perseorangan dan kebutuhan/kepentingan umum organisasi.

6. Teori tukar menukar (*exchange theory*), teori ini mendasar diri pada pendapat bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dalam mana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan-pengorbanan mereka sendiri dan menerima imbalan dengan pengorbanan-pengorbanan kelompok atau anggota-anggota yang lain. Interaksi berlangsung terus, oleh karena anggota-anggota merasakan tukar menukar secara sosial ini memberikan penghargaan. Demikian pula antara pemimpin dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan kegunaan, harus saling memberi dan menerima. Dengan jalan demikian akan selalu terjadi gerak, yaitu gerak dari pengikut-pengikut yang digerakkan oleh pemimpin. Hal ini dapat terjadi karena saling menguntungkan. Jadi dalam teori ini ditekankan adanya *give and take* antara pemimpin dan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori beri memberi.

Etika Kepemimpinan adalah sejumlah sifat-sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan sesuai norma dan nilai yang berlaku. Adapun prinsip-prinsip dalam etika kepemimpinan itu antara lain menjaga kinerja organisasi, memecahkan masalah dengan rendah hati, menghindari pemaksaan kehendak dan menghargai pendapat orang

lain, menanggapi suatu masalah dengan cepat dan tepat, menyadari kesalahan dan berusaha untuk memperbaiki serta mengedepankan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya. Selain prinsip-prinsip di atas, terdapat pula nilai kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Nilai kepemimpinan tersebut antara lain integritas dan moralitas, tanggung jawab, visi kepemimpinan, kebijaksanaan, keteladanan, menjaga kehormatan, beriman, kemampuan berkomunikasi serta berkomitmen meningkatkan kualitas SDM. Etiket kepemimpinan merupakan cara-cara yang dianggap benar secara umum oleh sekelompok atau suatu komunitas masyarakat dalam upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan bersama yang dimiliki oleh suatu organisasi. Tiga prinsip utama dalam etiket itu adalah:

1. Respek, menghargai orang lain, peduli orang lain dan memahami orang lain apa adanya tidak peduli berbeda.
2. Empati, meletakkan diri di pihak orang lain, sebelum bertindak harus berpikir apa pengaruhnya kepada orang lain.
3. Kejujuran, harus menilai situasi dan kondisi di mana kita berkata tidak menyinggung atau mengorbankan orang lain.

Pemimpin yang visioner adalah pemimpin yang memiliki kompetensi untuk mewujudkan visi organisasi secara bersama-sama dengan sumber daya manusia yang dipimpinya. Pemimpin harus memiliki *rethinking future*, kewibawaan, menguasai masalah, dan mempunyai semangat membara dalam menyelesaikan masalah itu. Pemimpin itu harus memiliki moral ketaqwaan yang mendorong pemimpin itu bersikap transparan dalam melaksanakan amanah yang diembannya.

Bila pemimpin memiliki nilai-nilai etika pribadi yang jelas dan nilai-nilai etika organisasi, maka perilaku etik adalah apa yang konsisten

sesuai dengan nilai-nilai tersebut sehingga Blanchard dan Peale mengemukakan saran untuk menjadi pemimpin etik:

1. Berperilaku sedemikian rupa sehingga sejalan dengan tujuan anda, jalan yang memberikan makna dan arti hidup anda. Sebuah tujuan organisasi yang jelas juga akan memperkuat perilaku organisasi yang etik.
2. Berperilaku sedemikian rupa sehingga anda secara pribadi merasa bangga akan perilaku anda. Kepercayaan diri yang diramu dengan kerendahan hati secara seimbang akan menumbuhkan keyakinan kuat saat anda harus menghadapi sebuah dilema dalam menentukan sikap yang etik.
3. Berperilakulah dengan sabar dan penuh keyakinan akan keputusan anda dan diri anda sendiri.
4. Berperilakulah dengan teguh, memiliki ketangguhan untuk tetap pada tujuan dan mencapai apa yang dicita-citakannya.
5. Berperilakulah secara konsisten dengan apa yang benar-benar penting.

Secara umum etika sangat dibutuhkan di dalam kehidupan manusia. Baik buruknya dalam masyarakat bukan menjadi masalah pribadi tetapi menjadi kepedulian bersama suatu konteks besar. Dalam suatu organisasi etika kepemimpinan sangatlah penting. Pemimpin harus membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan tetapi memikirkan pengaruhnya kepada masyarakat. Pemimpin yang baik akan mengaplikasikan nilai-nilai etika dalam gaya kepemimpinannya. Oleh sebab itu ia akan dihormati dan dikagumi karyawannya.

Beberapa komponen dari etika kepemimpinan beserta pentingnya;

1. *Ethical Communication*, menetapkan standar kejujuran untuk setiap bawahannya.

2. *Ethical Quality*, bertanggung jawab dalam memimpin, mengendalikan, dan mendanai dalam hal peningkatan kualitas.
3. *Ethical Collaboration*, bijak berkolaborasi untuk menciptakan Best practice, memecahkan masalah dan menemukan isu-isu yang sedang dihadapi organisasi.
4. *Ethical Succession Planning*, berprinsip memiliki/menuntut kebutuhan akan pengendalian, memberikan kesempatan kepada penerus untuk berlatih dan membangun kemampuan kepemimpinan mereka.
5. *Ethical Tenure*, bekerja atas permintaan dari entitas, pelanggan, dewan direksi dan para pemegang saham.

Kita sering mengaitkan etika seseorang dari penampilannya. Karakter individu yang sebenarnya akan terlihat ketika individu itu berhadapan dengan tekanan, tantangan atau masalah. Kita bisa memanipulasi orang lain dengan kepintaran, pengalaman dan kekuatan penampilan luar tetapi kualitas hidup sebenarnya dari seseorang adalah waktu. Waktu adalah cara pengujian yang ampuh. Kita membutuhkan waktu untuk mengingat atau mengetahui karakter teman-teman kita.

Di dalam buku *7 Habits of Highly Effective People* Stephen R. Covey menjabarkan esensi perwujudan dari upaya kita untuk menjadi seseorang yang seimbang, runtuh dan kuat serta menciptakan sebuah tim yang saling melengkapi berdasarkan rasa menghormati yang menjadi prinsip dari karakter pribadi:

1. *Proactive*, menyadari bahwa kita bertanggung jawab atas pilihan kita
2. *Start from the end*, memberikan komitmen atas prinsip dan tujuan mereka
3. *Put First thing First*, mendahulukan yang utama

4. *Think win win*, berusaha mencari manfaat bersama dan saling menghormati
5. *Effective Communication*, berusaha memahami dulu, baru berusaha dipahami
6. *Synergy*, pemecahan masalah, meraih peluang dan menyelesaikan perbedaan
7. *Sharpen the Faw*, memperbaharui diri secara terus-menerus.

Empat karakteristik kepemimpinan pribadi:

1. Panutan (hati nurani), menjadi contoh yang baik
2. Perintis (visi), Bersama-sama menentukan arah yang dituju
3. Penyelaras (disiplin): menyusun dan mengelola sistem agar tetap pada arah yang telah ditetapkan. Pemberdaya (gairah): memfokuskan bakat pada hasil, bukan pada metode, lalu menyingkir agar tidak menghalangi dan memberi bantuan jika diminta. Tidak ada kemauan dan tidak mampu untuk mengambil tanggung jawab, serta tidak memiliki pendidikan dan pengalaman yang ada relevansinya dengan tugas, oleh karena itu tidak efektif dan tidak produktif. Sebaliknya bawahan atau kelompok bawahan yang dewasa, memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pekerjaannya, mau dan mampu mengambil tanggung jawab serta memiliki pendidikan dan pengalaman yang ada relevansinya dengan tugas oleh karena itu efektif dan produktif. Secara singkat hasilnya dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a. jika situasi pegawai bawahan belum mengetahui melakukan pekerjaan, tidak ada pendidikan dan pengalaman yang menunjang pelaksanaan tugasnya atau belum bersedia bertanggung jawab atas tugasnya (belum dewasa). Maka gaya kepemimpinannya adalah harus member petunjuk-petunjuk cara melakukan pekerjaan. Masalah pergaulan dan peningkatan motivasi untuk sementara tidak perlu menjadi perhatian (*telling/directing*).

- b. jika situasi bawahan mulai mengerti dan tahu pekerjaannya, motivasi mencapai tujuan pekerjaannya mulai tumbuh mau belajar dan tertanam pengalaman maka gaya kepemimpinannya luwes, membiarkan bawahan berdiri sendiri, bekerja sendiri menjadi matang, pemimpin sikapnya sekedar menunjukkan alternative dan memberi saran-saran oleh karena kedewasaan bawahan lebih berhasil (selling).
- c. jika situasi bawahan mulai cukup memuaskan, tahu apa yang harus dikerjakan, pengalaman mulai tumbuh banyak maka gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut: kadar perilaku pemimpin terhadap bawahan atas dasar saling mempercayai dan saling menghormati, ide dan komunikasi bersifat dua arah serta member kesempatan untuk berperan serta menentukan cara peningkatan cara peningkatan produktivitas (participating).
- d. jika situasi bawahan mulai matang/dewasa, maka gaya kepemimpinannya: membiarkan bawahan bekerja sendiri. Pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, karena bawahan sudah tahu tugas, mampu bertanggung jawab dan mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk melakukan tugasnya. Pemimpin tidak mencampuri pekerjaan cukup monitoring saja (delegating).

Metode Kepemimpinan beberapa pendekatan yang sering nampak dan digunakan adalah:

- a. pendekatan hukum (pendekatan dari aspek legal), pendekatan ini dipahami bahwa setiap kebijakan pemerintahan yang dikeluarkan oleh pemimpin harus berlandaskan hukum atau ada dasar hukumnya sehingga kebijakan itu sah, sesuai peraturan perundang-undangan, tujuannya untuk mensejahterakan masyarakat, berdasarkan kewenangan yang dimiliki, tercakup dalam batasan kewenangan, termasuk dalam wilayah kekuasaan, dan tahun yang berjalan.
- b. pendekatan efisiensi (pendekatan dari aspek manajemen), pendekatan ini dipahami bahwa setiap kebijakan dan keputusan

yang diambil oleh pemimpin harus berasaskan efisiensi dan efektifitas. Artinya kebijakan atau keputusan yang diambil pemimpin pemerintahan yang ada kaitannya dengan program pembangunan, program penyelenggaraan pemerintahan dan program pembinaan masyarakat harus efisien dan efektif, artinya dilihat dari segi harga adalah yang paling murah, dilihat dari segi waktu adalah yang paling cepat, dilihat dari pikiran yang paling mudah dilaksanakan, dilihat dari segi ruang adalah yang paling dekat.

- c. pendekatan keadilan, keadilan disini lebih ditujukan pada masyarakat, artinya kebijakan pemerintahan yang dibuat oleh pemimpin harus berorientasi pada kepentingan masyarakat tidak berorientasi untuk kepentingan organisasi, falsafahnya adalah menempatkan kepentingan masyarakat yang pertama dalam manajemen pemerintahan.

Satu hal lagi yang barangkali perlu diingat bahwa keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya itu tidak hanya dipengaruhi sifat, watak, atau pribadi pemimpin pemerintahan saja, akan tetapi juga dipengaruhi oleh variabel situasi dan kondisi dan juga dipengaruhi oleh variabel pengikut:

1. Variabel pemimpin, bahasan tentang variabel pemimpin itu umumnya berkaitan dengan sifat-sifat tertentu yang harus dimiliki seorang pemimpin, yang secara panjang lebar telah dikemukakan sebelumnya, disamping itu masih banyak pendapat tentang sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin dan sangat bervariasi, misalnya saja untuk menambah variasi sifat yang ada, antara lain dikemukakan oleh Pamudji, 1985:78) yang dijelaskan bahwa sifat pokok kepemimpinan Indonesia adalah: adil, arif bijaksana, penuh prakarsa, percaya pada diri sendiri, penuh daya pikat, ulet, mudah mengambil keputusan, jujur, berani mawas diri, dan komunikatif. Akan tetapi yang harus diingat adalah bahwa sifat atau perangai apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin itu juga ditentukan oleh keadaan pengikut serta situasi dan kondisi di mana pemimpin dan pengikut itu berada.

2. Variabel situasi dan kondisi, variabel ini adalah situasi dan kondisi yang melingkupi kepemimpinan itu sendiri, yang mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin. Bahkan situasi dan kondisi ini akan membentuk seorang menjadi pemimpin. Banyak pendapat tentang hal ini, ada yang berpendapat bahwa pemimpin itu dibentuk secara social dan ditempa oleh lingkungannya, dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan lingkungan ini meliputi: ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan keamanan.
3. Variabel pengikut, sebagaimana variabel situasi dan kondisi, variabel pengikut juga berpengaruh besar terhadap keberhasilan seorang pemimpin, maknanya semua gaya dan teknik-teknik kepemimpinan dalam implementasinya harus memperhatikan dan menyesuaikan situasi dan kondisi jika tidak tentunya akan mempengaruhi keberhasilan pemimpin. Pada hakekatnya pengikut itu mengikuti pemimpin karena beberapa hal antara lain: karena naluri dan nafsu, karena tradisi dan adat istiadat, karena agama dan budi nurani, karena akal dan rasio serta karena peraturan dan hukum.

B. KONSEP ELABORASI GOVERNMENT KE GOVERNANCE ASN

Pemerintahan yang menjadi panutan harus bersih dari sikap tercela dan berwibawa. Ungkapan pemerintah yang bersih dan berwibawa itu betul-betul retorika orde baru, yang menghasilkan birokrasi yang otoriter dan tidak bersih, tetapi tetap bisa "*deliver*". Hakikinya, membangun *Good governance* yang harus dibangun dengan berorientasi pada tiga domain yang merupakan azasnya, yaitu Pemerintah/negara (*State*), Swasta (*Private sector*) dan Masyarakat (*Public Sector*). Pengembangan ketiga sektor itu harus berimbang agar kegiatan membangun bangsa dan negara Indonesia ke arah masyarakat adil, makmur dan sejahtera dapat terwujud. Pengalaman pada masa orde baru, pengembangan 3 domain itu, lebih berat pada pengembangan private sector, karena hanya ingin mengejar

pertumbuhan ekonomi (oligarki ekonomi), yang akhirnya pencapaian masyarakat adil dan makmur tidak tercapai.

Belakang ini eforia politik yang terjadi sangat tajam, membuat publik hilang kepercayaan (*low trust*) pada lembaga eksekutif, legislatif dan yudikatif, banyak bermunculan berita kedok-kedok korupsi sistematis yang luar biasa seperti kasus Jayus (soal perpajakan) dan di kaitkan dengan lembaga yudikatif. Walaupun pembongkaran kedok korupsi itu merupakan hasil kerja eksekutif dalam rangkah membasmi anti korupsi, kami pikir perlu diapresiasi, namun dibalik berita itu membuat publik makin tidak percaya pada pemerintah karena perilaku individu (aparatur), terutama soal perpajakan sehingga bermunculan opini memboikot untuk tidak bayar pajak. Hal ini perlu ada langkah-langkah konkrit untuk memperbaiki manajemen pembangunan dan citra pemerintah untuk melaksanakan pelayanan yang prima dan profesional.

Sejatinya ide awal konsep *governance* dielaborasi oleh ilmuwan politik dan administrasi publik untuk menandai cara pandang baru pemerintahan. Di sinilah lahirnya perspektif institusionalisme baru yang mulai menggeser perhatian dari *government to governance (G to G)*. Dulu hanya dikenal istilah *government* yang berarti pemerintah sebagai badan-badan yang menjalankan pemerintahan sehari-hari dan kini telah berubah seiring dengan kompleksitas persoalan yang dialami organisasi pemerintah secara internal (Eko, 2007). Tengoklah masa sebelum tahun 1990-an, para ilmuwan politik dan administrasi publik banyak mencurahkan perhatian hanya pada beberapa persoalan, bagaimana pemerintah dibentuk dan berubah, bagaimana pemerintah memerintah atas rakyatnya, bagaimana menjalankan

kewenangan sampai mengambil keputusan. Secara empirik, pemerintahan versi lama (*government*) sangat identik dengan kekuasaan, penguasaan, kewenangan, dominasi, pemaksaan, pemusatan, dan lain-lain. Pemerintah adalah segala-galanya (*omnipotent*) dan mahakuasa yang secara langsung dirasakan oleh masyarakat.

Dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia hendaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Setiap Pegawai Negeri tersebut harus memiliki kemampuan dan kualitas tinggi serta dengan tingkat disiplin yang tinggi pula, agar Tugas kenegaraan dan jabatan yang diemban Pegawai Negeri agar dapat berjalan dengan lancar, dan dapat menunjang kelancaran pembangunan Nasional. Kualitas manusia itu ditentukan oleh KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*) atau pengetahuan, keterampilan, dan sikap mental, oleh sebab itu kemampuan haruslah kompleks, bukan hanya dalam bidang keterampilannya saja, akan tetapi harus didukung dengan tingkat kualitas diri secara total.

Perlu ditetapkan aparatur sipil negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil Negara, adalah untuk mewujudkan aparatur sipil negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi. UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan UU No. 43 Tahun 1999 tentang

Perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sudah tidak sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global sehingga perlu diganti, dan akhirnya pada tahun 2014 Pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang kemudian diatur oleh pemerintah melalui perjanjian kerja. Harus diakui, kualitas pelayanan publik sampai saat ini secara umum masih belum baik, padahal pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Krisis kepercayaan di masyarakat terhadap birokrasi publik merupakan implikasi dari buruknya kualitas pelayanan publik. Munculnya berbagai bentuk protes dan demonstrasi kepada birokrasi baik di tingkat pusat maupun di daerah merupakan eksekusi dari krisis kepercayaan tersebut. Untuk mengatasi masalah pelayanan publik yang buruk ini, maka mendesak dilakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah pada masyarakat. Pemerintah telah menyiapkan delapan peraturan perundang-undangan untuk mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut: 1) UU tentang Kementerian dan Kementerian Negara; 2) UU tentang Pelayanan Publik; 3) UU tentang

Etika Penyelenggara Negara; 5) UU tentang Kepegawaian Negara; 4) UU tentang Administrasi Pemerintahan; 6) UU tentang Badan Layanan Umum/Nirlaba; 7) UU tentang Tata Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah; dan 8) UU tentang Pengawasan Nasional.

Saat ini, juga sudah diterbitkan grand design reformasi birokrasi dalam bentuk Peraturan Menpan No.15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, yang merupakan cetak biru reformasi hingga tahun 2025. Peraturan perundangan tersebut kemudian dikombinasikan dalam rangka reformasi birokrasi menjadi UU No. 39 Tahun 2008 tentang Kementerian dan Kementerian Negara.

Untuk mengatasi masalah pelayanan publik yang buruk ini, maka mendesak dilakukan reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah pada masyarakat apalagi sekarang tahun 2020 wabah virus corona 19, perlu pelayanan extra dari pemerintah. Maka Pemerintah telah menyiapkan delapan peraturan perundang-undangan untuk mengawal pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai berikut: 1) UU tentang Kementerian dan Kementerian Negara; 2) UU tentang Pelayanan Publik; 3) UU tentang Etika Penyelenggara Negara; 5) UU tentang Kepegawaian Negara; 4) UU tentang Administrasi Pemerintahan; 6) UU tentang Badan Layanan Umum/Nirlaba; 7) UU tentang Tata Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah; dan 8) UU tentang Pengawasan Nasional;

Sikap yang profesional, kompeten dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan merupakan

sikap yang diharapkan dimiliki oleh aparat pemerintah dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi. Setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya, pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan manusia merupakan salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan. Agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerjasama secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi senantiasa selalu diupayakan. Pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai negeri sipil demi menciptakan pelayanan publik yang baik adalah dengan remunerasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja pelayanan. Orientasi pelayanan birokrasi di Indonesia, cenderung tidak ramah, berbelit-belit, tidak transparan, tidak ada kepastian, sombong, cuek, mata duitan, serta berbagai perilaku buruk birokrasi senantiasa muncul dalam pelayanan. Pelayanan tidak sepenuhnya mencurahkan waktu dan tenaganya untuk melayani masyarakat. Pemerintah dalam hal ini telah berupaya untuk mereformasinya, dan salah satu upaya untuk mereformasi birokrasi di Indonesia yang mulai dicoba dilaksanakan adalah pemberian remunerasi, yang didasari atas penilaian masyarakat tentang kinerja pelayanan birokrasi penyebab kondisi ini terjadi.

Serangkaian upaya masyarakat Indonesia dalam menanggapi dan menata upaya perwujudan pemerintahan yang baik telah dilakukan, antara lain melalui kebijakan dalam bentuk Peraturan Perundangan, melalui berbagai Ketetapan MPR, Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden maupun Instruksi Presiden. Adapun

langkah-langkah yang tidak langsung yaitu meningkatkan pemahaman akan pentingnya terwujudnya pemerintahan yang baik perlu di berikan pendalaman pengetahuan sebagai dasar pijak pengejawantahan jabatan kepada masyarakat oleh para birokrasi antara lain:

1. *Public Governance*

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, pada hakikinya adalah pelayan. Sering terlupakan oleh seorang pejabat, jika sudah memegang sesuatu jabatan, lupa pada janji dan sumpah jabatan, sebaliknya dia berpikir jabatan itu adalah kekuasaan, tahta kehormatan, peluang emas untuk kemakmuran pribadi, dan merasa memiliki otoritas untuk mengambil keputusan yang sesuai kemauannya. Setiap Pegawai Negeri (Sipil, Kepolisian dan TNI) harus mempunyai jiwa dan niat melayani masyarakat. Selain memiliki kemampuan dalam pekerjaan atau jabatan yang diemban, harus pula memiliki sifat keramatahman terhadap orang lain, jujur, bersahaja, kedisiplinan yang tinggi, kinerja yang baik dan menghargai etika sebagai pelayan masyarakat. Disamping itu hindarkanlah kemauan pribadi yang sematamata untuk kemakmuran keluarga kemudian juga jangan serta hanya ingin dihormati, jangan berperilaku korupsi. Umumnya seseorang yang berperilaku sombong dan tidak mau menerima saran orang lain adalah orang yang berkarakter otoriter.

2. *Corporate Governance*

Segala upaya dalam menciptakan sesuatu, tanpa adanya kerja sama yang baik pasti hasilnya tidak akan memuaskan. Suatu analogi yang sangat sederhana, ada ucapan keseharian masyarakat, yaitu jika satu batang lidi, mudah untuk dipatahkan, tetapi bila lidi dalam jumlah yang banyak membentuk sebuah "sapu" maka akan sulit mematahkannya. Artinya kekuatan seorang diri tidak ada manfaatnya bila dibandingkan dengan kekuatan orang banyak. Corporate antar pemerintah (eksekutif dan legislatif), swasta dan masyarakat merupakan kekuatan yang ampuh untuk mendayung sampan pembangunan untuk menyeberangi gelombang samudera yang dahsyat, menuju ke pulau idaman, yaitu masyarakat adil, makmur dan sejahtera.

Kekuatan corporate merupakan syarat mutlak yang harus diciptakan, agar pelayanan kepada masyarakat dapat maksimal. Demikian pula dalam urusan pekerjaan di kantor/istansi/perusahaan, seorang manajer tidak akan memberikan hasil maksimal dalam pekerjaannya, tanpa ada bantuan bawahan dan atau sejawatnya. Oleh karena itu sudah lumrah kalau seorang pimpinan/manajer meminta pendapat bawahannya untuk kemajuan pembangunan atau sesuatu usaha. Tetapi apabila seorang pimpinan atau manajer berperilaku otoriter dan angkuh terhadap bawahan atau kerabat sekerja, pasti hasil pekerjaannya tidak akan baik atau jelek. Untuk itu dalam gerak membangun bangsa, corporate governance sangat dibutuhkan dan harus dipahami dengan benar oleh setiap pemimpin atau manajer.

3. Perubahan manajemen (*Management of Change*)

Dalam suatu organisasi perubahan atau rotasi manajemen adalah suatu hal yang biasa, tujuan utama perubahan itu adalah refreshing pekerjaan agar tidak jenuh dengan pekerjaan terusmenerus dijalani, disamping itu mencegah akan terjadinya penyimpangan keuangan dalam pekerjaan yang digulutinya. Perubahan jabatan bagi para birokrat merupakan sesuatu hal yang biasa, karena sejak awal masuk sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) telah mendatangi suatu pernyataan untuk siap dimutasikan. Oleh karenanya mutasi kepegawaian, baik dalam lingkungan instansi maupun antar instansi serta mutasi ke daerah lain adalah sesuatu yang wajar. Perubahan manajemen perlu dipikirkan oleh setiap pemimpin atau pejabat di setiap unit kerja, agar pekerja atau pelaksana tugas tidak jenuh dengan satu pekerjaan, kemudian juga sebagai proses pembinaan pegawai agar memahami lingkup pekerjaan yang ada di instansi tertentu. Perubahan manajemen diperuntukan bagi pencegahan penyimpangan pengelolaan keuangan, terutama memutuskan sistem penyimpangan (mis-administrasi) yang dilakukan Atasan, Pelaku atau Pelaksana pekerjaan. Umumnya jika seseorang yang sudah lama dengan pekerjaan pada satu tempat, apalagi pekerjaan itu termasuk kegiatan yang mengelola keuangan instansi/ kantor, bisanya pegawai tersebut lebih mudah memanipulasi pertanggung jawaban, dan sistem yang di bentuk dalam unit itu akan makin kuat. Oleh karena itu perubahan manajemen perlu dipikirkan, seyogianya seseorang memegang jabatan tertentu jangan melebihi 5 tahun, dan sebaliknya jangan sering melakukan

perubahan manajemen karena akan mempengaruhi pada produk kinerjanya.

4. *Envisioning*

Setiap orang memiliki visi hidup yang jelas, demikian juga kegiatan di suatu unit kerja, apakah itu di kementerian, non kementerian, swasta, atau di lingkup lembaga swadaya masyarakat, visi dan misi sangat perlu, karena itu merupakan petunjuk dan arah yang akan kita laksanakan. Dengan adanya 26 visi yang jelas dan matap, akan terlihat dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. sumber kekuatan fundamental,
- b. menekan tanggung jawab pimpinan,
- c. menentukan nilai-nilai organisasi,
- d. merinci pernyataan misi,
- e. memperjelas strategi dan taktik sebagai langkah action,
- f. memberikan garis besar cara bereaksi dan berinteraksi.

Visi dan Misi harus jelas dan fokus sehingga dapat menyatukan seluruh potensi dan sumber daya ke arah yang tepat dan benar. Visi dan misi harus mampu membangkitkan inspirasi dan motivasi serta memperoleh komitmen seluruh lapisan unit kerja untuk mewujudkannya. Apabila visi pembangunan atau suatu usaha yang jelas dan terukur akan memudahkan dalam pelaksanaan program. Sebaiknya visi tersebut dibicarakan secara terbuka dan mengakomodir pikiran-pikiran semua unit kerja.

5. Manajemen Strategis dan Dinamika Organisasi (*Strategic Management and Organizational Dynamics*).

Hakekatnya, hampir semua proses manajemen adalah tugas yang berurusan dengan manusia. Sistem yang tidak memperhitungkan mindset dan emosi manusia sering akan mengalami benturan dalam implementasinya. Oleh sebab itu harus di ciptakan terobosan strategi yang mampu mempercepat pertumbuhan kinerja organisasi secara nyata, adalah mutlak bagi setiap pemimpin unit kerja. Pimpinan dapat membangkitkan etos kerja

seluruh unit kerja melalui suatu kerangka strategi yang fokus dan terintegrasi. Di setiap unit kerja memiliki dinamika organisasi berlainan, maka kita perlu memetakan potensi, peluang dan sasaran strategis yang mampu memberikan daya ungkit besar bagi kemajuan organisasi

6. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*).

Untuk kemajuan kinerja seseorang di dalam suatu unit kerja, sangat perlu ada pembelajaran organisasi. Melalui pembelajaran itu efektivitas dan efisiensi kerja akan tercapai. Oleh karenanya mutasi jabatan di lingkup suatu organisasi kerja sangat di perlukan, agar pembelajaran organisasi itu dapat tercapai. Disamping itu para pekerja perlu pembekalan atau pelatihan khusus agar ketrampilan kerjanya menjadi lebih baik. Pemahaman dan pendalaman dalam pekerjaan sanga diperlukan agar efektif dan efisien kerja akan lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia merupakan prioritas bagi seorang pemimpin suatu organisasi, kemampuan dan ketrampilan serta profesionalisme tenaga di suatu unit kerja merupakan indikator keberhasilan organisasi tersebut.

7. Transformasi (*Transformation*)

Pemimpin harus memiliki sifat “tut wuri handayani”, pengetahuan yang dimiliki oleh sang pemimpin agar di transformasikan kepada bawahannya, agar pekerja di suatu unit kerja dapat berjalan baik. Apabila semua sistem di dalam satu unit kerja berjalan baik, maka pemimpin akan merasakan pekerjaan menjadi ringan, dan sang pemimpin hanya mendorong saja agar para pekerja lebih giat lagi dalam pekerjaan. Keahlian yang dimiliki oleh seorang pemimpin seharusnya ditularkan ke staf dibawahnya, agar mekanisme kerja akan membaik.

8. Inovasi dan pembaharuan (*Inovation and Adventurer*).

Setiap pegawai atau pekerja harus memiliki semangat inovasi di dalam pekerjaan, dan jangan bersifat apatis. Semangat bekerja harus dimiliki disertai inovasi bagi setiap kegiatan. Untuk menciptakan inovasi baru, perlu pembaharuan lewat pelatihan atau kursus-kursus di bidangnya. Pemimpin punya kewajiban mendorong bawahannya untuk maju. Langkah utama diberikan inovasi kerja dan berikan kesempatan bawahan untuk mengikuti pendidikan tambahan, pelatihan atau kursus-kursus yang

menyangkut dengan tugasnya. Hal penting yang dipikirkan latarbelakang ilmu yang dimiliki dan kepribadian bawahannya.

9. Pengukuran dan manajemen kinerja (*Performance Measurement and Management*)

Untuk keberhasilan pekerjaan di suatu unit kerja, diperlukan suatu terobosan strategi (strategis breakthrough), yaitu perlu melakukan pengukuran kinerja (Performance Measurement) terhadap implementasi program dan kegiatan di setiap unit kerja. Dengan demikian kita dapat melakukan perencanaan dan perbaikan yang lebih efektif. Oleh karena itu perlu ditetapkan indikator kunci kinerja (*key performance indicator*) dari setiap program dan kegiatan. Hal ini menjadi basis dari diberikannya reward dan punishment dengan parameter yang jelas dan terukur bagi setiap unit kerja.

10. Akuntabilitas (*Accountability*).

Setiap pemimpin maupun pekerja di setiap unit kerja mampu memperlihatkan secara terbuka pertanggungjawabannya suatu pekerjaan, baik dalam bentuk program, keuangan maupun mekanisme organisasi yang dilaksanakan. Akuntabilitas adalah mutlak di setiap unit kerja, aspek inilah yang membangkitkan kepercayaan publik. Sebagai pelayan masyarakat keterbukaan sangat diperlukan.

11. Manajemen Keuangan (*Finance Management*).

Biasanya uang yang menjadi biangkeladi kekacauan di dalam suatu unit kerja. Oleh karena itu pengelolaan keuangan harus dilakukan sangat berhati-hati, dan perlu keterbukaan agar kepercayaan publik (public trust) termasuk teman sekerja dapat terwujud. Pengelolaan keuangan harus dilaksanakan sesuai kaidah tatacara pembukuan, pertanggung jawaban yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di setiap organisasi atau unit kerja. Biasanya pengelolaan keuangan negara harus mengikuti peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan pola dan sistem manajemen pemerintahan.

12. Manajemen pemerintahan (*Government Management*).

Setiap pemimpin suatu unit kerja harus memahami manajemen pemerintahan, karena kerangka kerja yang akan dilakukan akan mengikuti sistem pemerintahan yang berlaku. Hakekatnya,

manajemen pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah bertumpu pada pemberdayaan masyarakat, sedang pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator. Prinsip kreasi manajemen pemerintahan, antara lain:

- a. Organisasi yang ramping, prinsip organisasi yang ramping dimaksudkan sebagai organisasi yang memiliki struktur tidak besar, tetapi banyak fungsi yang dijalankan. Dengan struktur yang kecil, secara manajerial akan lebih mudah untuk dikelola dalam mencapai tujuan, lewat pelaksanaan fungsi-fungsi yang dimilikinya;
- b. Efektif dan efisien, asas efektif dan efisien sangat diperlukan, termasuk pemanfaatan sarana dan prasarana sesuai dengan kapasitas yang tersedia. Apabila suatu organisasi bisa berjalan dengan efektif dan efisiensi, akan dapat mencapai tujuan organisasi dengan hasil yang baik dan tidak terjadi pemborosan dalam melaksanakan kegiatannya;
- c. Rasionalisasi jumlah pegawai, mewujudkan pelayanan yang prima pada masyarakat, perlu dilakukan rasionalisasi pegawai yang sesuai kebutuhan. Selain kreasi diatas, hal penting bagi seorang pemimpin adalah memiliki keterbukaan, jujur, etika kerja, hindari dari perbuatan yang tercela dan dapat mengayomi bawahannya dengan baik. Disamping itu perlu ada inovasi, kreasi dan seni dalam memimpin pada organisasi yang dipimpin. Pemerintah perlu memikirkan tentang pengaturan gaji dan eselonering yang rasional dan dengan sistem merit sistem, dalam rangka meningkatkan kinerja para aparat.

Teori Efektifitas Hukum Manusia hidup bersama, dan dalam kehidupan bersama itu diperlukan “sesuatu” agar hubungan antar manusia dapat berlangsung lancar, artinya tidak ada manusia secara naluriyah dapat hidup sendiri. Manusia memerlukan norma atau kaidah untuk memperlancar hubungan. Norma etika dan norma hukum atau hukum merupakan garis besar pembagian dari norma.

Hukum akan dipengaruhi oleh faktor-faktor atau kekuatan sosial atau masyarakat mulai dari tahap pembuatan sampai dengan pemberlakuannya sebagai basis bekerjanya hukum. Faktor-faktor eksternal di sekelilingnya ikut mempengaruhi proses menjalankan hukum (norma agama, adat istiadat, kehidupan sosial ekonomi bahkan politik), dan pengaruh dari faktor internal yang bersumber dalam diri manusia itu sendiri. Tidaklah peraturan tersebut telah berakhir dibuat walaupun suatu aturan telah memenuhi kaidah yuridis dan memasukkan unsur-unsur sosiologis dan filosofisnya. Ketika aturan per-Undang-Undangan tersebut berlaku efektif dalam masyarakat baru dapat dikatakan berfungsi dan menindaklanjuti baik berupa pola pikir yang terucap dalam lisan maupun tulisan, sejak itulah sebenarnya manusia secara individu dapat memaknai dan menafsirkan ke arah mana peraturan atau hukum tersebut. Philippe Nonet dan Philip Selznick menyebutkan jika hukum secara realitas mempunyai korelasi yang signifikan dengan variabel lain di luar hukum. Ungkapan Philippe Nonet dan Philip Selznick tentang pengaruh internal yang penulis bicarakan di atas disebut sebagai hubungan hukum dengan tatanan moral.

Birokrasi Pemerintah sebagai sebuah negara yang mengikuti perkembangan demokrasi, kehadiran birokrasi pemerintah tidak bisa dihindari. Menurut teori liberal, birokrasi pemerintah itu menjalankan kebijakan-kebijakan pemerintah yang mempunyai akses langsung dengan rakyat melalui mandat yang diperoleh dalam pemilihan (Miftah Thoha,2002). Hasil pemilihan merupakan legitimasi dari rakyat terhadap penguasa yang berwenang dalam menjalankan kekuasaannya untuk kepentingan rakyat. Oleh karena itu birokrasi

pemerintah tidak hanya didominasi oleh pejabat-pejabat birokrasi saja yang meniti karir di dalamnya, namun ada pula bagian-bagian lain yang ditempati oleh pejabat-pejabat politik.

Termasuk etika birokrasi mempunyai dua fungsi, yaitu: *pertama*, sebagai pedoman, acuan, referensi bagi administrasi negara (birokrasi publik) dalam menjalankan tugas dan kewenangannya agar tindakannya dalam organisasi tadi dinilai baik, terpuji, dan tidak tercela. *Kedua*, etika birokrasi sebagai standar penilaian mengenai sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi publik dinilai baik, tidak tercela dan terpuji. Leys berpendapat bahwa: "Seseorang administrator dianggap etis apabila ia menguji dan mempertanyakan standar-standar yang digunakan dalam pembuatan keputusan, dan tidak mendasarkan keputusannya semata-mata pada kebiasaan dan tradisi yang sudah ada". Selanjutnya, Anderson menambahkan suatu poin baru bahwa: "standar-standar yang digunakan sebagai dasar keputusan tersebut sedapat mungkin merefleksikan nilai-nilai dasar dari masyarakat yang dilayani". Berikutnya, Golembiewski mengingatkan dan menambah elemen baru yakni: "standar etika tersebut mungkin berubah dari waktu-kewaktu dan karena itu administrator harus mampu memahami perkembangan standar-standar perilaku tersebut dan bertindak sesuai dengan standar tersebut". Setiap birokrasi pelayan publik wajib memiliki sikap mental dan perilaku yang mencerminkan keunggulan watak, keluhuran budi, dan asas etis. Ia wajib mengembangkan diri sehingga sungguh-sungguh memahami, menghayati, dan menerapkan berbagai asas etis yang bersumber pada kebajikan-kebajikan moral khususnya keadilan dalam tindakan jabatannya.

Secara umum nilai-nilai moral terlihat dari enam nilai besar atau yang dikenal dengan “six great ideas” yaitu nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebebasan (*liberty*), kesamaan (*equality*), dan keadilan (*justice*). Dalam kehidupan bermasyarakat, seseorang sering dinilai dari tutur katanya, sikap dan perilakunya sejalan dengan nilai-nilai tersebut atau tidak. Begitu pula dalam pemberian pelayanan publik, tutur kata, sikap dan perilaku para pemberi pelayanan seringkali dijadikan obyek penilaian dimana nilai-nilai besar tersebut dijadikan ukurannya. Disamping nilai-nilai dasar tersebut, mungkin ada juga nilai-nilai lain yang dianggap penting untuk mensukseskan pemberian pelayanan, yang dari waktu ke waktu terus dinilai, dikembangkan dan dipromosikan. Dalam dunia pelayanan publik, etika diartikan sebagai filsafat moral atau nilai, dan disebut dengan “*profesional standards*” (kode etik) atau “*right rules of conduct*” (aturan perilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik. Sebuah kode etik merumuskan berbagai tindakan apa, kelakuan mana, dan sikap bagaimana yang wajib dijalankan atau dihindari oleh para pemberi pelayanan. Aplikasi etika dan moral dalam praktek dapat dilihat dari kode etik yang dimiliki oleh birokrasi publik. Kode etik di Indonesia masih terbatas pada beberapa kalangan seperti ahli hukum dan kedokteran. Kode etik tidak hanya sekedar bacaan, tetapi juga diimplementasikan dalam melakukan pekerjaan, dinilai tingkat implementasinya melalui mekanisme monitoring, kemudian dievaluasi dan diupayakan perbaikan melalui konsensus. Komitmen terhadap perbaikan etika ini perlu ditunjukkan, agar masyarakat semakin yakin bahwa birokrasi publik sungguh-sungguh akuntabel dalam melaksanakan kegiatan

pelayanan publik. Untuk itu, kita barangkali perlu belajar dari negara lain yang sudah maju dan memiliki kedewasaan beretika. Untuk menghindari perilaku koruptif, masyarakat menuntut para aparatur pemerintah itu mempunyai dan mengembangkan akuntabilitas moral pada diri mereka. Namun sayangnya, kata Wahyudi tanggung jawab moral dan tanggung jawab profesional menjadi satu titik lemah yang krusial dalam birokrasi pelayanan di Indonesia.

Berkaitan dengan itu Harbani mengatakan bahwa untuk menilai baik buruknya suatu pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi publik dapat dilihat dari baik buruknya penerapan nilai-nilai sebagai berikut: Pertama, efisiensi, yaitu para birokrat tidak boros dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Dalam artian bahwa para birokrat secara berhati-hati agar memberikan hasil yang sebesar-besarnya kepada publik. Dengan demikian nilai efisiensi lebih mengarah pada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara cepat dan tepat, tidak boros dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Jadi dapat dikatakan baik (etis) jika birokrasi publik menjalankan tugas dan kewenangannya secara efisien. Kedua, efektivitas, yaitu pada birokrat dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada publik harus baik (etis) apabila memenuhi target atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan publik dalam mencapai tujuannya, bukan tujuan pemberi pelayanan (birokrasi publik).

Ketiga, kualitas layanan, yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh pada birokrat kepada publik harus memberikan kepuasan kepada yang dilayani. Dalam artian bahwa baik (etis) tidaknya pelayanan yang diberikan birokrat kepada publik ditentukan oleh kualitas pelayanan.

Keempat, responsivitas, yaitu berkaitan dengan tanggung jawab birokrat dalam merespon kebutuhan publik yang sangat mendesak. Birokrat dalam menjalankan tugasnya dinilai baik (etis) jika responsibel dan memiliki profesional atau kompetensi yang sangat tinggi. *Kelima*, akuntabilitas, yaitu berkaitan dengan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewenangan pelayanan publik. Birokrat yang baik (etis) adalah birokrat yang akuntabel dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya.

C. MASALAH ETIKA APARATUR PELAYANAN PUBLIK .

Masalah utama pelayanan publik sebenarnya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik itu sendiri. Pelayanan publik yang berkualitas dipengaruhi oleh berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya, sumber daya manusia yang mendukung, dan kelembagaan. Beberapa kelemahan pelayanan publik berkaitan dengan pola penyelenggaraannya antara lain sebagai berikut:

- a. Sukar diakses, Unit pelaksana pelayanan publik terletak sangat jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga mempersulit mereka yang memerlukan pelayanan publik tersebut.
- b. Belum informatif, Informasi yang disampaikan kepada masyarakat cenderung lambat atau bahkan tidak diterima oleh masyarakat.
- c. Belum bersedia mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Biasanya aparat pelayanan publik belum bersedia mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Sehingga, pelayanan publik dilaksanakan semau sendiri dan sekedarnya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- d. Belum responsif. Hal ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Tanggapan terhadap berbagai

keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan tidak dihiraukan sama sekali.

- e. Belum saling berkoordinasi. Setiap unit pelayanan yang berhubungan satu dengan lainnya belum saling berkoordinasi. Dampaknya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- f. Tidak Efisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak ada hubungannya dengan pelayanan yang diberikan.
- g. Birokrasi yang bertele-tele. Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan melalui proses yang terdiri dari berbagai tingkatan, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.

Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan. Berkaitan dengan sumber daya manusia, kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem kompensasi yang tepat. Berkaitan dengan kelembagaan, kelemahan utama terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh

pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien. Banyaknya korupsi dalam pelayanan publik seperti adanya pungutan liar, gratifikasi dan lain sebagainya, sering kali terjadi karena pengaruh budaya organisasi negatif yang sudah terbentuk secara masif, sistem matis dan terstruktur sehingga mau tidak mau aparatur larut dalam penyimpangan tersebut, sungguh ironis ketika ada aparatur yang tidak mau mengikuti penyimpangan tersebut justru dianggap beda dan dapat dipastikan akan dikucilkan dalam lingkungan pergaulan birokrasi tersebut, oleh karena itu diperlukan penegakan aturan hukum serta pembentukan karakter aparatur yang memiliki integritas tinggi ditunjukkan dengan sikap berani menolak korupsi terlebih lagi berani melaporkan korupsi yang dijumpainya. Peran pelapor atau penyingkap korupsi sangat membantu dalam menyingkap informasi kepada publik tentang adanya penyimpangan, pelanggaran hukum dan etika, korupsi atau situasi berbahaya lainnya. Dia menjadi mata pisau yang tepat untuk dapat meminimalisasi tindakan korupsi, dapat memberikan tekanan-tekanan terhadap lembaga hukum yang sangat rentan dengan permasalahan korupsi, namun sulit terjamah oleh hukum, dikarenakan pemahaman *esprit de corps* yang telah terbangun secara turuntemurun. Realitanya seringkali *Esprit de corps* dimaknai sebagai semangat untuk menyelamatkan dan menutupi keburukan institusi dengan cara apapun, tentunya menjadi sulit bagi hukum untuk mencoba masuk kedalam wilayah-wilayah kekuasaan yang tercipta dilingkungan institusi tersebut. Di level inilah peran dari penyingkap korupsi menjadi penting. Keboborakan sebuah institusi dapat terdeteksi oleh mereka yang terdekat dengan lingkungan tersebut. Budaya birokrasi

masih memposisikan para pegawai untuk tidak melaporkan kesalahan yang dilakukan oleh atasannya atau merahasiakan sesuatu yang salah didalam institusi tersebut. Budaya pegawai yang ada sering khawatir jika harus berhadapan dengan konsekuensi logis berupa “pembalasan” seperti: kehilangan pekerjaan, kehilangan kesempatan promosi jabatan, atau "dimusuhi" oleh rekan-rekan sekerjanya membuat mereka lebih memilih untuk berdiam diri. Budaya birokrasi yang ada harus mengadopsi nilai-nilai budaya yang melingkupinya.

D. KODE ETIK DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI NEGARA

Pembicaraan tentang kode etik bagi orang-orang yang bekerja dalam tugastugas administrasi negara barangkali membawa masalah tentang arti dari kode etik itu sendiri mengingat bahwa kode etik biasanya dikaitkan dengan suatu proses khusus. Akan tetapi seperti yang telah diuraikan kedudukan etika administrasi negara berada di antara etika profesi dan etika politik sehingga tugas-tugas administrasi negara tetap memerlukan perumusan kode etik yang dapat dijadikan sebagai pedoman bertindak bagi segenap aparat politik. Hal yang pertamanya perlu diingat bahwa kode etik tidak membebankan sanksi hukum atau paksaan fisik. Kode etik dirumuskan dengan asumsi bahwa tanpa sanksi-sanki atau hukuman dari pihak luar, setiap orang tetap menaatinya. Jadi dorongan untuk mematuhi perintah dan kendali untuk menjauhi larangan dari kode etik bukan dari sanksi fisik melainkan dari rasa kemanusiaan, harga diri, martabat, dan nilai-nilai filosofis. Kode etik adalah persetujuan bersama, yang timbul dari diri para anggota itu sendiri untuk lebih mengarahkan perkembangan mereka, sesuai dengan nilai-nilai ideal yang diharapkan. Dengan

demikian pemakaian kode etik tidak terbatas pada organisasi-organisasi yang personalianya memiliki keahlian khusus. Pelaksanaan kode etik tidak terbatas pada kaum profesi karena sesungguhnya setiap pekerjaan dan setiap jenjang keputusan mengandung konsekuensi moral.

Dalam kode etik itu bisa menjadi sarana untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi karena bagaimanapun juga organisasi hanya dapat meraih sasaran-sasaran akhirnya kalau setiap pegawai yang bekerja di dalamnya memiliki aktivitas dan perilaku yang baik. Manfaat lain yang akan didapat dari perumusan kode etik ialah bahwa para aparat akan memiliki kesadaran moral atas kedudukan yang diperolehnya dari negara atas nama rakyat. Pejabat yang menaati norma-norma dalam kode etik akan menempatkan kewajibannya sebagai aparat pemerintah di atas kepentingan kepentingannya akan karir dan kedudukan. Pejabat tersebut akan melihat kedudukan sebagai alat, bukan sebagai tujuan. Oleh karena itu kode etik mengandaikan bahwa para pejabat publik dapat berperilaku sebagai pendukung nilai-nilai moral dan sekaligus pelaksana dari nilai-nilai tersebut dalam tindakan-tindakan yang nyata.

Sebagai aparat negara, para pejabat wajib menaati prosedur, tatakerja, dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi pemerintah. Sebagai pelaksana kepentingan umum, para pejabat wajib mengutamakan aspirasi masyarakat dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat tertentu. Dan sebagai manusia yang bermoral, pejabat harus memperhatikan nilai-nilai etis di dalam bertindak dan berperilaku. Dengan perkataan lain, seorang pejabat harus memiliki kewaspadaan spiritual. Kewaspadaan profesional berarti bahwa dia

harus menaati kaidah-kaidah teknis dan peraturan-peraturan sehubungan dengan kedudukan sebagai seorang pembuat keputusan. Sedangkan kewaspadaan spiritual merujuk pada penerapan nilai-nilai kearifan, kejujuran, keuletan, sikap sederhana, dan hemat, tanggung jawab, serta akhlak dan perilaku yang baik. Unsur-unsur etis yang langsung menyangkut pekerjaan sehari-hari seorang pegawai dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

Solusi Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik Tuntutan masyarakat saat ini terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang telah disebutkan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut: Penetapan Standar Pelayanan Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.

Mengenai rumusan eksplisit kode etik yang berlaku bagi setiap pegawai atau pejabat pemerintah, ada banyak sumber yang bisa dilacak. Salah satu sumber formal yang sering disebut adalah ketentuan mengenai Sapta Prasetya KORPRI. Keputusan Musyawarah Nasional KORPRI yang ketiga, No. Kep-05/MUNAS/1989 tanggal 1 Juni 1989 tentang Penyempurnaan Kode Etik Korps Pegawai Republik Indonesia bahkan tegas-tegas menyatakan bahwa Sapta Prasetya inilah kode etik yang diberlakukan bagi para pegawai. Seorang pegawai atau pejabat akan dapat mengucapkan atau bahkan menghafal Sapta Prasetya maupun Sumpah Jabatan dengan mudah. Namun, perenungan, penghayatan, serta pengamalan dari apa yang mereka ucapkan itu yang jauh lebih penting. Masalahnya adalah bahwa masing-masing orang sering tidak menggunakan presepsi yang sama dalam menafsirkan butir butir sumpah dan prasetya tersebut, apalagi sejak semula rumusanrumusan itu memang hanya dimaksudkan sebagai gagasan dasar saja. Oleh sebab itu, untuk menerapkan kaidah-kaidah etis tersebut, para pegawai perlu merujuk kepada peraturan-peraturan kepegawaian yang lebih operasional. Salah peraturan yang dijadikan pedoman dalam berperilaku yaitu Undang-Undang NO. 25 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya mengatur segala hal terkait dengan ASN (birokrat). Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud yaitu sebagai berikut:

- 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 untuk orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN;
- 1. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang- undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

E. KODE ETIK PROFESI HAKIM

Hakim merupakan seorang penegak hukum yang mempunyai fungsi yang penting dalam menyelesaikan sebuah perkara, yakni memberikan putusan terhadap perkara tersebut. Namun dalam memberikan putusan tersebut, hakim itu harus berada dalam keadaan yang bebas. Bebas maksudnya ialah hakim bebas mengadili, tidak dipengaruhi oleh apapun atau siapapun. hal ini menjadi penting

karena jika hakim memberikan putusan karena dipengaruhi oleh suatu hal lain diluar konteks.

Solusi Masalah Etika Aparatur Pelayanan Publik Tuntutan masyarakat saat ini terhadap pelayanan publik yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang telah disebutkan di atas sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penetapan Standar Pelayanan Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensi-kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.
2. Pengembangan *Standard Operating Procedures* (SOP) Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya *Standard Operating Procedures*. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan

acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal:

- a. Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan uninterrupted. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
 - b. Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
 - c. Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;
 - d. Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan;
 - e. Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan;
 - f. Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas.
3. Pengembangan Survei Kepuasan Pelanggan Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survei kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;
4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu didisain suatu sistem

pengelolaan pengaduan yang secara efektif dan efisien mampu mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan. Sedangkan dari sisi makro, peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui pengembangan model-model pelayanan publik. Dalam hal-hal tertentu, memang terdapat pelayanan publik yang pengelolaannya dapat dilakukan secara private untuk menghasilkan kualitas yang baik. Beberapa model yang sudah banyak diperkenalkan antara lain: *contracting out*, dalam hal ini pelayanan publik dilaksanakan oleh swasta melalui suatu proses lelang, pemerintah memegang peran sebagai pengatur; *franchising*, dalam hal ini pemerintah menunjuk pihak swasta untuk dapat menyediakan pelayanan publik tertentu yang diikuti dengan *price regularity* untuk mengatur harga maksimum.

F. STRATEGI PELAYANAN PUBLIK

Dengan berbagai macam persoalan mengenai birokrasi pemerintah yang diakibatkan oleh dari segi pelayanannya maupun dari aparturnya sendiri. Strategi untuk mewujudkan pelayanan dan tata pemerintahan yang baik yakni

1. Perubahan paradigma birokrasi publik dari yang semula terlalu condong pada paradigma birokrasi tipe ideal Weberian menuju ke paradigma birokrasi yang lebih mengedepankan *the art of governance* dan *the craft of management* (Jabbara dan Dwivedi, 1989; Hughes, 1994). Aktivitas birokrasi publik tidak hanya ditujukan untuk mencapai tujuan secara efisien, efektif dan ekonomis, tetapi juga bernuansa responsif, representatif dan bertanggung jawab. Bisa dilihat perubahan kehidupan tahun 2020 dampak Covid-19 menyebabkan ekstra pelayanan diberikan kepada masyarakat dalam bidang kesehatan. Perburuk dengan keadaan tidak menentu kapan berakhirnya wabah virus corona ini, perlu pemerintah membuat kebijakan, peraturan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa tumpang tindih pelayanannya. Dalam bidang pendidikan menghadapi new normal pemerintah harus menjamin seluruh mahasiswa

dan mahasiswa tetap mendapatkan fasilitas dari pemerintah dan pelayanan pendidikan. Mengarahkan kepada sekolah-sekolah dari tingkat SD sampai Kuliah dapat diberikan pelayanan terbaik dan sigap mengatasi masalah timbul.

2. Pemberdayaan birokrasi melalui redefinisi peran dan tanggung jawabnya, peningkatan profesionalitas dengan mengoptimalkan sarana-sarana diklat dan litbang di bidang kepegawaian, pengembangan institusi (institutional building) yang bisa dipakai untuk memacu aparat birokrasi untuk mengejar keunggulan komparatif dan kompetitif sekaligus juga untuk memperkuat moral mereka, dan pelatihan kepekaan (sensitivity training) agar mereka responsif terhadap kepentingan publik.
3. Ketiga, dalam hal penyakit birokrasi yang sangat kronis itu, maka perlu dilakukan brain wash (cuci otak) untuk mengindoktrinasi cara berpikir yang jernih dan positif untuk membela kebenaran dan kepentingan rakyat; blood wash (cuci darah) untuk membersihkan penyakit korupsi dan sikap serta perilaku yang tidak jujur dan tidak bertanggung jawab; dan heart wash (cuci hati) untuk mengobati penyakit arogan sok kuasa menangnya sendiri, pemaah dan anti-perbedaan. Dari penjelasan-penjelasan di atas, kiranya dapat ditarik benang merah bahwa masalah akuntabilitas pejabat publik adalah masalah yang sangat konfiguratif. Seperti kasus penyelewangan dana saat ini lagi ramai diperbincangkan adalah mengkorupsi dana kesehatan virus corona 19 dan bantuan BLT. Pemerintah harus transparan dalam masalah sedang melanda seluruh Indonesia jangan sampai terulang kembali dana bantuan dari pemerintah diselewangkan demi mengemukan kantong saku diberikan wewenang bisa memainkan anggaran sesukanya, harusnya dapat disalurkan ke masyarakat sangat membutuhkan. Jadi tidak bisa persoalan ini hanya disorot dari satu dimensi saja.

Di samping itu, apabila kita melihat kasus Indonesia, maka kesimpulannya adalah bahwa mekanisme untuk melakukan jaminan akuntabilitas terhadap para pejabat publik itu sudah diatur dengan

rinci dan baik, tapi dalam implementasinya ternyata sampai hari ini pun persoalan non-teknis (seperti moralitas) kerap menghambat mekanisme pertanggung jawaban yang sudah tersusun rapi itu. Untuk penyimpulan yang bersifat rekomendatif, dapat dikatakan di sini bahwa akuntabilitas publik merupakan landasan bagi proses penyelenggaraan pemerintahan. Ia diperlukan karena pemerintah harus mempertanggungjawabkan tindakan dan pekerjaannya kepada publik dan kepada organisasi tempat ia bekerja. Dengan demikian, konsep good

Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol. 1 No. 1 Agustus 2016 20.

DAFTAR PUSTAKA

PERATURAN

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah.

BUKU

Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2008.

A.S Moenir. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Bambang Sancoko, *Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*, (Jakarta : Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 2010).

Budi Setiyono. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik – Prinsip Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*. Yogyakarta : CAPS

Budiman N.P.D Sinaga, *Ilmu Pengetahuan PerUndang-Undangan*, (Yogyakarta, UII Press), 2005, Bunga Rampai

Brands F. Robert & Kleiman J. Mar

Carol W. Lewis dan Stuart C. Gilman. 2005. *The ethics challenge in public service : a problem-solving guide*. San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint.

Denhardt, KG. 1988. *The ethics of public service: resolving moral dilemmas in the public organizations*. New York: Greenwood Press

F.X. Oerip S, Poerwopoespito, *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan, Solusi Melalui Pengembangan Sikap Mental*, (Jakarta : Grasindo, 2000).

Kartasasmita, Ginanjar. 1997. *Administrasi Pembangunan; Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia*. LP3ES, Jakarta

Philippe Nonet dan Philip Selznick, *Law and Society in Transition. Toward Responsive Law*, Harper & Row, New York, Hagerstown, San Francisco, London. Dalam Saefullah,

Jembatan Syari'ah Islam Dalam Hukum Positif di Indonesia (Pencarian, Pembebasan dan Pencerahan melalui Hukum Tidak Tertulis : Hukum Sosiologis), 1978, Uin.maliki.malang.co.id .

Rina Martini, Remunerasi dan Rasa Keadilan Masyarakat (artikel, 2001).

Rizald Max Rompas Prof.Dr.Ir, 2010, M.Agr, Kreasi Good Governace Suatu Eksoterik Mutlak, Jakarta.

Rusdiyansyah dan Dahlan. 2018. Etika Administrasi Publik. Makassar : CV. Sah Media.

Sianipar, JPS. 1998. *Pelayanan Prima*. Jakarta:Lembaga Administrasi Ryaas, Rasyid. 1998. Desentralissai Dalam Menunjang Pembangunan Daerah Dalam Pembangunan Administrasi Di Indonesia. Jakarta; LP3ES

Suryani, Tatik. 2008. Perilaku Konsumen: Implikasi Pada Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Graha Ilmu

Ta'iziduhu Ndraha, 2003. Kybernologi. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Tin. 2010. *A 10 Ten Step Program for Corporate Survival*. New York: John Wiley and Sons.

Wahyudi, Kumorotomo. 1992. Etika Administrasi Negara. Jakarta: Raja Grafinda Persada.

Wachs, M, 1985. *Ethics in Planning Center for Urban Policy Research*. The StateUniversity of New Jersey.

Widodo, Joko. 2001. *Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Malang: CV. Citra Malang.

JURNAL

Holilah. 2013. Etika Administrasi Publik. IAIN Sunan Ampel Surabaya. Jurnal Review Politik Volume 03, Nomor 02, Desember 2013.

Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik, Volume 2, Nomor 1, Juni 2016

Jurnal Ilmu Pemerintah,2016, Paradigma baru pemerintahan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan baik, Univ. Maritim Raja Ali haji, Tanjung Pinang, Hal 4

Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik, Volume 2, Nomor 1, Juni 2016

Jurnal Ilmu Pemerintah, 2016, Paradigma baru pemerintahan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan baik, Univ. Maritim Raja Ali haji, Tanjung Pinang, Hal 4

Rizvanda Meyliano Dharma Putra. 2018. Inovasi Pelayanan Publik Di Era Disrupsi (Studi Tentang Keberlanjutan Inovasi E-Health Di Kota Surabaya). Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 6, Nomor 2, Mei-Agustus 2018. ISSN 2303 - 341X.

INTERNET

Alvian R. 2019. "Disruption Government" (Bagian-1). 24 Mei 2019. https://www.kompasiana.com/alfian_r/5ce76a66733c43386e2400f7/disruption-government-bagian-1?page=all

Didih Abidin, S. IP, M. Si. 2019. ASN dan Revolusi Industri 4.0, ditulis oleh Didih Abidin <https://disdukcapil.pontianakkota.go.id/asn-dan-revolusi-industri-40-ditulis-oleh-didih-abidin>

Hanifah Luthfiah Gustini. 2018. Perubahan Etika Di Era Disrupsi. rujukanmahasiswa.blogspot.com/2018/11/perubahan-etika-di-era-disrupsi.html

KBBI. 2020. Definisi Disrupsi. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/disrupsi>

Manajemen Wisata. 2019. 59 Skenario Inovasi Digital dalam Era Kenormalan Baru Pemerintahan secara Global. Posted on 25 Januari 2019 / Under Bisnis Wisata, Data Management and Analytics Tools. <https://manajemenwisata.com/inovasi-digital-pemerintahan/>.

M. Rizki Pratama. 2017. Menunggu Disrupsi Pemerintahan. GEOTIMES Minggu, 24 September 2017. <https://geotimes.co.id/opini/menunggu-disrupsi-pemerintahan/>