

## **Kajian Persoalan Manajemen Pemerintahan Ditinjau dari Aspek Kelembagaan**

Rusdiono  
Universitas Tanjungpura

surel: rusdiono@fisip.untan.ac.id

### **Abstrak**

Manajemen pemerintahan yang efektif dibutuhkan dalam mempercepat proses pembangunan. Berbagai persoalan manajemen diantaranya terkait dengan perencanaan, pengorganisasi, penatalaksanaan dan pengawasa, akan menghambat terwujudnya kemajuan organisasi publik dalam menjalankan pemerintahan. Untuk itu, dibutuhkan penataan dalam kelembagaan pemerintahan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Hal ini, memerlukan kearifan pemerintahan dalam melakukan penataan kelembagaan tersebut berdasarkan pertimbangan internal maupun eksternal.

**Kata kunci: Persoalan Manajemen, Pemerintahan, Penataan kelembagaan**

### **Abstract**

*Effective government management was needed in accelerating the development process. Various management issues including those related to planning, organizing, managing and controlling, will hamper the advancement realization of public organizations in running the government. For this reason, structuring in government institutions both internal and external was needed. This requires the wisdom of the government in carrying out the institutional arrangement based on internal and external considerations.*

**Keywords: Management Issues, Government, Institutional Arrangement**

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan bergesernya peran pemerintah yang sebelumnya mendominasi semua jenis pekerjaan yang ada di tengah masyarakat ke arah selaku pengendali dan pengatur terhadap aktivitas warganya. Kondisi ini menjadikan peran pemerintah tidak seluas atau mendominasi seperti yang dirasakan saat ini, dikarenakan peran masyarakat semakin berdaya. Implikasi dari itu menjadikan perangkat kelembagaan pemerintah harus ramping dari struktur yang ada, dengan

kultur yang kuat dan mampu merespon perubahan lingkungan organisasi dan perubahan tuntutan dan dinamika dalam menjalankan aktivitas organisasi publik.

Konsep kelembagaan menurut Thoha (2014:109) terdiri “dari kultur dan struktur. Kultur merupakan perpaduan tata nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang diyakini kebenarannya untuk diperjuangkan. Kultur inilah yang nantinya akan membentuk suatu *boundary* yang membedakan suatu pemerintahan itu

dengan pemerintahan lainnya. Adapun struktur merupakan kerangka yang dipergunakan sebagai tata aliran proses bagaimana kultur itu bisa diterapkan dan diwujudkan dalam suatu pemerintahan itu. Kultur demokrasi, responsif, partisipatif dan terbuka bisa melahirkan tata pemerintahan yang baik”.

Idealnya dalam sebuah kelembagaan pemerintahan dipastikan memiliki kultur birokrasi publik sebagai tata nilai yang mencakup nilai demokrasi, nilai partisipatif, nilai daya tanggap dan nilai keterbukaan dijadikan sebagai panduan dalam membangun birokrasi atau sebagai tata nilai, pedoman atau kebiasaan yang dijadikan dasar dari lembaga-lembaga pemerintahan dalam proses menjalankan roda organisasi pemerintahan, dengan struktur organisasi sebagai tata aliran proses dimana nilai-nilai dijadikan panduan tersebut dijalankan dalam setiap aktivitas pemerintahan menuju ke arah yang lebih baik.

Upaya mewujudkan pemerintahan yang baik diantaranya perlu dilembagakan diantaranya dengan melakukan penataan hubungan kewenangan diantara diantara organisasi pemerintah di setiap tingkatan pemerintahan. Hal ini, memerlukan kearifan pemerintahan dan pelembagaan hubungan diantara lembaga-lembaga pemerintah baik secara horizontal maupun vertikal berdasarkan pertimbangan rasional akademis untuk menghindari polemik.

Beberapa hal yang mendorong perlunya atau pentingnya tata hubungan tersebut, dikemukakan oleh Maksom (2007:642) antara lain :

- a. Filosofis dasar keberadaan pemerintahan daerah dalam NKRI berkenaan dengan pelaksanaan asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang merupakan

sub sistem dari pemerintahan nasional

- b. Pelaksanaan pemerintahan yang baik menuntut adanya saling ketergantungan antar berbagai elemen pemerintahan dalam bingkai NKRI
- c. Tuntutan globalisasi menghendaki pemerintahan yang kuat dalam berbagai jenjang yang saling bersinergi
- d. Bahwa keadaan kemajuan bangsa Indonesia yang memiliki karakter budaya yang tinggi dan majemuk memerlukan pemerintahan yang mampu menjadi pendorong inisiatif lokal, pendorong berbagai perubahan kearah kemajuan bangsa dan penyeimbang bagi setiap lapisan masyarakat dengan kompleksitas sistem yang ada

Di samping itu, yang tidak dapat dielakkan adalah amanat UUD Pasal 1, 18, 18 A dan 18 B, 20 ayat (1) dan Ayat (2) Uud 1945, khususnya ayat (1) pasal 18 A yang menyatakan : “Hubungan wewenang antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota, atau antara provinsi dan kabupaten dan kota diatur dengan undang-undang dengan memperhatikan kekhususan dan keragaman daerah”

Tata hubungan dalam kelembagaan negara/pemerintahan adalah keterlibatan berbagai unsur pemerintahan dalam berbagai tingkatan yang mencakup tata hubungan pemerintah Pusat dan daerah, serta tata hubungan antara pemerintah Provinsi dan pemerintah Kabupaten/kota yang mencakup mekanisme dan proses timbal balik antar unsur pemerintah tersebut berdasarkan prinsip pemerintahan yang baik. Adapun pola hubungan yang tercipta dapat beranjak pada hubungan vertikal, horizontal dan diagonal, dan dapat terjadi baik dalam area dekonsentrasi, desentralisasi dan

medebewind maupun dalam antar ketiga area tersebut.

Penataan hubungan dalam kelembagaan pemerintahan adalah bentuk respon dari persoalan yang timbul atau yang tidak diinginkan terkait dengan tata hubungan menyangkut mekanisme dan proses timbal balik antar berbagai unsur pemerintahan, disamping amanat dari UUD 1945. Selain merupakan komitmen bersama dalam membangun manajemen pemerintahan yang baik dalam rangka pencapaian target pembangunan nasional dan daerah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kualitatif. Analisis data penelitian dilakukan secara obyektif. Penegasan ini penting karena kualitas penelitian sosial sangat ditentukan oleh kemampuan si peneliti dalam mengungkap dan menganalisis fenomena yang menjadi fokus penelitian. Informan penelitian dan peserta diskusi terfokus atau focus group discussion (FGD) dipilih dan ditetapkan secara purposif.

## **PEMBAHASAN**

Persoalan kultur atau budaya organisasi dalam organisasi pemerintah sebagaimana dikutip dari Modul 1 Analisis dan Diagnostik Organisasi Depdagri-LAN (2007: 30 ) dapat dilihat dari kondisi organisasi pemerintah yang ada saat ini, yaitu ditandai dengan :

- a. Rendahnya kualitas layanan karena sifat monopoli dalam pelayanan, sehingga tidak kompetitif
- b. Prosedur yang rigid karena berbagai peraturan dan pedoman
- c. Peranan ambigius pegawai negeri sipil karena kurang memiliki keterampilan yang memadai
- d. Kecocokan tugas dan persyaratan pegawai masih rendah

- e. Ketidaktepatan supervisi sistem pengawasan
- f. Kurang pengendalian yang diterima
- g. Kurang tim kerja

Adapun faktor-faktor yang sangat mempengaruhi rendahnya budaya organisasi di lingkungan pemerintahan diantaranya;

- a. Para pegawai negeri kebanyakan lebih berorientasi pada peraturan bukan pada visi dan misi organisasi
- b. Ketidak jelasan visi dan misi organisasi
- c. Sistem kompensasi yang kurang layak
- d. Lebih melayani atasan daripada melayani masyarakat
- e. Promosi yang lebih didasari senioritas dari pada kompetensi
- f. Membudayakan korupsi, kolusi dan nepotisme di kalangan pegawai negeri.

Kondisi dan budaya organisasi yang demikian pada kelembagaan di lingkungan pemerintahan merupakan sebuah hambatan dalam kemajuan organisasi publik dan peningkatan pelayanan publik. Penyempurnaan organisasi maupun manajemen pemerintahan pada kelembagaan pemerintahan merupakan langkah untuk mengantisipasinya. Berbagai hambatan itu diantaranya menciptakan rasionalitas, impersonal, harmonisasi, sinkronisasi, koordinasi, integrasi dan pengawasan terhadap kegiatan diantaranya sebagai ciri dari organisasi modern

Birokrasi modern yang bersikap rasional dan netral, dalam kenyataannya tidak bisa dilepaskan dari kepentingan-kepentingan orang yang ada di dalamnya. Perbedaan kepentingan dari orang-orang tersebut memang tidak mungkin bisa dihilangkan, karena masing-masing membawa perbedaan dari berbagai latar belakang seperti sosial ekonomi, sosial budaya, sosial politik, yang berpengaruh

terhadap kristalisasi kepentingan yang dibawa individu ke dalam lingkungan birokrasi. Kenyataan ini menjadikan penataan kelembagaan tidak dapat melepaskan kepentingan politis yang melekat padanya, seperti keinginan penambahan organisasi baru di pemerintahan daerah.

Kenyataan tersebut masih dirasakan di kalangan pemerintah daerah, dikarenakan masih menganut paradigma birokrasi yang begitu kuat. Paradigma ini masih ditandai oleh ciri organisasi dimana strukturnya sangat bersipat hirarkis dengan tingkat deferensiasi yang tinggi, dispersi otoritas yang sentralistis, dan formalisasi yang tinggi yaitu standarisasi, prosedur dan aturan yang ketat.

Dede Mariana (dalam Nurman 2015:62) manajemen pemerintahan yang baik dapat dilakukan diantaranya dengan cara :

- a. Perencanaan meliputi pemilihan dan penentuan kebijakan, program dan pembiayaan
- b. Pengorganisasian meliputi penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi
- c. Penyusunan personalia meliputi seleksi, latihan pengembangan, penempatan dan orientasi pegawai
- d. Pengarahan meliputi motivasi dan komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepadanya
- e. Pengawasan meliputi penetapan standar, pengukuran pelaksana dan pengambilan tindakan korektif.

Sejalan dengan itu tuntutan dalam menata kembali organisasi pemerintahan daerah yang dapat merespon dinamika

perubahan yang terjadi menjadi bahan untuk mempertimbangkan kembali penataan kelembagaan yang dapat menjawab perubahan dan tuntutan dari publik akan pelayanan yang semakin berkualitas. Dikemukakan oleh Grindle (1997) sebagaimana dikutip oleh Keban (2008 : 201 - 202) pengembangan kelembagaan sebagai “serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas dalam rangka kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian kepada (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan”.

Berbagai fenomena tersebut dapat diantisipasi diantaranya dengan melakukan penataan kelembagaan organisasi pemerintah daerah, yang mengedepankan efisiensi administrasi dengan membuat struktur organisasi yang lebih longgar dan fleksibel, yang memungkinkan semua pihak terlibat dan meningkat kapasitasnya serta mampu melaksanakannya. Struktur organisasi yang bersipat terbuka dan berinteraksi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal, akan membuat organisasi lebih berdinamika dan berkelanjutan dalam melangsungkan kehidupannya, guna mencapai tujuannya yaitu memberikan pelayanan publik.

Penataan kelembagaan pemerintahan daerah mengalami beberapa dimensi hambatan diantaranya organisasi yang kaku dan tidak sesuai dengan kebutuhan lokal, manajemen yang bersifat *top-down*, kurang responsifnya program terhadap kebutuhan masyarakat, serta bergesernya kepentingan masyarakat demi kepentingan prosedur dan moral dan etos kerja, serta merosotnya etos kerja dari masing-masing aparat penyelenggara negara.



- a. Figur pimpinan birokrasi yang belum dapat dijadikan contoh tauladan bagi bawahan
  - b. Kinerja atasan yang tidak mampu memberikan kontribusi dalam memotivasi bawahan dalam bekerja
  - c. Kemampuan teknikal dari atasan dalam memberikan arahan yang terkait dengan tupoksi dari organisasi yang dipimpinnya
  - d. Kemampuan komunikasi dari pimpinan organisasi publik dalam menjalin hubungan antar organisasi publik belum optimal
  - e. Gaya kepemimpinan yang belum mampu membangun suasana demokrasi dalam organisasi
  - f. Kemampuan pejabat publik dalam memberikan arahan dalam peningkatan kinerja bawahan berkontribusi pada kinerja organisasi yang masih rendah.
5. Permasalahan pengendalian dan pengawasan dalam Kelembagaan negara/Pemerintahan;
- a. Penetapan standard dalam bentuk aturan yang kerap kali berubah terkait dengan pelaksanaan kebijakan seperti halnya Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati dan Peraturan Walikota terkait sebagai pijakan asas kepastian hukum
  - b. Penetapan standard program atau kegiatan dalam bentuk aturan yang lamban direspon oleh pejabat publik terkait dengan administratif operasional dalam pelaksanaan program atau kegiatan, seperti halnya SOP, Juklak, Juknis, pedoman dan desain struktur program atau sebagai pijakan asas tertib pelaksanaan
  - c. Pelaksanaan program atau kegiatan yang belum sesuai dengan analisis standar biaya, standard harga, tolok ukur kinerja dan standard pelayanan minimum
  - d. Keterlambatan dalam pengambilan tindakan korektif atas ketidakefektifan pelaksanaan program atau kegiatan berdasarkan tujuan dan maksud program dan ukuran keberhasilan program atau kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **Upaya Perbaikan**

1. Upaya perbaikan yang harus dilakukan terkait Perencanaan dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
  - a. Perencanaan kebijakan, dalam tujuan rencana dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan rencana, kegiatan usaha yang diperlukan dan persetujuan perencanaan sebelum penetapan diperlukan upaya sosialisasi draft kebijakan kepada stakeholder dan keterlibatan aktif partisipasi masyarakat dalam perencanaan kebijakan yang bersifat terbuka dan demokratis.
  - b. Perencanaan program, yaitu perencanaan program yang telah ditetapkan, terkait tujuan program, sasaran program, dan kegiatan-kegiatan pokok yang dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan akhir sasaran program diperlukan upaya pemahaman aktor yang terlibat dalam kebijakan, serta hubungan aktor daerah maupun pusat baik horizontal maupun vertikal yang saling terkait dalam mengelola aktivitas organisasi dan manajemen terkait dengan SDM, peralatan dan anggaran dalam pelaksanaannya. Karena sesuatu yang baik secara nasional belum tentu baik untuk daerah dan sebaliknya.
  - c. Perencanaan pembiayaan program pembangunan dilaksanakan berdasarkan asas dekonsentrasi, desentralisasi atau tugas pembantuan, diupayakan dalam pelaksanaannya mempertimbangkan perangkat kelembagaan yang tersedia dalam menjalankan aktivitas organisasi dan

- manajemen program atau kegiatan, dikarenakan proses pengambilan keputusan, otoritas, derajat pengendalian kebijakan kerap kali berbeda pada tingkat daerah, dengan yang tersedia pada tingkat pusat.
2. Upaya perbaikan yang harus dilakukan terkait Pengorganisasian dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
    - a. Penyusunan organisasi perangkat daerah oleh pemerintah daerah dengan memperhatikan substansi kebutuhan sesuai dengan potensi dan kemampuan anggaran bukan berdasarkan untuk menempatkan orang-orang tertentu sebagai balas jasa hutang budi politik.
    - b. Penguatan komunikasi dan koordinasi antar kelembagaan baik pusat maupun daerah, demikian pula pemerintah daerah dengan pemkab/pemkot dalam penentuan sumber daya SDM, anggaran, dan penentuan areanya pada desentralisasi, dekonsentrasi atau pembantuan. Demikian pula halnya dalam penentuan pola kegiatannya penguatan komunikasi diantara Pemerintah Pusat, Pemda dengan Kabupaten/Kota dalam mendengarkan aspirasi publik sebagai dasar dalam penyusunan program atau kegiatan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat
    - c. Perluasan kesempatan bagi setiap ASN dalam meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilannya melalui berbagai jenjang pendidikan formal dan berbagai jenis Diklat keterampilan sebagai dasar pertimbangan dalam penempatan aparatur yang relevan dengan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
    - d. Pengembangan pola komunikasi dan pola kerjasama antar pemerintah pusat khususnya Kementerian terkait, SKPD provinsi dengan SKPD Pemerintah Kabupaten/kota dalam pelaksanaan pembangunan nasional
  3. Upaya perbaikan yang harus dilakukan terkait penyusunan personalia dalam Kelembagaan negara/Pemerintahan;
    - a. Penguatan Proses seleksi penerimaan pegawai berdasarkan sistem terbuka dengan pengembangan sistem seleksi yang dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.
    - b. Penambahan formasi aparatur sipil negara sesuai dengan kebutuhan daerah dan mengevaluasi moratorium penerimaan aparatur sipil negara dengan mempertimbangkan kebutuhan daerah dan efektivitas pelayanan publik.
    - c. Penyempurnaan mekanisme pengusulan penempatan pegawai dengan meminimalisir unsur like or dislike dalam proses penempatannya
    - d. Pengembangan dan penjabaran kode etik aparatur sipil negara sebagai standard ke dalam sistem pelayanan publik
    - e. Penguatan Bandiklat daerah maupun pusat dengan dukungan sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas dalam mengembangkan berbagai program Diklat yang relevan dengan kebutuhan tupoksi aparat kelembagaan pemerintahan baik pusat maupun daerah
    - f. Pengangkatan pejabat dalam jabatan struktural mengedepankan kemampuan leadership, prestasi dan pengalaman atau senioritas
  4. Upaya perbaikan yang harus dilakukan terkait pengarahannya dalam Kelembagaan negara/Pemerintahan;
    - a. Peningkatan kapasitas pimpinan organisasi publik dalam menumbuhkan profesionalisme pejabat publik dan dapat memberikan contoh bagi bawahan dan bagi organisasi publik lainnya.

- b. Peningkatan kinerja atasan dengan kemampuan membangun kebijakan dan terobosan inovasi dalam upaya meningkatkan motivasi bagi bawahan.
  - c. Peningkatan kemampuan yang bersifat teknis bagi seorang pimpinan organisasi dalam memberikan kontribusi peningkatan kualitas kinerja organisasi yang dipimpinnya.
  - d. Efektivitas kemampuan dalam komunikasi dari pimpinan organisasi publik dalam meningkatkan kinerja bawahan dan meningkatnya koordinasi antar lembaga organisasi publik lainnya.
  - e. Pilihan gaya kepemimpinan yang mampu mendorong motivasi bawahan, membangun hubungan yang harmonis antar organisasi publik dan kepercayaan publik.
  - f. Pilihan strategi yang tepat pejabat publik dalam memberikan arahan terhadap bawahan dalam mendorong potensi bawahan untuk dioptimalkan dalam peningkatan kinerja bawahan.
5. Upaya perbaikan yang harus dilakukan terkait pengendalian/Pengawasan dalam Kelembagaan negara/Pemerintahan;
- a. Kelembagaan DPR maupun Gubernur, Bupati/Walikota yang merumuskan dan menetapkan kebijakan atau peraturan atas pelaksanaan kegiatan untuk cermat dan teliti dan terintegrasi dengan Undang-undang dan peraturan lainnya, serta berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan publik dengan berpijak pada ciri khas lokalitas, baik sosial, politik, ekonomi dan budaya sebagai bagian dari dinamika kearifan lokal yang perlu dipertimbangkan dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan maupun peraturan.
  - b. Penyusunan mekanisme dan prosedur dalam pelaksanaan kegiatan untuk ditindak lanjuti segera, dengan mempertimbangkan kemampuan

SDM dan kapasitas kelembagaan, demikian pula dalam dalam pelaksanaan mekanisme dan prosedur mengedepankan nilai-nilai yang berorientasi pada kepentingan masyarakat

- c. Pengembangan mekanisme audit publik sebagai bagian dari sistem pengawasan dan monitoring kinerja birokrasi dan Pelembagaan sistem pengawasan internal (SPI) dalam setiap unit kelembagaan pemerinthan dan mengefektifkan kelembagaan SPI dengan struktur, SDM, anggaran dan fasilitas dalam mendukung tupoksinya
- d. Peningkatan kompetensi dan skill ASN dalam menjalankan kegiatan yang didukung dengan nilai etos kerja dan moral dan selalu melakukan evaluasi dan membangun strategi baru untuk pencapaian keberhasilan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

### **Rencana Aksi/Tindak Lanjut**

Rencana aksi/tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal diantaranya;

1. Rencana Aksi/Tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal terkait upaya perbaikan yang harus dilakukan pada Perencanaan dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan
  - a. Pengakomodasian partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan kebijakan dalam memberikan ruang untuk memberikan ide dan gagasan dalam sebuah perumusan kebijakan di tingkat pusat serta memberikan ruang bagi pemerintah dan masyarakat lokal untuk mengambil prakarsa utama dalam menjalankan dan menyusun kebijakan maupun program sesuai dengan kebutuhan, keadaan dan potensi lokal.
  - b. Perumusan program dan implementasinya diperlukan pemahaman yang sama dari semua

- aktor baik pusat maupun daerah akan tujuan dan maksud program dengan membangun hubungan sinergis diantara kelembagaan pusat dan daerah dalam menyusun agenda, prioritas dan pengembangan program sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat
- c. Perencanaan pembiayaan berdasarkan asas dekonsentrasi, desentralisasi atau tugas pembantuan, untuk itu dibutuhkan penguatan kelembagaan pelaksana dan memberikan ruang dalam melakukan adaptasi serta diskresi dalam pelaksanaannya dalam rangka efektifitas pelaksanaan kebijakan dan program pembangunan serta pemberian kewenangan secara independen kepada pemerintah daerah dalam mengembangkan kebijakan daerah berikut sumber-sumber pembiayaannya dengan tidak mengesampingkan sensitivitas terhadap aspirasi dan kondisi lokal.
2. Rencana Aksi/Tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal terkait upaya perbaikan yang harus dilakukan pada Pengorganisasian dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
    - a. Pola penyusunan SOPD mengedepankan “prinsip rasionalitas yang memperhatikan unsur pembagian tugas yang terperinci, jelas dan sikap impersonal” (Rifley dan Franklin, 1982:30). Pola penyusunan SOPD dengan melepaskan kepentingan politik dan lebih mengedepankan organisasi yang memiliki kemampuan mengemban tugas dan tanggung jawab serta mampu mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan atau “ukuran organisasi pemerintah benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada” (Parson dikutip Ismail. 2009:53). Hindari penyusunan SOPD yang berorientasi pembengkakan birokrasi dan orientasi untuk sekedar balas budi politik, untuk menampung orang-orang yang telah berjasa dalam kontestasi kemenangan Pilkada.
    - b. Penguatan pemahaman dan sinergisme antar kelembagaan daerah dengan pusat demikian pula antar Pemda dengan Kabupaten/Kota dalam penyusunan program yang efektif pada setiap masing masing areanya; desentralisasi, dekonsentrasi maupun pembantuan. Disamping itu penguatan sistem Musrenbangnas, Musrenbangprov dan Musrenbangkab/kota sebagai mekanisme perencanaan dalam penyusunan program atau kegiatan, dengan memperhatikan potensi lokal dan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat lokal. Esensi Musrenbang untuk diperhatikan bukan sekedar formalitas administrasi proses pembangunan semata.
    - c. Peningkatan anggaran pengembangan sumber daya aparatur di setiap kelembagaan negara baik untuk jenjang pendidikan formal maupun Diklat sesuai dengan tupoksi ASN dan peningkatan anggaran lembaga penyelenggara Diklat, baik daerah maupun pusat dalam memperluas ragam dan jenis Diklat sesuai dengan ragam dan jenis tupoksi yang ada dikelembagaan pemerintah baik pusat maupun daerah dalam rangka mempercepat peningkatan profesionalisme aparatur dalam menjalankan tupoksinya
    - d. Penguatan struktur kelembagaan pemerintah pusat, provinsi, kabupaten/kota yang kaya fungsi-miskin struktur “agar organisasi lebih ramping dan tidak terlalu birokratis dan berbelit-belit” (Parsons dikutip Ismail. 2009:53). Pembengkakan struktur untuk dihindarkan, namun lebih mengedepankan organisasi publik yang mampu mengembangkan pola komunikasi dan pola kerjasama,

- serta mampu menjalankan fungsi-fungsi strategis, menjalin hubungan sinergis dan strategis antar kelembagaan pemerintahan dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
3. Rencana Aksi/Tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal terkait upaya perbaikan yang harus dilakukan pada penyusunan personalia dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
    - a. Penguatan sistem penseleksian penerimaan ASN bersifat nasional dan transparan berbasis komputerisasi, ditambah dengan penyempurnaan sistem penseleksian terkait dengan kepribadian dan sikap aparatur yang berorientasi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pengutamaan tes kepribadian untuk dikedepankan, untuk mendapatkan sosok pengabdi negara dan pengabdi masyarakat dengan mental utama adalah sebagai pelayan bukan untuk minta dilayani. Hal ini, untuk mencari sosok ASN ke depan yang dapat meminimalisir tindakan-tindakan yang menagarah pada kolusi, korupsi dan nepotisme.
    - b. Moratorium penerimaan ASN bersifat fleksibel atau lokalitas dengan mempertimbangkan kebutuhan daerah dan dinamika jumlah ASN yang pensiun per tahunnya di setiap masing-masing daerah. Moratorium tidak bersifat ajek dan kaku, dipertimbangkan untuk fleksibel sesuai dengan pertimbangan ASN yang keluar atau pensiun, yang tidak bisa tergantikan dengan teknologi.
    - c. Proses penempatan pejabat struktural bersifat terbuka dengan melalui sistem lelang jabatan dengan pelaksana kegiatan tes oleh lembaga independen yang terakreditasi atau oleh tim yang didalamnya merupakan orang yang telah terbukti kinerjanya dan berpengalaman baik nasional maupun internasional.
    - d. Penguatan nilai efektivitas, efisiensi dengan nilai etika dan moralitas ke dalam sistem pelayanan kelembagaan yang bersifat terbuka, cepat dan tepat serta bertanggung jawab, tanggap, jujur dan amanah. Mengedepankan nilai etika dan moralitas, dengan turunannya berupa kode etik, SOP, SP sebagai pedoman dalam setiap menjalankan tugas pokok fungsi dari setiap ASN.
    - e. Peningkatan kapasitas kelembagaan Bandiklat baik pusat maupun daerah dan perluasan kewenangan dalam membangun pola kerjasama dengan berbagai lembaga pemerintah atau non pemerintah dalam mengembangkan dan melaksanakan berbagai macam Diklat dalam peningkatan keterampilan ASN dalam menjalankan tupoksinya. Menempatkan Bandiklat dalam posisi yang strategis dan bertanggung jawab dalam meningkatkan profesionalisme ASN.
    - f. Proses promosi pejabat publik bersifat terbuka dengan sistem lelang jabatan dengan mempertimbangkan kemampuan leadership, prestasi kerja dan berpengalaman baik dari sisi senioritas maupun pengalaman tugas yang relevan dengan bidang tupoksi dari posisi yang akan ditempati. Menghindari promosi walaupun telah dilakukan melalui sistem lelang jabatan, namun masih beraroma nepotisme atau kepentingan tertentu terutama dari pejabat politik sebagai pejabat pembinan aparatur sipil negara.
  4. Rencana Aksi/Tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal terkait upaya perbaikan yang harus dilakukan pada Pengarahan dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
    - a. Pilihan pejabat publik untuk tampuk pimpinan di dasari pada kemampuan dan kecakapan serta pengalaman yang

- sudah teruji dan jauh dari unsur nepotisme
- b. Perilaku pejabat publik yang mengedepankan nilai tanggung jawab, amanah dan kejujuran dalam mendorong motivasi pada bawahan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan aturan dan etika moral
  - c. Kemampuan berkomunikasi pejabat publik untuk ditingkatkan melalui berbagai pelatihan-pelatihan.
5. Rencana Aksi/Tindak lanjut yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi ideal terkait upaya perbaikan yang harus dilakukan pada Pengendalian/pengawasan dalam Kelembagaan Negara/Pemerintahan;
- a. Pengembangan mekanisme antara Pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam membuat kebijakan maupun peraturan pelaksanaannya yang meminimalisir keseragaman dan memberikan ruang mengadopsi dinamika dan nilai-nilai yang berkembang dan dianut oleh masyarakat lokal sebagai sasaran program. Meminimalisir kebijakan daerah yang berupa Perda namun bertentangan dengan peraturan dan aturan yang ada di atasnya. Kemudian membangun Perda yang bernuansa lokal, dalam arti sesuai dengan dinamika, keinginan dan kebutuhan lokal dalam rangka mempercepat pembangunan dan kesejahteraan masyarakat lokal.
  - b. Penerapan standard nilai-nilai yang berorientasi pada kepentingan publik dalam membuat mekanisme dan prosedur dan kapasitas kelembagaan pemerintahan dalam pelaksanaannya. Standard pelayanan minimal (SPM) dan standar operasional prosedur setidaknya dimiliki dan dijalankan oleh setiap organisasi publik, terlebih yang terkait dengan pelayanan yang bersifat langsung kepada publik.
  - c. Penyiapan kompetensi dan keterampilan dari aparatur yang diberi tanggung jawab dalam menjalankan sistem kelembagaan pengawasan internal pada lembaga pemerintahan. Penguatan kompetensi dan keterampilan di bidang audit melalui berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak atau lembaga yang memiliki kewenangan di dalam pemberian Diklat yang dimaksud.
  - d. Pengembangan unit-unit penjaminan mutu di semua tingkatan kelembagaan pemerintah, dengan menempatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan pengalaman, bukan sekedar unit yang bersifat informal. Namun sebuah unit yang sifatnya formal dengan dukungan struktur, sumber daya serta kewenangan yang optimal dalam sebuah organisasi publik.

## SIMPULAN

Manajemen pemerintahan yang efektif adalah manajemen yang dapat membangun proses pelaksanaannya mengedepankan nilai-nilai demokrasi, partisipatif dan keadilan sosial. Salah satu diantaranya melakukan transformasi tata nilai terutama yang terkait dengan penataan kelembagaan dan tata kerja. Penataan kelembagaan organisasi pemerintah yang semakin ramping, walaupun beban kewenangan dan tanggung jawab telah berpindah dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Dengan demikian upaya untuk merancang perubahan organisasi atau kelembagaan pemerintahan hendaknya dapat dilakukan secara tepat dengan sistem pendekatan yang tepat pula. Pergeseran perubahan kelembagaan dengan pendekatan sistem tertutup yang menitik beratkan pada aspek struktur formal, pola-pola hubungan pada kelompok informal dan kajian pada aspek teknologi, menuju

pendekatan dengan sistem terbuka yang mengedepankan eksistensi dan pertumbuhan organisasi dari segi interaksi antara organisasi dengan lingkungannya. Artinya suatu organisasi publik akan senantiasa dipengaruhi oleh lingkungannya dan juga sebaliknya. Hal ini, menegaskan bahwa hubungan dalam kelembagaan maupun antar kelembagaan dibutuhkan dalam membangun manajemen pemerintahan yang efektif.

## Referensi

- Ismail, (2009). *Etika Birokrasi Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia* Jogjakarta. Averoes Press
- Keban, T. Yermias.(2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, Yogyakarta. Gava Media.
- Maksum, Irfan Ridwan, (2007) “Tata Hubungan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah” Dalam Dinamika Kepemerintahan, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, Vol. VIII, No. 2 Maret - Agustus 2007, Malang. FIA UNIBRAW.
- Nurman, (2015), *Strategi Pembangunan Daerah*, Jakarta. PT. Radja Grafindo Persada
- Ripley, Rendall B, Franklin, Grace. (1982). *Policy Implementation and Bureaucracy*, Second Editions, Illionies, The Dorsey Press
- Thoha, Miftah. 2014. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Cetakan V, Jakarta. Prenada Media Group

## Sumber Lain;

Depdagri-LAN. 2007. *Modul Analisis dan Diagnostik Organisasi. Diklat Teknis Pengembangan Organisasi Perangkat Daerah*: Jakarta.