

# HUBUNGAN KAPASITAS APARATUR DENGAN PEWUJUDAN GOOD GOVERNANCE

**Yunus**

Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial Dan  
Ilmu Politik Universitas Tadulako Sulawesi Tengah

## *Abstract*

*After the reform movement of 1998, a paradigm shift that developed in the implementation of government in Indonesia. The demands of public administration services are better than ever, become a necessity that would have to be met by government agencies public service providers. The suit appears along with the development of the reform era and regional autonomy and since the fall of the New Order regime. One form of governance (good governance) is the presence of the image of a democratic government. Good governance paradigm emphasizes the importance of the parallel relationship between the institutions of the state, the market and society. Making professional personnel in order to demonstrate the capacity, as well as the identity of the hidden potential that exists in each apparatus be food for thought that is important in the development of human resources, especially in local government at this time. Apparatus is required to maximize its potential capacity, then applied directly to the principal ketugasan and they function as a customer or waitress figure that is responsive to the desires, needs or the needs of both internal and external customers.*

**Keywords :** *good governance, e-government, Personnel*

## **PENDAHULUAN**

Dengan semakin transparannya kinerja aparatur pemerintah di segala sektor, segala aktifitas aparatur terkait pekerjaannya disorot oleh semua pihak. Dengan adanya keberadaan lembaga-lembaga eksternal pengawas kinerja aparatur, seperti KPK dan ombudsman, membuat semakin pentingnya peningkatan kapasitas aparatur guna menunjang terwujudnya suatu pemerintahan yang baik (good governance).

Menjadikan aparatur yang profesional dalam rangka menunjukkan kapasitas, identitas serta potensi tersembunyi yang ada dalam setiap aparatur menjadi bahan pemikiran yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia khususnya di pemerintah daerah pada saat ini. Aparatur dituntut untuk mampu memaksimalkan kapasitas

potensial yang dimilikinya, kemudian diaplikasikan secara langsung ke dalam ketugasan pokok dan fungsi mereka sebagai sosok customer atau pelayan yang responsif terhadap keinginan, keperluan atau kebutuhan para pelanggannya baik internal maupun eksternal.

Pengembangan kapasitas atau *capacity building* aparatur pemerintah daerah akan lebih mengena apabila diawali dari inventarisasi permasalahan kaitannya dengan harapan-harapan yang diinginkan oleh para pengguna jasa layanan pemerintah daerah, diantaranya adalah kemudahan dalam berbagai pengurusan kepentingan, tidak membedakan antara pelanggan satu dengan pelanggan yang lain, perlakuan yang adil, jujur, transparan dan wajar. Dari inventarisasi permasalahan-permasalahan tersebut diharapkan akan

didapatkan standar atau ukuran tingkat kepuasan masyarakat minimal yang diinginkan. Bertolak dari hal tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan pemecahan permasalahan dengan menggunakan metodametoda analisis manajemen.

Di dalam manajemen terpadu aparatur hanyalah salah satu bagian saja di dalam sistem atau ruang lingkup di pemerintah daerah, sehingga faktor-faktor lain di luar aparatur itu sendiri perlu direspon sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Seorang aparatur harus selalu melakukan recheck atau pencermatan kembali terhadap paradigmanya apakah paradigma diri pribadi mereka sudah didasarkan atas realitas atau prinsip atau hanya merupakan fungsi dari pengkondisian dan kondisi yang diciptakan sendiri akibat penafsiran yang salah terhadap cara pandang orang lain kepada dirinya. Untuk mempercepat proses kesadaran diri diperlukan langkah awal yang mendasar dan penting yaitu perubahan paradigma.

Cara pandang dalam mengupayakan persamaan persepsi, pengertian serta penafsiran antara diri pribadi dengan dunia luar atau orang lain akan membawa dampak pada sikap, perilaku serta hubungan kita dengan orang lain. Kebiasaan-kebiasaan negatif lama yang terkumpul menjadi satu sehingga menumbuhkan karakter atau citra diri aparatur yang negatif, dengan langkah program yang pasti perlu diupayakan perubahan ke arah yang lebih baik. Keberadaan mereka diakui dan diberdayakan secara optimal, hal ini memang diperlukan suatu proses panjang dan komitmen bersama untuk dapat mencapai citra diri positif aparatur yang sangat kita harapkan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan program pengembangan sumber daya manusia aparatur, dimana mulai dari proses recruitment, reinforcement sampai pada proses retaining. Dari beberapa tahapan tersebut diharapkan akan diperoleh hasil

pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memenuhi tuntutan aparatur itu sendiri, dimana secara umum yang diharapkan dari mereka adalah keseimbangan antara kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dengan kepuasan dalam hidup (*life satisfaction*). Dengan eksistensi mereka diakui, kesejahteraan diperhatikan, akan berdampak pada komitmen yang semakin menguat dan rasa loyalitas para aparatur kepada pemerintah daerah menjadi bertambah.

Hasil analisis manajemen yang merupakan upaya pendekatan pada pemecahan masalah, dalam pelaksanaannya memerlukan manajemen yang terpadu dan berkelanjutan. Antar lembaga dalam pemerintahan daerah bersatu padu dalam melaksanakan serta mengembangkan program pembangunan yang berorientasi pada masyarakat dengan suka rela melepaskan ego sektoral. Pembentukan komitmen secara bersama yang disertai dengan peningkatan daya tanggap atau responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan akan barang dan jasa para “users”, dilaksanakan dengan etos kerja serta budaya kerja yang setiap saat diupayakan ada peningkatan untuk kepentingan bersama, sehingga terbentuk suatu team kerja yang saling mengisi dan saling membutuhkan. Kebersamaan antar sumber daya aparatur dalam setiap lembaga pemerintahan dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan untuk membentuk suatu team dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah secara efektif dan efisien.

Sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang Diklat Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang menetapkan salah satu mata diklat yaitu dasardasar pemerintahan yang baik (*good governance*) untuk diikuti oleh calon pegawai yang akan menduduki jabatan eselon IV. Untuk menjadikan jabatan pegawai negeri sipil pada jenjang eselon IV sebagai sumber daya manusia aparatur negara yang mempunyai kompetensi yang bersikap

dan berperilaku yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Bertolak dari amanat tersebut di atas, maka akan diuraikan apa yang menjadi dasar dari pemerintahan yang baik tersebut yang dapat diaplikasikan (diterapkan) dalam kehidupan pemerintahan. Penyiapan sumber daya aparatur yang cakap memang dituntut karena adanya kewajiban pemerintah untuk memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat, disamping adanya keharusan untuk mengisi kebutuhan aparatur dengan SDM yang memiliki kemampuan sesuai tugas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan. Maka menjadi sangat penting untuk mengetahui kompetensi apa saja yang dibutuhkan demi tercapainya pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengisi SDM yang memiliki kapasitas dalam melaksanakan tugas-tugas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, maka diperlukan beberapa informasi tentang kompetensi apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik dalam kapasitas yang memenuhi kinerja rata-rata atau kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, tujuan dari kegiatan ini adalah untuk mengetahui dimensi kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam menunjang keberhasilan suatu tugas, maka dilanjutkan dengan melakukan penelusuran dari kondisi kompetensi para pemegang jabatan yang ada terhadap dimensi kompetensi tersebut.

Tujuan diklat dalam PP. 101/2000 tersebut sudah sangat komplis dan menyeluruh meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, aplikasinya terhadap masyarakat serta semangat nasionalisme. Apabila kita resapi tugas dalam pencapaian tujuan diklat tersebut cukup berat untuk mencapainya, sikap optimistis dan positif thinking perlu ditumbuh kembangkan dalam setiap proses pengembangan sumberdaya manusia aparatur, paling tidak tahapan-tahapan serta proses yang mengarah kepada proses pengembangan kapasitas

aparatur pemerintah daerah harus dilalui dengan dukungan kebijakan top manager sehingga kejelasan arah dan tujuan didapatkan dan dapat dijadikan pegangan bagi setiap aparatur pemerintah daerah untuk dapat saling berkompetisi secara positif yang kemudian mengarah kepada kolaborasi team. Sikap merasa menjadi pahlawan, konseptor tunggal, sumber inspirasi dan lain sebagainya, yang pada intinya berupaya menunjukkan keberadaan secara individual harus dihindari. Kinerja harus diyakini sebagai hasil dari kebersamaan sebagai wujud nyata dari satu team.

Teknologi informasi (TI) memegang peranan yang penting dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah. Teknologi tersebut mutlak harus dikuasai oleh setiap aparatur pemerintah daerah yang berkeinginan untuk melangkah maju serta profesional. Tuntutan masyarakat mendapatkan proses pelayanan secara cepat dan tepat memerlukan tindak lanjut secara nyata yaitu komputerisasi dalam setiap kegiatan penyediaan jasa layanan. Pemusatan pemikiran dalam proses pembangunan yang selalu berorientasi kepada pengembangan teknologi khususnya teknologi informasi harus tetap berorientasi pada keinginan masyarakat atau pelanggan yang memerlukan data, informasi, pelayanan perizinan, kesehatan, maupun jasa pelayanan lainnya dengan akses yang mudah, tidak berbelit-belit, aman, efisien, adil, terbuka, cepat dan akurat.

Dengan adanya otonomi daerah berakibat pada bentuk kelembagaan organisasi di tiap-tiap daerah menjadi berbeda-beda, penataan kelembagaan adalah inti dari suatu organisasi, kalau bentuk organisasi beserta tata laksananya sudah tidak karuan tentu akan berimplikasi pada proses penyelenggaraan pemerintahan yang ada. Kelembagaan yang terbentuk dalam organisasi pemerintah daerah diharapkan merupakan refleksi dari kebutuhan masyarakat setempat serta dapat mewartakan sumber daya manusia

aparatur yang ada secara profesional, tepat dalam penempatan sesuai bakat, minat dan profesi dasar yang telah mereka pelajari dalam lembaga formal serta pengalaman yang mereka dapatkan secara non formal. Motivasi dalam bekerja akan bangkit apabila mereka dihargai dan diakui pendidikan yang telah mereka tempuh dengan susah payah lalu diberdayakan oleh instansi dimana aparatur tersebut ditempatkan secara tepat, *the right man in the right place*.

Decision maker dalam kebijakannya diharapkan dapat memberikan ruang atau skala prioritas pertama dalam hal pengembangan sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia yang ada di wilayah pemerintah daerah setempat. Fakta, realitas serta data menjadi landasan utama dalam setiap pengambilan kebijakan, dan sudah menjadi kenyataan bahwa dunia pendidikan dan pelatihan SDM yang terabaikan akan berakibat krisis multidimensional yang belum juga kunjung reda sampai pada saat ini masih dialami oleh Bangsa Indonesia, dalam dunia pendidikan harus diakui kita semakin tertinggal dari dunia internasional.

Maju tidaknya suatu wilayah sangat ditentukan oleh mutu serta kualitas SDM yang dimiliki. Pola pikir global, kepercayaan dan toleransi menjadi falsafah utama dalam pengembangan SDM. Aparatur harus mempunyai keahlian yang dapat dipergunakan pada setiap daerah bahkan bersifat mendunia. Setiap konsep maupun pendapat diberikan kesempatan serta kepercayaan untuk dapat dipertanggung-jawabkan, apabila ada sinyal positif dalam setiap gagasan yang diajukan harus terus diberikan tantangan, dihargai, didorong, dimotivasi serta dijanjikan kompensasi yang kompetitif, pola pengembangan karir yang jelas, sarana kesehatan, keamanan kerja dan pemenuhan keperluan hidup yang optimal sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah.

Pada akhirnya dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tingkatkannya kemampuan dalam mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik. Apabila hal-hal tersebut di atas dapat terpenuhi dengan landasan komitmen bersama untuk introspeksi diri kemudian melakukan perubahan segera, maka tidak mustahil masyarakat sejahtera adil dan makmur yang sementara ini hanya sebatas visi saja akan segera dapat tercapai.

#### **KERANGKA KONSEPTUAL**

Dalam pengertiannya bahwa pemerintah adalah merupakan salah satu unsur dari tiga unsur berdirinya sebuah negara disamping rakyat dan wilayah. Perubahan paradigma dari pengertian pemerintah (government) antara lain dimana unsur kekuasaan (power) dirubah menjadi unsur kewenangan (authority) yang bertugas melayani masyarakat atau public service.

Selanjutnya pengertian tersebut dalam Good Governance terdapat tiga unsur terkait yaitu antara lain ; pemerintah, swasta, dan masyarakat yang hidup saling terkait satu sama lain. Sedangkan paradigma sebelumnya rakyat merupakan sisi lain yang terpisah dari pemerintah, berarti rakyat harus mengikuti kemauan pemerintah melalui aturan dan kebijakan yang diambil. Walau tujuannya adalah sama yaitu ingin meningkatkan kesejahteraan rakyatnya, serta ketertiban dalam masyarakatnya.

Pendapat Pinto (1994), istilah Governance mengandung arti praktek penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam mengelola urusan pemerintahan secara umum, dan pembangunan ekonomi

khususnya. OECD dan World Bank mensinonimkan Good Governance dengan penyelenggaraan manajemen yang solid dan bertanggung jawab, sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi investasi, menghindari korupsi/KKN baik secara politik maupun administrasi, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan political framework bagi tumbuhnya wiraswasta.

Menurut UNDP tentang definisi Good Governance adalah sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antara negara, sektor swasta dan masyarakat, dalam prinsip-prinsip partisipasi, supremasi hukum, transparansi, cepat tanggap, membangun konsensus, kesetaraan, efektif dan efisien, bertanggung jawab serta visi strategik. Menurut AKIP (LAN & BPKP, 2000) bahwa proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam menyediakan public good and services disebut governance (pemerintah atau pemerintahan), sedang praktek terbaiknya disebut Good Governance (kepemerintahan yang baik). Dituntut dalam pelaksanaan yaitu koordinasi (alignment) yang baik dan integrasi, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi.

Ukuran dan kualitas dari pelayanan publik dari suatu pemerintahan adalah menjadi tolak ukur yang sangat penting untuk terwujudnya Good Governance. Adapun ukuran dari pelayanan publik pada beberapa negara di Asia Pasifik relatif lebih kecil dibanding dengan negara Barat. Kapasitas aparatur sebagai pelaksana pelayanan publik di pemerintahan sangat erat kaitannya dengan terwujudnya Good Governance. Hal ini terkait pula dengan jumlah pegawai negeri sipil (pegawai pemerintahan) yang ada. Dengan semakin banyak jumlah pegawai, maka pelayanan akan semakin terlayani dengan cepat pula. Perbandingan dari populasi jumlah pegawai pemerintahan adalah sekitar 4,2% di Asia, 7,7% di Eropa, 5,3% di belahan bumi barat, 4,6% di Timur

Tengah.

Upaya reformasi pelayanan publik untuk menunjang terlaksananya Good Governance juga harus diupayakan. Dimana upaya ini telah diperkenalkan di banyak negara. Halligan (1996) menyarankan bahwa ide dan reformasi pelayanan publik secara luas sudah tersebar di banyak negara. Reformasi berupa remunerasi, usaha menanggulangi korupsi, dan manajemen performance adalah inisiatif item reformasi yang sangat populer belakangan ini. Berikut bisa dilihat pada tabel di bawah, yang menunjukkan bagaimana usaha dari berbagai macam negara melakukan usaha perbaikan di pemerintahannya guna mewujudkan Good Governance.

Ada beberapa aspek yang paling fundamental dalam Lembaga Administrasi

Negara (LAN) dalam mewujudkan Good Governance, yaitu Partisipasi (*Participapation*), Penegakan hukum (*Rule of law*), Transparansi (*Transparency*), responsif (*Responsiveness*) Orentasi Kesepakatan (*Consensus Orientation*), Keadilan (*Eguity*), Efektivitas dan Efisiensi (*Effectivinees And Efficiency*), Akuntabilitas (*Accountability*), Visi Strategis (*Strategic Vision*).

Partisipasi (participapation) dalam hal ini adalah bersama hak dalam mengambil semua keputusan, baik dalam langsung maupun tidak langsung yaitu melalui lembaga perwakilan yang sah untuk mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh kebebasan untuk berkumpul dan mengungkapkan pendapat dan kepastian berpartisipasi secara konstruktif. Untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam seluruh aspek pembangunan, termasuk dalam sektor kehidupan sosial lainnya selain kegiatan politik, maka regulasi birokrasi harus diminimalisir.

a. Paradigma birokrasi sebagai center of public harus diikuti dengan deregulasi sebagai aturan, sehingga proses sebuah usaha dapat dilakukan dengan efektif dan

- efisien. Sebenarnya tidak cukup dengan aparat pemerintah saja, akan tetapi harus juga diubah paradigma berpikir (ment set) dari penguasa birokrasi sebagai pelayanan masyarakat (Public Serve) dengan memberikan pelayanan dengan baik, cepat dan mudah diakses oleh masyarakat, sehingga mereka memiliki legitimasi dari masyarakat.
- b. Dalam konteks inilah sesungguhnya tidak lepas dari Good Governance yang memiliki korelasi erat dengan proses kebijakan publik, mulai dari proses kebijakan hingga evaluasi (akuntabilitas). Tindakan mengambil sebuah kebijakan harus diperhatikan, pertama, kepentingan bersama (collective action), keinginan pemerintah untuk memonopoli proses kebijakan publik dan dalam pelaksanaannya harus ditinggalkan dan diarahkan kepada proses kebijakan yang lebih inklusif, demokratis dan partisipatif. kedua, masing-masing aktor akan berinteraksi dan saling memberikan pengaruh (mutually inclusive) ketiga, governance as a socio cybernetic system, artinya kebijakan pemerintah bukanlah produk dari apa yang dilakukan pemerintah pusat, melainkan seluruh produk (the total effects) dari intervensi dan intereksi dari seluruh actor.
  - c. Kata kunci dalam pembangunan demokratis adalah partisipasi masyarakat. Secara teoritis, partisipasi adalah keterlibatan secara terbuka (inclusion) dan keikutsertaan (involvement). keduanya mengandung kesamaan tetapi berbeda ada titik tekannya. Inclusion menyangkut siapa saja yang terlibat, sedangkan involvement berbicara bagaimana masyarakat terlibat. Keterlibatan berarti memberi ruang bagi siapa saja untuk terlibat dalam proses pembangunan, terutama kelompok-kelompok masyarakat minoritas, miskin, rakyat kecil, perempuan dan kelompok-kelompok marjinal.
  - d. Secara substansi partisipasi mencakup tiga hal. Pertama, Voice (suara) setiap warga Negara mempunyai hak dan ruang untuk menyampaikan suaranya dalam proses pembangunan. Dan sebaliknya pemerintah menakomodasi setiap suara itu. Kedua, akses, yakni semua mempunyai kesempatan untuk mengakses jalannya pembangunan serta mendapatkan semua akses politik, ekonomi, pendidikan, dan sosial budaya. Ketiga control setiap elemen masyarakat dapat hak dalam mengontrol dan pengawasan semua kebijakan, lingkungan kehidupan dan pelaksanaan pembangunan.
2. Penegakan Hukum ( Rule Of Law). Untuk mewujudkan good governance harus diimbangi dengan komitmen untuk penegakkan hukum (rule of law), dengan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: 1). Supremasi hukum (the supremacy of law), 2). Kepastian hukum (legal certainty), 3). Hukum yang responsive, 4). Penegakkan hukum yang konsisten dan non-diskriminatif, 5). Independensi peradilan.
  3. Transparansi (Transparency). Salah satu yang menjadi persoalan bangsa di akhir pemerintahan Orde Baru (Orba) adalah merebaknya kasus-kasus korupsi yang berkembang sejak masa rezim Otoriter tersebut. Korupsi sebuah tindakan yang sepertinya dilegalkan oleh pemerintah sebagai tindakan yang baik oleh individu atau lembaga yang secara langsung dan sangat merugikan Negara. Korupsi adalah salah satu menghambat apa yang dicita-citakan Good Governance. Michael Camdessus (1997) dalam sebuah rekomendasinya kepada PBB (Perserikat-an Bangsa-Bangsa) untuk membantu pemulihan

(recovery) perekonomian Indonesia menyarankan perlunya tindakan pemberantasan korupsi dan penyelenggaraan pemerintah yang transparan, khususnya transparansi transaksi keuangan Negara, pengelolaan uang negara di Bank Sentral (BI) serta transparansi dari sektor-sektor public.

Kalau kita menganalisis pemerintahan dalam penyelenggaraannya banyak terjadi penyalahgunaan kekuasaan (abuse of power), hal tersebut tentu tidak salah, karena salah satu peluang untuk melakukan tindakan koruptor salah satunya ada pada mereka, ada peluang dan kesempatan untuk itu. Beberapa fenomena “money politic” yang membawa bangsa ini menjadi bangsa Kleptokrasi (bangsa maling). Salah satu ukuran penyelenggaraan Negara yang baik adalah adanya transparansi dalam setiap kebijakan baik yang dilaksanakan maupun tidak, hal ini salah satu bentuk keikutsertaan masyarakat publik dalam melihat dan berapresiasi didalam setiap aktifitas kenegaraan sebagai implementasi dari sistem pemerintahan demokrasi.

Berkaitan erat dengan pemberantasan korupsi, adanya transparansi dalam tubuh penyelenggara Negara saat ini dirasa mempunyai tingkat yang sangat rendah. Betapa tidak seperti halnya produk hukum yang dihasilkannya perlu aturan dan mekanisme yang panjang.

4. Responsif (Responsiveness). Pemerintah yang peka dan cepat tanggap terhadap persoalan-persoalan masyarakat adalah sebuah impian dari good governance. Peranan pemerintah harus memahami kebutuhan objektif masyarakatnya, jangan menunggu mereka menyampaikan keinginan-keinginannya itu, pemerintah diharapkan proaktif mempelajari dan menganalisis

kebutuhan-kebutuhan mereka, untuk kemudian melahirkan berbagai kebijakan strategis guna memenuhi kepentingan umum yang pro terhadap masyarakat, tanpa ada diskriminasi terhadap golongan-golongan.

## PEMBAHASAN

Informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti dan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting. Kinerja pejabat birokrasi tidak pernah menjadi pertimbangan yang penting dalam mempromosikan pejabat birokrasi. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) yang selama ini dipergunakan untuk menilai kinerja pejabat birokrasi sangat jauh relevansinya dengan indikator-indikator kinerja yang sebenarnya.

Anggaran birokrasi publik selama ini lebih didasarkan pada input, bukan output. Anggaran yang diterima oleh sebuah birokrasi publik lebih ditentukan oleh kebutuhan, bukan oleh hasil yang akan diberikan oleh birokrasi itu pada masyarakatnya. Akibatnya dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi publik. Para pejabat birokrasi yang ingin memperoleh anggaran yang besar terdorong untuk menunjukkan kinerja yang baik. Kalau ini dapat dilakukan, data dan informasi mengenai kinerja birokrasi publik niscaya akan tersedia sehingga penilaian kinerja birokrasi publik juga menjadi lebih mudah dilakukan.

Birokrasi publik dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada publik maupun kepada investor dari negara lain. Salah satu strategi untuk merespon perkembangan global tersebut adalah

dengan meningkatkan kapasitas birokrasi dalam pemberian pelayanan publik. Penerapan strategi yang mengintegrasikan pendekatan kultural dan struktural ke dalam sistem pelayanan birokrasi, disebut dengan total quality management (TQM), dapat dilakukan untuk semakin meningkatkan produktivitas dan perbaikan pelayanan birokrasi.

Perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik menjadi isu yang semakin penting untuk segera mendapatkan perhatian dari semua pihak. Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global.

Salah satu faktor penyebab yang menjadikan rendahnya tingkat akuntabilitas birokrasi adalah terlalu lamanya proses indoktrinasi kultur birokrasi yang mengarahkan aparat birokrasi untuk selalu melihat ke atas. Selama ini aparat birokrasi telah terbiasa lebih mementingkan kepentingan pimpinan daripada kepentingan masyarakat pengguna jasa. Birokrasi tidak pernah merasa bertanggung jawab kepada publik, melainkan bertanggung jawab kepada pimpinan atau atasannya.

Transparansi dalam birokrasi dapat memberikan implikasi pada meningkatnya tingkat korupsi di dalam birokrasi, tetapi reformasi tetap dilakukan di semua tingkatan birokrasi. Apabila reformasi dilakukan pada tingkat birokrasi pusat saja, hal tersebut justru hanya akan memindahkan korupsi dan birokrasi pusat ke birokrasi yang ada di daerah. Acuan pelayanan yang digunakan oleh aparat birokrasi juga dapat menunjukkan tingkat akuntabilitas pemberian pelayanan publik.

Peningkatan kapasitas pegawai negeri sipil (aparatur) dalam mewujudkan Good Governance pada berbagai negara sudah dilakukan dengan berbagai macam usaha. Tidak ketinggalan pula usaha yang dilakukan

oleh negara Indonesia sendiri. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan perlu dilakukan reformasi mendasar terutama dalam kinerjanya. Beberapa alternatif yang dapat dilakukan adalah :

1. Melakukan reformasi internal dari aparat/birokrasi tentang tugas yang diembannya. Persepsi selama ini ia dibutuhkan rakyat atau publik harus dirubah bahwa dialah yang membutuhkan rakyat
2. Peningkatan suasana kompetensi dengan sesama aparat dalam memberikan layanan. Dengan kompetensi output layanan menjadi lebih baik, namun tidak menambah biaya
3. Mendeskripsikan dan mempublikasi-kan secara jelas-tegas, kriteria efisien dan efektif suatu kegiatan layanan publik. Efisien atau efektif tidaknya aktivitas layanan publik menjadi indikasi kinerja dan jenjang karir aparat yang bersangkutan
4. Adanya otonomi, demokratisasi serta keterlibatan aparat dalam merumuskan suatu kebijakan
5. Peningkatan moralitas aparat, ini bersangkutan dengan kesadaran masing-masing aparat/ birokrasi sebagai aktor pelayanan publik

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan program pengembangan sumber daya manusia aparatur, dimana mulai dari proses recruitment, reinforcement sampai pada proses retaining. Dari beberapa tahapan tersebut diharapkan akan diperoleh hasil pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memenuhi tuntutan aparatur itu sendiri, dimana secara umum yang diharapkan dari mereka adalah keseimbangan antara kepuasan dalam bekerja (job satisfaction) dengan kepuasan dalam hidup (life satisfaction). Dengan eksistensi mereka diakui, kesejahteraan diperhatikan, akan berdampak pada komitmen yang semakin menguat dan rasa loyalitas para aparatur kepada pemerintah daerah menjadi bertambah.

Hasil analisis manajemen yang merupakan upaya pendekatan pada pemecahan masalah, dalam pelaksanaannya memerlukan manajemen yang terpadu dan berkelanjutan. Antar lembaga dalam pemerintahan daerah bersatu padu dalam melaksanakan serta mengembangkan program pembangunan yang berorientasi pada masyarakat dengan suka rela melepaskan ego sektoral. Pembentukan komitmen secara bersama yang disertai dengan peningkatan daya tanggap atau responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan akan barang dan jasa para "users", dilaksanakan dengan etos kerja serta budaya kerja yang setiap saat diupayakan ada peningkatan untuk kepentingan bersama, sehingga terbentuk suatu team kerja yang saling mengisi dan saling membutuhkan. Kebersamaan antar sumber daya aparatur dalam setiap lembaga pemerintahan dalam upaya peningkatan kinerja diperlukan untuk membentuk suatu team dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah secara efektif dan efisien.

Langkah selanjutnya yang dapat dilakukan untuk mendukung upaya manajemen terpadu dan berkelanjutan, pembentukan komitmen dan daya tanggap serta pembentukan team dalam kerangka pengembangan kapabilitas aparatur pemerintah daerah, antara lain adalah dengan upaya pengembangan sumberdaya manusia aparat pemerintah daerah untuk mendapatkan kemampuan aparatur secara optimal. Peluang dan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan baik secara formal maupun non formal dibuka lebar-lebar, kemudian pada akhirnya diberdayakan secara profesional dalam arti pendidikan yang telah diperoleh diberikan kesempatan untuk dapat diaplikasikan dalam ketugasannya. Dengan demikian tujuan pendidikan dan pelatihan yang diharapkan bagi pegawai negeri sipil dapat tercapai, seperti yang tercantum dalam PP. 101 Tahun 2000,

sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Tujuan diklat dalam PP. 101/2000 tersebut sudah sangat komplit dan menyeluruh meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, aplikasinya terhadap masyarakat serta semangat nasionalisme. Apabila kita resapi tugas dalam pencapaian tujuan diklat tersebut cukup berat untuk mencapainya, sikap optimistis dan positif *thinking* perlu ditumbuhkembangkan dalam setiap proses pengembangan sumberdaya manusia aparatur, paling tidak tahapan-tahapan serta proses yang mengarah kepada proses pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah harus dilalui dengan dukungan kebijakan top manager sehingga kejelasan arah dan tujuan didapatkan dan dapat dijadikan pegangan bagi setiap aparatur pemerintah daerah untuk dapat saling berkompetisi secara positif yang kemudian mengarah kepada kolaborasi team. Sikap merasa menjadi pahlawan, konseptor tunggal, sumber inspirasi dan lain sebagainya, yang pada intinya berupaya menunjukkan keberadaan secara individual harus dihindari. Kinerja harus diyakini sebagai hasil dari kebersamaan sebagai wujud nyata dari satu team.

## KESIMPULAN.

Decision maker dalam kebijakannya diharapkan dapat memberikan ruang atau skala prioritas pertama dalam hal pengembangan sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia yang ada di wilayah pemerintah daerah setempat. Fakta, realitas serta data menjadi landasan utama dalam setiap pengambilan kebijakan, dan sudah menjadi kenyataan bahwa dunia pelatihan SDM yang terabaikan akan berakibat krisis multidimensional yang belum juga kunjung reda sampai pada saat ini masih dialami oleh Bangsa Indonesia yang semakin tertinggal dari dunia internasional. Maju tidaknya suatu wilayah sangat ditentukan oleh mutu serta kualitas SDM yang dimiliki. Pola pikir global, kepercayaan dan toleransi menjadi falsafah utama dalam pengembangan SDM.

Aparatur harus mempunyai keahlian yang dapat dipergunakan pada setiap daerah bahkan bersifat mendunia. Setiap konsep maupun pendapat diberikan kesempatan serta kepercayaan untuk dapat dipertanggungjawabkan, apabila ada sinyal positif dalam setiap gagasan yang diajukan harus terus diberikan tantangan, dihargai, didorong, dimotivasi serta dijanjikan kompensasi yang kompetitif, pola pengembangan karir yang jelas, sarana kesehatan, keamanan kerja dan pemenuhan keperluan hidup yang optimal sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah.

Pada akhirnya dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tingkatkannya kemampuan dalam mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik. Apabila hal-hal tersebut di atas dapat terpenuhi dengan landasan komitmen bersama untuk

introspeksi diri kemudian melakukan perubahan segera, maka tidak mustahil masyarakat sejahtera adil dan makmur yang sementara ini hanya sebatas visi saja akan segera dapat tercapai.

Sesuai dari interpretasi di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa, maka pemerintah yang baik itu adalah pemerintah yang baik dalam ukuran proses maupun hasilhasilnya. Semua unsur-unsur dalam pemerintahan biasa bergerak secara sinergis, tidak saling berbenturan, memperoleh dukungan rakyat serta menglibatkan semua elemen untuk mengambil kebijakan publik, menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bagi masyarakat terwujudnya masyarakat madani (Civil Society).

## DAFTAR PUSTAKA

- Fernandez Sergio. March April. 2006. *Public Administration Review. Managing Succesful organizational Change in The Public Sector.*
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance.* Jakarta : LAN
- M. Jae Moon and Changho Hwang. 2013., *The State of Civil Service Systems in the Asia-Pacific Region: A Comparative Perspective.* Review of Public Personnel Administration 2013 33: 121 originally published online 30 April 2013
- Kumorotomo, Wahyudi, 2005, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik,* Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep dasar dan Aplikasinya,* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Efektivitas Organisasi, Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta. Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi,* Edisi Revisi,

- Gramedia Pustaka Utama,  
Jakarta,
- Haris Syamsuddin, 2007, Desentralisasi.  
Demokrasi dan akuntabilitas  
Pemerintahan Daerah, jakarta,
- Islamy, M. Irfan, (2007), Prinsip-Prinsip  
Perumusan Kebijakan Negara,  
Bumi Aksara, Jakarta.
- W.J.S. Poerwardaeminto, 1994, *Kamus  
Bahasa Indonesia*, Balai  
Pustaka Jakarta