



KEMENTERIAN
PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN

MODUL

PELATIHAN TEKNIS

REFORMASI PELAYANAN PUBLIK

PUSAT PENDIDIKAN DAN
PELATIHAN PELAJARAN

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
BAB II. KONSEP BUDAYA KERJA	4
A. Indikator Keberhasilan.....	4
B. Materi Pembelajaran	4
C. Latihan	22
D. Rangkuman	22
E. Evaluasi.....	23
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	23
BAB III. BUDAYA KERJA BERINTEGRITAS	24
A. Indikator Keberhasilan	24
B. Materi Pembelajaran	24
C. Latihan	29
D. Rangkuman	29
E. Evaluasi.....	30
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	30
BAB IV. BUDAYA KERJA BERORIENTASI HASIL	31
A. Indikator Keberhasilan.....	31
B. Materi Pembelajaran	31
C. Latihan	46
D. Evaluasi	47
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	47
BAB V. MEMBANGUN BUDAYA KERJA SINERGIS	48
A. Indikator Keberhasilan.....	48

B. Materi Pembelajaran	48
C. Latihan	52
D. Rangkuman.....	52
E. Evaluasi	53
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	53
BAB VI. TATA NILAI BUDAYA KERJA KEMENDIKBUD	54
A. Indikator Keberhasilan.....	54
B. Materi Pembelajaran	54
C. Latihan	57
D. Rangkuman.....	57
E. Evaluasi	57
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	58

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejalan dengan *Grand Design* reformasi birokrasi dan gerakan revolusi mental, perhatian terhadap kinerja pelayanan publik perlu mendapat prioritas utama dari pemerintah karena hal ini selalu menjadi sorotan masyarakat dewasa ini. Harapan masyarakat adalah pegawai aparatur sipil negara (ASN) dapat melaksanakan pelayanan publik secara optimal sekaligus menepis citra negatif tentang birokrasi pemerintahan. Semakin baik kualitas pelayanan publik, maka akan semakin baik dan kuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Oleh karena itu pemerintah harus dapat menciptakan kondisi keseimbangan antara tuntutan masyarakat dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut agar terwujud kinerja pelayanan publik sebagaimana yang diharapkan.

Kondisi ini akan dapat dicapai jika seluruh pegawai ASN mampu menunjukkan dan mengaktualisasikan nilai-nilai budaya kerja dalam sikap dan perilaku sebagaimana diharapkan. Dengan demikian pemahaman terhadap budaya kerja yang kuat merupakan salah satu unsur yang dapat membantu pegawai ASN dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk itu diperlukan upaya membangun budaya kerja yang berorientasi pada kinerja pelayanan publik yang berkualitas .

Modul ini disusun dan dipersiapkan sebagai bagian dari modul Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud yang diselenggarakan bagi pegawai ASN dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pegawai Kemdikbud. Diharapkan dengan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja pelayanan publik, pegawai ASN dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan melaksanakan pelayanan publik secara lebih baik dan lebih berkualitas.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mengubah cara pandangya terhadap budaya pelayanan publik di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui pembelajaran budaya kerja berintegritas,

budaya kerja berorientasi hasil, budaya kerja sinergis dan tata nilai budaya kerja Kemendikbud. Materi pelatihan disajikan secara interaktif melalui metode ceramah, *brainstroming*, diskusi interaktif, dan presentasi. Keberhasilan peserta ditandai dengan kemampuannya menunjukkan adanya perubahan cara pandang mereka terhadap budaya pelayanan publik di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Modul ini terdiri dari:

1. Konsep Budaya Kerja
2. Budaya kerja berintegritas;
3. Budaya kerja berorientasi hasil
4. Budaya kerja sinergis
5. Budaya pelayanan publik.
6. Tata Nilai Budaya Kerja Kemendikbud

Modul ini juga dilengkapi dengan tugas-tugas dan latihan untuk membantu peserta dalam menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja.

C. Hasil Belajar

Pada akhir pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menunjukkan perubahan cara pandang terhadap budaya pelayanan publik di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

1. menjelaskan Konsep Budaya Kerja
2. menjelaskan budaya kerja berintegritas;
3. menjelaskan budaya kerja berorientasi hasil;
4. menjelaskan budaya kerja sinergis; dan
5. mengubah cara pandang terhadap Budaya pelayanan publik.
6. mengaktualisasi tata nilai budaya kerja Kemendikbud

E. Materi Pokok

Materi pokok mata pelatihan ini adalah:

1. Konsep Budaya Kerja
2. Budaya kerja berintegritas;
3. Budaya kerja berorientasi hasil

4. Budaya kerja sinergis
5. Budaya pelayanan publik.
6. Tata nilai budaya kerja Kemendikbud

BAB II

KONSEP BUDAYA KERJA

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan dapat menjelaskan makna, tujuan, Prinsip, Manfaat, fungsi, dan nilai-nilai budaya kerja.

B. Materi Pembelajaran

1. Mengapa Budaya Kerja Diperlukan?

Sejalan dengan Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi 2010 – 2025 Diperlukan sosok aparatur pemerintah yang mampu melaksanakan tugas secara *profesional* yaitu adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur sipil negara dengan dilandasi *kaidah, nilai dan norma* dalam rangka terciptanya *etika kerja* yang penuh tanggung jawab, sebagai suatu *budaya kerja aparatur*.

2. Makna Budaya

Budaya adalah merupakan pola nilai, sikap tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karsa dan karya (termasuk segala instrumennya, sistem kerja, dan teknologi);

Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna & pandangan hidup, yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku;

Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu;

Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non-sosial.

3. Makna Kerja

Kerja dan bekerja dapat dimaknai secara berbeda oleh setiap orang, termasuk oleh seorang aparatur sipil negara. Kerja dapat dimaknai sebagai berikut:

- a. Hukuman
- b. Beban
- c. Kewajiban
- d. Sumber penghasilan
- e. Kesenangan
- f. Gengsi, prestise
- g. Aktualisasi diri
- h. Panggilan jiwa
- i. Pengabdian dengan tulus, tanpa pamrih
- j. Hidup
- k. Ibadah
- l. Hakekat kerja merupakan bentuk atau cara manusia untuk memanusiakan dirinya.
- m. Bekerja merupakan bentuk aktual dari nilai-nilai, keyakinan yg dianutnya & dapat menjadi motivasi utk melahirkan karya dan kinerja (*performance*) (toto asmara, 2001)

Jansen Sinamo mengemukakan 8 etos kerja profesional untuk memaknai kerja yaitu:

- a. Kerja adalah Rahmat; Ikhlas dan Bersyukur
- b. Kerja adalah Amanah; Benar dan Bertanggung Jawab
- c. Kerja adalah Panggilan; Tuntas dan Berintegritas
- d. Kerja adalah Aktualisasi; Antusias dan Bekerja Keras
- e. Kerja adalah Ibadah; Serius dan Berdedikasi
- f. Kerja adalah Seni; Kreatif dan Berinovasi
- g. Kerja adalah Kehormatan; Tekun dan Berkualitas
- h. Kerja adalah Pelayanan; Paripurna dan Berkesantunan

4. Makna Budaya Kerja

Budaya kerja, merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*habituating process*) pola perilaku tertentu agar

tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik. Adapun pengertian budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa:

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Adapun Menurut Triguno dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa:

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Taliziduhu Ndraha dalam buku Teori Budaya Kerja, mendefinisikan budaya kerja, yaitu; "Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Sedangkan Menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa: "Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".

Dari uraian-uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan

dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya.

Berdasarkan uraian di atas Budaya kerja dapat dipahami dan dimaknai sebagai berikut:

- a. Budaya kerja adalah falsafah yg didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yg menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam suatu kelompok masyarakat/organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, & tindakan sebagai wujud dari kerja. Warna Budaya Kerja berupa produktivitas, yang tercermin dalam perilaku kerja (kerja keras, ulet, disiplin, tanggung jawab, dll)
- b. Budaya kerja merupakan pola tingkah laku dan nilai-nilai yang disepakati karyawan dalam bekerja.
- c. Budaya kerja berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap “kerja”.
- d. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
- e. Budaya kerja merupakan instrumen untuk merubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang akan berorientasi untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat.
- f. Berdasarkan Peraturan menteri pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi republik Indonesia nomor 39 tahun 2012 tentang pedoman pengembangan budaya kerja, budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja yaitu sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan Permenpan nomor 39 tahun 2012, pendekatan yang digunakan untuk merubah budaya kerja adalah dengan pendekatan melalui manajemen perubahan.

- g. Budaya kerja juga dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu.

5. Budaya Kerja Menurut Pandangan Agama

a. Hindu

Hana pwa tumung dadi wang wimukha ring dharma sadhana (Bila ada yang beroleh kesempatan menjadi manusia hanya mementingkan dirinya sendiri, rakus akan harta benda, memuaskan nafsu secara berlebihan, serta menyimpang dari hukum kebaikan dan kejujuran (dharma), mereka itu yang disebut kesasar hidupnya serta sangat berbahaya.)

b. Budha - Konghucu

Kuil tri darma bumi raya singkawang:

- 1) Samma Ajiva (mata pencaharian yang benar)
- 2) Samma Vayama (usaha yg benar)
- 3) Samma Sati (kesadaran yg benar)
- 4) Samma Samadhi (konsentrasi yg benar)
- 5) Samma Kamananta (perbuatan yg benar)
- 6) Samma Vaca (ucapan yg benar)
- 7) Samma Sankappa (pikiran yg benar)
- 8) Samma Ditthi (pandangan yg benar)

c. Kristen

- 1) Apapun juga yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk Tuhan, dan bukan untuk manusia (*Kolose 3 : 23*).
- 2) Hiduplah dengan penuh hikmat terhadap orang-orang luar, pergunkan waktu yang ada (*Kolose 4 : 5*).
- 3) Hendaklah kata-katamu senantiasa penuh kasih, jangan hambar sehingga kamu tahu bagaimana kamu harus memberi jawaban kepada setiap orang (*Kolose 4 : 6*).

d. Islam

- 1) Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah apa yang ada pada suatu kaum, sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka (*Ar-Ra'd: 11*)
- 2) Dan tidak ada bagi manusia itu, melainkan apa yang telah ia usahakan (*An-Najm: 39*)
- 3) Seseorang yang hari ini lebih baik dari hari kemarin adalah beruntung, jika hari ini sama dengan kemarin maka ia orang yang merugi, dan jika hari ini lebih jelek dari kemarin maka ia dilaknat (*Hadits Nabi*)
- 4) Barang siapa yang hikmahnya / orientasinya pada perut, maka hasilnya sama dengan yang keluar dari perut (*Ali bin Abi Tholib*)

6. Tujuan Budaya Kerja:

Budaya kerja aparatur bertujuan untuk:

- a. Mendorong perubahan sikap dan perilaku aparatur untuk meningkatkan kinerja (*orientasi Hasil/outcome*) melalui produktivitas dan kinerja yang tinggi
- b. Membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain (Permenpan-rb Nomor 39 tahun 2012)

7. Prinsip Budaya Kerja

- a. Budaya Kerja diturunkan dari Budaya organisasi (Budaya organisasi adalah Sistem nilai bersama untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi yang dikembangkan dari Norma, nilai, keyakinan, dan harapan bersama)
- b. Budaya Kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.
- c. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai.
- d. Budaya kerja dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran-ajaran agama, konstitusi/peraturan perundang-undangan, kondisi sosial dan budaya.

- e. Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.
- f. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi

8. Prinsip Penerapan Budaya Kerja

- a. Inisiatif
- b. Kepercayaan
- c. Kesenangan
- d. Individualitas
- e. Kesetaraan
- f. Dialog
- g. Hubungan Kerja
- h. Pilihan Tempat Kerja

9. Fungsi Budaya Kerja

- a. Sebagai tapal batas/pembeda organisasi yang satu dgn organisasi yg lain
- b. Sebagai identitas bagi anggota organisasi
- c. Memudahkan timbulnya komitmen yg lbh luas daripada kepentingan pribadi
- d. Memantapkan sistem kerja dan sistem sosial dalam organisasi
- e. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku pegawai

10. Aktualisasi budaya kerja:

- a. Pemahaman terhadap makna bekerja;
- b. Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- c. Sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- d. Sikap terhadap waktu;
- e. Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;
- f. Etos kerja
- g. Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

11. Manfaat Budaya Kerja

- a. Meningkatkan Kerjasama antar individu, kelompok, unit;
- b. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama;
- c. Mengefektifkan integritas, sinkronisasi, keselarasan, dan dinamika dalam organisasi;
- d. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
- e. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
- f. Mengeliminasi hambatan psikologis dan kultural; dan
- g. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan
- h. Mendorong Kreativitas Pegawai

12. Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara

Sebagai landasan dalam melaksanakan budaya kerja aparatur sipil negara telah diterbitkan dan diberlakukan undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai upaya untuk mewujudkan aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia tahun 1945.

Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN menurut UU nomor 5 tahun 2014 Pasal 2 adalah berdasarkan pada asas-asas:

- a. Kepastian Hukum
- b. Profesionalitas
- c. Proporsionalitas
- d. Keterpaduan
- e. Delegasi
- f. Netralitas
- g. Akuntabilitas
- h. Efektif dan efisiensi
- i. Keterbukaan
- j. Nondiskriminatif

- k. Persatuan dan kesatuan
- l. Keadilan dan kesetaraan
- m. Kesejahteraan

Selanjutnya pada pasal 4 diatur tentang nilai dasar yang harus menjadi acuan dan pedoman sikap serta perilaku ASN yang bertujuan untuk menjaga kehormatan dan martabat ASN yang meliputi:

- a. Memegang teguh ideologi Pancasila
- b. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah
- c. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia
- d. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak memihak
- e. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keadilan
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif
- g. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur
- h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik
- i. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah
- j. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun
- k. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi
- l. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerjasama
- m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai
- n. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan
- o. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

13. Nilai-nilai dasar ASN Sebagai Landasan Membangun Budaya Kerja

Nilai-nilai Aneka (Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, Anti Korupsi) adalah merupakan landasan dan pedoman bagi ASN untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, sehingga nilai ini jugalah yang harus diadopsi dan diaktualisasi sebagai budaya kerja pegawai ASN.

Nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

a. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai. Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya.

Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokratis); untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional); dan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar). Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu: akuntabilitas vertikal (pertanggungjawaban kepada otoritas yang lebih tinggi) dan akuntabilitas horisontal (pertanggungjawaban pada masyarakat luas).

Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung dimensi akuntabilitas kejujuran dan hukum, akuntabilitas proses, akuntabilitas program, dan akuntabilitas kebijakan. Akuntabilitas dapat diwujudkan melalui Perencanaan Strategis, Kontrak Kinerja, dan Laporan Kinerja.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel, ada beberapa indikator dari nilai-nilai dasar akuntabilitas yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Kepemimpinan

Lingkungan yang akuntabel tercipta dari atas ke bawah dimana pimpinan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lingkungannya.

2) Transparansi

Keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok/instansi.

3) Integritas

Adalah adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.

4) Tanggung Jawab

Adalah kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatannya yang di sengaja maupun yang tidak di sengaja. tanggung jawab juga berarti berbuat sebagai perwujudan kesadaran akan kewajiban.

5) Keadilan

Adalah kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal baik terhadap orang maupun barang.

6) Kepercayaan

Rasa keadilan akan membawa pada sebuah kepercayaan. Kepercayaan ini yang akan melahirkan akuntabilitas.

7) Keseimbangan

Untuk mencapai akuntabilitas dalam lingkungan kerja, maka diperlukan keseimbangan antara akuntabilitas dan kewenangan, serta harapan dan kapasitas.

8) Kejelasan

Pelaksanaan wewenang dan tanggungjawab harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang menjadi tujuan dan hasil yang diharapkan.

9) Konsistensi

Adalah sebuah usaha untuk terus melakukan sesuatu sampai tercapainya tujuan akhir.

b. Nasionalisme

Nasionalisme sangat penting dimiliki oleh setiap pegawai ASN., terutama kemampuan mengaktualisasikan nasionalisme dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Dengan nasionalisme yang kuat, maka setiap pegawai ASN memiliki orientasi berpikir mementingkan kepentingan publik, bangsa, dan negara. Nilai-nilai yang berorientasi pada kepentingan publik menjadi nilai dasar yang harus dimiliki oleh setiap pegawai ASN. Pegawai ASN harus memahami bagaimana aktualisasi sila demi sila dalam Pancasila agar memiliki karakter yang kuat dengan nasionalisme dan wawasan kebangsaan. Nasionalisme berarti pandangan tentang rasa cinta yang wajar terhadap bangsa dan negara, sekaligus menghormati bangsa lain.

Ada lima indikator dari nilai-nilai dasar nasionalisme yang harus diperhatikan sesuai dengan sila yang terdapat dalam Pancasila, yaitu :

1) Sila pertama : Ketuhanan Yang Maha Esa.

Ketuhanan YME menjadikan Indonesia bukan sebagai negara sekuler yang membatasi agama dalam ruang privat. Pancasila justru mendorong nilai-nilai ketuhanan mendasari kehidupan masyarakat dan berpolitik. Nilai-nilai ketuhanan yang dikehendaki Pancasila adalah nilai-nilai ketuhanan yang positif, yang digali dari nilai-nilai keagamaan yang terbuka (inklusif), membebaskan dan menjunjung tinggi keadilan dan persaudaraan. Dengan berpegang teguh pada nilai-nilai ketuhanan diharapkan bisa memperkuat pembentukan karakter dan kepribadian, melahirkan etos kerja yang positif, dan memiliki kepercayaan diri untuk mengembangkan potensi diri dan kekayaan alam yang diberikan Tuhan untuk kemakmuran masyarakat.

2) Sila kedua : Kemanusiaan yang Adil dan Beradab.

Sila kedua memiliki konsekuensi ke dalam dan ke luar. Ke dalam berarti menjadi pedoman negara dalam memuliakan nilai-nilai kemanusiaan dan hak asasi manusia. Ini berarti negara menjalankan fungsi “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

3) Sila ketiga : Persatuan Indonesia.

Semangat kebangsaan adalah mengakui manusia dalam keragaman dan terbagi dalam golongan-golongan. Keberadaan bangsa Indonesia terjadi karena memiliki satu nyawa, satu asal akal yang tumbuh dalam jiwa rakyat sebelumnya, yang menjalani satu kesatuan riwayat, yang membangkitkan persatuan karakter dan kehendak untuk hidup bersama dalam suatu wilayah geopolitik nyata. Selain kehendak hidup bersama, keberasaan bangsa Indonesia juga didukung oleh semangat gotong royong. Dengan kegotong royongan itulah, Indonesia harus mampu melindungi segenap bangsa dan tumpah darah Indonesia, bukan membela atau mendiamkan suatu unsur masyarakat atau bagian tertentu dari teritorial Indonesia. Tujuan nasionalisme yang mau didasari dari semangat gotong royong yaitu ke dalam dan ke luar. Ke dalam berarti kemajemukan dan

keanekaragaman budaya, suku, etnis, agama yang mewarnai kebangsaan Indonesia, tidak boleh dipandang sebagai hal negatif dan menjadi ancaman yang bisa saling menegasikan. Sebaliknya, hal itu perlu disikapi secara positif sebagai limpahan karunia yang bisa saling memperkaya khazanah budaya dan pengetahuan melalui proses penyerbukan budaya. Ke luar berarti memuliakan kemanusiaan universal, dengan menjunjung tinggi persaudaraan, perdamaian dan keadilan antar umat manusia.

- 4) Sila keempat : Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan.

Demokrasi permusyawaratan mempunyai dua fungsi. Fungsi pertama, badan permusyawaratan/perwakilan bisa menjadi ajang memperjuangkan aspirasi beragam golongan yang ada di masyarakat. Fungsi kedua, semangat permusyawaratan bisa menguatkan negara persatuan, bukan negara untuk satu golongan atau perorangan. Permusyawaratan dengan landasan kekeluargaan dan hikmat kebijaksanaan diharapkan bisa mencapai kesepakatan yang membawa kebaikan bagi semua pihak.

Abraham Lincoln mendefinisikan demokrasi sebagai “pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat”. Ada tiga prasyarat dalam pemerintahan yang demokratis, yaitu :

- (1) kekuasaan pemerintah berasal dari rakyat yang diperintah;
 - (2) kekuasaan itu harus dibatasi; dan
 - (3) pemerintah harus berdaulat, artinya harus cukup kuat untuk dapat menjalankan pemerintahan secara efektif dan efisien.
- Secara garis besar, terdapat dua model demokrasi, yaitu : majoritarian democracy (demokrasi yang lebih mengutamakan suara mayoritas) dan consensus democracy (demokrasi yang mengutamakan konsensus atau musyawarah). Oleh karena itu, pilihan demokrasi konsensus berupa demokrasi permusyawaratan merupakan pilihan yang bisa membawa kemaslahatan bagi bangsa Indonesia.

- 5) Sila kelima : Keadilan Sosial Bagi Seluruh rakyat Indonesia. Dalam rangka mewujudkan keadilan sosial, para pendiri bangsa menyatakan bahwa Negara merupakan organisasi masyarakat yang bertujuan menyelenggarakan keadilan. Keadilan sosial juga merupakan perwujudan imperative etis dari amanat pancasila dan UUD 1945.

Peran negara dalam mewujudkan rasa keadilan sosial, antara lain :

- a) perwujudan relasi yang adil di semua tingkat sistem kemasyarakatan;
- b) pengembangan struktur yang menyediakan kesetaraan kesempatan; c) proses fasilitasi akses atas informasi, layanan dan sumber daya yang diperlukan; dan d) dukungan atas partisipasi bermakna atas pengambilan keputusan bagi semua orang.

c. Etika-Publik

Etika dapat dipahami sebagai sistem penilaian perilaku serta keyakinan untuk menentukan perbuatan yang pantas guna menjamin adanya perlindungan hak-hak individu, mencakup cara-cara pengambilan keputusan untuk membantu membedakan hal-hal yang baik dan buruk serta mengarahkan apa yang seharusnya dilakukan sesuai nilai-nilai yang dianut (Catalano,1991). Konsep etika sering disamakan dengan moral. Padahal ada perbedaan antara keduanya. Etika lebih dipahami sebagai refleksi yang baik atau benar. Sedangkan moral mengacu pada kewajiban untuk melakukan yang baik atau apa yang seharusnya dilakukan. Etika juga dipandang sebagai karakter atau etos individu/kelompok berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma luhur. Kode etik adalah aturan-aturan yang mengatur tingkah laku dalam suatu kelompok khusus, sudut pandangnya hanya ditujukan pada hal-hal prinsip dalam bentuk ketentuan tertulis. Bagi aparatur sipil negara budaya etika yang harus dipahami, diinternalisasi dan diaktualisasi adalah sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN sebagaimana sudah diuraikan pada BAB II di atas.

d. Komitmen Mutu

Komitmen mutu adalah janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan untuk menjaga mutu kinerja pegawai. Bidang apapun yang menjadi tanggung jawab pegawai negeri sipil semua mesti dilaksanakan secara optimal agar dapat memberi kepuasan kepada stakeholder. Komitmen mutu merupakan tindakan untuk menghargai efektivitas, efisiensi, inovasi dan kinerja yang berorientasi mutu dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Ada empat indikator dari nilai-nilai dasar komitmen mutu yang harus diperhatikan:

1) Efektif

Efektif adalah berhasil guna, dapat mencapai hasil sesuai dengan target. Sedangkan efektivitas menunjukkan tingkat ketercapaian target yang telah direncanakan, baik menyangkut jumlah maupun mutu hasil kerja.

Efektifitas organisasi tidak hanya diukur dari performans untuk mencapai target (rencana) mutu, kuantitas, ketepatan waktu dan alokasi sumber daya, melainkan juga diukur dari kepuasan dan terpenuhinya kebutuhan pelanggan.

2) Efisien

Efisien adalah berdaya guna, dapat menjalankan tugas dan mencapai hasil tanpa menimbulkan keborosan. Sedangkan efisiensi merupakan tingkat ketepatan realiasi penggunaan sumberdaya dan bagaimana pekerjaan dilaksanakan sehingga dapat diketahui ada tidaknya pemborosan sumber daya, penyalahgunaan alokasi, penyimpangan prosedur dan mekanisme yang ke luar alur.

3) Inovasi Pelayanan Publik adalah hasil pemikiran baru yang konstruktif, sehingga akan memotivasi setiap individu untuk membangun karakter sebagai aparatur yang diwujudkan dalam bentuk profesionalisme layanan publik yang berbeda dari sebelumnya, bukan sekedar menjalankan atau menggugurkan tugas rutin.

4) Orientasi Mutu

Mutu merupakan suatu kondisi dinamis berkaitan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang sesuai atau bahkan melebihi harapan konsumen. Mutu mencerminkan nilai keunggulan produk/jasa yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya, bahkan melampaui harapannya. Mutu merupakan salah satu standar yang menjadi dasar untuk mengukur capaian hasil kerja. Mutu menjadi salah satu alat vital untuk mempertahankan keberlanjutan organisasi dan menjaga kredibilitas institusi.

Ada lima dimensi karakteristik yang digunakan pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan (Berry dan Parasuraman dalam Zulian Zamit, 2010:11), yaitu:

- a) Tangibles (bukti langsung), yaitu : meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi;
- b) Reliability (kehandalan), yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan;
- c) Responsiveness (daya tangkap), yaitu keinginan untuk memberikan pelayanan yang tanggap;
- d) Assurance (jaminan), yaitu mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya;
- e) Empathy, yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

e. Anti Korupsi

Kata korupsi berasal dari bahasa latin yaitu *Corruptio* yang artinya kerusakan, kebobrokan dan kebusukan. Korupsi sering dikatakan sebagai kejahatan luar biasa, karena dampaknya yang luar biasa, menyebabkan kerusakan baik dalam ruang lingkup pribadi, keluarga, masyarakat dan kehidupan yang lebih luas. Kerusakan tidak hanya terjadi dalam kurun waktu yang pendek, namun dapat berdampak secara jangka panjang.

Ada 9 (sembilan) indikator dari nilai-nilai dasar anti korupsi yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) Jujur, Kejujuran merupakan nilai dasar yang menjadi landasan utama bagi penegakan integritas diri seseorang. Tanpa adanya kejujuran mustahil seseorang bisa menjadi pribadi yang berintegritas. Seseorang dituntut untuk bisa berkata jujur dan transparan serta tidak berdusta baik terhadap diri sendiri maupun orang lain, sehingga dapat membentengi diri terhadap godaan untuk berbuat curang.
- 2) Peduli, Kepedulian sosial kepada sesama menjadikan seseorang memiliki sifat kasih sayang. Individu yang memiliki jiwa sosial tinggi akan memperhatikan lingkungan sekelilingnya di mana masih terdapat banyak orang yang tidak mampu, menderita, dan membutuhkan uluran tangan.
Pribadi dengan jiwa sosial tidak akan tergoda untuk memperkaya diri sendiri dengan cara yang tidak benar tetapi ia malah berupaya untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk membantu sesama.
- 3) Mandiri, Kemandirian membentuk karakter yang kuat pada diri seseorang menjadi tidak bergantung terlalu banyak pada orang lain. Mentalitas kemandirian yang dimiliki seseorang memungkinkannya untuk mengoptimalkan daya pikirnya guna bekerja secara efektif. Pribadi yang mandiri tidak akan menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang tidak bertanggungjawab demi mencapai keuntungan sesaat.
- 4) Disiplin, Disiplin adalah kunci keberhasilan semua orang. Ketekunan dan konsistensi untuk terus mengembangkan potensi diri membuat seseorang akan selalu mampu memberdayakan dirinya dalam menjalani tugasnya. Kepatuhan pada prinsip kebaikan dan kebenaran menjadi pegangan utama dalam bekerja. Seseorang yang mempunyai pegangan kuat terhadap nilai kedisiplinan tidak akan terjerumus dalam kemalasan yang mendambakan kekayaan dengan cara yang mudah.
- 5) Tanggung Jawab, Pribadi yang utuh dan mengenal diri dengan baik akan menyadari bahwa keberadaan dirinya di muka bumi adalah untuk melakukan perbuatan baik demi kemaslahatan sesama manusia. Segala

tindak tanduk dan kegiatan yang dilakukannya akan dipertanggungjawabkan sepenuhnya kepada Tuhan Yang Maha Esa, masyarakat, negara, dan bangsanya. Dengan kesadaran seperti ini maka seseorang tidak akan tergelincir dalam perbuatan tercela dan nista.

- 6) Kerja Keras, Individu beretos kerja akan selalu berupaya meningkatkan kualitas hasil kerjanya demi terwujudnya kemanfaatan publik yang sebesar-besarnya.

Ia mencurahkan daya pikir dan kemampuannya untuk melaksanakan tugas dan berkarya dengan sebaik-baiknya. Ia tidak akan mau memperoleh sesuatu tanpa mengeluarkan keringat.

- 7) Sederhana, Pribadi yang berintegritas tinggi adalah seseorang yang menyadari kebutuhannya dan berupaya memenuhi kebutuhannya dengan semestinya tanpa berlebih-lebihan. Ia tidak tergoda untuk hidup dalam gelimang kemewahan. Kekayaan utama yang menjadi modal kehidupannya adalah ilmu pengetahuan. Ia sadar bahwa mengejar harta tidak akan pernah ada habisnya karena hawa nafsu keserakahan akan selalu memacu untuk mencari harta sebanyak-banyaknya.

- 8) Berani, Seseorang yang memiliki karakter kuat akan memiliki keberanian untuk menyatakan kebenaran dan menolak kebathilan. Ia tidak akan mentolerir adanya penyimpangan dan berani menyatakan penyangkalan secara tegas. Ia juga berani berdiri sendirian dalam kebenaran walaupun semua kolega dan teman-teman sejawatnya melakukan perbuatan yang menyimpang dari hal yang semestinya. Ia tidak takut dimusuhi dan tidak memiliki teman kalau ternyata mereka mengajak kepada hal-hal yang menyimpang.

- 9) Adil, Pribadi dengan karakter yang baik akan menyadari bahwa apa yang dia terima sesuai dengan jerih payahnya. Ia tidak akan menuntut untuk mendapatkan lebih dari apa yang ia sudah upayakan. Bila ia seorang pimpinan maka ia akan memberi kompensasi yang adil kepada bawahannya sesuai dengan kinerjanya. Ia juga ingin mewujudkan keadilan dan kemakmuran bagi masyarakat dan bangsanya.

C. Latihan

1. Kelas dibagi dalam 5 kelompok.
2. Setiap kelompok mendiskusikan Aktualisasi nilai-nilai dasar ASN di lingkungan kerja dalam melaksanakan pelayanan Masyarakat.
3. Setiap kelompok membahas satu Nilai-nilai Dasar ASN.
4. Setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok

D. Rangkuman

1. Diperlukan sosok aparatur pemerintah yang mampu melaksanakan tugas secara *profesional* yaitu adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih, dan bebas KKN, mapu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur sipil negara dengan dilandasi *kaidah, nilai dan norma* dalam rangka terciptanya *etika kerja* yang penuh tanggung jawab, sebagai suatu *budaya kerja aparatur*.
2. budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap kerja yaitu sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
3. Budaya kerja aparatur bertujuan untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku aparatur untuk meningkatkan kinerja (*orientasi Hasil/outcome*) melalui produktivitas dan kinerja yang tinggi serta membangun SDM seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain.
4. Budaya Kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari, dan merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai serta dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran-ajaran agama, konstitusi/peraturan perundang-undangan, kondisi sosial dan budaya.
5. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah dalam melaksanakan tugas adalah : komitmen dan konsistensi, wewenang & tanggung jawab, kejujuran dan keikhlasan, profesionalisme dan integritas,

keaktivitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladan, kebersamaan & dinamika kelompok, ketepatan dan kecepatan, kecerdasan emosi & rasionalitas, ketegasan dan keteguhan, disiplin & keteraturan kerja, keberanian dan kearifan, dedikasi dan loyalitas, semangat dan motivasi kerja, ketekunan dan kesabaran, keadilan dan keterbukaan, penguasaan ilmu pengetahuan & teknologi.

E. Evaluasi

1. Pembuatan keputusan berdasarkan fakta dan alur logika dan ilmu yang benar dan lurus, serta bukan atas dasar suka dan tidak suka, atau emosi adalah merupakan nilai-nilai dasar budaya kerja.
2. Jelaskan pengertian budaya kerja menurut Peraturan menteri pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi republik Indonesia nomor 39 tahun 2012.
3. Jelaskan budaya kerja aparatur berdasarkan Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi 2010 – 2025.
4. Salah satu prinsip budaya kerja adalah bahwa Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai. Jelaskan makna prinsip tersebut.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

1. Menurut pengamatan saudara sejauhmana aktualisasi nilai-nilai dasar ASN di unit kerja saudara pada saat ini.
2. Budaya kerja berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap “kerja”.
Berdasarkan hal ini bagaimana saudara memberi makna terhadap pekerjaan saudara sebagai aparatur sipil negara (sesuai dengan jabatan/tugas saudara saat ini)? Jelaskan secara rinci.
3. Salah satu kode etik dan kode perilaku ASN berdasarkan undang-undang nomor 5 tahun 2014 adalah “Pegawai ASN melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas”. Jelaskan bagaimana saudara mengaktualisasi kode etik dan kode perilaku ini di unit kerja saudara.

BAB III

BUDAYA KERJA BERINTEGRITAS

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan dapat menjelaskan makna, budaya kerja berintegritas.

B. Materi Pembelajaran

1. Makna Budaya Berintegritas

Setiap kita pasti sudah mengenal istilah integritas. Kita juga sering mengatakan, Setiap pegawai itu harus memiliki integritas yang tinggi, sehingga Korupsi akan dapat kita hindari jika kita jujur, amanah, dan berintegritas.

“Sebenarnya apa itu integritas? Seberapa pentingkah integritas itu?”

Jika didefinisikan, integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Sedangkan dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Kemudian kita sekarang berbicara mengenai budaya kerja integritas.

Jika kita ingin berbahagia di tempat kerja, Kembangkan budaya integritas dengan sepenuh hati dan jujur. Budaya integritas tercipta pada saat setiap orang di tempat kerja bertanggung jawab dengan jujur atas kontribusi, kinerja, produktivitas, etika, tata krama, sopan-santun; kepatuhan pada aturan, kebijakan, sistem, dan kepemimpinan. Dalam hal ini, setiap individu terbiasa dan memiliki keyakinan untuk bertanggung jawab penuh atas tindakan, serta menerima apapun konsekuensinya dengan ikhlas. Semua orang terpanggil rasa tanggung jawabnya untuk menjadikan tempat kerja harmonis, bahagia, kreatif, damai, jujur, etis, dan saling melayani dengan hati yang jujur.

Budaya berintegritas mengekspresikan perilaku jujur, etis, bertanggung jawab, andal, kreatif, produktif, berkinerja, serta menjalankan pekerjaan sesuai aturan dan prosedur. Ini semua terjadi secara kolektif, dan terlihat di dalam kolaborasi kerja, yang mempercepat proses kerja dari kesadaran dan rasa tanggung jawab masing-masing orang. Integritas lahir dari mental dan

pola pikir yang menunjukkan minat untuk kehidupan yang jujur, ikhlas, bertanggung jawab, dan berkinerja tinggi.

Budaya berintegritas menciptakan energi kolektif dari perilaku kerja yang jujur, terbuka, adil, bertanggung jawab, melayani, berkinerja, produktif, etis, serta taat aturan dan hukum. Di sini, setiap individu terlibat untuk menciptakan kepastian proses kerja; menciptakan hubungan kerja yang harmonis melalui kolaborasi yang saling membantu dan bergotong royong; serta menjauhkan diri dari perilaku yang dikendalikan oleh ego dan kepentingan sempit. Dampaknya, lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan dan positif, sehingga stres berkurang dan kebahagiaan mengisi hari-hari kerja setiap orang.

Integritas dikaitkan dengan kejujuran dan tanggung jawab. Kejujuran dan tanggung jawab dalam integritas biasanya terekspressi melalui sikap, perilaku, kebiasaan, etos, karakter, gaya hidup, etika, etiket, dan moral. Orang-orang yang berintegritas tinggi konsisten hidupnya di dalam nilai-nilai positif tertinggi. Orang-orang berintegritas tinggi selaras hidupnya antara pikiran, ucapan, hati nurani, dan tindakan.

Orang-orang yang serakah, culas, banyak bohong, suka berpura-pura, adalah orang-orang yang tidak memiliki fondasi untuk mempraktikkan integritas di dalam hidupnya. Orang-orang yang sering stres dan bersikap negatif adalah contoh nyata dari tiadanya integritas di dalam dirinya. Orang-orang yang selalu merugikan teman, negara, keluarga, organisasi, dan orang lain adalah contoh nyata dari tiadanya integritas. Orang-orang yang selalu bersikap dan berperilaku serakah terhadap uang, adalah contoh dari tiadanya integritas. Orang-orang yang suka mengecilkan atau mengabaikan komitmen kepada orang lain, adalah contoh dari tiadanya integritas. Integritas adalah sebuah nilai yang sangat mudah terlihat dari karakter dan kepribadian seseorang.

Kehidupan berintegritas memerlukan mental yang ikhlas dalam meningkatkan standar kejujuran diri sendiri. Diperlukan komitmen untuk menjalani kehidupan integritas. Diperlukan keinginan, niat suci, dan keyakinan yang sangat kuat untuk menjalani kehidupan berintegritas. Diperlukan kesadaran

dan pengetahuan untuk terus-menerus meningkatkan standar dan kualitas diri sendiri. Dan, terus-menerus, seumur hidup menyempurnakan kualitas kejujuran, tanggung jawab, serta keyakinan bahwa integritas adalah sesuatu yang bisa mendatangkan kebaikan buat diri sendiri dan orang lain. Diperlukan konsistensi diri terhadap nilai-nilai positif dan kebajikan tertinggi. Dan semua ini, hanya bisa terjadi ketika Anda bertindak untuk merubah mental Anda menjadi lebih berintegritas, merubah sifat, karakter, kepribadian, dan penampilan diri yang memperlihatkan integritas secara utuh.

Kualitas integritas terlihat dari karakter dan kepribadian sehari-hari, dapat terlihat dari apa yang dilakukan sehari-hari. Intinya, integritas terlihat melalui sikap dan perilaku sehari-hari.

Contoh: Anda berkomitmen untuk memiliki tubuh yang bugar, sehat, dan berotot. Untuk bisa mewujudkannya, Anda harus memiliki integritas yang konsisten. Bila Anda sudah memiliki integritas, Anda akan menjadi pribadi yang sangat jujur kepada diri sendiri dan sangat bertanggung jawab untuk mewujudkan komitmen Anda.

Kejujuran dan tanggung jawab Anda akan mendorong Anda menjadi sangat disiplin dan rajin untuk berolahraga, diet sehat, tidur yang cukup, berpikir positif, serta menjalani gaya hidup yang sehat dan holistik. Dan, tidak ada rintangan apapun yang bisa menghentikan Anda untuk memiliki tubuh yang bugar, sehat, dan berotot. Anda akan bereaksi dan menanggapi semua kesulitan dan hambatan dengan keyakinan untuk tetap mewujudkan komitmen Anda. Integritas adalah fondasi yang menguatkan rasa tanggung jawab dan kejujuran dari nilai-nilai kehidupan yang lainnya.

Integritas meningkatkan keteguhan terhadap implementasi kejujuran dan tanggung jawab; meningkatkan pengabdian kepada kejujuran dan tanggung jawab yang lebih besar; meningkatkan kemampuan untuk menjaga ucapan dan perbuatan dalam satu energi positif; dan menjadikan diri sebagai orang yang dapat dipercaya untuk menjalankan kejujuran dan tanggung jawab besar. Ketika karakter Anda sudah berdasarkan integritas, maka karakter Anda tersebut selalu fokus untuk mendisiplinkan diri Anda dalam nilai-nilai positif.

Biasanya, Anda yang berkarakter integritas menjadi sangat tekun, rajin, ulet, disiplin, berani, berjuang, tidak pernah menyerah, jujur, bertanggung jawab, dan berjiwa kesatria dalam mempertanggung jawabkan semua perbuatan dan tindakan tanpa takut. Integritas adalah fondasi yang sangat kokoh dan tangguh untuk menghasilkan karakter dan kepribadian yang sangat jujur dan bertanggung jawab.

Ketika stres di tempat kerja berkurang, maka waktu dan sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk pencapaian kinerja tertinggi. Semua orang hanya fokus untuk menjadi produktif dan memberikan nilai tambah lebih, mereka hidup dalam budaya realistis dan harapan untuk mencapai lebih. Mereka menjadi sangat percaya diri dan bermental pemenang. Mereka menatap visi sambil bekerja keras menyempurnakan misi dan tujuan sehari-hari. Mereka sadar untuk menerima integritas sebagai kekuatan yang mengarahkan mereka untuk bergerak menuju masa depan dengan ikhlas dan bahagia. Jadi, integritas menjadi obat anti stres. Integritas membuat orang menjadi jujur dengan hidupnya, kerjanya, hubungannya dengan orang lain, dan dirinya sendiri.

Dalam budaya integritas, karyawan tidak terjebak dan berpolemik pada apa yang sudah terjadi, mereka fokus bekerja untuk menemukan solusi, tidak saling menyalahkan. Setiap orang saling berkontribusi untuk mendapatkan hasil yang ditargetkan; setiap orang berbagi peran dan fungsi tanpa melibatkan ego sektoral dan ego pribadi. Dan ini semua yang menjadi penyebab bahagia, serta penyebab turunnya tingkat stres di tempat kerja. Integritas menjadikan seseorang jujur terhadap dirinya sendiri. Dia sadar dan tahu tentang konsep diri yang benar, lalu menjadi arsitek yang merancang jati dirinya untuk dapat menangani kepercayaan yang diberikan oleh organisasi kepadanya, dengan penuh tanggung jawab dari kemampuan yang dia miliki. Walaupun stres merupakan kejadian yang tidak bisa dihindari. Tetapi, dengan niat dan komitmen untuk menjadi jujur pada diri sendiri, dan ikhlas untuk memenuhi tanggung jawab atas peran dan fungsi di tempat kerja. Maka, stres dapat dikendalikan dalam intensitas rendah. Hal ini, menyebabkan daya tahan

mental dan ketahanan fisik dapat diandalkan untuk pencapaian kinerja terbaik.

Budaya integritas tidak dapat diciptakan secara instan, diperlukan sistem dan budaya yang mendisiplinkan setiap individu untuk taat secara ikhlas pada kejujuran dan tanggung jawab. Tidak ada yang sempurna. Tidak ada manusia yang terlepas dari kesalahan. Budaya integritas menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang memperbaiki kesalahan tanpa menyalahkan orang lain. Budaya integritas mendorong setiap orang untuk menahan ego dan rasa tinggi hati. Budaya integritas menjadikan setiap orang di tempat kerja sebagai energi produktif yang mengeksplorasi potensi positif dari dalam diri sendiri, untuk dipersembahkan bagi kehidupan yang lebih besar dan lebih luas.

2. Budaya Kerja Berintegritas ASN

Budaya kerja berintegritas Aparatur Sipil Negara pada prinsipnya telah diatur dan ditetapkan dalam Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam bentuk nilai dasar dan kode etik dan kode perilaku sebagai landasan bagi ASN untuk dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Pelaksana Kebijakan Publik, Pelayan Publik, dan Perekat Pemersatu Bangsa.

Kode etik dan kode perilaku sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 3 huruf b bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.

Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- j. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN.
- l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.
- m. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- n. Profesionalitas jabatan.

C. Latihan

- 1. Kelas dibagi dalam 5 kelompok
- 2. Setiap kelompok mendiskusikan strategi implementasi 3 kode etik dan perilaku ASN berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun
- 3. Setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok

D. Rangkuman

- 1. Budaya berintegritas mengekspresikan perilaku jujur, etis, bertanggung jawab, andal, kreatif, produktif, berkinerja, serta menjalankan pekerjaan sesuai aturan dan prosedur. Ini semua 3 terjadi secara kolektif, dan terlihat di dalam kolaborasi kerja, yang mempercepat proses kerja dari kesadaran dan rasa tanggung jawab masing-masing orang. Integritas lahir dari mental

dan pola pikir yang menunjukkan minat untuk kehidupan yang jujur, ikhlas, bertanggung jawab, dan berkinerja tinggi.

2. Budaya integritas tidak dapat diciptakan secara instan, diperlukan sistem dan budaya yang mendisiplinkan setiap individu untuk taat secara ikhlas pada kejujuran dan tanggung jawab. Tidak ada yang sempurna. Tidak ada manusia yang terlepas dari kesalahan. Budaya integritas menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang memperbaiki kesalahan tanpa menyalahkan orang lain. Budaya integritas mendorong setiap orang untuk menahan ego dan rasa tinggi hati. Budaya integritas menjadikan setiap orang di tempat kerja sebagai energi produktif yang mengeksplorasi potensi positif dari dalam diri sendiri, untuk dipersembahkan bagi kehidupan yang lebih besar dan lebih luas.
3. Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) telah menetapkan nilai dasar dan kode etik dan kode perilaku sebagai landasan bagi ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Pelaksana Kebijakan Publik, Pelayan Publik, dan Perekat Pemersatu Bangsa.

E. Evaluasi

1. Jelaskan ciri-ciri perilaku budaya berintegritas pada suatu organisasi
2. Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara . terdapat 14 kode etik dan perilaku ASN. Menurut saudara kode etik dan kode perilaku yang mana yang paling sulit diterapkan di unit kerja saudara? Jelaskan alasannya
3. Budaya berintegritas tidak dapat diciptakan secara instan. Mengapa demikian? Jelaskan secara singkat.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Susunlah rencana aksi yang akan saudara lakukan untuk mengimplementasikan kode etik dan perilaku ASN di lembaga/unit kerja saudara.

BAB IV**BUDAYA KERJA BERORIENTASI HASIL****A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan dapat menjelaskan proses terbentuknya budaya kerja, perilaku ASN, budaya kerja ASN, dan pengembangan budaya kerja aparatur berorientasi hasil.

B. Materi Pembelajaran**1. Terbentuknya Budaya Kerja**

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga/organisasinya tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu sejak berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi. Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar organisasi. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.

Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan organisasi.

Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.

Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti organisasi.

Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Pada gilirannya setelah interaksi lintas sektoral dan antar karyawan semakin baik akan menyuburkan semangat kerjasama dalam wujud saling koordinasi manajemen atau karyawan lintas sektoral, menjaga kekompakkan manajemen, mendukung dan mengamankan setiap keputusan manajemen, serta saling mengisi dan melengkapi. Hal inilah yang menjadi tujuan bersama dalam rangka membentuk budaya kerja.

Pada prinsipnya fungsi budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumberdaya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu,

misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekspektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien.

Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan. Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

Dengan membiasakan kerja berkualitas, seperti berupaya melakukan cara kerja tertentu, sehingga hasilnya sesuai dengan standar atau kualifikasi yang ditentukan organisasi. Jika hal ini dapat terlaksana dengan baik atau membudaya dalam diri pegawai, sehingga pegawai tersebut menjadi tenaga yang bernilai ekonomis, atau memberikan nilai tambah bagi orang lain dan organisasi. Selain itu, jika pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat dilakukan dengan benar sesuai prosedur atau ketentuan yang berlaku, berarti pegawai dapat bekerja efektif dan efisien.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sesuai yang diharapkan.

2. Unsur– Unsur Budaya Kerja

Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam

upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Menurut Taliziduhu Ndraha, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur, yaitu:

- 1) Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2) Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama pegawai, atau sebaliknya.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka.

Menurut Triguno unsur-unsur dalam budaya organisasi, antara lain:

1. Falsafah, berupa nilai-nilai luhur Pancasila, UUD 1945, agama, tradisi, dan teknologi. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetics, perceived quality, value, responsiveness, humanity, security, dan competency*.

2. Nilai-nilai instrumen, yakni standar mutu, hubungan pemasok-pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus-menerut.

Adapun indikator-indikator budaya kerja menurut Taliziduhu Ndraha dapat dikategorikan tiga Yaitu :

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggungjawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun organisasi.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekwensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi organisasi maupun di lembaga pendidikan.

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai

harus menampakkan diri melalui media atau encoder tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas.

3. Pengertian Perilaku Pegawai

Perkembangan dalam bidang kepemimpinan kemudian memungkinkan merumuskan kembali beberapa anggapan tentang sifat dan perilaku individu atau pegawai dalam suatu organisasi dengan menentukan pemecahan yang serasi. Unsur yang pokok dari pada perilaku pegawai ialah beberapa jenis kegiatan, apakah yang bersifat fisik atau mental. Perilaku pegawai sebagai suatu rangkaian kegiatan. Sedangkan kegiatan itu selalu berorientasi kepada sasaran atau tujuan. Oleh karena itu mereka harus dibina dan diberikan suatu motivasi.

Motivasi menyangkut reaksi berantai, yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan, lalu timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai, kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran, yang berakhir dengan pemuasan. Menurut Soewarno Handyaningrat, berpendapat: "Masalah motivasi adalah sangat kompleks, karena kenyataannya memotivasi orang-orang itu berbeda-beda, baik terhadap individu maupun situasinya".

Kebutuhan yang diinginkan karena disebabkan perilaku, tetapi dapat pula kebutuhan mungkin akibat dari pada perilaku. Beberapa pendapat menyatakan bahwa kebutuhan tidak selalu menyebabkan perilaku manusia.

Pengertian perilaku itu sendiri menurut Soewarno Handyaningrat, yaitu: "Perilaku ialah apa yang kita lakukan, bukan mengapa kita melakukan itu".

Dengan demikian, perilaku adalah segala sesuatu atau apa-apa yang kita lakukan. Dari apa-apa yang kita lakukan membentuk suatu kebiasaan, watak,

karakter, tingkah laku, atau perilaku. Kebiasaan yang selalu dilakukan pegawai dalam suatu organisasi disebut dengan perilaku pegawai.

Perilaku pegawai menurut Stephen P. Robins dalam buku *Perilaku Organisasi* yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjelaskan bahwa: "Perilaku pegawai merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu organisasi yang terdapat dinamika kepemimpinan. Perilaku pegawai meliputi kepribadian, harga diri, pemantauan diri, dan kecenderungan untuk menanggung resiko". Perilaku pegawai lebih cenderung kepada pokok kepribadian, karena kepribadian menggambarkan perilaku seorang individu.

Karakteristik mencakup perasaan malu, keagresifan, sikap patuh, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan sifat takut dan malu. Karakteristik ini bila diperagakan dalam sejumlah besar situasi, disebut ciri-ciri kepribadian. Semakin konsisten karakteristik itu dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka disebut dengan perilaku. Karakteristik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Karakteristik yang bersifat positif akan menguntungkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, namun sebaliknya karakteristik yang negatif akan merugikan bagi organisasi. Untuk itu karakteristik-karakteristik tersebut dapat dipengaruhi oleh sifat kepemimpinan seorang pemimpin atau atasan dalam menjalankan roda keorganisasiannya.

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai-nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu. Untuk menciptakan kebahagiaan hidup jasmani, manusia dengan akal dan budinya selalu berusaha menciptakan benda-benda baru sesuai dengan yang diharapkannya. Selain akal dan budi tersebut di atas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki dalam buku *Perilaku Organisasi*, yaitu:

- 1) Motivasi

Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Dapat dikatakan teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

2) Sikap

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap mempengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.

3) Keyakinan

Keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

Norma-norma subjektif pengertiannya adalah tekanan sosial yang dirasakan untuk menampilkan suatu perilaku tertentu. Norma yang subjektif juga merupakan suatu fungsi dari keyakinan, tetapi keyakinan dari suatu jenis yang berbeda. Norma yang subjektif dapat membawa pengaruh yang kuat pada tujuan perilaku dari orang-orang yang peka terhadap pendapat model peran yang dihargai.

4) Imbalan dan Hukuman

Selain itu sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku individu. Teori motivasi pengukuhan ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat

ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Menurut Triguno, "perilaku kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat diukur antara lain; kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsiv, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain".

4. Budaya Kerja ASN

Budaya kerja Aparatur Sipil Negara secara implisit telah ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor : 30 Tahun 1980 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam meningkatkan disiplin PNS, telah diatur kewajiban dan larangan bagi PNS. Mengenai kewajiban PNS sebagai berikut:

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah;
- b. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan Negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri/pihak lain;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil.
- d. Mengangkat dan mentaati sumpah/janji pegawai Negeri Sipil dan sumpah/janji jabatan berdasarkan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Menyimpan rahasia Negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaikbaiknya;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan Pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku umum;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan persatuan, dan kesatuan Korps Pegawai Negeri Sipil;

- j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara/Pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;
- k. Mentaati ketentuan jam kerja;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik Negara dengan sebaik baiknya;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
- o. Bertindak dan bersikap tegas, tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya.
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya;
- s. Memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
- t. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan tentang perpajakan;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil, dan terhadap atasan;
- v. Hormat-menghormati antara sesama warga-negara yang memeluk agama/kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, yang berlainan;
- w. Menjadi teladan sebagai warganegara yang baik dalam masyarakat;
- x. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku;
- y. Mentaati perintah kedisiplinan dari atasan yang berwenang;
- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaikbaiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Di samping itu, Pegawai Negeri Sipil dilarang melakukan hal-hal sebagai berikut:

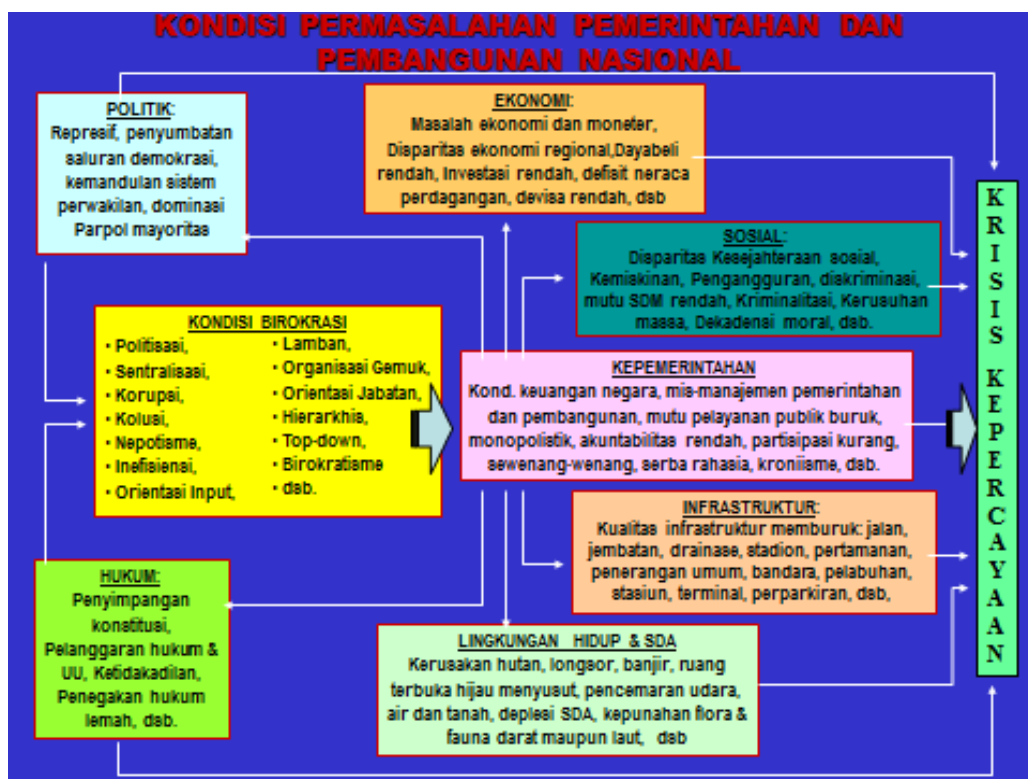
- a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah, atau Pegawai Negeri Sipil;

- b. Menyalahgunakan wewenangnya;
- c. Tanpa izin pemerintah menjadi Pegawai atau bekerja untuk Negara asing;
- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang atau surat-surat berharga milik Negara;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang, dokumen, atau surat-surat berharga milik Negara secara tidak sah;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun diluar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan Negara;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya;
- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapaun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- i. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- k. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani;
- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- m. Membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain;
- n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi pemerintah;
- o. Memiliki saham/modal dalam organisasi yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;

- p. Memiliki saham suatu organisasi yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya yang jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya organisasi;
- q. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi,
- r. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.

5. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Berorientasi Hasil

Pengembangan budaya kerja aparatur merupakan upaya dan langkah terencana secara sistematis untuk menerapkan nilai-nilai dan norma etika budaya kerja aparatur Negara sebagaimana telah diuraikan di atas secara konsisten dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat dengan memperhatikan permasalahan pemerintahan dan pembangunan nasional saat ini sebagaimana dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini.



Gambar 3.1
Kondisi Permasalahan Pemerintahan dan Pembangunan Nasional

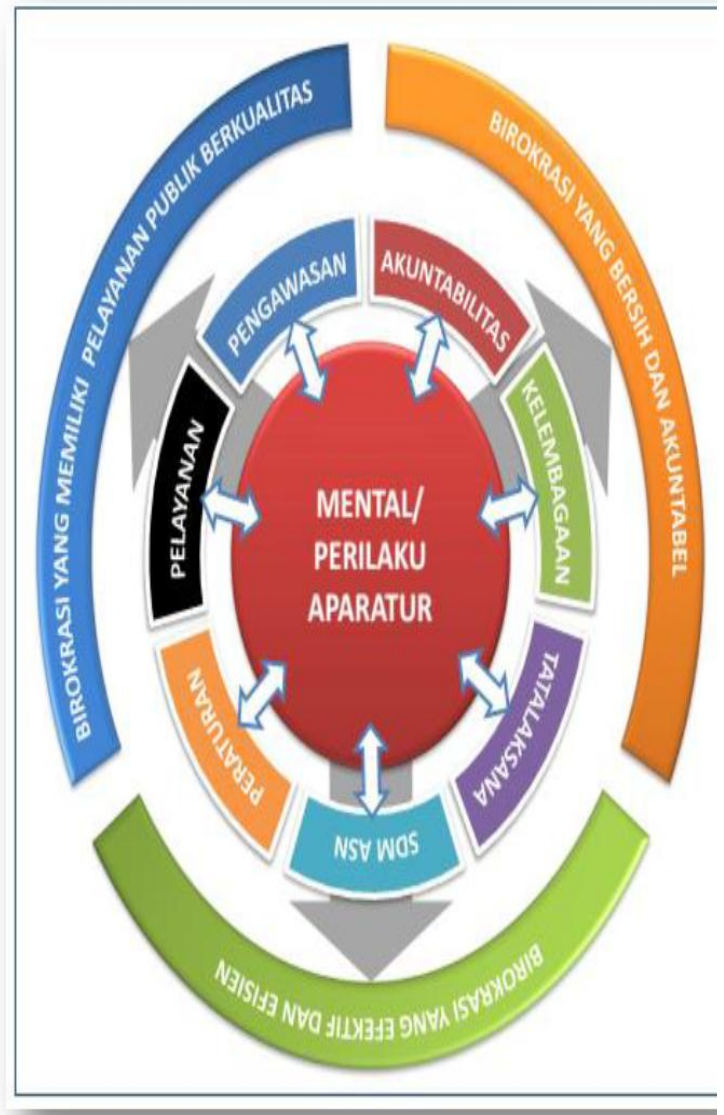
Berdasarkan permasalahan tersebut maka diperlukan suatu upaya perubahan/pengembangan budaya kerja yang mendasar di lingkungan birokrasi pemerintahan yaitu dengan melakukan reformasi birokrasi sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Berdasarkan grand design reformasi birokrasi terdapat 8 area perubahan reformasi sebagaimana dapat dilihat pada gambar 3.2 dan gambar 3.3 berikut ini.



Gambar 3.2
Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Keterkaitan antara Area Perubahan dan Sasaran Reformasi Birokrasi

Inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada **mental aparatur**. Perubahan tersebut tidak dapat dilakukan hanya melalui langkah-langkah yang ditujukan langsung kepada aparatur, tetapi juga harus ditujukan kepada **seluruh sistem yang melingkup aparatur**.



Gambar.3.3
Keterkaitan Antar Area Perubahan

Dari gambar 3.2 dan gambar 3.3 di atas dapat diperhatikan bahwa inti perubahan dari reformasi birokrasi adalah perubahan pada mental/perilaku aparatur.

6. Kerangka waktu dan Arah Pengembangan Budaya Kerja

Kerangka waktu pengembangan budaya kerja dapat dilihat pada gambar 3.5 berikut ini.



Tingkat Kemudahan dan Waktu yang Dibutuhkan untuk Perubahan Budaya Kerja

Gambar 3.5

Kerangka Waktu dalam Pengembangan Budaya Kerja

Pengembangan budaya kerja dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur pemerintah yang bersumber dari nilai-nilai : Pancasila, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- Memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur pemerintah yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat, sekaligus untuk mempercepat pemberantasan KKN;
- Meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesional;
- Membangun kepekaan terhadap lingkungan, kreatif dan dinamis untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan;

- e. Memperbaiki citra aparaturnya pemerintah dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparaturnya pemerintah;
- f. Meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koordinasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, menumbuhkembangkan kepemimpinan yang partisipatif, mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong kreativitas pegawai.
- g. Untuk menghindari terjadinya kegagalan dalam perubahan organisasi, maka perubahan budaya kerja harus dilakukan secara Terencana, terstruktur, komprehensif
- h. Untuk mengembangkan budaya kerja, hal yang harus dilakukan adalah: Perumusan nilai-nilai, Implementasi nilai-nilai, Monitoring dan Evaluasi.

C. Latihan

- 1. Kelas dibagi dalam 3 kelompok**
- 2. Diskusikan dalam kelompok implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil**
- 3. Setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok**
- 4. Rangkuman**
 1. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat mendalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Disamping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi menurun, terus ingin belajar, ingin memberikan terbaik bagi organisasi, dan lain-lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja sesuai yang diharapkan.
 2. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-

alat dan teknik-teknik pendukung. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

3. Budaya kerja Aparatur Sipil Negara secara implisit telah ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor : 30 Tahun 1980 dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam meningkatkan disiplin PNS, telah diatur kewajiban dan larangan bagi PNS.
4. Pengembangan budaya kerja aparatur merupakan upaya dan langkah terencana secara sistematis untuk menerapkan nilai-nilai dan norma etika budaya kerja aparatur Negara secara konsisten dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat dengan memperhatikan permasalahan pemerintahan dan pembangunan nasional.

D. Evaluasi

1. Jelaskan strategi mengaktualisasi perilaku kearifan dan keberanian dalam membangun budaya pelayanan publik.
2. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, terdapat 8 area perubahan reformasi. Jelaskan hakekat dari setiap area perubahan tersebut.
3. Jelaskan langkah-langkah membangun budaya kerja

E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Susunlah rencana aksi yang akan saudara lakukan untuk membangun budaya kerja berorientasi hasil di lembaga/unit kerja saudara.

BAB V**MEMBANGUN BUDAYA KERA SINERGIS****A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan dapat membangun integritas, etos kerja dan budaya gotong royong aparatur secara terintegritas.

B. Materi Pembelajaran**1. Membangun Integritas**

Untuk membangun integritas dalam kehidupan kita sehari-hari terutama dilingkungan tempat kerja kita harus punya komitmen yang kuat dengan diri sendiri sehingga dapat mencapai sesuatu yang akan dicapai. Untuk membangun integritas dan karakter yang kokoh, diperlukan beberapa kebiasaan yang harus dilakukan secara sadar dan konsisten yaitu:

- a) Berpikir positif
- b) Selalu menepati janji
- c) Memegang teguh komitmen dan bertanggungjawab
- d) Satu kata, satu perbuatan
- e) Menghargai waktu
- f) Menjaga prinsip dan nilai-nilai yang diyakini
- g) Lakukan sesuatu secara benar walau sulit
- h) Bersikap jujur dan sopan terhadap diri sendiri dan orang lain
- i) Berusaha memperbaiki kesalahan

Dengan menjaga integritas diri, maka kita akan dapat memberikan dampak bagi orang lain. Memperbaiki dari hal yang kecil, yaitu diri sendiri maka dapat memberikan teladan bagi rekan kerja dan lingkungan sekitar kita. Dimulai dari lingkungan yang kecil, yaitu keluarga akan dapat memberikan teladan bagi lingkungan yang lebih besar, yakni masyarakat.

Lingkungan masyarakat dapat memberikan teladan bagi lingkungan aktivitas sehari-hari kita seperti tempat kita kerja. Jika sistem perbaikan terus berputar dan bergerak seperti itu untuk saling memberikan teladan sampai kepada tataran yang terbesar dalam organisasi kita terutama organisasi pemerintahan. Jika proses ini berjalan dengan baik, maka pelayanan birokrasi

akan semakin efektif dan efisien. Mari kita bersama-sama saling menjaga integritas diri agar saling memberikan teladan yang baik kepada lingkungan sekitar kita, lingkungan pekerjaan kita, dan Lingkungan organisasi kita menuju Indonesia sejahtera.

2. Membangun etos kerja

Menurut Usman Pelly (1992:12), etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja. Dapat dilihat dari pernyataan di muka bahwa etos kerja mempunyai dasar dari nilai budaya, yang mana dari nilai budaya itulah yang membentuk etos kerja masing-masing pribadi (Usman Pelly,1992:12).

Etos kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang diwujudkannyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas (Sinamo, 2003,2).

Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik (Toto Tasmara,2002).

Etos kerja berhubungan dengan beberapa hal penting seperti:

- a) Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- b) Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektivitas bekerja.
- c) Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- d) Hemat dan sederhana, yaitu sesuatu yang berbeda dengan hidup boros, sehingga bagaimana pengeluaran itu bermanfaat untuk kedepan.
- e) Persaingan sehat, yaitu dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas diri.

- f) Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu.
- g) Menurut A. Tabrani Rusyan, (1989) fungsi etos kerja adalah:
 - pendorong timbulnya perbuatan
 - penggairah dalam aktivitas
 - penggerak, seperti; mesin bagi mobil

Untuk membangun dan menumbuhkan etos kerja dapat dilakukan dengan cara:

- a) Menumbuhkan sikap optimis Mengembangkan semangat dalam diri Peliharalah sikap optimis yang telah dipunyai Motivasi diri untuk bekerja lebih maju.
- b) Jadilah diri anda sendiri Lepaskan impian Raihlah cita-cita yang anda harapkan.
- c) Keberanian untuk memulai Jangan buang waktu dengan bermimpi Jangan takut untuk gagal Merubah kegagalan menjadi sukses.
- d) Kerja dan waktu Menghargai waktu (tidak akan pernah ada ulangan waktu) Jangan cepat merasa puas.
- e) Kosentrasikan diri pada pekerjaan Latihan berkonsentrasi Perlunya beristirahat.
- f) Menyadari bahwa bekerja adalah sebuah panggilan Tuhan(Khasanah, 2004).

3. Membangun Budaya Gotong Royong

Gotong royong merupakan suatu istilah asli Indonesia yang berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu hasil yang didambakan. Gotong royong berasal dari kata gotong = bekerja, royong = bersama Bersama-sama dengan musyawarah, gotong royong menjadi dasar Filsafat Indonesia.

Gotong royong adalah salah satu budaya bangsa yang membuat Indonesia, dipuji oleh bangsa lain karena budayanya yang unik dan penuh toleransi antar sesama manusia. Ini juga merupakan salah satu faktor yang membuat Indonesia bisa bersatu dari Sabang hingga Merauke, walaupun berbeda agama, suku dan warna kulit.

Ciri khas bangsa Indonesia salah satunya adalah gotong royong, kita mengetahui bahwa modernisasi dan globalisasi melahirkan corak kehidupan yang sangat kompleks, hal ini seharusnya jangan sampai membuat bangsa Indonesia kehilangan kepribadiannya sebagai bangsa yang kaya akan unsur budaya. Akan tetapi dengan semakin deras arus globalisasi mau tidak mau kepribadian tersebut akan terpengaruh oleh kebudayaan asing yang lebih mementingkan individualisme. Sesungguhnya budaya gotong-royong merupakan kekuatan besar budaya masyarakat yang perlu dikembangkan terus di negeri ini”.

Membangun budaya gotong royong dilingkungan aparatur sipil negara dapat dilakukan dengan senantiasa mengedepankan kerjasama tim dalam melaksanakan dan menyelesaikan permasalahan baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan lainnya. Membangun budaya gotong royong melalui kerjasama tim dapat dilakukan dengan cara:

a. Terbuka

Sebuah tim yang solid harus saling terbuka satu sama lain sehingga antar sesama anggota bisa saling mengkritik (kritik membangun tentunya) dan mengevaluasi hasil kerja tim. Bersikap terbuka antar sesama anggota tim juga dapat meningkatkan kreatifitas dan produktifitas kerja asalkan semuanya terarah dan terkontrol dengan baik.

b. Toleransi

Toleransi antar sesama anggota harus dimiliki oleh setiap tim yang solid sebab tanpa toleransi, sekuat apapun tim yang Anda bangun pasti tidak akan bertahan lama.

c. Saling menghormati

Seperti sikap toleransi, sikap saling menghormati juga sangat dibutuhkan dalam membangun sebuah kerjasama tim yang kokoh, tidak ada tim yang dapat bertahan jika sesama anggotanya tidak saling menghormati. Saling menghormati juga dapat dilihat pada saat mengeluarkan pendapat atau ide, yaitu pada saat ide atau pendapat salah satu anggota tim di kritik (dapat dilihat dari cara penyampaian kritik). Jika Anda menemukan bahwa

tim Anda kurang memiliki sikap saling menghormati, coba kumpulkan setiap anggota tim Anda dan diskusikan hal ini.

d. Mengutamakan kepentingan tim

Setiap hal yang dilakukan oleh anggota tim harus berdasarkan atas kepentingan tim, tidak boleh ada unsur pribadi dalam setiap melaksanakan pekerjaan. Memastikan bahwa setiap anggota tim yang terlibat dalam melaksanakan tugas harus sesuai dengan kesepakatan tim dan tugas tersebut diselesaikan tepat pada waktunya.

e. Mengadakan kegiatan bersama

Sesekali adakan kegiatan/acara berkumpul bersama untuk meningkatkan kekompakan tim, sehingga hubungan antar sesama anggota menjadi semakin kuat. Setiap acara yang dibuat harus melibatkan setiap anggota tim, tujuannya adalah menjalin hubungan interpersonal dan memperkuat kerjasama tim.

C. Latihan

1. Kelas dibagi dalam 3 kelompok.
2. Setiap kelompok mengidentifikasi situasi dan kondisi budaya kerja pegawai ASN saat ini ditinjau dari nilai-nilai revolusi mental dan diskusikan dan rumuskan strategi memperbaiki/meningkatkan situasi dan kondisi tersebut.
3. Setiap kelompok memilih salah satu nilai pokok (Integritas, Etos kerja, Gotong royong).
4. Setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok.

D. Rangkuman

1. Upaya perubahan/pengembangan budaya kerja yang mendasar di lingkungan birokrasi pemerintahan dilakukan dengan melakukan reformasi birokrasi sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang dilakukan pada 8 area perubahan (organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, mental aparatur).
2. Pengembangan budaya kerja dapat dilakukan dengan Menumbuhkan-kembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap

aparatur pemerintah yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Untuk membangun integritas dan karakter yang kokoh, diperlukan beberapa kebiasaan yang harus dilakukan secara sadar dan konsisten yaitu:
Berpikir positif, Selalu menepati janji, Memegang teguh komitmen dan bertanggungjawab, Satu kata, satu perbuatan, Menghargai waktu, Menjaga prinsip dan nilai-nilai yang diyakini, Lakukan sesuatu secara benar walau sulit. Bersikap jujur dan sopan terhadap diri sendiri dan orang lain, Berusaha memperbaiki kesalahan.
4. Untuk membangun dan menumbuhkan etos kerja dapat dilakukan dengan cara menumbuhkan sikap optimis, menjadi diri anda sendiri, keberanian untuk memulai, menghargai waktu, Kosentrasikan diri pada pekerjaan, dan menyadari bahwa bekerja adalah sebuah panggilan Tuhan.
5. Membangun budaya gotong royong dilingkungan aparatur sipil negara dapat dilakukan dengan senantiasa mengedepankan kerjasama tim dalam melaksanakan dan menyelesaikan permasalahan baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan lainnya.

E. Evaluasi

1. Jelaskan makna integritas dan bagaimana cara anda meningkatkan integritas dan cara anda mengaktualisasikannya.
2. Jelaskan bagaimana cara membangun/meningkatkan etos kerja ASN.
3. Jelaskan cara membangun budaya gotong royong dan bagaimana cara anda mengaktualisasikannya.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

1. Salah satu langkah pengembangan budaya kerja adalah “memperbaiki citra aparatur pemerintah dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah” Jelaskan secara rinci dan logis strategi yang akan saudara lakukan untuk mengimplementasikannya.
2. Susunlah rencana aksi yang akan saudara lakukan untuk membangun budaya kerja sinergitas melalui pengembangan integritas, etos kerja dan budaya gotong royong di lembaga/unit kerja saudara.

BAB VII

TATA NILAI BUDAYA KERJA KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pelatihan peserta diharapkan dapat menjelaskan membangun budaya pelayanan publik berdasarkan nilai-nilai tata nilai budaya kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

B. Materi Pembelajaran

Tata nilai budaya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebagai berikut:

1. Memiliki Integritas

“Keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan” Indikator Positif:

- a. Konsisten dan teguh dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran dalam tindakan.
- b. Jujur dalam segala tindakan.
- c. Menghindari benturan kepentingan.
- d. Berpikiran positif, arif, dan bijaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku Positif Indikator Negatif

- a. Melakukan tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme
- b. Melanggar sumpah dan janji pegawai/jabatan
- c. Melakukan perbuatan rekayasa atau manipulasi
- d. Menerima pemberian (gratifikasi) dalam bentuk apapun di luar ketentuan

2. Kreatif dan Inovatif

“Memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat)” Indikator Positif.

- a. Memiliki pola pikir, cara pandang, dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan, serta mampu menghasilkan karya baru.

- b. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan.
- c. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif.
- d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah.
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien

Indikator Negatif:

- a. Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai
- b. Bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan.
- c. Monoton

3. Inisiatif

“Kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan” Indikator Positif:

- a. Responsif melayani kebutuhan stakeholder.
- b. Bersikap proaktif terhadap kebutuhan organisasi.
- c. Memiliki dorongan utk mengidentifikasi masalah atau peluang dan mampu mengambil tindakan nyata untuk menyelesaikan masalah.

Indikator Negatif:

- a. Hanya mengerjakan tugas yang diminta oleh atasan
- b. Mencari suara terbanyak, berlindung dari kegagalan, berargumentasi bahwa apa yang anda lakukan telah disetujui oleh semua anggota Team.

4. Pembelajar

“Selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme”

Indikator Positif:

- a. Berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Mengambil hikmah dan menjadikan pelajaran atas setiap kesalahan.
- c. Berbagi pengetahuan/pengalaman dengan rekan kerja

Indikator Negatif:

- a. Tidak memanfaatkan waktu dengan baik.

- b. Enggan mempelajari hal yang baru.
- c. Malas belajar/bertanya/berdiskusi

5. Menjunjung Meritokrasi

“Menjunjung tinggi keadilan dalam pemberian penghargaan bagi karyawan yang kompeten” Indikator Positif:

- a. Berkompetisi secara professional
- b. Memberikan kesempatan yang setara dalam mengembangkan kompetensi pegawai
- c. Memberikan penghargaan dan hukuman secara proporsional sesuai kinerja
- d. Tidak sewenang-wenang
- e. Tidak mementingkan diri sendiri

Indikator Negatif:

- a. Menduduki Jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya
- b. Mendapatkan promosi hanya karena kedekatan /primordialisme

6. Terlibat Aktif

“Senantiasa berpartisipasi dalam setiap kegiatan”

Indikator Positif:

- a. Terlibat langsung dalam setiap kegiatan untuk mendukung visi dan misi Kementerian.
- b. Memberikan dukungan kepada rekan kerja

Indikator Negatif:

- a. Tidak peduli dengan aktifitas lingkungan sekitar (apatis).
- b. Bersifat pasif, menunggu perintah

7. Tanpa Pamrih

“Bekerja dengan tulus ikhlas dan penuh dedikasi”

Indikator Positif:

- a. Penuh Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Rela membantu pekerjaan rekan kerja lainnya
- c. Menunjukkan sikap 4S (senyum, sapa, sopan dan santun)

Indikator Negatif:

- a. Melakukan pekerjaan dengan terpaksa
- b. Berburuk sangka terhadap rekan kerja

C. Latihan

1. Kelas dibagi dalam 3 kelompok.
2. Setiap kelompok mengidentifikasi situasi dan kondisi perilaku pelayanan publik di unit kerja masing-masing berdasarkan tata nilai budaya kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, kemudian diskusikan dan rumuskan ciri-ciri perilaku- perilaku positif maupun negatif sesuai dengan indikator nilai budaya kerja Kemendikbud.
3. Setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok.

D. Rangkuman

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memiliki tujuh tata nilai budaya kerja yaitu:

- a. **Memiliki Integritas** yaitu Keselarasan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan.
- b. **Kreatif dan Inovatif** yaitu memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).
- c. **Inisiatif** yaitu kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan.
- d. **Pembelajar** yaitu selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme.
- e. **Menjunjung Meritokrasi** yaitu menjunjung tinggi keadilan dalam pemberian penghargaan bagi karyawan yang kompeten.
- f. **Terlibat Aktif** yaitu senantiasa berpartisipasi dalam setiap kegiatan.
- g. **Tanpa Pamrih** yaitu bekerja dengan tulus ikhlas dan penuh dedikasi.

E. Evaluasi

1. Jelaskan strategi yang akan anda lakukan dalam mensosialisasikan tata nilai budaya kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dilingkungan unit kerja anda.

2. Jelaskan bagaimana cara membangun budaya kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pelayanan publik di lingkungan unit kerja anda.
3. Jelaskan strategi yang akan anda lakukan di lingkungan unit kerja anda agar semua staf terlibat secara aktif dalam meningkatkan kinerja.

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Susunlah rencana aksi yang akan saudara lakukan untuk mengaktualisasikan tata nilai budaya kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan..

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Indikator Hasil Belajar	3
E. Materi Pokok.....	4
F. Petunjuk Penggunaan Modul	5
BAB II. KONSEP INOVASI DAN POLA PIKIR INOVASI	4
A. Indikator Keberhasilan.....	4
B. Materi Pembelajaran	4
C. Latihan	22
D. Rangkuman	22
E. Evaluasi.....	23
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	23
BAB III. BUDAYA KERJA BERINTEGRITAS	24
A. Indikator Keberhasilan	24
B. Materi Pembelajaran	24
C. Latihan	29
D. Rangkuman	29
E. Evaluasi.....	30
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	30
BAB IV. BUDAYA KERJA BERORIENTASI HASIL	31
A. Indikator Keberhasilan.....	31
B. Materi Pembelajaran	31
C. Latihan	46
D. Evaluasi	47
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	47

BAB V. MEMBANGUN BUDAYA KERJA SINERGIS	48
A. Indikator Keberhasilan.....	48
B. Materi Pembelajaran	48
C. Latihan	52
D. Rangkuman.....	52
E. Evaluasi	53
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	53
BAB VI. TATA NILAI BUDAYA KERJA KEMENDIKBUD	54
A. Indikator Keberhasilan.....	54
B. Materi Pembelajaran	54
C. Latihan	57
D. Rangkuman.....	57
E. Evaluasi	57
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Gerakan inovasi yang dilakukan oleh organisasi pemerintah semakin menggejala. Hal ini ditandai dengan maraknya program dan layanan unggulan yang dijalankan pemerintah baik yang bersifat fisik maupun kebijakan. Seiring berjalannya waktu, realita menunjukkan organisasi pemerintah mulai bergerak lebih fleksibel dan mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan. Organisasi pemerintah mencoba keluar dari kekangan efek negatif dari birokrasi dengan mencoba lebih responsif terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan. Hal ini menandai kondisi baru pada organisasi pemerintah yang disebut sebagai era post-bureaucracy (McKenna, Garcia & Bridgman, 2010) maupun reburaeocratization (Harris, 2006). Kedua pendekatan menyuguhkan skema manajemen baru yang hybrid, fleksibel, tanggung jawab lebih didasarkan pada merit daripada hanya hierarki, pegawai diperlakukan sebagai individu yang dihargai hak pribadinya dan batas-batas organisasi menjadi lebih terbuka.

Sejalan dengan itu Perubahan yang cepat akibat globalisasi juga menyebabkan pertumbuhan yang luar biasa dalam berbagai sektor, baik dalam bidang ekonomi, social budaya, politik dan lain sebagainya. Inovasi adalah kunci untuk memacu pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan, karena inovasi mendukung penciptaan industri, bisnis, dan lapangan kerja baru dan juga meningkatkan efisiensi, kualitas dari barang dan jasa. Oleh karena itu dalam perkembangan pasar yang semakin global, para inovator handallah yang memiliki posisi baik untuk meraih peluang-peluang global. Guna memberikan informasi *benchmarking* /perbandingan inovasi antar negara dan juga memfasilitasi dialog antara sektor publik dan swasta diciptakanlah Global Innovation Index (GII). GIi dipublikasikan oleh Cornell University, INSEAD, dan the World Intellectual Property Organization (WIPO, sebuah agen khusus di bawah PBB).

Dalam laporan GIi 2017, menunjukan bahwa Indonesia menduduki ranking 87 dari 127 negara. Indonesia masih ketinggalan dari Swiss, Swedia, Belanda, Amerika Serikat, Inggris, Denmark, Singapura, Finlandia, Jerman, Irlandia, dan

Korea Selatan yang menduduki ranking 10 besar. Bahkan masih tertinggal dari beberapa negara ASEAN: Philipina (73), Brunai Darusalam (71), Thailand (51), Vietnam (47), dan Malaysia (37)

Untuk menstimulus inovasi-inovasi di sektor publik, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Revormasi Publik (PANRB) sejak tahun 2014 mencanangkan kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Hal itu dimaksudkan untuk mendorong instansi pusat dan daerah agar dalam melakukan inovasi pelayanan publik lebih fokus, terarah, mendalam, dan berkesinambungan.

Di samping itu kompetisi inovasi pelayanan publik ini untuk melakukan evaluasi, sejauh mana upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di tanah air. Selain penilaian, Kementerian PAN dan RB memberikan saran-saran dan rekomendasi perbaikan, namun tidak lagi semata-mata menerapkan hal-hal formal, dan kaku dengan aturan-aturan, tetapi lebih fleksibel. Program kompetisi ini mendapat dukungan dari banyak pihak, terbukti banyaknya instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah mengikuti program ini. Pada tahun 2017 terdapat 99 Top Inovasi hasil seleksi

B. Deskripsi Singkat

Mata Diklat ini membekali peserta dengan kemampuan melakukan inovasi terhadap pengelolaan program instansinya melalui pembelajaran konsep inovasi dan pola pikir inovasi, penerapan strategi inovasi dalam organisasi, penerapan inovasi pelayanan publik, mengadopsi dan mengadaptasi praktik inovasi pengelolaan organisasi pemerintahan. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menginovasi pengelolaan program organisasi pada unit instansinya.

C. Tujuan Pembelajaran

Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menginovasi pengelolaan program organisasi pada unit instansinya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik

Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- 1) Menjelaskan konsep dan pola pikir inovasi;
- 2) Menerapkan strategi inovasi dalam organisasi;
- 3) Menjelaskan inovasi pelayanan publik;
- 4) Mengelola inovasi organisasi pemerintahan.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Mengacu pada deskripsi singkat dan indikator hasil belajar, maka pokok bahasan bahan ajar ini berkenaan dengan:

1. Konsep inovasi dan pola pikir inovasi ;
 - a. Konsep dasar inovasi
 - b. Pola pikir inovasi
2. Strategi inovasi dalam Organisasi;
 - a. Merencanakan Inovasi
 - b. Melaksanakan Inovasi
 - c. Membangun Budaya Inovasi
3. Inovasi Pelayanan Publik
 - a. Pengertian pelayanan publik
 - b. Hubungan Negara dengan publik
 - c. Permasalahan publik
 - d. Kendala dalam pelayanan publik
 - e. Indeks inovasi pelayanan publik
4. Inovasi pengelolaan organisasi pemerintah.
 - a. Praktik-praktik Inovasi di Sektor Pemerintah.
 - b. Jenis-jenis inovasi sektor pemerintahan
 - c. Kunci sukses inovasi organisasi pemerintahan.

E. Metode Pembelajaran

Pendekatan yang dipergunakan dalam pembelajaran adalah pendekatan partisipatif yang mengaplikasikan pendekatan orang dewasa. Metode yang dipergunakan lebih menekankan pada penggunaan metode ceramah interaktif, tanya jawab, curah pendapat, simulasi, praktik, kerja individual, dan kerja kelompok.

F. Petunjuk Penggunaan Modul

1. Bagi Widyaiswara

Sebelum memandu pembelajaran hendaknya anda mempersiapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mempersiapkan media pembelajaran seperti kasus, video, gambar-gambar inovatif yang dapat menstimulus peserta diklat agar inovatif;
- 2) Mampu mengkaitkan materi Inovasi pelayanan publik dengan inovasi-inovasi sektor pemerintah.
- 3) Memberikan inspirasi bagi peserta diklat untuk berfikir dan bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan fungsi sebagai pelayan publik
- 4) Mampu memotivasi peserta diklat untuk membuat inovasi-inovasi di unit organisasinya.

2. Bagi Peserta Diklat

Pada saat dan setelah membaca modul ini hendaknya Saudara melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mampu mengkaitkan materi yang anda baca dalam modul ini dengan tugas dan fungsi unit kerja serta uraian tugas
- 2) *Open mind* agar mampu berfikir lateral;
- 3) Berkonsultasi dengan Widyaiswara keterkaitan antara inovasi di unit kerja dengan materi inovasi;
- 4) Setelah akhir pembelajaran pastikan anda mampu merancang inovasi pelayanan publik terkait dengan jabatan dan tugas.

3. Bagi Penyelenggara Diklat

Sebelum pembelajaran dimulai pastikan anda telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memastikan tersediannya LCD Projector di ruang kelas
- 2) Memastikan tersedianya jaringan internet yang memadai di Ruang kelas.
- 3) Memastikan tersedianya *speaker* di ruang kelas yang dapat dihubungkan dengan laptop;
- 4) Berkoordinasi dengan widyaiswara berkaitan dengan penyiapan media pembelajaran lainnya

BAB II

KONSEP INOVASI DAN POLA PIKIR INOVAS

A. Indikator Hasil Belajar:

Setelah mempelajari kegiatan pembelajaran ini anda diharapkan dapat menjelaskan konsep inovasi dan pola pikir inovasi dalam pengelolaan program organisasi.

B. Konsep Dasar Inovasi

1. Pengertian Inovasi

Perubahan merupakan hal yang tidak terelakkan di tengah perkembangan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Satu-satunya cara yang dapat ditempuh organisasi adalah dengan melakukan inovasi. Rogers (1983) mendefinisikan inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek atau benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Menurut Damanpour dan Gopalakrishnan (1998) inovasi merupakan ide atau perilaku yang memberikan hal baru bagi organisasi. Sementara Dasgupta dan Gupta (2009) memahami inovasi sebagai kesuksesan dalam memperkenalkan hal baru yang memiliki nilai guna seperti metode, teknik, praktek, produk atau pelayanan baru. Inovasi juga dilihat sebagai proses memikirkan dan mengimplementasikan hasil pemikiran sehingga menghasilkan hal baru berbentuk produk, jasa, proses bisnis, cara baru, kebijakan, dan sebagainya (Ancok, 2012)

Secara ontologi Inovasi berasal dari kata latin *In* dan *Novare* yang bermakna membuat sesuatu yang baru, untuk merubah (Bessant, 2009). Menurut kamus bahasa Inggris *Encharta Word English Dictionary*, Inovasi memiliki beberapa terminologi yang dapat digunakan untuk menjelaskan kata inovasi dalam bahasa Indonesia (a) **innovate(verb)** sebagai kata kerja yang artinya memperkenalkan cara baru untuk melakukan sesuatu atau sebuah alat baru, (b) **innovation (n)** sebagai kata benda yang memiliki arti sebuah kegiatan atau sebuah proses penciptaan atau memperkenalkan sesuatu yang baru diciptakan atau cara baru dalam melakukan sesuatu, (c) **innovative (adj)** sebagai kata sifat yang berarti memiliki arti baru dan orisinil atau sebuah

pendekatan baru dan orisinal (*Microsoft, Encarta, Word English Dictionary, 1999*) Jhon Bessant mendefinisikan inovasi sebagai “*to make something new, to change*” (Jhon Bessant, *Innovation*, New York: DK, 2009:6). Steven P. Robbins dan Timothy A. Judge mendefinisikan inovasi adalah sebuah gagasan baru yang dijalankan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk, proses atau layanan. (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* 2011:361). Inovasi dalam pengertian ini lebih menitik beratkan pada aplikasi dari gagasan baru untuk memperbaiki atau menghasilkan suatu produk, proses dalam pelaksanaan pekerjaan maupun perbaikan dalam pelayanan.

Sedangkan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter berpendapat bahwa inovasi adalah proses mengubah ide-ide kreatif menjadi produk atau metode kerja yang berguna. (Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2010:21). Avanti Fontana mengatakan bahwa inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara kegunaan dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna (Avanti Fontana, 2010:21). Gareth Jones berpendapat bahwa *innovation is the process by which organizations use their skills and resources to develop new goods and services or to develop new production and operating systems so that they can better respond to the needs of their customer* (Gareth Jones, *Organizational Theory, Design and Change*, 2010:385). Inovasi adalah suatu proses dimana organisasi menggunakan keterampilan dan sumber-sumber untuk mengembangkan dan mengoperasikan sistem sehingga dapat melayani kebutuhan pelanggan. West & Farr seperti dikutip Djameludin Ancok mendefinisikan inovasi sebagai *the intentional introduction and application within a role, group organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society* (Djameludin Ancok, 2013:34). Dengan demikian inovasi merupakan suatu **kreasi, pengembangan dan implementasi** suatu produk, proses ataupun layanan baru dengan **tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas ataupun keunggulan bersaing**.

Inovasi bukan hanya tentang ide yang cemerlang tetapi juga membuat ide tersebut menjadi nyata karena tidak peduli seberapa bagus ide anda, ide tersebut tidak akan menguntungkan organisasi anda jika anda tidak dapat mengubahnya menjadi sebuah perubahan yang praktis. Sehingga dapat dibuat sebuah rumus dasar tentang definisi inovasi:



The linked image cannot be displayed. The file may have been moved, renamed, or deleted. Verify that the link points to the correct file and location.

Inovasi = Ide + Implementasi

Rumus di atas menjelaskan bahwa inovasi yang cukup singkat, yaitu sukses mengimplementasikan ide-ide kreatif. Dengan kejelasan definisi seperti telah disebutkan diatas, maka selanjutnya akan digunakan istilah “Kreativitas”. Kreativitas adalah kemampuan mewujudkan suatu ide baru. Sedangkan Inovasi adalah penerapan praktis dari ide yang kreatif. Berikut ini beberapa definisi inovasi sebagai berikut:

Tabel 2.1: Definisi Inovasi

Item	Deskripsi
Menciptakan sesuatu yang baru.	Merujuk pada inovasi yang menciptakan penggeseran paradigm dalam ilmu, teknologi, struktur pasar, keterampilan, pengetahuan dan kapabilitas.
Menghasilkan hanya ideide baru.	Merujuk pada kemampuan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membentuk komninasikombinasi baru dari konsep-konsep lama.
Menghasilkan ide, metode, alat baru	Merujuk pada tindakan menciptakan produk baru atau proses baru. Tindakan ini mencakup invensi dan pekerjaan yang diperlukan untuk mengubah ide atau konsep menjadi bentuk akhir.
Memperbaiki sesuatu yang sudah ada.	Merujuk pada perbaikan barang atau jasa untuk produksi besar-besar atau produksi komersial atau perbaikan sistem.
Menyebarkan ide-ide baru.	Menyebarkan dan menggunakan praktik-praktik baru di dunia.

Mengadopsi sesuatu yang baru yang sudah dicoba secara sukses di tempat lain.	Merujuk pada pengadopsian sesuatu yang baru atau yang secara signifikan diperbaiki, yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai tambah, baik secara langsung untuk organisasi maupun secara tidak langsung untuk konsumen.
Melakukan sesuatu dengan cara yang baru.	Melakukan tugas dengan cara yang berbeda secara radikal.
Mengikuti pasar.	Merujuk pada inovasi yang berdasarkan kebutuhan pasar.
Melakukan perubahan.	Membuat perubahan-perubahan yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan.
Menarik orang inovatif	Menarik atau merekrut dan mempertahankan kepemimpinan dan manajemen talenta dan manajemen manusia (people management) untuk memandu jalannya inovasi.
Melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda.	Melihat pada suatu masalah dari perspektif berbeda.

Sumber: (*Innovate We Can*, Avianti Fontana, 2009:19-20)

2. Karakteristik Inovasi

Inovasi bukan hanya menciptakan sesuatu yang baru, namun juga memiliki karakteristik tertentu sehingga suatu produk layanan atau proses merupakan dapat dikatakan sebagai inovasi. Lalu apakah karakteristik inovasi?. Rogers (1983) mengemukakan lima karakteristik inovasi:

1) Keunggulan relative (*relative advantage*)

Keunggulan relative adalah derajat di mana suatu inovasi dianggap lebih baik/unggul dari yang pernah ada. Hal ini dapat diukur dari beberapa segi, seperti ekonomi, prestise sosial, kenyamanan, dan kepuasan.

2) Kompatibilitas (*compatibility*)

Kompatibilitas adalah derajat di mana inovasi tersebut dianggap konsisten dengan nilai-nilai yang berlaku, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan

pengadopsi. Sebagai contoh, jika suatu inovasi atau ide baru tertentu tidak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku, inovasi itu tidak dapat diadopsi dengan mudah.

3) Kerumitan (*complexity*)

Kerumitan adalah derajat di mana inovasi dianggap sebagai suatu yang sulit untuk dipahami dan digunakan. Beberapa inovasi tertentu ada yang dengan mudah dapat dimengerti dan digunakan oleh pengadopsi dan ada pula yang sebaliknya. Semakin mudah dipahami oleh pengadopsi, semakin cepat suatu inovasi dapat diterima.

4) Kemampuan diujicobakan (*trialability*)

Kemampuan untuk diuji cobakan adalah derajat di mana suatu inovasi dapat diuji coba batas tertentu. Suatu inovasi yang dapat diujicobakan dalam setting sesungguhnya, umumnya akan lebih cepat diadopsi. Jadi, agar dapat dengan cepat diadopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulan.

5) Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Kemampuan untuk diamati adalah derajat di mana hasil suatu inovasi dapat dilihat orang lain. Semakin mudah seseorang melihat hasil suatu inovasi, semakin besar kemungkinan orang atau kelompok orang tersebut mengadopsi.

3. Prinsip Manajemen Inovasi

Sebelum membahas tentang prinsip manajemen inovasi perlu direnungkan tiga pertanyaan kunci dalam mengelola inovasi sebagai berikut:

1) Mengapa kita berinovasi ?

Inovasi selalu melibatkan resiko dan hasil dari inovasi tidak selalu kelihatan

2) Apa yang dapat kita ubah ?

Anda harus memahami opsi untuk inovasi sebelum anda dapat membuat keputusan dimana harus melakukan inovasi

3) Dan bagaimana kita dapat mewujudkan inovasi ?

Dalam menjawab pertanyaan yang ke tiga perlu memperhatikan kiat-kiat khusus dalam melakukan inovasi. Hasil riset membuktikan yang dilakukan oleh Armoud De Meyer dan Sam Gang yang dipublikasikan dalam buku *Inspire to Innovate* (2005) menguak faktor-faktor yang menghambat jalannya inovasi di Asia. Armoud

dan Sam melakukan riset di Asia tentang Manajemen Inovasi dalam dua tahap yakni faktor penghalang inovasi dan prinsip-prinsip inovasi. Penghalang inovasi tersebut meliputi:

- 1) Kelangkaan Sumber Daya Manusia untuk inovasi. Pola pikir yang lebih menakanankan pada efisiensi penciptaan nilai baru, berpikir berorientasi pada produk sehingga menghasilkan produk tingkat kualitas rendah. Sedangkan untuk menciptakan nilai tinggi menuntut perubahan aturan main, perubahan model bisnis yaitu mengubah secara konsisten target konsumen, nilai yang diberikan kepada konsumen. Bagaimana menciptakan nilai guna untuk konsumen.
- 2) Pasar yang merangsang inovasi secara geografis berjarak jauh secara kultural berbeda. Sedikit pengetahuan tentang bagaimana membangun merk, mengembangkan saluran distribusi dan promosi yang canggih. Jarak pembeli dan konsumen yang jauh, kurangnya pengetahuan tentang pasar untuk mengembangkan produk, proses dan layanan terbaru. Data pasar kurang dan riset data pasar yang tidak akurat.
- 3) Kebijakan industrial (pola pikir persaingan, pola pandang makro-industri). Kecenderungan menganakemaskan perusahaan-perusahaan publik, perusahaan dan pengusaha tertentu. Pengusaha di Indonesia data tahun 2014 memprihatinkan karena untuk memulai usaha dibutuhkan waktu 151 hari, Masalah perizinan, administrasi. Sementara di Singapura hanya membutuhkan waktu enam hari.
- 4) Organisasi memiliki budaya menolak inovasi yang berkonsekuensi dari mentalitas keterbelakangan dan organisasi hierarkis-birokratik yang menghambat kreativitas. Ini di tandai oleh perusahaan di Asia budaya kekeluarga yang kuat sehingga menimbulkan rendahnya ragam berpikir dan pengetahuan tidak produktif dan tidak inovatif. Adanya cap bahwa barang-barang produk Asia hasil kerja karyawan barang murahan, biaya upah murah, nilai kualitas barang rendah dan buruknya citra perusahaan Asia. Penciptaan nilai rendah mendominasi pada kegiatan perdagangan.
- 5) Kekurangannya penghargaan. Membangun merk sering diabaikan. Kurangnya kemampuan mendesain yang baik dan rendahnya jumlah paten yang diberikan

kepada warga Asia serta rendahnya royalty dan pendapatan lisensi yang diterima.

Prinsip-prinsip dalam manajemen inovasi meliputi:

1) **Tidak Ada Inovasi Tanpa Kepemimpinan**

Inovasi yang berhasil membutuhkan visi yang jelas. Kolaborasi dengan semua orang dalam organisasi untuk mencapai kesuksesan. Contoh; kesuksesan Microsoft, Oracle, Apple dipengaruhi oleh visi Bill Gates, Larry Ellison, dan Steve Job.

Kepemimpinan perlu menentukan sasaran inovasi organisasi. Kepemimpinan yang visioner, inspiratif dan menghargai martabat manusia seutuhnya, mendahulukan kepentingan yang lebih besar, berintegritas dan terus meningkatkan kinerja inovasi pada setiap unit penciptaan nilai, individu, organisasi, dan masyarakat. Memiliki kemampuan kepemimpinan untuk membawa organisasi atau perusahaan memiliki tujuan sesuai dengan visi, strategis, tujuan, arah, dan model peran ideal.

2) **Inovasi Membutuhkan Manajemen Risiko yang Terkalkulasi**

Setiap inovasi pasti mengandung resiko. Oleh karena itu, perlu mengetahui dan mampu mengelola resiko. Resiko tersebut bisa berasal dari resistensi dari *stake holders*, karyawan dan resiko-resiko lainnya.

3) **Inovasi Dipicu oleh Kreativitas**

Inovasi merupakan akumulasi dari ide-ide kreatif oleh karena itu perlu diciptakan lingkungan yang kondusif bagi munculnya ide-ide kreatif. Misalnya, dengan membentuk kelompok atau tim kerja inovasi, mengekspos informasi-informasi kepada seluruh anggota dalam organisasi, memberikan penghargaan atau pengakuan yang layak yang dapat mendorong inovasi.

4) **Inovasi Membutuhkan Integrasi organisasi**

Agar inovasi berhasil dengan baik maka seluruh anggota dalam organisasi harus merasa memiliki inovasi dalam hal ini masing-masing anggota harus memiliki jiwa dan spirit inovasi. Disamping itu setiap proses inovasi harus diorganisasikan dalam tahapan-tahapan proses inovasi.

5) Keberhasilan dalam Inovasi Membutuhkan Keunggulan dalam Manajemen Proyek

Inovasi tidak akan ada artinya apabila tidak diimplementasikan dengan baik. Di dalam implementasi ini biasanya akan memperoleh tantangan–tantangan. Oleh karena itu, harus sudah mulai diantisipasi dalam implementasi inovasi tersebut.

6) Informasi adalah Sumber Daya Penting untuk Efektivitas Inovasi

Dalam pelaksanaan inovasi informasi dan ide adalah merupakan bahan baku yang akan ditransformasikan menjadi inovasi produk, proses, maupun inovasi pelayanan. Oleh karena itu, akses inovasi harus benar-benar diperhatikan dengan baik agar memperoleh informasi-informasi agar dapat mengembangkan inovasi dalam organisasi.

7) Hasil dari Upaya Kreatif Perlu Dilindungi

Inovasi merupakan upaya kreatif yang membutuhkan perlindungan dari hasil inovasinya agar memiliki hak kekayaan intelektual.

8) Inovasi yang Berhasil Berakar pada Pemahaman yang Baik tentang Pasar

Inovasi harus benar-benar mengacu pada ide dan proses yang harus dipertimbangkan secara matang. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang pasar perlu diperhatikan, kemampuan untuk mendengarkan respon dari pasar perlu dilakukan secara tepat.

4. Tipe dan Jenis Inovasi

Tipe inovasi dapat dilihat dari hasil inovasinya. Tipe tersebut menurut Davila, Epstein dan Shelton mengkategorikan inovasi ke dalam 3 (tiga) tipe yakni tipe *incremental*, tipe *semi radikal* dan tipe *radikal*. (Davila, Epstein, Shelton, *Profit-making Innovation*, 2009:45)

Tipe inovasi *incremental* adalah inovasi yang dimaksudkan untuk membawa sedikit perubahan pada produk atau jasa dan proses yang sudah ada. Sedangkan tipe inovasi radikal adalah tipe inovasi dengan pengubah produk, jasa dan proses sepenuhnya dengan cara-cara baru. Sedangkan inovasi semi radikal adalah perubahan terhadap produk, barang dan jasa yang dilakukan secara setengah-setengah. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi *incremental*, inovasi *radikal* dan inovasi *transformasi*. (Joe Tidd, John

Bessat, Keith Pavitt, *Managing Inovation, Integrating Technological, market and Organizational*, (John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2003:8)

Inovasi tersebut dapat berupa inovasi produk, inovasi pelayanan maupun inovasi proses. Inovasi *incremental* dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi *radikal* dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastik kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya. Lepak, dkk, *Akademic Management Review* dalam Avanti Fontana menitik beratkan bahwa inti dari inovasi adalah penciptaan nilai. (Lepak, dkk (2007), *Academic Management Review*, dikutip langsung oleh Avanti Fontana, *Innovate We Can*, (Cipta Inovasi Sejahtera, 2011: 30)).

Dalam hal ini inovasi dapat dilihat dari tingkat individu, tingkat organisasi maupun tingkat masyarakat. Inovasi pada tingkat individu menitik beratkan pada kemampuan, motivasi, inteligensi, interaksi individu dengan lingkungannya yang akan menunjang individu untuk menciptakan nilai, untuk bertindak kreatif, untuk membuat pekerjaannya lebih inovatif sehingga kinerja individu lebih meningkat. Peningkatan kinerja individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Dengan demikian penciptaan nilai inovatif yang terjadi pada individu akan berdampak pada kinerja organisasi. Sedangkan inovasi pada tingkat organisasi difokuskan pada penciptaan nilai untuk organisasi seperti penciptaan pengetahuan, invensi dan inovasi yang berdampak pada proses penciptaan nilai. Inovasi pada tingkat masyarakat lebih menitik beratkan pada pemerintah yang berjuang untuk menciptakan nilai bagi kebaikan dan manfaat masyarakat, seperti kegiatan, program dan insentif untuk berwirausaha. Djamaludin Ancok berpendapat bahwa inovasi bukan hanya menyangkut penciptaan suatu produk seperti komputer, radio maupun mobil namun inovasi juga meliputi aspek proses, metode, struktur, hubungan, strategi pola pikir, produk dan inovasi pelayanan, (Djamaludin Ancok. p 36).

Inovasi proses adalah sebuah inovasi untuk menyederhanakan suatu proses agar lebih sederhana agar lebih efisien dan efektif sehingga tidak berbelit-belit. Hal ini akan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Inovasi metode lebih banyak digunakan di dunia pendidikan dan pelatihan sehingga metode yang digunakan

lebih menarik, interaktif dan sesuai dengan kebutuhan peserta diklat/anak didik. Sedangkan inovasi struktur organisasi lebih menitik beratkan pada inovasi pada perubahan struktur organisasi sehingga lebih fleksibel. Inovasi produk lebih menitik beratkan pada inovasi produk yang lebih multiguna. Sedangkan inovasi pelayanan lebih menitik beratkan pada inovasi-inovasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan inovasi kepada pelanggan, sehingga mampu memberikan pelayanan secara prima kepada pelanggan.

5. Perilaku Inovator

Siapakah Inovator itu? Inovator adalah setiap individu yang mau dan mampu melaksanakan inovasi-inovasi. Inovator adalah orang yang memiliki semangat dan motivasi yang besar untuk mewujudkan gagasan atau penemuan baru menjadi kenyataan (Tim Penulis PPM, 2013:5). Sebagai seorang inovator perlu memiliki perilaku sebagai berikut (Scott D. Anthony, 2012:36).

a. Bertanya

Keterampilan bertanya merupakan andalan sang innovator, Mengapa? Karena dengan bertanya akan memperoleh ide baru, ilmu pengetahuan baru serta menemukan jawaban-jawaban yang sebelumnya belum mendapatkan jawaban. Atau dengan bertanya akan memperkuat jawaban yang sudah ada. Mereka mampu bertanya dengan bergairah, sering menantang status quo. Pertanyaan tersebut untuk memahami bagaimana sesuatu berlangsung hari ini, mengapa sesuatu tersebut seperti ini, dan bagaimana hal itu dapat diubah. Secara kolektif, pertanyaan-pertanyaan mereka membangkitkan pemahaman baru, hubungan, kemungkinan, dan petunjuk. Kami menemukan bahwa para innovator menunjukkan secara konsisten rasio Q/A yang tinggi, dimana pertanyaan (Q) tidak hanya melebihi jawaban (A) dalam percakapan biasa, namun dinilai sama tinggi atau sama baiknya dengan jawaban yang baik.

b. Melakukan Pengamatan.

Para inovator juga merupakan para pengamat yang hebat. Pengamatan akan mempertajam daya analisis dan daya inovasi. Dengan pengamatan akan memperoleh informasi dan cara kerja baru yang dapat mendorong inovasi. Mereka secara hati-hati melihat dunia disekeliling mereka -termasuk

pelanggan, produk, jasa, teknologi, dan perusahaan- dan pengamatan membantu mereka memperoleh pemahaman dan ide-ide mengenai cara baru untuk melakukan sesuatu. Perjalanan pengamatan Job ke Xerox PARC menyediakan benih pemahaman yang menjadi katalis baik untuk sistem operasi dan mouse innovativintosh maupun sistem operasi dan mouse inovatif Macintosh maupun sistem operasi OSX Apple sekarang ini.

c. Melakukan Jejaring Kerja

Para inovator menghabiskan banyak waktu dan energi untuk menemukan dan menguji ide-ide melalui berbagai jaringan individu yang berbeda latar belakang dan perspektif. Jejaring kerja akan mendapatkan *insight* baru untuk menghasilkan inovasi baru. Tidak hanya melakukan jejaring sosial atau jejaring sumber daya, mereka juga mencari secara aktif ide-ide baru dengan berbincang dengan orang yang memberi pandangan tentang sesuatu, yang secara radikal berbeda. Sebagai contoh, Jobs berbincang dengan seorang rekan dari *apple*, Alan Kay, yang berkata kepadanya, "pergilah, kunjungi orang-orang gila di San Rafael, California." Orang-orang gila itu adalah Ed Catmull dan Aly Ray yang mengepalai sebuah operasi grafis komputer kecil bernama *Industrial Light & Magic* (kelompok tersebut menciptakan efek special untuk film-film garapan Goerge Lucas). Tertarik dengan operasi mereka, Jobs pun membeli *Industrial Light & Magic* seharga \$10 juta, mengubah namanya menjadi Pixar, dan selanjutnya menjual saham perusahaan ke publik seharga \$ 1 miliar. Jika dia tidak pernah berbicara dengan Kay, dia tidak akan pernah dibawa pada lika-liku pembelian Pixar dan dunia tidak akan pernah gemetar melihat animasi film yang sangat bagus seperti Toy Story, WALL-E, dan UP. Guna memperoleh banyak informasi tentang inovasi dan memberikan stimulus potensi anda andapun dapat melakukan jejaring-jejaring kerja secara optimal.

d. Melakukan Eksperimen

Inovasi bukan hanya sekedar ide dan konsep, tetapi harus diaplikasikan, atau dengan kata lain harus berani melakukan eksperimen. Para inovator mencoba pengalaman baru dan mengemukakan ide-ide baru. Para eksperimenter (orang-orang yang menikmati pengujian ide-ide inovatif) tak henti-hentinya

menyelidiki dunia baik secara intelektual maupun pengalaman, memegang kuat keyakinan dan menguji hipotesis sepanjang jalan. Mereka mengunjungi tempat-tempat baru dan belajar hal-hal baru. Contoh Jobs, selalu mencoba pengalaman baru sepanjang hidupnya dari meditasi dan tinggal dalam sebuah ashram (semacam sekolah) di India dan masuk kelas kaligrafi di *Reed College*. Semua pengalaman berbeda ini kemudian akan memicu ide-ide inovasi di *Apple Computer*. Secara kolektif, keahlian penemuan ini, keahlian kognitif untuk berpikir asosiasi dan keahlian perilaku untuk bertanya, melakukan pengamatan, melakukan jejaring, dan melakukan eksperimen dimaksudkan untuk menstimulus ide kreatif yang menghasilkan inovasi.

6. Hambatan Pelaksanaan Inovasi dalam Organisasi

Seluruh proyek inovasi memiliki resiko gagal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi yang melakukan inovasi mempertimbangkan faktor-faktor yang membuat inovasi berhasil dan berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membuat gagal. Pertimbangkan seluruh ide-ide. Tidak masalah ide-ide tersebut merupakan hal yang aneh di tahapan awal. Pada awalnya, segala sesuatu yang terlihat tidak dapat diaplikasikan dapat membimbing ke pemikiran yang berguna akan hal lain dan membuat solusi yang lebih berguna. Penelitian telah mengidentifikasi area kunci agar organisasi berhasil melakukan inovasi. Area kunci ini tidak memberikan garansi keberhasilan untuk setiap inovasi yang dilakukan, tetapi dengan memperhatikan area kunci ini dapat memperbesar peluang keberhasilan inovasi. Hal yang penting untuk diingat: Inovasi tidak terjadi karena kecelakaan melainkan karena perencanaan yang teliti. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan inovasi:

- 1) Proses yang terorganisir dan sistematis: proses ini menghasilkan inovasi yang mengubah ide baru menjadi kenyataan;
- 2) Kreatifitas: Kreatifitas yang fokus dan terarah;
- 3) Pemahaman proses: Keberhasilan manajemen inovasi membutuhkan pemahaman yang menyeluruh dari proses;
- 4) Perencanaan: Inovasi tergantung dari bagusnya perencanaan dan manajemen proyek terhadap ketidakpastian;

- 5) Kerjasama tim: Inovasi membutuhkan kerja tim yang efektif - kemampuan untuk bekerja dengan orang lain dalam kondisi tertentu-;
- 6) Kepemimpinan: Inovasi membutuhkan kepemimpinan strategik -memiliki visi dan mampu membagikan visi tersebut dengan orang lain-;
- 7) Kemampuan belajar: Innovator yang berhasil memiliki kemampuan belajar yang baik -kemampuan untuk menganalisa apa yang berhasil dan alasannya serta menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk meningkatkan kapabilitas pada waktu berikutnya-.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi inovasi adalah lingkungan yang selalu berubah dan sering kali kejam. Bagi seorang pemimpin tidak cukup hanya berpikir melakukan inovasi untuk saat ini saja melainkan juga harus berpikir ide inovatif di saat yang akan datang. Beberapa faktor terkini yang dapat mempengaruhi organisasi anda:

- Perubahan iklim;
- Keberlanjutan energy dan pembuangan limbah;
- Peningkatan penggunaan digital;
- Trend social, seperti meningkatnya jumlah populasi yang tidak produktif;
- Perubahan kekuatan ekonomi dunia;
- Meningkatnya fenomena konsumtif di negara-negara berkembang khususnya negara dengan populasi yang besar.

Sedangkan Geoff Mulgan dan David Albury (*Innovation in the Public Sector*, London: 2003) seperti dijabarkan oleh Tri Widodo W Utomo mengemukakan adanya delapan penghambat untuk tumbuhnya inovasi sebagai berikut:

- 1) *Reluctance to close down failing program or organization*. Maknanya, sebuah program atau bahkan unit organisasi yang sudah jelas menunjukkan kegagalan akan lebih baik ditutup dan diganti dengan program atau unit baru yang lebih menjanjikan. Kegagalan memang hal yang lumrah dalam berinovasi, namun keengganan menghentikan kegagalan sama artinya dengan menutup peluang meraih perubahan yang lebih baik. Di sektor privat, menutup usaha-usaha yang gagal atau menghentikan proyek yang merugi sudah cukup lumrah, namun pada

sektor publik cenderung lebih sulit untuk melakukan hal tersebut, meski bukan hal yang mustahil.

- 2) *Over-reliance on high performers as source of innovation.* Selama ini, ada kecenderungan bahwa perubahan atau inovasi hanya mungkin terjadi jika ada figur yang kuat dan memiliki konsistensi tinggi. Begitu figur tadi hilang, maka hilang pulalah segala inisiatif pembaharuan. Itulah sebabnya, ide-ide inovatif harus dapat diinstitusionalisasikan sehingga tidak tergantung pada ketokohan seseorang dan dapat dijamin keberlanjutannya.
- 3) *Technologies available but constraining cultural or organizational arrangement.* Seringkali inovasi gagal bukan karena tidak adanya dukungan teknologi, namun lebih karena tradisi atau kebijakan organisasi yang tidak pro-inovasi. Persepsi bahwa perbedaan gagasan adalah bentuk ketidaktaatan pada pimpinan, misalnya, adalah contoh dari problema kultural yang sering ditemui dalam sebuah organisasi. Demikian pula, tiadanya sistem insentif bagi seorang pembaharu, atau kewajiban untuk mendapatkan persetujuan untuk sebuah inisiatif inovasi, adalah contoh dari kebijakan yang tidak berpihak dan tidak ramah pada inovasi.
- 4) *No rewards or incentives to innovate or adopt innovations.* Penghargaan dalam rangka menumbuhkan motivasi pegawai untuk memberi yang terbaik bagi institusinya adalah sebuah kewajiban belaka. Maka, inovasi dan apresiasi sesungguhnya merupakan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan. Kemampuan berinovasi tidak dapat dianggap sebagai sebuah hal yang biasa-biasa saja atau kinerja normal, namun harus dipandang sebagai sesuatu yang istimewa sehingga layak diberikan penghargaan.
- 5) *Poor skills in active risk or change management.* Bagaimanapun, aspek keterampilan memegang peran penting untuk keberhasilan inovasi. Sebesar apapun motivasi pegawai dan lingkungan yang kondusif namun tidak ditunjang oleh keterampilan yang memadai, maka tetap saja inovasi akan berhenti sebagai wacana.
- 6) *Short-term budget and planning horizons.* Dukungan anggaran adalah sebuah keniscayaan untuk berinovasi. Pengalaman banyak negara maju yang

menganggarkan dana penelitian dan inovasi hingga 3% dan GDP telah memberi bukti bahwa kemajuan ekonomi berbasis inovasi dan teknologi adalah hasil dari investasi jangka panjang. Untuk itu, pengembangan inovasi baik dalam skala organisasional maupun nasional haruslah direncanakan dengan baik bukan hanya dalam perspektif tahunan, namun juga perspektif jangka menengah dan panjang.

- 7) *Delivery pressures and administrative burdens*. Di negara-negara eks-kolonial, aspek administratif sering menjadi kendala dalam pengelolaan urusan tertentu termasuk inovasi. Relasi antara negara dengan masyarakat atau antara pimpinan dengan pegawainya sering didasarkan pada basis ketidakpercayaan (*distrust*). Akibatnya, untuk sebuah urusan kecil saja (misalnya pelayanan perijinan) harus menyertakan persyaratan yang banyak, prosedur yang panjang, dan melibatkan aktor yang berlapis. Hal seperti ini menimbulkan tekanan bagi siapa saja yang berkepentingan dan menghilangkan hasrat untuk berinovasi.
- 8) *Culture of risk aversion*. Ketidakberanian menanggung dampak dari pilihan adalah kendala psikologis untuk kemajuan. Resiko dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari bahkan di jauhi, bukan sesuatu yang memberi tantangan baru yang lebih berenergi sehingga harus dihadapi.

Proses inovasi yang dijalankan organisasi pemerintah memiliki tingkat risiko yang beragam. Raipa dan Giedraityte (2014) memperlihatkan hambatan utama inovasi organisasi pemerintah terkait dengan kurangnya sumber daya pegawai potensial, kurangnya aturan yang mendukung iklim inovasi, kurangnya dukungan dari manajemen dan insentif bagi staf, ketidakpastian penerimaan dari pengguna layanan, hambatan budaya serta adanya resistensi dari pegawai. Borins (2001) mengungkapkan hambatan organisasi pemerintah dalam menjalankan proses inovasi terbagi dalam tiga kelompok utama yakni hambatan birokrasi, hambatan politik, dan hambatan lingkungan di luar organisasi.

Hasil kajian oleh LAN (2014) menunjukkan faktor-faktor penghambat inovasi organisasi pemerintah diantaranya:

- a) Ketergantungan yang tinggi kepada high performers yang seringkali menjadikan top leader sebagai sumber inovasi,

- b) Struktur kerja, budaya organisasi, serta proses birokrasi yang berbelit-belit meskipun teknologi tersedia,
- c) Tidak ada reward atau insentif untuk melakukan inovasi,
- d) Lemahnya kompetensi sumber daya pelaksana,
- e) Kurangnya dukungan anggaran,
- f) Tidak selarasnya tuntutan penyelenggaraan pelayanan publik dengan beban tugas administratif,
- g) Budaya status quo dan takut mengambil resiko.

C. Pola Pikir Inovatif

1. Pengertian Pola Pikir

Hal ini berarti bahwa pola pikir itu jauh lebih dalam dan lebih besar dari segala hal yang hanya terlihat dipermukaannya saja. Pola pikir menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi III (2000) adalah kerangka pikir yang meliputi prinsip dasar, konsep-konsep dan acuan dalam berpikir. Dalam kehidupan ini, setiap orang pasti mendambakan kesuksesan. James dan Reed dan Paul G Stoltz menyebutkan pola pikir sebagai lensa terdalam yang menembus apa yang anda lihat dan mengendalikan hidup. Pola pikir mempengaruhi segala yang anda lihat, juga yang semua anda lakukan. (James dan Reed dan Paul G Stoltz, 2011:7). Pola pikir adalah pola-pola dominan yang menjadi acuan utama seseorang untuk bertindak (Workshop Pengembangan Jati Diri dan Pola Pikir Bagi para pejabat struktural dan Fungsional, 2003). Pola pikir adalah kecenderungan manusiawi yang dinamis, ia dapat mempengaruhi siapa saja, ia dapat membantu kita, dapat pula merugikan kita (Donna Williams, Donna Williams' Website).

Menurut Ibrahim Elfiky pola pikir yang terbentuk karena memikirkan sesuatu dan menggambarkan bahwa pengalaman tertentu tersebut memiliki efek tertentu. (Ibrahim Elfiky, 2010:18). Misalnya orang yang selalu memiliki motivasi tinggi setiap hari, hal ini disebabkan karena ia setiap pagi selalu berfikir dan memiliki gambaran internal tentang kebahagiaan, keceriaan serta orang-orang yang termotivasi. Akibatnya pikiran dan gambaran internal itu benar-benar membuat dia termotivasi. Selanjutnya dikatakan bahwa ***"pola pikir***

adalah pola yang menetap dalam pikiran bawah sadar seseorang". Keyakinan merupakan bagian dari pola pikir. (*Mind Setting*, LPCD, 2005). Apakah pikiran bawah sadar itu? Mel sandy dalam bukunya *The Piece of Mind* mengatakan bahwa pikiran bawah sadar adalah ***gudang dimana seluruh informasi tersimpan***.

Pengalaman-pengalaman sejak masa kecil direkam secara permanen. Pengalaman yang direkam dalam pikiran bawah sadar inilah yang membentuk pola pikir seseorang. Rekaman bawah sadar ini berasal dari lingkungan dimana dia berada. Beberapa pengaruh lingkungan yang terekam dalam pikiran bawah sadar seseorang bisa positif dan juga negatif. Misalnya lingkungan keluarga di mana seseorang tersebut dibesarkan, lingkungan sosial, adat istiadat, lingkungan budaya serta lingkungan pergaulan seseorang. Kesemua pengaruh tersebut direkam secara permanen dalam pikiran bawah sadarnya yang akan membentuk pola pikir seseorang.

2. Pola Pikir Kreatif dan Inovatif

Berdasarkan pengertian dan pola pikir di atas, yang dimaksud dengan pola pikir kreatif adalah pola pikir lateral. Edward De Bono mendefinisikan berfikir lateral adalah berpikir di luar pola-pola yang sudah umum atau berpikir di luar pendekatan "biasanya".

Mampu berpikir lateral, artinya mampu melihat masalah tidak dengan perspektif "biasanya" sehingga mencari solusi pun "di luar kebiasaan", tidak mengikuti metode konvensional melainkan mengembangkan cara-cara baru yang tidak pernah terpikirkan orang lain. Oleh karena itu, orang yang memiliki pola pikir kreatif cara menyelesaikan masalah dengan menggunakan daya imajinasi (bukan dengan menggunakan logik atau cara-cara pemikiran yang biasa) sehingga dapat menghasilkan pelbagai pendekatan yang kelihatan luar biasa (kadang-kadang agak luar biasa sedikit) tetapi amat berkesan. Orang-orang yang bisa berpikir lateral sangat menikmati kebebasan berpikir, tidak suka disekat-sekat oleh pola yang kaku, kebiasaan, dan sebagainya. Tapi bukan berarti tidak punya batasan, karena di saat yang sama, otak akan memprediksi hasil atau proses selanjutnya. Kemampuan berpikir lateral ini sangat di tunjang oleh kekuatan imajinasi dan

inspirasi kita. Orang yang kemampuan berpikir lateralnya bagus, mudah memahami konsep yang bersifat multidimensi dan melahirkan karya innovative. Ahli lain berpendapat bahwa pola pikir orang kreatif memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Hasrat keingintahuan yang cukup besar. Orang kreatif cenderung berkembang terus sampai ia menemukan hal yang ia inginkan;
- 2) Bersikap terbuka terhadap pengalaman baru dan selalu merespon baik pada pengalaman baru dengan mengambil sisi positifnya;
- 3) Panjang akal, selalu mempunyai cara untuk menyelesaikan masalahnya dan selalu dengan cara yang berbeda walaupun pada masalah yang sama;
- 4) Keinginan untuk menemukan dan meneliti dan cenderung lebih menyukai tugas yang berat dan sulit. Menyukai segala sesuatu yang berbau tantangan karena akan meningkatkan gairahnya;
- 5) Cenderung mencari jawaban yang luas dan memuaskan;
- 6) Memiliki dedikasi bergairah serta aktif dalam melaksanakan tugas;
- 7) Berfikir fleksibel. Tidak kaku dalam berpikir ataupun kolot;
- 8) Menanggapi pertanyaan yang diajukan serta cenderung memberi jawaban lebih banyak;
- 9) Kemampuan membuat analisis dan sintesis serta memiliki semangat bertanya serta meneliti.

Dowd, McDougall, dan Yewchuck dalam Djamaludin Ancok (2013: 63) menjelaskan bahwa orang yang memiliki pola pikir kreatif adalah mereka yang mampu berfikir sebagai berikut:

- 1) *Fluency* yakni kelancaran dalam menghasilkan beberapa jawaban dalam sebuah gagasan;
- 2) *Flexibility*, kemampuan untuk menghasilkan gagasan yang berbeda dan melihat dari sudut pandang yang berbeda;
- 3) *Originality*, kemampuan menghasilkan pemikiran yang rasional, tidak biasa, unik;
- 4) *Elaboration*, kemampuan memperkaya dan mengelaborasi sebuah konsep dan mengimplementasikan;
- 5) *Visualization*, kemampuan berimajinasi dan memvisualisasikan sebuah konsep abstrak dari sudut pandang yang berbeda;

- 6) *Transformation*, kemampuan mengubah suatu benda atau suatu gagasan pada benda atau obyek lain dan melihat makna dan manfaat dengan cara baru;
- 7) *Intuition*, melihat hubungan atau kaitan suatu hal dengan yang lain dalam informasi terbatas;
- 8) *Syntesis*, kemampuan mengkombinasikan bagian-bagian ke dalam sebuah keseluruhan yang logis.

C. Latihan

Guna memahami sejauhmana tingkat pemahaman Anda jawablah pertanyaan pertanyaan di bawah ini sesuai dengan kemampuan anda:

1. Apakah perbedaan antara Kreativitas dengan Inovasi?
2. Apakah jenis-jenis inovasi itu?
3. Cermati aktivitas di unit kerja anda, apa saja produk-produk inovasi yang telah dilakukan?
4. Apakah yang anda ketahui tentang ciri-ciri orang yang memiliki pola pikir kreatif dan inovatif.

D. Rangkuman

1. Kompetisi yang sangat ketat telah mendorong sektor swasta untuk mengembangkan dan memandang inovasi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas produk, proses, dan pelayanan dan dengan demikian mereka mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan keuntungan.
2. Walaupun arahnya sedikit berbeda, di sektor publik pun progres dalam proses inovasi (yang ditandai dengan kesempatan dan resiko) dengan fokus sebagai sebuah alat untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas telah berkembang dengan cukup baik, bahkan mungkin lebih menantang dibandingkan dengan apa yang terjadi di sektor swasta.
3. Walaupun umum diketahui bahwa sektor publik sering ketinggalan dalam banyak hal dibandingkan sektor swasta, tetapi tidak juga bisa dikatakan bahwa sektor publik tidak bisa mengembangkan inovasi atau hanya sebagai pengikut dari inovasi-inovasi yang telah dikembangkan oleh sektor swasta.

4. Inovasi di sektor publik hanya akan berhasil apabila masyarakat banyak memiliki kemampuan untuk menjangkaunya. Inovasi menjadi tidak memiliki arti apa-apa, dan tidak membuat perbedaan apabila tidak dapat dimanfaatkan oleh publik secara luas.
5. Inovasi juga harus memperhatikan budaya dan identitas lokal, sebagai bagian dari proses adaptasi inovasi yang lebih baik. Pemanfaatan identitas lokal, tidak hanya strategis dalam mendekatkan inovasi kepada penggunaannya, tetapi juga bagian dari apresiasi terhadap existing budaya yang ada

BAB III**STRATEGI INOVASI DALAM ORGANISASI****A. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mempelajari kegiatan pembelajaran ini anda diharapkan dapat menerapkan strategi inovasi dan membangun budaya inovasi

B. Merencanakan Inovasi

Setiap organisasi membutuhkan inovasi untuk tetap bersaing dengan dunia yang berubah. Organisasi anda butuh mengetahui dimana, apa, dan kenapa berinovasi agar rancangan inovasi anda membuahkan hasil. Perencanaan yang baik merupakan kunci dari inovasi yang berhasil. Mengembangkan peta untuk perubahan atau sebuah strategi inovasi dapat membantu organisasi anda selangkah lebih maju dari organisasi lain untuk jangka panjang. Osborne dan Brown (2005) menyederhanakan proses inovasi dalam tiga tahapan utama yaitu invention stage, implementation stage, dan diffusion stage. Ancok (2012) menyederhanakan proses inovasi dalam tiga langkah utama yaitu: memproduksi gagasan, mengevaluasi gagasan, dan mengimplementasikan gagasan. Secara garis besar tahapan inovasi dirumuskan dalam tiga tahapan utama, yaitu proses inisiasi, adopsi, dan implementasi (Damanpour & Schneider, 2006). Untuk mendukung proses inovasi secara strategis, terdapat empat pendekatan perubahan yang dapat dilakukan organisasi (Daft, 2013). Empat pendekatan tersebut yaitu perubahan teknologi, perubahan produk dan pelayanan, perubahan struktur. dan strategi, serta perubahan budaya. Ancok (2012) melihat strategi yang dapat digunakan organisasi dalam melakukan inovasi diantaranya inovasi proses, inovasi metode, inovasi struktur organisasi, inovasi dalam pola hubungan atau interaksi, inovasi strategi, inovasi pola pikir, inovasi produk, serta inovasi pelayanan. Sementara Windrum (2008) memberikan taksonomi inovasi organisasi pemerintah yaitu inovasi pelayanan, inovasi administratif, inovasi pengembangan pandangan baru, inovasi kebijakan, serta inovasi sistemik yakni bagaimana memaksimalkan potensi jalinan kerja sama dengan organisasi luar.

John Bessant mengemukakan bahwa dalam mengembangkan sebuah strategi inovasi, tiga elemen kunci ini patut diperhitungkan (Jhon Bessant, 2009:22):

1. Analisa Strategis

Apa yang dapat anda lakukan dan mengapa hal tersebut dapat membuat perubahan. Untuk membantu anda melakukan analisa strategis, anda diharuskan melakukan:

- 1) **Melakukan diagnosis organisasi.** Langkah awal dalam membuat rancangan perubahan yang inovatif adalah mengidentifikasi arena perubahan yang akan ditingkatkan. Kegiatan ini dilakukan dengan melihat kondisi sekarang dibandingkan dengan kondisi ideal dalam pelayanan yang inovatif. Perbedaan kondisi saat ini dengan kondisi ideal inilah yang disebut masalah. **Masalah** adalah kesenjangan (*discrepancy*) antara apa yang seharusnya (harapan) dengan apa yang ada dalam kenyataan sekarang. Menurut Prajudi Atmosudirjo,²¹

Masalah adalah sesuatu yang menyimpang dari apa yang diharapkan, direncanakan, ditentukan untuk dicapai sehingga merupakan rintangan menuju tercapainya tujuan. Menurut Roger Kaufman, masalah adalah suatu kesenjangan yang perlu ditutup antara hasil yang dicapai pada saat ini dan hasil yang diharapkan. Dalam melakukan analisis masalah ini anda dapat menggunakan berbagai alat dalam mengidentifikasi masalah.

Setelah mengetahui permasalahan yang ada perlu mengidentifikasi penyebab masalah. Untuk mengetahui penyebab masalah atau belum efektifnya pelayanan publik dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan analisis seperti SWOT analisis, Analisis Pohon, Analisis FGD (Fokus Group Discussions) dan lain sebagainya. Untuk memperoleh alternatif solusi pemecahan masalah prioritas dilakukan dengan menggunakan Teori Tapisan Mc Namara, sebagai salah satu teori analisis manajemen. Pembahasan tentang hal ini silahkan anda baca dalam Bahan Ajar *Diagnostic Reading*. Setelah menemukan alternative solusi yang prioritas maka lanjutkan dengan langkah ke dua berikut.

- 2) **Membuat profil perencanaan inovasi.** Profil ini dapat berupa rencana bagaimana pandangan masyarakat terhadap proyek inovasi yang organisasi anda akan lakukan. Keuntungan dari membangun profil ini adalah memberikan pandangan yang berbeda serta membuat anggota tim inovasi

tetap fokus ketika mengadakan sesi diskusi bersama tentang proyek inovasi ini. Melakukan profil ini berarti mengumpulkan banyak sudut pandang dan informasi. Semakin banyak pendapat dalam proyek inovasi maka pengetahuan anda akan meningkat sehingga akan membantu dalam pengambilan keputusan.

3) Membuat Rancangan Inovasi.

Salah satu model membuat rancangan inovasi adalah menggunakan Business Canvas Model (BMC). Bentuk dari BMC bermacam-macam, namun karena namanya canvas, secara prinsip hal itu dibuat dalam satu lembar kanvas atau kertas yang bisa secara langsung menggambarkan model bisnis yang hendak kita lakukan. Namun apakah BMC itu? Bedanya dengan canvas model inovasi adalah sebuah panduan bagaimana melaksanakan agar inovasi itu bisa berjalan dan tercapai, tentunya harus disertai dengan tujuan bisnis serta alasan bahwa bisnis ini layak dan bisa untuk dilakukan. Jadi, kalau model bisnis adalah tentang bagaimana cara bisnis, Anda menghasilkan uang. Rencana Bisnis (*business plan*) adalah pernyataan yang berisi tentang penjelasan usaha yang mau dilakukan, ada riset pasarnya, rencana keuangannya, rencana operasionalnya, rencana manajemen dan pemasarannya.

Business plan lebih kompleks. Bersama Alexander Osterwalder, Yves Pigneur adalah penulis buku Business Model Generation. Dengan memahami Business Model Canvas, kita dapat menguasai konsep bisnis model yang rumit menjadi lebih sederhana yang ditampilkan dalam bentuk lembar kanvas berisi 9 kotak, yang disebut peta sembilan elemen, yang mencakup **Customer Segments, Value Propositions, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnerships, dan Cost Structures**. Salah satu contoh *Canvas model* inovasi tergambar sebagai berikut :



Sumber : Bahan presentasi Deputi Inovasi. Lembaga Administrasi Negara

Keterangan:

- Customer Segments*: menggambarkan *segment* pelanggan yang akan menggunakan jasa/produk yang akan ditawarkan. Misalnya untuk kanvas model inovasi di atas mahasiswa, pelajar dan lain sebagainya. *Customer segments* ini disesuaikan dengan canvas model inovasinya;
- Value Proposition* : Menggambarkan keunikan yang menentukan mengapa jasa/produk kita dipilih oleh pelanggan. Misalnya menambah jejaring kerja, memudahkan mengakses data dan lain sebagainya;
- Channels*: menggambarkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan konsumen dan menyampaikan nilai yang ditawarkan;
- Customer relationships*: menggambarkan cara organisasi mebina hubungan dengan pelanggan. Tujuannya untuk mendapatkan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama atau meningkatkan pembelian pada pelanggan lama;
- Revenue*: Menggambarkan bagaimana organisasi mendapat uang dari setiap *sustomer segment* yang dilayani;

- f. *Key Resources*: menggambarkan asset-aset terpenting yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menciptakan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan tersebut;
- g. *Key partner*. Menggambarkan mitra kerja yang akan membantu organisasi dalam mewujudkan nilai-nilai yang dijanjikan. Mitra kerja dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjikan kepada pelanggan tersebut;
- h. *Key Activities*: Menggambarkan kegiatan penting yang dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjikan kepada pelanggan;
- i. *Cost Structure*: Menggambarkan semua biaya yang muncul akibat beroperasinya model bisnis. Biaya tersebut juga dipengaruhi oleh strategi yang dipilih perusahaan atau menekankan kepada biaya rendah atau menekankan nilai-nilai manfaat yang istimewa.

Bagaimanakah langkah-langkah pembuatan canvas inovasi? Langkah awal membuat BMC adalah menuliskan customer segmen yang akan kita pilih/menentukan lebih dulu siapa bakal pelanggannya. Dengan begitu, mereka baru menawarkan produk yang sesuai dengan siapa pelanggannya. Setelah menentukan siapa pelanggan kita, lalu kita perjelas apa yang mau kita tawarkan ke pelanggan tersebut, di sanalah kita menuliskan "*Value proposition*". Seperti misalnya, perusahaan penerbangan Air Asia, di mana *customer segmennya* adalah kelas menengah, mereka mempunyai *value proposition* yang simple, yakni '*Now Everyone Can Fly*'. Langkah berikutnya adalah dengan cara apa atau melalui apa hal itu bisa sampai ke pelanggan. Ini berarti kita masuk ke dalam "*Channels*". Apakah kita menjualnya lewat toko, atau lewat internet (online), atau lewat pameran dagang, atau dari rumah ke rumah, dan banyak cara lainnya. Misalnya Anda mau jualan rumah, maka *channel* atau salurannya bisa lewat toko, atau lewat *facebook*, atau bisa juga Anda berjualan dengan mobil keliling dan sebagainya.

Customer relationship merupakan tahapan yang harus dilakukan, kegiatan ini bisa macam-macam, misalnya membentuk komunitas, sebagai contoh ada perusahaan bus yang membuat komunitas pencinta bus tersebut. Bisa juga

sebuah bank membuat program pelatihan untuk nasabahnya agar hubungannya makin erat. Ini juga menuntut kreativitas dan inisiatif dari kita sebagai entrepreneur untuk mengelola *customer relationship* yang efektif. Jika semua ini berjalan lancar, Anda akan mendapatkan pemasukan uang atau *Revenue Streams*. Dari mana Anda bisa mendapatkan pemasukan uang itu? Bisa dari penjualan produk atau jasa yang Anda tawarkan, atau Anda juga bisa pikirkan cara-cara lain yang memungkinkan Anda mendapatkan uang lebih banyak. Misalnya, awalnya Anda buka rumah makan, penghasilan Anda adalah dari jual makanan dan minuman.

Untuk bisa menjalankan bisnis yang kita lakukan, kita perlu yang namanya *key resources*. Artinya adalah sumber daya kunci apa saja yang kita perlukan. Key resources pada dasarnya adalah modal, namun kita harus ingat, modal tidak hanya uang saja. Sumber daya seperti pegawai hingga kegiatan yang Anda lakukan, akan membutuhkan biaya (*costs*). Maka Anda perlu menjelaskan, biaya-biaya apa saja yang harus Anda keluarkan. Sebagai contoh, membayar biaya pegawai, biaya telepon, biaya operasional, pajak dan lain sebagainya.

Nah, bagaimana kita bisa menilai bisnis model kita ini bagus? Prinsipnya sederhana, yakni biaya yang Anda keluarkan harus lebih kecil dari uang yang akan Anda terima. *Cost structures* harus lebih kecil ketimbang *Revenue streams*. Dengan begitu model bisnis Anda layak untuk dilakukan.

Berdasarkan canvas inovasi ini anda dapat membuat rancangan pelayanan publik yang inovatif. Rancangan ini berisi tentang:

- a. Nama kegiatan: berisi deskripsi nama kegiatan pelayanan publik yang inovatif;
- b. Tujuan Kegiatan: berisi kegiatan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang;
- c. Tahapan kegiatan berisi tahapan-tahapan kegiatan untuk mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang;
- d. Waktu: berisi kapan kegiatan tersebut diselesaikan;

- e. Penanggungjawab: siapa yang bertanggungjawab terhadap kegiatan tersebut.

2. Pengambilan Keputusan Strategis

Apa yang akan anda lakukan dan mengapa anda memilih opsi tersebut dibandingkan dengan opsi yang lain?. Beberapa keputusan penting tentang inovasi patut diambil ketika proyek tersebut hanya kelihatan bagus dari luar tetapi ternyata gagal dikembangkan seperti yang diharapkan. Dalam pengambilan keputusan tentang inovasi harus diperhatikan bahwa keputusan yang diambil memiliki dasar pertimbangan strategik yang berkaitan dengan tujuan organisasi secara luas.

Sangatlah penting bagi organisasi untuk memiliki strategi inovasi di dalam organisasi untuk menolong memprioritaskan perubahan-perubahan yang sudah organisasi ciptakan dalam bentuk cara melakukan sesuatu (cara ini juga disebut inovasi proses). Strategi inovasi dari dalam organisasi akan membantu menghindari situasi dimana organisasi anda menghabiskan energi untuk memperbaiki detail yang tidak relevant sementara perubahan penting yang seharusnya dilakukan ditinggalkan.

3. Membangun Visi

Hal penting lainnya bagi organisasi yang akan melakukan inovasi adalah membangun sebuah visi. Setelah membuat visi, pastikan setiap orang memahami gambaran besar dari ide inovasi tersebut (Apa yang ingin anda capai dengan inovasi). Karena ketiap setiap orang sudah mengetahui gambaran besarnya dan sudah jelas tentang tantangan dari ide inovasi tersebut, mereka dapat memberikan kontribusi kreatifitas dan energi untuk mewujudkan ide tersebut.

Strategi inovasi di atas tidak hanya dibutuhkan oleh organisasi komersil tetapi juga dibutuhkan oleh organisasi publik untuk merubah permasalahan seputar pendidikan, kesehatan, transportasi, dan lain sebagainya. Organisasi publik membutuhkan strategi inovasi supaya uang yang diperoleh dari penerimaan pajak masyarakat dan digunakan untuk mendanai proyek inovasi tidak habis dengan percuma. Dengan menggunakan strategi inovasi, organisasi publik

dapat menggunakan uang rakyat dengan bijak dan tidak menghabiskan uang untuk proyek inovasi yang kelihatannya menarik tetapi tidak bagus untuk peningkatan layanan dalam jangka panjang. Organisasi publik membutuhkan perubahan yang fokus dan menargetkan dampak nyata bagi masyarakat. Untuk membuat inovasi seperti ini, organisasi publik membutuhkan kedisiplinan untuk manage proyek inovasi yang besar supaya proyek tersebut dapat selesai tepat waktu dan didalam budget bahkan untuk kasus terburuk menutup proyek inovasi yang mungkin akan gagal.

4. Mewujudkan Ide Inovasi

Ketika ide inovatif sudah dipilih dan diterima oleh organisasi, maka ide tersebut harus melewati beberapa tahapan pengembangan agar ide inovasi menjadi nyata. Penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sebuah proses standar bagi pengembangan inovasi. Struktur standar untuk proses inovasi adalah untuk membawa ide kreatif ke tahapan selanjutnya. Di setiap tahapan, ide tersebut harus dievaluasi untuk selanjutnya diputuskan apakah ide tersebut layak untuk dilanjutkan. Untuk setiap tahapan dimana ide tersebut lolos, peningkatan waktu, sumber daya, dan uang harus didedikasikan untuk proyek inovasi ini.

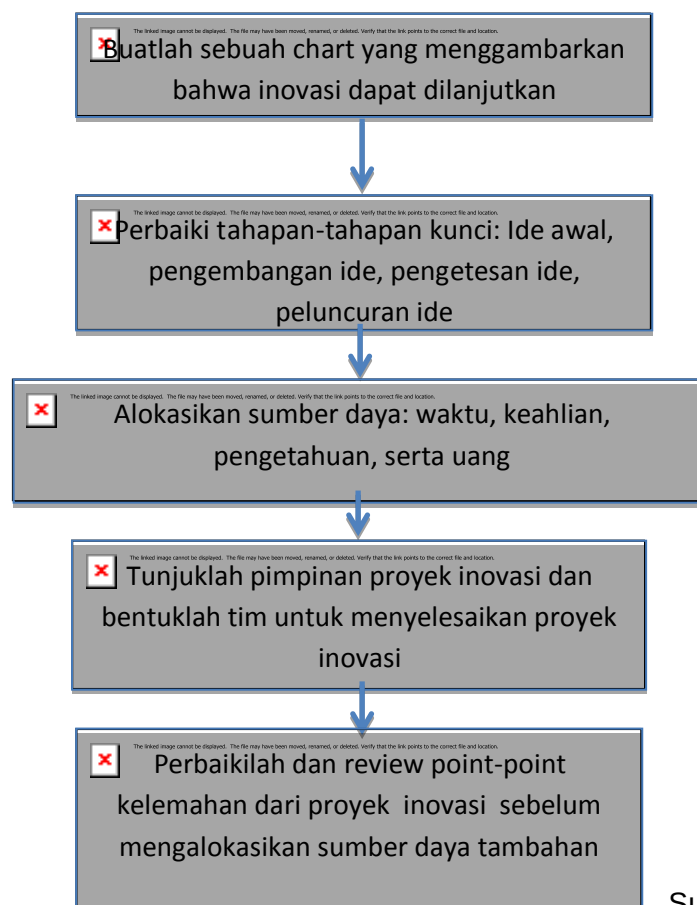
Proses pengetesan ide ini sering kali disebut lorong pengembangan ide.

Pada tahap awal banyak ide inovatif diperlukan untuk memulai proses tetapi pada tahapan selanjutnya akan banyak dari ide-ide tersebut yang ditolak karena dirasa tidak mungkin untuk dikerjakan atau karena alasan lain. Hanya ide yang terbaik yang memiliki kemungkinan berhasil tinggi yang akan melaju ke tahap berikutnya. Lorong pengembangan ide di atas merepresentasikan empat tahapan kunci yang harus dilewati ide inovatif sebelum ide tersebut diluncurkan. Tahapan pertama adalah ide atau konsep awal. Keputusan harus dibuat untuk memastikan ide-ide yang berada pada tahap ini memiliki potensi untuk menguntungkan organisasi anda dan apakah biaya yang harus dikeluarkan untuk membiayai ide ini akan menguntungkan ke depannya. Tahapan kedua adalah eksplorasi detail ide untuk mengetahui apakah ide tersebut dapat diaplikasikan. Pada tahap ini juga konsep ide ini harus

dikembangkan sehingga ide ini dapat didiskusikan dan dibagikan dengan orang lain karena nantinya mungkin akan membutuhkan orang lain tersebut untuk memberikan sumber daya, waktu dan bahkan pendanaan untuk mewujudkan ide inovatif ini. Tahap ketiga adalah pengetesan ide. Dalam proses tahap ini terkadang ide inovatif tersebut perlu dibuat sebuah *prototype* dan mengujinya dengan pihak yang terkait dengan ide tersebut kemudian melihat bagaimana reaksi pihak terkait terhadap ide inovatif yang diluncurkan.

Ide inovasi tidak akan ada artinya apabila tidak dilaksanakan. Beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam peluncuran ide menurut Jhonn Bessant seperti tergambar berikut:

:



Sumber: Jhon Bessant,

Innovation, 2009:19

C. Membangun Budaya Inovasi

Budaya inovatif adalah tentang membudayakan *mindset* untuk belajar melihat dunia dengan cara-cara yang baru. Ahli lain berpendapat bahwa budaya inovasi adalah sehimpunan anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi social sebagai pihak atas inovasi ataukebaharuan dan idealism pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat. Budaya inovasi tersebut tercermin dalam: (1) keterbukaan terhadap pandangan yang berbeda, (2) kemauan (*willingness*) menerima dan menggunakan metode/teknik atau cara baru yang berguna bagi inovasi, (3) ketanggapan/kesigapan/ketangkasan mencoba (mengembangkan) kreasi-kreasi, (4) kemampuan beradaptasi.

Budaya inovatif merupakan hal penting dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi yang bisa dimulai dari sikap keterbukaan pemimpinnya terhadap perubahan-perubahan yang muncul. Hal ini disebabkan inovasi akan tumbuh subur apabila didukung oleh budaya organisasi yang inovatif. Untuk itu maka membangun budaya Inovasi dalam organisasi sangat diperlukan. Sudahkan unit organisasi anda telah membangun budaya inovasi?. Berikut ini beberapa pertanyaan untuk mengetahui apakah organisasi anda sudah mempromosikan inovasi:

- 1) Apakah struktur organisasi ada memfasilitasi inovasi dibandingkan mematikannya?;
- 2) Apakah orang antar departemen dapat bekerja sama dengan baik?;
- 3) Apakah ada komitmen kuat untuk melatih dan mengembangkan orang di organisasi?;
- 4) Apakah orang di organisasi anda terlibat dalam menyarankan ide untuk peningkatan proses?;
- 5) Apakah struktur organisasi anda membantu mempercepat pengambilan keputusan?;
- 6) Apakah komunikasi dalam organisasi anda efektif? Apakah komunikasi berlangsung dari atas ke bawah, bawah ke atas dan berlangsung di seluruh organisasi?.

Jika inovasi adalah mengaplikasikan ide maka anda harus memastikan bahwa anda memiliki banyak ide. Banyak organisasi membuat kesalahan pemikiran bahwa hanya orang tertentu saja yang mampu menghasilkan ide dan menempatkan pengembangan inovasi di sebuah tempat kerja yang jauh dari rekan kerja yang lain. Padahal kenyataannya, kemungkinan setiap orang yang terlibat dalam proses di setiap level memiliki ide-ide tentang bagaimana proses dapat dirubah dan ditingkatkan. Karena kebanyakan inovasi yang terjadi adalah incremental (melakukan apa yang kita lakukan dengan lebih baik) daripada perubahan radikal, maka ide-ide kecil sekalipun layak dipertimbangkan. Inovasi tidak seharusnya dibatasi hanya di lab penelitian melainkan dilakukan di tempat yang setiap orang dapat berkontribusi.

Mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dapat berfungsi jika didukung oleh organisasi yang mendukung inovasi. Untuk membuat organisasi yang mendukung inovasi hal yang pertama harus dilakukan adalah membangun fondasi. Dalam membangun fondasi ini, organisasi berusaha menghilangkan birokrasi yang menyusahkan, struktur-struktru yang tidak membantu lahirnya inovasi, hambatan komunikasi, dan faktor-faktor lain yang menyetop ide. Setelah membangun fondasi, organisasi yang mendukung inovasi harus menyeimbangkan struktur organisasinya supaya ide inovasi dapat dilaksanakan. Struktur organisasi yang kaku dapat mematikan ide-ide baru karena pegawai di level rendah tidak bisa menyampaikan sarannya ke manajemen puncak. Setiap departemen di organisasi yang berharap menjadi organisasi yang inovatif juga tidak bisa beroperasi sendiri-sendiri.

Hal tersebut dikarenakan kerjasama antar departemen sangat penting karena masukan dari banyak orang yang ahli akan dibutuhkan untuk mengimplementasi ide dan kerjasama ini tidak dapat dilakukan apabila setiap departemen beroperasi sendiri-sendiri. Komunikasi yang baik di antara organisasi sangatlah penting begitu juga komunikasi dari atas ke bawah dalam tatanan organisasi supaya ide-ide dapat dibagi dan tidak ada seorangpun dari organisasi merasa ditinggalkan ketika proyek inovasi dijalankan. Struktur organisasi yang berbentuk tim-tim kecil juga penting untuk membuat organisasi yang inovatif. Kerjasama tim yang efektif berarti ide-ide didiskusikan dan dikembangkan di dalam tim dan seluruh anggota tim didorong

untuk berkontribusi. Pastikan seluruh tim menyadari bahwa masukan tentang proyek inovasi yang dijalankan diterima. Perlakuan ini lebih baik dibandingkan menyerahkan inovasi sebagai pekerjaan para ahli. Akan tetapi, supaya organisasi berhasil menjalankan hal diatas, pastikan staff menerima pelatihan yang dibutuhkan untuk memahami proses inovasi yang mereka terlibat agar membantu mereka menghasilkan ide-ide inovasi dan memudahkan proses inovasi baru.

Setiap organisasi memiliki pola perilaku khusus yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan kepercayaan atau disebut juga budaya organisasi. Jika anda ingin mengembangkan sebuah organisasi yang inovatif, membuat budaya organisasi yang tepat adalah tantangannya. Untuk membuat budaya organisasi yang inovatif langkah pertama yang bisa anda ambil adalah mendukung pegawai. Pegawai di organisasi anda harus memiliki sikap yang tepat supaya dapat menghasilkan dan mengembangkan inovasi. Sebuah organisasi yang mengembangkan budaya menyalahkan- dimana kesalahan dihukum dan pencetus proyek baru dijadikan kambing hitam- akan mematikan pemikiran inovatif.

Di sisi yang lain, budaya yang lebih terbuka dimana kesalahan diperlakukan sebagai peluang untuk belajar dan mengembangkan strategi baru, akan mendorong terlahirnya inovasi. Supaya budaya inovasi terbangun dalam organisasi janganlah mendukung pemikiran bahwa system yang ada saat ini baik-baik saja atau jika tidak ada yang rusak jangan perbaiki supaya pegawai selalu berpikir bagaimana proses dapat ditingkatkan. Pimpinan juga berperan dalam upaya membangun budaya inovasi dalam organisasi. Pimpinan harus mengambil pendekatan positif untuk mengembangkan ide kreatif daripada mengambil pendekatan staff hanya melakukan pekerjaan yang disuruh atasan. Bagilah visi anda terhadap organisasi sebagai seorang pimpinan dan bagaimana inovasi mendukung visi anda sehingga para pegawai terdorong untuk berkontribusi. Dalam membangun iklim inovasi di unit organisasi *Jhon Bessant* (2009) mendiskripsikan sebagai berikut:

Tabel 3.1: Membentuk Iklim Inovatif di Unit Organisasi

Faktor-faktor	Bagaimana faktor tersebut mempengaruhi perilaku inovatif.
Motivasi	• Orang terdorong untuk melakukan sesuatu di dunia dan termotivasi apabila mereka merasa mampu melakukan sesuatu • Staf dapat menjadi sangat termotivasi dengan adanya pengakuan terhadap kontribusi dari rekan kerja dan bos
Ketersediaan sumber daya	Orang membutuhkan sumber daya untuk bereksperimen Mereka membutuhkan waktu dan jarak untuk mengeksplor dan membuat sesuatu
Kepemimpinan	• Orang membutuhkan orang yang dapat menjadi acuan untuk menjelaskan nilai-nilai kunci dan mendukung inovasi dengan kata-kata dan tindakan • Mereka membutuhkan pimpinan yang secara konsisten memberikan sumber daya dan motivasi • Orang akan menghargai komitmen di level strategik
Arah	• Inovasi harus dilihat sebagai sebagai target strategik • Orang akan menggunakan pengukuran untuk menjalankan peningkatan jika mereka termotivasi dari dalam
Pengembangan diri	Sangat penting bagi orang untuk terus belajar dan memperoleh keahlian kunci
Pemberian sumber daya	Untuk memberikan kontribusi pada tugas inovatif, orang membutuhkan training dengan pendekatan yang sistematis untuk memecahkan dan menyelesaikan masalah

Belajar	• Pembelajaran membantu orang merefleksikan pengalaman inovasi • Pembelajaran membangun dan menambah pemahaman untuk memandu tindakan • Pembelajaran mendorong orang untuk bereksperimen • Pembelajaran dapat dibagikan di seluruh organisasi

Melibatkan pegawai juga merupakan salah satu cara untuk mengembangkan budaya inovatif. Sebuah organisasi dapat memilih untuk melibatkan seluruh pegawai (Keterlibatan tinggi) atau hanya sedikit pegawai (Keterlibatan rendah). Keputusan untuk mengambil tingkatan keterlibatan tergantung dari inovasi yang akan dilakukan (radikal-dampak tinggi atau incremental-dampak rendah). Apapun yang dipilih, pegawai harus merasa termotivasi dan terlibat jika mereka akan menolong inovasi.

Salah satu tips untuk mendorong budaya inovasi adalah dengan membuat sebuah kotak saran atau alamat email supaya para pegawai dapat memberikan kontribusi ide. Tips yang lain adalah dengan mereview ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai lain. Dalam proses mereview ide tersebut, disarankan dilakukan lebih dari satu orang untuk berjaga-jaga orang yang memberikan review tidak menangkap potensi tersembunyi dari ide tersebut.

Kunci pertama yang kiranya dapat dilakukan untuk dapat berpikir kreatif dan inovatif adalah berpikir "*Out of The Box*". Artinya, berusaha berpikir di luar kebiasaan dan mencoba melihat realita dari sisi yang berbeda dari kebiasaan. Di bidang tata kelola pemerintahan, banyak inovasi dilakukan oleh pemerintah daerah antara lain terkait dengan upaya pengembangan sistem transparansi, mekanisme penanganan aduan masyarakat, dan pengembangan forum-forum lintas pemangku kepentingan dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat.

Dalam aspek pelayanan publik, banyak praktik inovasi ditemukan di sektor pendidikan dan kesehatan dengan orientasi utama meningkatkan akses dan kualitas pelayanan. Beberapa daerah seperti Takalar, Bulukumba, Probolinggo, Pasuruan, Kota Depok, Kota Banjar, Boalemo, Solok, Gianyar, Sragen, dan Kota

Yogyakarta merupakan sederetan daerah yang dikenal produktif dalam menghasilkan terobosan-terobosan inovatif.

Untuk menjadi aparatur yang kreatif, tetap dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, yaitu individu aparturnya (internal) dan lingkungan kerja, termasuk payung hukum (eksternal). Semarak inovasi di tingkat lokal dan nasional ternyata hingga saat ini belum disertai penyediaan payung hukum yang kuat bagi para inovator di daerah. Dalam banyak hal, inovasi yang dilakukan sering berbenturan dengan kekakuan rezim administrasi yang berlaku. Tak jarang inovasi yang bertujuan memperbaiki pelayanan publik justru dipandang sebagai praktik pelanggaran administrasi yang memiliki implikasi hukum.

D. Latihan

Buatlah kanvas model inovasi sesuai dengan tugas kerja saudara?

E. Rangkuman

1. John Bessant mengemukakan bahwa dalam mengembangkan sebuah strategi inovasi, tiga elemen kunci ini patut diperhitungkan:
 - a. Melakukan analisis strategis.
 - b. Pengambilan Keputusan Strategis
 - c. Membangun Visi
2. Business Model Canvas, bisnis model yang rumit disederhanakan, ditampilkan dalam bentuk lembar kanvas berisi 9 kotak, yang disebut peta sembilan elemen, yang mencakup *Customer Segments*, *Value Propositions*, *Channels*, *Customer Relationships*, *Revenue Streams*, *Key Resources*, *Key Activities*, *Key Partnerships*, dan *Cost Structures*.
 - a. *Customer Segments* : menggambarkan *segment* pelanggan yang akan menggunakan jasa/produk yang akan ditawarkan.
 - b. *Value Proposition*: Menggambarkan keunikan yang menentukan mengapa jasa/produk kita dipilih oleh pelanggan.
 - c. *Channels*: menggambarkan bagaimana organisasi berkomunikasi dengan konsumen dan menyampaikan nilai yang ditawarkan;
 - d. *Customer relationships*: menggambarkan cara organisasi membina hubungan dengan pelanggan.

- e. *Revenue*: Menggambarkan bagaimana organisasi mendapat uang dari setiap *sustomer segment* yang dilayani;
 - f. *Key Resources*: menggambarkan asset-aset terpenting yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menciptakan nilai yang dijanjikan kepada pelanggan tersebut;
 - g. *Key partner*. Menggambarkan mitra kerja yang akan membantu organisasi dalam mewujudkan nilai-nilai yang dijanjikan.
 - h. *Key Activities*: Menggambarkan kegiatan penting yang dibutuhkan dalam menciptakan nilai yang sudah dijanjikan kepada pelanggan;
 - i. *Cost Structure*: Menggambarkan semua biaya yang muncul akibat beroperasinya model bisnis.
3. Pengambilan Keputusan Strategis

Strategi inovasi dari dalam organisasi akan membantu menghindari situasi dimana organisasi anda menghabiskan energi untuk memperbaiki detail yang tidak relevan sementara perubahan penting yang seharusnya dilakukan ditinggalkan.

Struktur standar proses inovasi adalah membawa ide kreatif ke tahapan selanjutnya. Ide tersebut harus dievaluasi, untuk diputuskan apakah ide tersebut layak dilanjutkan. Ide inovasi tidak ada artinya apabila tidak dilaksanakan. Beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam peluncuran ide menurut Jhonn Bessant seperti tergambar berikut:

4. Membangun Budaya Inovasi dalam Organisasi

Budaya inovatif adalah membudayakan *mindset* untuk belajar melihat dunia dengan cara-cara yang baru. Ahli lain, budaya inovasi adalah sehimpunan anggapan, norma, keyakinan, sikap, aturan formal maupun informal, kemampuan dan perilaku serta praktik/kebiasaan yang teraktualisasi dalam interaksi social sebagai pihak atas inovasi atau kebaruan dan idealisme pembaharuan/perbaikan yang berlaku dalam suatu komunitas atau kelompok masyarakat.

Budaya inovasi tersebut tercermin dalam: (1) keterbukaan terhadap pandangan yang berbeda, (2) kemauan (*willingness*) menerima dan menggunakan metode/teknik atau cara baru yang berguna bagi inovasi, (3)

ketanggapan/kesigapan/ketangkasan mencoba (mengembangkan) kreasi-kreasi, (4) kemampuan beradaptasi.

5. Setiap organisasi memiliki pola perilaku khusus yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan kepercayaan atau disebut juga budaya organisasi. Kunci pertama yang kiranya dapat dilakukan untuk dapat berpikir kreatif dan inovatif adalah berpikir "*Out of The Box*".

BAB IV

INOVASI PELAYANAN PUBLIK

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi pada modul ini peserta diharapkan dapat Menjelaskan pengertian pelayanan publik, Menjelaskan hubungan negara dengan public, Mendeskripsikan permasalahan-permasalahan public, Mengidentifikasi kendala dalam pelayanan public, Mendeskripsikan indeks inovasi pelayanan public.

B. Pengertian Pelayanan Publik

Beberapa pengertian pelayanan dan pelayanan publik di bawah ini diuraikan beberapa sebagai berikut :

1. American Marketing Association, seperti dikutip oleh Donald W, Cowell, 1984:22 menyatakan bahwa; "Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin dan mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik"
2. Lovelock, Christopher H, 1991:7, mengatakan bahwa "service adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami" Artinya service merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.
3. A. Imanto, 2002, mengatakan bahwa siklus pelayanan adalah "Sebuah rangkaian peristiwa yang dilalui pelanggan sewaktu menikmati atau menerima layanan yang diberikan. Dikatakan bahwa siklus layanan dimulai pada saat konsumen mengadakan kontak pertama kali dengan service delivery system dan dilanjutkan dengan kontak-kontak berikutnya sampai dengan selesai jasa tersebut diberikan".
4. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan

perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

5. Pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan: "Sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintahan di Pusat dan Daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan /atau jasa, baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan"
6. Departemen Dalam Negeri (Pengembangan Kelembagaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, 2004) menyebutkan bahwa; Pelayanan publik adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal tercipta kepuasan dan keberhasilan. Setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa.

Dari beberapa pengertian pelayanan dan pelayanan publik yang diuraikan tersebut, maka pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan. Dengan demikian, terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu unsur pertama, adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik, unsur kedua, adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).

C. Dinamika Inovasi Pelayanan Publik

Dinamika proses inovasi pelayanan publik meliputi: (1) hubungan Negara dengan publik, (2) permasalahan-permasalahan publik, (3) kendala dalam pelayanan publik, (4) teknik inovasi pelayanan publik, dan (5) indeks inovasi pelayanan publik.

1. Hubungan Negara dengan publik

Negara adalah konsep abstrak yang dibentuk oleh masyarakat. Antara Negara dan masyarakat merupakan hubungan kontraktual. Negara berkewajiban memajukan kesejahteraan, pendidikan, kesehatan, ketertiban, dan keamanan. Dalam konsep *welfare state*, kontrak Negara terhadap masyarakat ini harus terpenuhi. Untuk itu, Negara berharap banyak kepada ASN untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Adapun ruang lingkup pelayanan publik yang menjadi hak warga negara seperti pada undang-undang di bawah ini.

RUANG LINGKUP PELAYANAN PUBLIK	
PASAL 5 (2) UU 25/2009	UUD 1945 Amandemen 4
1. Pendidikan	1. Hukum
2. Pengajaran	2. Lapangan kerja
3. Pekerjaan dan usaha	3. Politik
4. Tempat tinggal	4. Keamanan
5. Komunikasi dan informasi	5. Agama
6. Lingkungan hidup	6. Sosial
7. Kesehatan	7. Pendidikan
8. Jaminan sosial	8. Pekerjaan
9. Energi	9. Administrasi
10. Perbankan	10. Perumahan
11. Perhubungan	11. komunikasi
12. Sumber daya alam	12. Asuransi jiwa dan kesehatan
13. pariwisata	13. Perlindungan HAM
	14. Pendidikan
	15. ekonomi

2. Permasalahan-Permasalahan Publik

Permasalahan publik itu sangat kompleks. Masyarakat mengharapkan pendapatan per kapita yang tinggi, derajat kesehatan yang tinggi, juga tingkat pendidikan yang tinggi, termasuk tingkat keamanan dan ketertiban yang tinggi. Tetapi dalam banyak hal, Negara belum mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut, sehingga muncullah berbagai permasalahan publik, termasuk juga permasalahan dalam proses layanan publik. Beberapa permasalahan pelayanan publik dapat diuraikan pada bagian berikut ini.

PERMASALAHAN PELAYANAN PUBLIK



1. Biayanya yang mahal;
2. Prosedurnya sulit dipenuhi dan harus melalui tahapan yang berbelit-belit;
3. Pemberi layanan tidak ramah;
4. Diskriminatif;
5. Tidak ada kepastian kualitas dan waktu penyelesaian layanan;
6. Tidak transparan;
7. Tidak responsive terhadap kebutuhan warga negara;
8. Ditandai praktik KKN.

3. Kendala dalam Pelayanan Publik

ASN memberikan pelayanan publik yang baik dan langsung bisa dirasakan oleh masyarakat maupun tidak langsung. Pelayanan public selalu bertujuan untuk meningkatkan *human development indeks*, seperti kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan. Namun dalam prakteknya, terdapat berbagai kendala dalam pemberian pelayanan public yang prima. Kendala meliputi factor teknis seperti keterbatasan sumber daya dan ketidakmampuan ASN. Juga faktor non teknis yang justru dapat menghambat pemberian pelayanan public yang prima. Secara keseluruhan kendala dan patologi (penyakit) dalam pelayanan publik dapat diuraikan pada gambar berikut ini.

PATOLOGI BIROKRASI

1. Penggelembungan organisasi
2. Duplikasi tugas dan fungsi
3. Red tape (berbelit-belit)
4. Konflik kewenangan
5. Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
6. Enggan melakukan perubahan



4. Indeks Inovasi Pelayanan Publik

Dalam konteks global, indeks inovasi global Indonesia masih rendah, termasuk inovasi di sector public. Jangankan di tingkat global, di tingkat Negara-negara ASEAN, Indonesia masih jauh dari Negara tetangga seperti Singapura, Malaysia, Vietnam, Thailand, Brunai Darusalam, dan Philipina (Dalam laporan GII 2017, menunjukan bahwa Indonesia menduduki ranking 87 dari 127 negara. Indonesia masih ketinggalan dari Swiss, Swedia, Belanda, Amerika Serikat, Inggris, Denmark, Singapura, Finlandia, Jerman, Irlandia, dan Korea Selatan yang menduduki ranking 10 besar. Bahkan masih tertinggal dari beberapa negara ASEAN: Philipina (73), Brunai Darusalam (71), Thailand (51), Vietnam (47), dan Malaysia (37))

Untuk itulah, maka ASN perlu melakukan reformasi pelayanan dari pelayanan yang tidak inovatif menjadi pelayanan yang inovatif dengan merubah pola pikir. Sebagai pelayanan publik, seorang ASN perlu memahami berbagai hal yang menjadi fundamen pelayanan publik.

- 1) Pelayanan publik merupakan hak warga negara sebagai amanat konstitusi. Dengan demikian menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya baik dilakukan sendiri (oleh birokrasi pemerintah) maupun bekerja sama dengan sektor swasta;
- 2) Pelayanan publik diselenggarakan dengan pajak yang dibayar oleh warga negara. Artinya, para birokrat penyelenggara pelayanan publik harus paham bahwa semua fasilitas yang mereka nikmati (gedung, peralatan, gaji bagi ASN, protokoler, dsb.) dibayar dengan pajak yang dibayarkan oleh warga negara. Oleh karena itu Saudara sebagai ASN harus paham bahwa warga negara adalah agent (tuan) dan Saudara adalah client (pelayan). Konsekuensinya, sebagai ASN yang harus mengikuti kehendak masyarakat pengguna layanan, bukan sebaliknya masyarakat yang harus mengikuti kehendak ASN.
- 3) Pelayanan publik diselenggarakan dengan tujuan untuk mencapai hal-hal yang strategis bagi kemajuan bangsa di masa yang akan datang. Karena sifatnya yang demikian, sebagai seorang ASN harus memahami bahwa kegagalan dalam berkontribusi untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas

akan berakibat pada kegagalan kita sebagai bangsa dalam mewujudkan cita-cita bersama. Dalam konteks dunia yang dihadapkan pada tantangan globalisasi maka kegagalan sebagai ASN dalam membantu mewujudkan kualitas pelayanan publik yang baik juga berarti berdampak pada kegagalan Indonesia dalam memenangkan pertarungan memperebutkan supremasi globalisasi. Jika ini terjadi, masa dengan bangsa Indonesia menjaditaruhannya.

- 4) Pelayanan publik memiliki fungsi tidak hanya memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar warga negara sebagai manusia, akan tetapi juga berfungsi untuk memberikan perlindungan bagi warga negara (proteksi). Coba Saudara bayangkan ketika pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik untuk memberikan perlindungan kepada warga negaranya? Masyarakat menjadi korban main hakim sendiri karena polisi tidak hadir. TKI menjadi korban kekejaman para tuan mereka di negara asing, bahkan ketika menginjakkan kaki di bandara tanah airnya sendiri karena pemerintah gagal memberikan pelayanan untuk melindungi mereka. Dan banyak contoh lagi penderitaan warga negara ketika pemerintah gagal menyelenggarakan pelayanan publik yang baik.

D. Evaluasi

1. Identifikasi permasalahan-permasalahan pelayanan publik yang pernah anda alami
2. Berdasarkan Indeks Inovasi Global Tahun 2017, Indonesia masih berada pada posisi 87 dari 127 negara. Menurut anda upaya-upaya apa yang dapat dilakukan meingkatkan posisi Indonesia terutama dalam sektor pendidikan.

E. Rangkuman

1. Pelayanan publik adalah pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan.
2. Terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu unsur pertama, adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik, unsur kedua, adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang

berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).

3. Dinamika proses inovasi pelayanan publik meliputi: (1) hubungan Negara dengan publik, (2) permasalahan-permasalahan publik, (3) kendala dalam pelayanan publik, (4) teknik inovasi pelayanan publik, dan (5) indeks inovasi pelayanan publik
4. Dalam laporan GII 2017, menunjukkan bahwa Indonesia menduduki ranking 87 dari 127 negara. Indonesia masih ketinggalan dari Swiss, Swedia, Belanda, Amerika Serikat, Inggris, Denmark, Singapura, Finlandia, Jerman, Irlandia, dan Korea Selatan yang menduduki ranking 10 besar. Bahkan masih tertinggal dari beberapa negara ASEAN: Philipina (73), Brunai Darusalam (71), Thailand (51), Vietnam (47), dan Malaysia (37)
5. Aparatur Sipil Negara perlu melakukan reformasi pelayanan dari pelayanan yang tidak inovatif menjadi pelayanan yang inovatif dengan merubah pola pikir. Sebagai pelayanan publik, seorang ASN perlu memahami berbagai hal yang menjadi fundamen pelayanan publik.
6. Pelayanan publik merupakan hak warga negara sebagai amanat konstitusi. Dengan demikian menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya baik dilakukan sendiri (oleh birokrasi pemerintah) maupun bekerja sama dengan sektor swasta.

BAB V

INOVASI PENGELOLAAN ORGANISASI PEMERINTAH

A. Indikator Hasil Belajar:

Setelah mempelajari kegiatan pembelajaran ini peserta diharapkan dapat mengadposi dan mengadaptasi praktik-praktik inovasi pemerintahan, menjelaskan jenis-jenis inovasi pemerintahan, menjelaskan kunci sukses inovasi sektor pemerintahan.

B. Praktik-Praktik Inovasi di Sektor Pemerintah

Deputi Inovasi Lembaga Administrasi Negara RI Tri Widodo W Utomo berpendapat bahwa inovasi selama ini lebih berkembang di sektor swasta karena mereka mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat inovasi. *Private sector* sudah berani mengatakan “*Innovate or Die*”, sedangkan sektor publik masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional, pilihan, atau fakultatif. Lembaga-lembaga publik tidak pernah merasa akan mati walaupun tidak memiliki inovasi sekecil apapun. Tanpa inovasi mungkin memang instansi pemerintah tidak akan mati atau dibubarkan, namun pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat.

Inovasi organisasi pemerintah merupakan proses dalam menciptakan, mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat memberikan manfaat lebih baik seperti mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan efektivitas pelayanan (Nesta, 2014; Kobylinska & Biglieri, 2015). Inovasi organisasi pemerintah didukung oleh munculnya era *postbureaucracy* yang mampu menggerakkan beberapa lini organisasi yang awalnya bersifat kaku. Era *post-bureaucracy* ditandai dengan peran *hybrid* yang dijalankan organisasi dengan karakteristik terbuka dan beragam dengan memberlakukan struktur organisasi baru yang lebih fleksibel. *Post-bureaucracy* melahirkan pola dan bentuk baru yang lebih “*disagregated*”, terjalin kerja sama dengan berbagai pihak termasuk pihak swasta (Harris, 2006).

Dalam melihat bentuk jenis inovasi yang dilakukan organisasi pemerintah, Osborne mengklasifikasinya ke dalam empat jenis yang berbeda didasarkan pada tingkat

pelayanan atau produk yang dapat diberikan dan tingkat kebutuhan yang diinginkan masyarakat. Keempat jenis inovasi tersebut yaitu: developmental change, expansionary innovation, evolutionary innovation, dan total innovation (Osborne & Brown, 2005). Developmental change merupakan bentuk paling dasar dari agenda perubahan yang terjadi pada level peningkatan pelayanan menggunakan pendekatan modifikasi cara sehingga tanpa melihat tingkat kebutuhan dari pelanggan. Osborne tidak menyebut jenis ini sebagai bentuk dari inovasi melainkan hanya perkembangan organisasi.

Expansionary innovation dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menggunakan bentuk pelayanan yang lama. Sebaliknya, evolutionary innovation melakukan inovasi atas dasar perubahan bentuk layanan tanpa melihat tingkat kebutuhan pelanggan. Sementara total innovation merupakan jenis pelayanan baru atas kombinasi dari penemuan cara baru yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan pelanggan. Salah satu faktor pendorong munculnya aksi inovasi pada organisasi pemerintah adalah adanya perubahan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan dari lingkungan eksternal maupun stakeholder dan juga didorong oleh kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah pusat melalui agenda program percepatan reformasi birokrasi. Salah satu agenda dari reformasi birokrasi ini dilakukan melalui program “inovasi pelayanan publik”. Target yang hendak dicapai dari program ini adalah cita-cita pemerintahan kelas dunia (World Class Government) yang diharapkan dapat terwujud pada tahun 2025 (Imanuddin, 2016). Dari tahun ke tahun, jumlah instansi yang berpartisipasi dalam kompetisi ini menunjukkan peningkatan. Pada tahun 2017 terdapat 3054 inovasi peserta kompetisi, pada tahun 2016, terdapat 2.476 inovasi peserta kompetisi untuk diseleksi menjadi Top 35 (Ramdhani, 2016). Padahal, pada tahun 2014 jumlah peserta yang mengikuti terdapat 515 peserta dan pada tahun 2015 sebanyak 1.188 peserta (KemenPAN-RB, 2015)

Terkait dengan hal ini maka inovasi di sektor pemerintah merupakan pilihan yang tidak bisa ditawar-tawar. Berbagai inovasi telah dilakukan di sektor pemerintah, mulai dari inovasi proses, inovasi produk maupun inovasi pelayanan.

Pada Tahun 2017 Kementerian PAN dan RB kembali melakukan kompetisi inovasi pelayanan publik di lingkungan kementerian/lembaga/pemerintah daerah, dan telah terpilih 99 Top Inovasi Tahun 2017 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menetapkan Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017. Top 99 ini terdiri dari 20 kementerian, 3 lembaga, 21 provinsi, 34 kabupaten, 15 kota, 2 BUMN, dan 4 BUMD).sebagai berikut:

NO	JUDUL INOVASI	INSTANSI	UNIT INOVASI PELAYANAN PUBLIK
1. KEMENTERIAN			
1	119 – Kolaborasi Nasional Layanan Emergensi Medik di Indonesia	Kementerian Kesehatan	Direktorat Pelayanan Kesehatan Rujukan, Direktort Jenderal Bina Upaya Kesehatan
2	3 In 1 Kariadi Peduli	Kementerian Kesehatan	RSUP dr. Kariadi Semarang
3	AKOEPUNTUR (Aplikasi Kompetensi Turunan) CPOMiniplant	Kementerian Perindustrian	SMK – SMTI Banda Aceh
4	Aplikasi Lapori Diri WNI Terintegrasi SecaraOnlinepada Perwakilan RI se-Jerman	Kementerian Luar Negeri	Kedutaan Besar RI Berlin
5	Aplikasi Sistem InformasiDatabaseBantuan Hukum (SIDBANKUM)	Kementerian Hukum dan Hak Asasi	Badan Pembinaan Hukum Nasional

		Manusia	
6	Hemat 60 % Biaya Energi Dengan Alat Pembuat Gas Batubara Bersih di Industri Kecil	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Mineral dan Batubara
7	Ini Mobil SIANI – Sahabat Setia Petani	Kementerian Pertanian	Balai Besar Perbenihan dan Proteksi Tanaman Perkebunan Surabaya, Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian
8	INTI (Inovasi Terintegrasi) Layanan Pertanahan Pemalang #SemakinCepatdanMudah	Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional	Kantor Pertanahan Kabupaten Pemalang
9	KAKAP Untuk Layanan Administrasi Pertahanan Terpadu	Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional	Kantor Pertanahan Kabupaten Gresik
10	KIARKOD: Tracking Order	Kementerian	Balai Besar

	Sistem Informasi Pelayanan Jasa B4T	Perindustrian	Bahan dan Barang Teknik
11	Laboratorium Manajemen Data	Kementerian Kesehatan	Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan
12	MAGMA (<i>Multiplatform Application for Geohazard Mitigation and Assessment</i>) Indonesia	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Badan Geologi
13	Pemanfaatan Serat Eceng Gondok dalam Pembuatan Soket Kaki dan Tangan Palsu (Prostesis)	Kementerian Kesehatan	Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Jakarta I
14	PRIQQ KLIK	Kementerian Pertanian	Balai Besar Karantina Pertanian Tanjung Priok
15	Ratu Bestari (Kerapihan, Keteraturan, Kebersihan, Kelestarian dan Kedisiplinan) untuk Tata Kerja yang Lebih Efisien dan Efektif	Kementerian Sosial	Panti Sosial Bina Karya Pangudi Luhur Bekasi
16	RISOL GEPENG MAS	Kementerian Sosial	Panti Sosial Bina Karya Pangudi Luhur Bekasi
17	SIBIMA KONSTRUKSI (Sistem	Kementerin	Balai Penerapan

	Informasi Belajar Intensif Mandiri Bidang Konstruksi)	Pekerjaan umum dan Perumahan Rakyat	Teknologi Konstruksi , Direktorat Jenderal Bina Konstruksi
18	SINERGI Desa (Sistem Informasi Energi Desa)	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Direktorat Jenderal Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi
19	SIPUHH: Mewujudkan Tata Kelola Kehutanan	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	Direktorat Iuran dan Peredaran Hasil Hutan, Direktorat Jendral Pengelolaan Hutan Produksi Lestari
20	Teknologi <i>E-Filing Renewal Trademark</i> di Indonesia	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia	Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual
21	BPKB <i>Delivery</i>	Kepolisian Negara Republik Indonesia	Kepolisian Resir Brebes
22	<i>E-Lelang Cepat</i>	Lembaga KEBIJAKAN Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	Diektorat Pengembangan SPSE

23	TOMBOL “BISA” (<i>Brilliant, Innovative, Speed, Accountable</i>)	Kepolisian Negara Republik Indonesia	Kepolisian Resor Sukabumi Kota
24	BANG ELIS HADIR, Kampung Kami Jado Terang (Pembangkit Listrik Tenaga Matahari di Daerah Pedalaman Kalbar)	Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
25	HP Solusi Anak Berkebutuhan Khusus	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	RSJ Menur
26	Jaminan Kesehatan Khusus Penyandang Disabilitas Terpadu	Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta	Badan Pelaksana Jaminan Kesehatan Sosial
27	KPK PELUK KEBO (Kader Peduli Luka dan PERAWATAN Luka Diabet Puskesmas Kecamatan Pasar Rebo)	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Dinas Kesehatan
28	Layanan Judes Smasat Jombang, <i>tagline</i> (Layaynan Jujuk Desa yang Ramah)	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	UPT Badan Pendapatan Daerah – Jombang
29	Layanan Terpadu Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor dan Perpanjangan SIM	Pemerintah Provinsi Sumatera Utara	UPT Samsat Medan Selatan, Badan Pengelolaan Pajak dan

			Retribusi Daerah
30	Layanan WARAS (Wisata Arsip Untuk Anak Sekolah)	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
31	Mencegah Perdarahan Tali Pusa dengan Kalisat (Karet Tali Pusat)	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	RSUD dr. Saiful Anwar – Malang
32	Mencerdaskan Si Miskin Menjadi Geberasi Emas	Pemerintah Provinsi Bali	Sma Negeri Bali Mandara
33	MR SAHDU (Manajemen Risiko Sangahan dan Pengaduan) Pelayanan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	UPT Pelayanan Pengadaan Barang/ Jasa, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
34	PAPEDA MEGANG (Peningkatan Kapasitas Melalui Magang ASN Asli Papua)	Pemerintah Provinsi Papua Barat	Biro Organisasi Sekretariat Daerah
35	PELUK MY DARLING (Perawatan Luka Kusta Menyeluruh Dengan <i>Garden Healing</i>)	Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	RSUD Kelet – Jepara
36	PENA BERKARIB (petabencana.id) Bersama Kurangi Risiko Bencana	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Badan Penanggulangan Bencana

			Daerah
37	Penyederhanaan Prosedur Pendaftaran Melalui "SI BINA CANTIK" (Sistem <i>Bridging</i> SIM RSMS, BPJS, dan INA-CBG's Menuju Akuntabilitas, Transparansi, dan Efisiensi Pelayanan Kesehatan JKN Secara Paripurna)	Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo – Purwokerto
38	PLNET KAKAO : Pengelolaan dan Edukasi Terpadu Kakao Melalui Kebun Rakyat Demi Indonesia Daulat coklat	Pemerintah Provinsi Jawa Timur	Dinas Perkebunan
39	Podium Bali Bebas Bicara Apa Saja (PB3AS)	Pemerintah Provinsi Bali	Biro Humas Sekretarian Daerah
40	Si Dukun 3 In 1	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
41	SIMANTRI : Baligo <i>green</i> , Petani Sejahtera	Pemerintah Provinsi Bali	Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura, dan Perkebunan
42	SIMAS-LH <i>Online</i> (Sistem Informasi Lingkungan Hidup Berbasis <i>Online</i>)	Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan	Dinas Pengelolaan Lingkungan Hidup
43	SIMPONO ASN BAHTERAMAS	Pemerintah	Badan

		Provinsi Sulawesi Tenggara	Kepegawaian Daerah
44	Terpngkasnya Waktu Tunggu Pelayanan Pendaftaran Rawat Jalan Melalui "PENETRASI ONLINE" (Pengembangan Sistem SMSGatewayMenuju Registrasi Online	Pemerintah Provinsi Jawa Tengah	RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo – Purwokerto
45	2H2 Center Kerabat Ibu dan Bayi	Pemerintah Kabupaten Flores	Dinas Kesehatan
46	Akselerasi Pelayanan Kepegawaian Dengan Mobile SI-CAKEP	Pemerintah Kabupaten Wajo	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
47	Alarm Persalinan	Pemerintah Kabupaten Siak	UPTD Puskesmas Kecamatan Krinci Kanan Dinas Kesehatan
48	Antrean Regol	Pemerintah Kabupaten Boyolali	UPTD Puskesmas Kemusu II Dinas Kesehatan
49	AYUNDA SI MENIK (Ayo Tunda Usia Menikah)	Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul	UPTD Puskesmas Gedangsari II Dinas Kesehatan

50	BANG MUDA (Bangka Mudah Dapat Akta) – Solusi Layanan Akta Kelahiran dan Akta Kematian	Pemerintah Kabupaten Bangka	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
51	CSR Untuk Rakyat	Pemerintah Kabupaten Aceh Barat	Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah
52	<i>Family Gathering</i> Terpadu SEMAR PATRI (Strategi Menurunkan Angka Readmisi Pasien Psikiatri) Wujudkan Pelayanan Kesehatan Jiwa Paripurna di Ruang Rawat Inap Jiwa	Pemerintah Kabupaten Kudus	RSUD dr. Loekmono Hadi
53	Implementasi E-VB di Banyuwangi	Pemerintah Kabupaten Banyuwangi	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa)
54	eDOTEL&TRAVEL	Pemerintah Kabupaten Pinrang	SMK Negeri 2
55	LASITER AMB (Layanan Transportasi Terpadu Angkutan Masyarakat Bintuni)	Pemerintah Kabupaten Teluk Bintuni	UPT Angkutan Masyarakat Bintuni, Dinas Perhubungan
56	Layanan Perizinan Secara Online dan Layanan Izin 3 Jam	Pemerintah Kabupaten Kebumen	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan

			Terpadu Satu Pintu
57	Model Pelaksanaan Pemilihan Kepala Desa (PILKADES) Melalui Sistem Elektronik Voting Yang Menggunakan KTP Elektronik, KK, dan Akta Berbasis NIK	Pemerintah Kabupaten Batang Hari	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
58	MP – TGR	Pemerintah Kabupaten Gorontalo	Badan Keuangan Pemerintah Daerah
59	Ngrumpi Sehat Berkarya Bersama Saudaraku	Pemerintah Kabupaten Probolinggo	UPTD Puskesmas Tongas Dinas Kesehatan
60	OASE Sahabat Hati, “ <i>Online Anyway Service</i> , Satu Hari Banyak Tempat, Harapan Terpenuhi”	Pemerintah Kabupaten Tanah Datar	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
61	Opung Sari Basah Bang: Mewujudkan Sekolah Berwawasan Lingkungan dan Deli Serdang Berseri (Bersih, Rapi, Sejuk, Rindang, Indah)	Pemerintah Kabupaten Deli Serdang	Dinas Pendidikan
62	Paha Sylpi Bangkitkan Gairah Peternak Pinggir Hutan	Pemerintah Kabupaten Bojonegoro	Dinas Peternakan dan Perikanan
63	PANTASI MART (Puat	Pemerintah	Pokja Air Minum

	Pengadaan Fasilitas Sanitasi Masyarakat	Kabupaten Sumedang	dan Penyehatan Lingkungan, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah
64	PATUHI SELAM	Pemerintah Kabupaten Kapuas	Kelurahan Selat Dalam, Kecamatan Selat
65	PROMASTERGOSEHATI	Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan	Dinas Sosial, Tenaga Kerja, dan Transmigrasi
66	Rumah Tunggu Kelahiran (RTK) BAHARI	Pemerintah Kabupaten Sinjai	Dinas Kesehatan
67	SAKERA JEMPOL (Sadari Kekerasan Perempuan dan Anak)	Pemerintah Kabupaten Pasuruan	Dinas Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan
68	SELEMPANG MERA (Selamatkan Pasien Pasung Melalui Tim Samurai ODGJ)	Pemerintah Kabupaten Sampang	UPTD Puskesmas Omben Dinas Kesehatan
69	Si Jempol (Sistem Informasi Jaringan Elektronik Medik Pasien Online)	Pemerintah Kabupaten Tangerang	RSUD Balaraja
70	SIGAP SRATUS 369 PLUS (Aksi Tanggap Pada Sapi	Pemerintah Kabupaten	Dinas Ketahanan

	Madura Bunting dan Partus)	Pamekasan	Pangan dan Pernakan
71	SIPEKAT : Sistem Pengelolaan Kenaikan Pangkat	Pemerintah Kabupaten Sidoarjo	Badan Kepegawaian Daerah
72	Siswa Asuh Sebaya (SAS)	Pemerintah Kabupaten Banyuwangi	Dinas Pendidikan
73	SUNMOR SEMBADA MINGGU PAHINGAN "Sekali Kayuh, Dua Tiga Permasalahan Sleman Teratasi'	Pemerintah Kabupaten Sleman	Kecamatan Sleman
74	SURYA MAS JELITA (Sehat Untuk Berkarya, Mandiri Bersama Kelompok Eliminasi Kusta)	Pemerintah Kabupaten Pasuruan	UPTD Puskesmas Grati Dinas Kesehatan
75	<i>Tax Shopping</i>	Pemerintah Kabupaten Tangerang	Badan Pendapatan Daerah
76	TELAT BERKEMAS	Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Selatan	Dinas Perikanan dan Peternakan
77	Toko Modern Datang TOMIRA Solusinya	Pemerintah Kabupaten Kulonprogo	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
78	TUA KELADI (Santun Lansia, Kesehatannya Layak Diperhatikan)	Pemerintah Kabupaten Sleman	UPTD Puskesmas Gamping I Dinas Kesehatan

79	112	Pemerintah Kota Surabaya	Dinas Komunikasi dan Informatika
80	BCL (Bisnis Caikep Lalu Lintas Lancar) Pengaturan dan Pengendalian Lalu Lintas Melalui <i>Smartphone</i>	Pemerintah Kota Pontianak	Dinas Perhubungan
81	CETEK	Pemerintah Kota Sukabumi	RSUD Al Mulk
82	Direkam di Sekolahku, <i>Sweet Seventeen</i> , KTP-EI Ku Datang	Pemerintah Kota Surakarta	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
83	Dongkel <i>With Mobile Library</i>	Pemerintah Kota Makassar	Dinas Perpustakaan
84	Gema Madani Simpati	Pemerintah Kota Tasikmalaya	Bagian Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah
85	Ijus MELON (Ijin Usaha Mikro melalui <i>Online</i>)	Pemerintah Kota Semarang	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
86	"KELUAR BERSAMA" Daftar 1 Dapat 5: Sebuah Model Pelayanan Terpadu Dokumen Anak	Pemerintah Kota Yogyakarta	Kecamatan Danurejan
87	Klinik Berhenti Merokok	Pemerintah	UPTD

		Kota Payakumbuh	Puskesmas Padang Karambia Dinas Kesehatan
88	Lapo BRA (Layanan Pojok Braille)	Pemerintah Kota Malang	Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah
89	Lorong Sehat (Longset)	Pemerintah Kota Makassar	Dinas Kesehatan
90	Sampah Menjadi Gas, Berkah Bagi Warga	Pemerintah Kota Banda Aceh	Dinas Lingkungan Hidup, Kebersihan dan Keindahan Kota
91	"SI INOL AJA" (Sistem Inovasi Layanan Arisan/Angsuran Jamban) Kikis Perilaku BABS (Buang Air Besar Sembarangan)	Pemerintah Kota Probolinggo	UPTD Puskesmas Wonoasih Dinas Kesehatan
92	"SODA MELEK" K 5-1	Pemerintah Kota Kupang	Kelurahan Naikoten II
93	Taman Anak Cerdas: Papan Sarana Wasis Bocahe, Waras Ragane Lan Mapan Budi Pekertine	Pemerintah Kota Surakarta	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, dan Pemberdayaan Masyarakat

94	SAHABAT LATANRO – Sejahtera Berkat Layanan Taspen Persero	PT Taspen (Persero)	Divisi Layanan dan Manfaat
95	SIMGAJI ASN	PT Taspen (Persero)	Divisi Kepesertaan
96	Air Disuntik, Resahpun Terobati	Pemerintah Kota Palopo	Perusahaan Daerah Air Minum
97	Kue Lumpur Dari AETRA	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Perusahaan Daerah Air Minum Jaya
98	Media <i>WhatsApp</i> dan SMS sebagai solusi Pelanggan Tidak Bisa Diakses	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Perusahaan Daerah Air Minum Jaya
99	Sistem <i>Autodebet</i> Retribusi PKL: <i>No Bocor, No Pungli, No Ju</i> al Beli Lapak	Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Bank DKI

C. Jenis-Jenis Inovasi Pemerintahan

Tipologi inovasi sektor publik menurut Halvorsen (Halvorsen, Thomas, ert al. 2005. Hal 5) adalah sebagai berikut:

1. A new or improved service (Pelayanan baru atau pelayanan yang diperbaiki)
2. Process Innovation (inovasi proses), misalnya perubahan dalam penyediaan pelayanan atau produk.
3. Administrative innovation (inovasi administratif), misalnya penggunaan instrumen kebijakan baru sebagai hasil dari perubahan kebijakan
4. System Innovation (inovasi sistem), adalah sistem baru atau perubahan mendasar dari sistem yang ada dengan mendirikan organisasi baru atau bentuk baru kerjasama dan interaksi
5. Conceptual innovation (inovasi konseptual), yaitu perubahan dalam outlook, misalnya manajemen air terpadu atau mobility leasing.

6. Radical Change of rationality (perubahan radikal), yaitu pergeseran pandangan umum atau mental matriks dari pegawai instansi pemerintah

Selanjutnya Halvorsen menjelaskan bahwa inovasi dapat dikategorikan dalam tiga kategori sebagai berikut:

1. Incremental innovations vs radical innovations
Inovasi ini berhubungan dengan tingkat keaslian sendiri.
2. Top-down innovation vs bottom-up innovation
Inovasi ini menjelaskan siapa yang memimpin proses perubahan perilaku apakah top manajemen atau para pegawai dan pimpinan pada level menengah.
3. Needs-led innovations and efisiensi-led innovation.
Proses inovasi yang diinisiasi untuk menyelesaikan permasalahan dalam rangka meningkatkan efisiensi pelayanan, produk dan prosedur.

Sejalan dengan jenis-jenis inovasi yang dapat dilakukan pada organisasi pemerintahan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Inovasi Proses, misalnya SOP, Tata laksana, Sistem, dan Prosedur
2. Inovasi Metode, misalnya Strategi, cara, dan teknik baru
3. Inovasi Produk, misalnya terkait dengan barang dan jasa
4. Inovasi Konseptual, misalknya Paradigma, ide, gagasan, pemikiran dan teronosan
5. Inovasi Teknologi, misalnya E-goverment, pembaharuan peralatan/perangkat
6. Inovasi Struktur Organisasi, misalnya struktur baru, penggabungan, pengembangan, penghapusan

Inovasi di sektor publik akan berhasil apabila menerapkan manajemen inovasi. Manajemen inovasi tersebut diataranya (1) sumberdaya manusia dan sumberdaya lain dalam mendukung kegiatan penelitian dan pengembangan, (2) kurangnya pemahaman terhadap pelanggan, (3) budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi, (3) penghargaan terhadap hasil inovasi, (4) pasar yang merangsang inovasi dan kepemimpinan yang mampu menciptakan budaya inovasi, (6) mengembangkan jejaring kerja, dan (7) meningkatkan kompetensi Sumberdaya manusia. Dalam mengembangkan inovasi di sector publik Larry Keeley (2013)

dalam inovasi perusahaan di Indonesia (LPPM, 2013: 3) berpendapat sebagai berikut:

1) Inovasi bukan intervensi

Inovasi bukan hanya merupakan sebuah penemuan sesuatu yang baru, tetapi inovasi lebih dari itu. Inovasi dapat melibatkan invensi, tetapi menyaratkan hal-hal lain seperti pemahaman kebutuhan pelanggan terhadap invensi tersebut, kerja sama dengan mitra untuk menyalurkan hasil temuan, serta bagaimana penemuan tersebut menghasilkan keuntungan bagi organisasi dan pelanggan.

2) Inovasi harus memberikan arti

Inovasi bukan hanya berbeda, namun harus memberi nilai inovator, perusahaan, maupun pelanggannya. Bagi inovator, inovasi harus memberi keuntungan, baik ekonomis maupun nonekonomis. Bagi perusahaan, inovasi harus mendatangkan laba, sedangkan bagi instansi pemerintah harus memberikan nilai yang berarti, misalnya dengan inovasi maka akan lebih cepat pelaksanaannya sehingga akan menghemat biaya. Demikian pula bagi pelanggan, inovasi memberi nilai. Dengan cara seperti ini, hasil inovasi ini akan langgeng.

3) Inovasi tidak benar-benar harus baru

Inovasi bukan berarti harus menjalankan atau menjual atau menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru, sesuatu yang tidak ada sebelumnya inovasi berasal dari temuan-temuan sebelumnya yang dimodifikasi atau diadaptasi. Dengan kata lain dalam pelaksanaan inovasi boleh melakukan ATM (Amati, Tiru dan Modifikasikan)

4) Inovasi tidak hanya inovasi produk

Inovasi tidak hanya menciptakan produk/ jasa baru tetapi dapat juga merupakan cara baru dalam menjalankan bisnis, mendapatkan uang, sistem baru, atau cara baru berhubungan dengan pelanggan.

Pada saat anda membuat sebuah inovasi di unit organisasi, anda dapat melihat contoh-contoh inovasi di instansi pemerintah, dari hasil pengamatan anda dapat melakukan kegiatan meniru dan dilakukan modifikasi sesuai dengan situasi dan kondisi dalam organisasi anda.

D. Kunci Sukses Inovasi Organisasi Pemerintahan

1. Tuntutan perubahan yang didukung oleh pemerintah dan pimpinan aparatur;
2. Sikap dan budaya para pemimpin yang mendorong kreativitas dan inovasi;
3. Kelembagaan pemerintahan mendorong, mengakui, dan menghargai inovasi;
4. Proses inovasi perlu dikembangkan dalam suatu "siklus" sistem tertentu;
5. Inovasi mengandung resiko membutuhkan pemimpin dan aparatur yang berani mengambil resiko yang diperhitungkan, bukan yang takut resiko atau sekedar mempertahankan *status quo*
6. Pilot proyek dan pengujian dapat memperkecil resiko dampak Inovasi;
7. Jaringan kerjasama domestik dan internasional akan mendorong sukses inovasi;
8. Kapasitas dan kapabilitas SDM dan organisasi pemerintahan adalah prakondisi keberhasilan Inovasi;
9. Isu strategis harus dirumuskan untuk mengantisipasi tingkat kesulitan, tekanan pekerjaan, kecepatan kerja, dan waktu yang terbatas dalam mengembangkan Inovasi;
10. Tantangan dalam inovasi: sikap legislatif, sistem pelaporan kinerja dan jaringannya; sikap penolakan terhadap resiko, dan sikap kelompok;
11. Penerapan teknologi mendorong dan memperkuat kreativitas inovasi;
12. Inovasi di sektor publik biasanya mendorong berkembangnya inovasi dalam masyarakat maupun swasta;
13. Keberhasilan Inovasi dipengaruhi unsur- unsur Management;
14. Aparatur sektor publik sesungguhnya memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, sangat termotivasi untuk bekerja, berorientasi hasil dan mendahulukan kepentingan masyarakat;
15. Pemerintah harus mendorong inovasi, namun juga harus memiliki reservasi bahwa capaian kinerja akan bervariasi, dan harus memberi ruang untuk perbaikan.

E. Latihan

Untuk lebih memberikan stimulus terhadap potensi kreativitas dan inovasi anda silahkan anda mencari contoh-contoh inovasi yang berkembang, di sektor pemerintahan (99 Top Inovasi) yang sesuai dengan kebutuhan unit kerja anda. Pelajaran apakah yang dapat anda adopsi/adaptasi dari inovasi tersebut untuk diterapkan pada unit kerja saudara.

F. Rangkuman

Seiring berjalannya waktu, realita menunjukkan organisasi pemerintah mulai bergerak lebih fleksibel dan mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan. Organisasi pemerintah mencoba keluar dari kekangan efek negatif dari birokrasi dengan mencoba lebih responsif terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan. Hal ini menandai kondisi baru pada organisasi pemerintah yang disebut sebagai era post-bureaucracy (McKenna, Garcia & Bridgman, 2010) maupun reburaeocratization (Harris, 2006). Kedua pendekatan menyuguhkan skema manajemen baru yang hybrid, fleksibel, tanggung jawab lebih didasarkan pada merit daripada hanya hierarki, pegawai diperlakukan sebagai individu yang dihargai hak pribadinya dan batas-batas organisasi menjadi lebih terbuka. Dalam kajian organisasi, Mintzberg (1980) membagi desain organisasi ke dalam lima jenis yang berbeda yaitu: simple structure, machine bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized form, dan adhocracy. Dari kelima jenis desain tersebut, dua bentuk desain mencerminkan dinamika proses yang dijalankan organisasi pemerintah yakni machine bureaucracy dan professional bureaucracy. Machine bureaucracy menjalankan organisasi dengan proses kerja yang terstandar layaknya mesin, sangat formal dengan penggunaan spesialisasi kerja. Pengambilan keputusan bersifat terpusat dengan struktur menggunakan banyak level komando, pola komunikasi bersifat formal. Di lain pihak, organisasi juga dapat bersifat birokratik tanpa harus mengedepankan karakter sentralisasi. Organisasi tetap bersifat birokratik dengan mengupayakan standarisasi perilaku (skill) melalui mekanisme koordinasi yang mendukung desentralisasi. Bentuk desain ini dikenal sebagai professional bureaucracy, organisasi memberdayakan sumber daya pegawai yang terlatih dan spesialis sebagai seorang profesional yang menjalankan bisnis utama dengan pemberian otonomi pelaksanaan tugas.

BAB V

PENUTUP

Inovasi selama ini lebih berkembang di sektor swasta karena mereka mampu keluar dari berbagai jebakan yang menghambat inovasi. *Private sector* sudah berani mengatakan “*Innovate or Die*”, sedangkan sektor publik masih menempatkan inovasi di area yang sifatnya opsional, pilihan, atau fakultatif. Lembaga-lembaga publik tidak pernah merasa akan mati walaupun tidak memiliki inovasi sekecil apapun. Tanpa inovasi mungkin memang instansi pemerintah tidak akan mati atau dibubarkan, namun pasti akan kehilangan legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat. Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses produk dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok dan organisasi secara luas. Suatu inovasi disebut sebagai inovasi apabila memiliki keunggulan relatif, kompatibilitas (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), kemampuan diujicobakan (*trialability*) dan kemampuan untuk diamati (*observability*).

John Bessant, Keith Pavitt mengklasifikasikan inovasi meliputi inovasi *incremental*, inovasi *radikal* dan inovasi *transformasi*. Inovasi tersebut dapat berupa inovasi produk, inovasi pelayanan maupun inovasi proses. Inovasi *incremental* dapat diartikan perubahan atau penyesuaian sederhana dalam produk, jasa atau proses yang ada. Inovasi *radikal* dapat diartikan sebagai inovasi yang mengubah secara drastis kemampuan, menghasilkan produk, jasa atau proses baru yang berbeda dari sebelumnya atau tidak pernah ada sebelumnya. Lepak, dkk, *Akademic Management Review* dalam Avanti Fontana menitik beratkan bahwa inti dari inovasi adalah penciptaan nilai. Inovasi akan berjalan secara efektif apabila menerapkan prinsip-prinsip inovasi.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi menurut Davila, Epstein dan Shelton berpendapat bahwa kunci sukses perusahaan/organisasi yang berhasil melaksanakan inovasi dan memberikan hasil yang terbaik adalah terletak pada seberapa baik CEO dan tim manajemen senior menjalankan tujuh aturan inovasi. Ke tujuh aturan inovasi tersebut meliputi : (1) menggunakan kepemimpinan yang kuat pada strategi inovasi dan keputusan portofolio, (2) menintegrasikan inovasi ke

dalam mentalitas bisnis perusahaan/organisasi,(3) menyelaraskan jumlah dan tipe inovasi dengan bisnis perusahaan,(4) mengelola tegangan alami antara kreativitas dan penyerapan nilai,(5) menetralkan antibody organisasi, (6) menyadari bahwa unit pasar (atau tembok bangunan fundamental) inovasi adalah jaringan yang melibatkan orang-orang dan pengetahuan yang berada di dalam dan di luar organisasi, (7) menciptakan ukuran dan penghargaan yang tepat untuk inovasi.

Dalam mengembangkan inovasi pelayanan publik perlu belajar dari praktik-praktik inovasi yang terjadi di sektor pemerintah dan sektor swasta. Dalam rangka mewujudkan inovasi pelayanan publik perlu membuat perencanaan inovasi, melaksanakan rancangan inovasi dan membangun budaya inovasi di lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ancok,Djamaludin, Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi, Surabaya: PT Erlangga, 2012

Alex Osborn, Applied Imagination, 1986

Bambang Hendrawanto, <http://ikhtisar.com/rahasia-pemecahan-masalah-kreatif/#sthash.lxtOBZ7r.dpuf>

Bessan Jhon., Innovation, London, Nw York, Munich, Melbourne and Delhi, 2009

Duncan Mac Rae,Jr and James A. Wild, Policy Analysis For Public Decision University of North Carolina at Chapel Hill

Carol Kinsey Goman, Ph.D, *Creativity in Business A Practical Guide for Positive Thinking*, Thomson Course Technology, Boston, 2000
(<http://www.axzopress.com/downloads/pdf/1560525339pv.pdf>), diakses 12 Nopember 2012

Dahlen, Dahlen, *Creativity Unlimited, Thikning Inside The Box for Business Innovation*, England :Jhon Whley &Son,Ltd, 2008

Davila, Epstein, Shelton, Profit-making Innovation, Jakarta : PT Buana Ilmu populer, 2009.

Dave Francis and Mike Woodcock, Manajer tanpa Hambatan, PT Gramedia, Jakarta,1986

De Bono, Edward, Lateral thiking <http://dkv.binus.ac.id/files/2012/05/Banner05-152x64.jpg> Bahan Presentasi Ciputra University, 2012

<http://bisnis.liputan6.com/read/783906/tahun-depan-pns-yang-kreatif-inovatif-dapattunjangan-kerja> (diakses tanggal 8 Januari 2014)

<http://triwidodowutomo.blogspot.co.id/2014/04/hambatan-inovasi-dan-strategi.html>

Reed, James and G Stoltz Paul, Put Your Mindset to work, PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia, Jakarta, 2011

Endang Supardi, Drs, M.Si, Kiat Mengembangkan Sikap Kreatif dan Inovatif, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan-Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Departemen Pendidikan Nasional, 2004

_____, Kreativitas, Direktorat Tenaga Kependidikan-Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Departemen Pendidikan Nasional, 2008

Carol Kinsey Goman, Ph.D, *Creativity in Business A Practical Guide for Positive Thinking*, Thomson Course Technology, Boston, 2000
(<http://www.axzopress.com/downloads/pdf/1560525339pv.pdf>), diakses 12 Nopember 2012.

Suprpti, Wahyu, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sikap Menghadapi Perubahan, Aktualisasi Diri, Kreativitas terhadap Inovasi, Disertasi, Jakarta, 2013

....., Bahan Presentasi Inovasi Publik Diklat Pim 3, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, 2014

Tri W Utomo, Bahan Presentasi Inovasi Publik Diklat Pim 2, Lembaga Administrasi Negara, 2014

<http://bisnis.liputan6.com/read/783906/tahun-depan-pns-yang-kreatif-inovatif-dapattunjangan-kerja> (diakses tanggal 8 Januari 2014)

PERATURAN:

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 13 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Deskripsi Singkat	2
B. Tujuan Pembelajaran.....	2
C. Materi Pokok.....	2
BAB II. KONSEP DASAR ETIKA	3
A. Hakekat Etika dan Moralitas	3
B. Prinsip-Prinsip Etika	4
C. Penerapan Etika Dalam Organisasi	10
D. Pembentukan Etika Organisasi	12
E. Rangkuman	13
F. Latihan Untuk Pemahaman	14
BAB III. ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH	15
A. Etika Pegawai Negeri Sipil	15
B. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil	16
C. Kode Etik Pegawai Kemendikbud	18
D. Rangkuman	19
E. Latihan Untuk Pemahaman	20
BAB IV. PENERAPAN ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH BERBASIS TATA	
NILAI KEMENDIKBUD DALAM PELAYANAN PUBLIK	21
A. Pengantar.....	21
B. Pentingnya Standar Etika Organisasi Pemerintah	21
C. Penyusunan Standar Etika Organisasi Pemerintah	23
D. Pengawasan Evaluasi Penerapan Etika Organisasi Pemerintah...	24
E. Metode Peningkatan Standar Etika Organisasi Pemerintah	26
F. Landasan Filosofis Tata Nilai Budaya Kerja Kemendikbud	29
G. Rangkuman.....	31
H. Latihan	32
DAFTAR PUSTAKA.....	33

BAB I

PENDAHULUAN

Etika memainkan peranan penting dalam kehidupan organisasi, baik publik maupun swasta. Etika organisasi biasanya tumbuh dan berkembang sejalan dengan perkembangan organisasi. Kode etik atau yang sejenis tumbuh dari visi, misi, strategi, dan nilai-nilai organisasi. Kode etik organisasi yang dipikirkan dengan seksama dan efektif, berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan setiap keputusan organisasi yang etis dengan menyeimbangkan beragam kepentingan. Biasanya etika organisasi dibuat dalam bentuk tata tertib berperilaku atau kode etik tertulis dan dimuat dalam manual kepegawaian atau dipajang pada dinding yang dapat dilihat dengan jelas. Namun, sekadar mencetak dan memajangkannya supaya dilihat semua orang tidaklah cukup. Kode etik atau norma berperilaku haruslah menjadi pedoman dalam praktik aktual setiap kegiatan keseharian organisasi serta didorong penerapannya secara konsisten oleh pimpinan organisasi. Tidak ada toleransi atas perilaku yang tidak etis dalam organisasi. Tata tertib berperilaku atau kode etik itu tertulis, ini perlu waktu diumpamakan dengan mempertimbangkan semua masukan baik dari tingkat pimpinan ataupun dari tingkat bawahan.

Pimpinan harus menunjukkan perilaku yang dapat diteladani. Perbuatan tidak etis yang dilakukan oleh pimpinan dapat dipandang sebagai pembolean untuk melakukan hal yang sama di level bawah. Pimpinan senior perlu menjunjung tinggi standar perilaku yang etis sebelum mereka menuntut hal yang sama kepada bawahan. Pimpinan yang tidak menoleransi perilaku yang tidak etis di kalangan rekan sejawat dan secara aktif berusaha menjadi model bagi standar kejujuran, keterbukaan, dan keandalan adalah mereka yang menunjukkan komitmen yang tinggi bagi perilaku yang etis. Itu sebabnya, sangat besar manfaatnya bagi setiap organisasi mengumumkan kode etiknya secara terbuka sehingga dapat diketahui oleh setiap orang.

Modul ini disusun sebagai bagian dari bahan pembelajaran dalam Diklat Teknis Reformasi Pelayanan Publik bagi para PNS Kemendikbud. Karena para PNS tersebut perlu memahami etika organisasi dan tata nilai Kemendikbud dalam menempuh kariernya sebagai abdi masyarakat yang baik. Dengan pemahaman yang baik, mereka

tidak hanya diharapkan terdorong untuk berperan aktif sebagai pemelihara dengan berperilaku etis dalam menapak karier, tetapi juga dapat ikut berperan sebagai penjaga perilaku beretika di lingkungan Kemendikbud yang berlandaskan tata nilai yang ada di Kemdikbud.

A. DESKRIPSI SINGKAT

Mata pelatihan ini membekali peserta tentang kemampuan menerapkan etika organisasi yang berbasis tata nilai Kemdikbud dalam melaksanakan pelayanan public sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Adapun materi yang akan dibahas terkait dengan materi konsep etika organisasi, hubungan etika organisasi dengan good governance, etika organisasi pemerintah sebagai pelaksana pelayanan public, penerapan etika organisasi berbasis tata nilai Kemdikbud dalam pelayanan publik.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. HASIL BELAJAR

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu memahami dan menerapkan etika organisasi berbasis tata nilai Kemdikbud dalam pelaksanaan pelayanan public.

2. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah menyelesaikan bahan pembelajaran ini peserta diharapkan dapat:

- a. menjelaskan konsep umum etika organisasi
- b. menjelaskan etika organisasi pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik
- c. menerapkan etika organisasi pemerintah berbasis tata nilai Kemdikbud dalam Pelayanan Publik

C. MATERI POKOK

1. Konsep dasar etika.
2. Hubungan Etika Organisasi dengan Good Governance.
3. Etika Organisasi Pemerintah sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik
4. Penerapan Etika Organisasi Pemerintah Berbasis Tata Nilai Kemdikbud dalam Pelayanan Publik.

BAB II

KONSEP DASAR ETIKA

Indikator keberhasilan:

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta pelatihan diharapkan dapat: (1) Menjelaskan konsep dasar etika; (2) Menerapkan prinsip-prinsip dasar etika; dan (3) Mempraktekkan etika dalam kinerja

Pentingnya peranan etika dalam organisasi tidak mungkin lagi dapat dibesarkan. Organisasi tidak mungkin berfungsi secara bertanggung jawab tanpa memiliki etika, ketika menjalankan urusan kesehariannya. Setiap organisasi, baik publik maupun swasta, seyogyanya memiliki dan menerapkan suatu tatanan perilaku yang dihormati setiap anggotanya dalam mengelola kegiatan organisasi. Tatanan ini dimaksudkan sebagai pedoman dan acuan utama bagi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Tatanan ini digunakan untuk memperjelas misi, nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi, serta mengaitkannya dengan standar perilaku profesional.

Bab ini pertama-tama akan membahas perbedaan etika dan moralitas. Pemahaman yang baik mengenai hal ini mengantarkan peserta diklat untuk lebih memahami prinsip-prinsip etika. Selanjutnya dibahas proses perumusan etika dalam organisasi. Anda sangat diharapkan memahami benar uraian dalam bab ini sebelum beranjak ke bahasan dalam bab berikutnya.

A. HAKIKAT ETIKA DAN MORALITAS

1. Etika

Istilah etika berasal dari bahasa Yunani yaitu "*ethos*" yang berarti watak atau kebiasaan. Dalam bahasa sehari-hari kita sering menyebutnya dengan etiket yang berarti cara bergaul atau berinteraksi yang baik dengan orang lain. Dalam bahasa sehari-hari sering juga disebut sebagai sopan santun. Istilah etika banyak dikembangkan dalam organisasi sebagai norma-norma yang mengatur dan mengukur perilaku profesional seseorang. Kita mengenal saat ini banyak dikembangkan etika yang berkaitan dengan profesi yang disebut sebagai etika profesi seperti etika kedokteran, etika hukum, etika jurnalistik, etika guru, dan

sebagainya.

Etika berkaitan dengan baik dan buruk, benar dan salah, bohong dan jujur dalam konteks suatu organisasi atau perkumpulan. Dalam berinteraksi dengan lingkungannya orang-orang dapat menunjukkan perilaku yang dinilai baik atau buruk, benar atau salah ketika melakukan suatu tindakan. Hal tersebut sangat bergantung kepada nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungan di mana orang-orang itu berada. Tidak jarang terdapat penilaian yang berbeda terhadap suatu perilaku dalam lingkungan yang berbeda. Etika menggambarkan suatu kode perilaku yang berkaitan dengan nilai tentang mana yang benar dan mana yang salah yang berlaku secara obyektif dalam masyarakat. Dengan demikian, etika dapat diartikan sebagai perilaku individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Secara lengkap etika diartikan sebagai nilai-nilai normatif atau pola perilaku seseorang atau badan/lembaga/organisasi sebagai suatu kelaziman yang dapat diterima umum dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan kata lain, ukuran baik dan buruk dalam etika didasarkan pada baik dan buruk kelompok.

2. Moral

Moral adalah istilah yang berasal dari bahasa Latin yaitu *mos* yang berarti cara hidup atau kebiasaan. Moral dalam bahasa Inggris dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang berkaitan dengan etika. Moralitas dilandasi oleh nilai-nilai tertentu yang diyakini oleh seseorang atau organisasi tertentu sebagai sesuatu yang baik atau buruk, sehingga bisa membedakan mana yang pantas dilakukan dan mana yang tidak sepatutnya dilakukan.

Di sisi lain, konsepsi moralitas dimaksudkan untuk menentukan sampai seberapa jauh seseorang memiliki dorongan untuk melakukan tindakan sesuai dengan prinsip-prinsip etika moral. Pada dasarnya dalam diri setiap orang ada dorongan untuk mencari kebenaran. Perbedaannya adalah pada kadar kuat tidaknya dorongan tersebut. Dari uraian di atas dapat dibedakan antara etika dan moralitas sebagai suatu sistem nilai dalam diri seseorang atau organisasi. Moralitas merujuk kepada nilai-nilai yang diyakini dan menjadi semangat dalam diri seseorang atau suatu organisasi untuk melakukan atau tidak

melakukan sesuatu. Sedangkan etika merupakan nilai-nilai perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang atau organisasi ketika berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan kata lain ukuran baik dan buruk pada moral didasarkan pada penilaian individu.

Perhatikan ilustrasi di bawah ini!



Gambar1



Gambar 2

Lembar Kerja 1:

Setelah Anda memperhatikan kedua ilustrasi di atas, apakah Anda sudah menangkap dengan jelas apa sebenarnya yang menjadi penyebab orang melakukan kegiatan tersebut jika dipandang dari sudut etika dan moral?

Coba tuliskan pendapat Anda pada kolom di bawah ini!

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

Setelah menyelesaikan lembar kerja tadi, tentu Anda akan memperoleh pemahaman bahwa banyak orang belum memahami dengan baik masalah etika dan moral. Ternyata hal itu disebabkan oleh masih lemahnya internalisasi nilai-nilai atau ada pemahaman yang keliru tentang etika dan moral. Artinya, berawal dari pengetahuan dasar yang keliru tentang etika dan moral akan melahirkan tindakan yang keliru pula. Dan tentunya ini akan merugikan.

Untuk lebih memperoleh pemahaman yang lebih dalam terkait pengertian etika, mari kita simak bahasan selanjutnya.

3. Nilai-nilai, Moral, dan Budaya Organisasi

Perilaku seseorang sebagaimana diketahui merupakan cerminan dari nilai-nilai yang dianut orang tersebut. Nilai-nilai yang diyakini inilah yang menggunakan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan/perilaku. Nilai-nilai itu pula yang menyebabkan seseorang terdorong atau memiliki semangat untuk melakukan hal yang baik atau buruk, salah atau benar. Seseorang akan melakukan suatu tindakan apabila dia yakin bahwa tindakannya benar dan tidak akan melakukan suatu tindakan apabila diyakininya bahwa tindakan itu salah, baik menurut nilai-nilai yang dianutnya atau nilai-nilai yang berlaku dalam lingkungannya. Nilai-nilai tersebut dalam kehidupan sehari-hari individu diacu juga sebagai moral atau moralitas.

Dalam organisasi, peran individu sangat penting karena organisasi terbentuk dengan adanya sekelompok orang yang saling berinteraksi dalam mewujudkan tujuan tertentu. Organisasi adalah sistem hubungan terstruktur yang mengkoordinasikan suatu usaha individu atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga dapat dipandang sebagai koordinasi kegiatan rasional sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu melalui pembagian pekerjaan dan fungsi berdasarkan hierarki otoritas dan tanggung jawab. Dengan demikian, organisasi dapat dipandang sebagai entitas sosial yang terkoordinasi dengan batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi dan relatif berfungsi secara kontinu untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian tentang organisasi dapat diketahui bahwa dalam organisasi terdapat interaksi atau hubungan antar individu dan/atau antar kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Interaksi antar orang

atau antar kelompok yang memiliki nilai serta latar belakang yang berbeda-beda akan saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membentuk suatu nilai baru yang akan melandasi perilaku individu untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, etika organisasi dapat pula diartikan sebagai pola sikap dan perilaku yang diharapkan dari setiap individu dan kelompok dalam organisasi, yang pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Lembar Kerja 2

Perhatikan ilustrasi berikut ini!

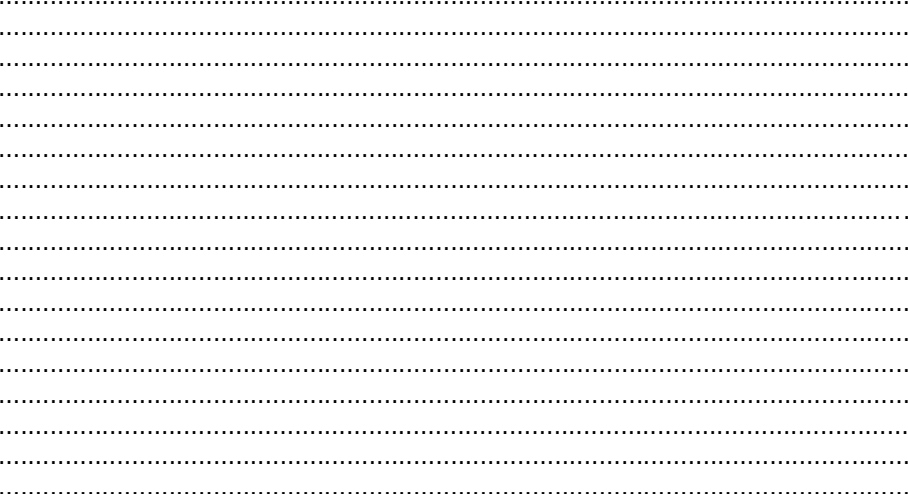


Gambar1



Gambar2

Setelah Anda memperhatikan kedua ilustrasi di atas, coba diskusikan dalam kelompok dengan melakukan analisis terhadap instansi yang melakukan pelayanan publik seperti pada gambar di atas ditinjau dari nilai-nilai, moral, dan budaya organisasinya. Tuliskan hasil diskusi kelompok pada kolom di bawah ini!



B. PRINSIP-PRINSIP ETIKA

Dalam peradaban sejarah manusia sejak abad keempat sebelum Masehi para pemikir telah mencoba menjabarkan berbagai corak landasan etika sebagai pedoman hidup bermasyarakat. Para pemikir itu telah mengidentifikasi sedikitnya terdapat ratusan macam ide agung (*great ideas*). Seluruh gagasan atau ide agung tersebut dapat diringkas menjadi enam prinsip yang merupakan landasan penting etika, yaitu keindahan, persamaan, kebaikan, keadilan, kebebasan, dan kebenaran.

1. Prinsip Keindahan

Prinsip ini mendasari segala sesuatu yang mencakup penikmatan rasa senang terhadap keindahan. Berdasarkan prinsip ini, manusia memperhatikan nilai-nilai keindahan dan ingin menampilkan sesuatu yang indah dalam perilakunya. Meskipun demikian, ukuran keindahan ini sering bersifat subyektif misalnya dalam berpakaian, penataan ruang, dan penataan pajangan sehingga membuatnya lebih bersemangat untuk bekerja.

2. Prinsip Persamaan

Setiap manusia pada hakikatnya memiliki hak dan tanggung jawab yang sama, sehingga muncul tuntutan terhadap persamaan hak antara laki-laki dan perempuan, persamaan ras, serta persamaan dalam berbagai bidang lainnya. Prinsip ini melandasi perilaku yang tidak diskriminatif atas dasar apapun.

3. Prinsip Kebaikan

Prinsip ini mendasari perilaku individu untuk selalu berupaya berbuat kebaikan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Prinsip ini biasanya berkenaan dengan nilai-nilai kemanusiaan seperti hormat-menghormati, kasih sayang, membantu orang lain, dan sebagainya. Manusia pada hakikatnya selalu ingin berbuat baik, karena dengan berbuat baik dia akan dapat diterima oleh lingkungannya. Penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesungguhnya bertujuan untuk menciptakan kebaikan bagi masyarakat.

4. Prinsip Keadilan

Pengertian keadilan adalah kemauan yang konsisten untuk memberikan kepada setiap orang apa yang semestinya mereka peroleh. Oleh karena itu, prinsip ini mendasari seseorang untuk bertindak adil dan proporsional serta tidak mengambil

sesuatu yang menjadi hak orang lain.

5. Prinsip Kebebasan

Kebebasan dapat diartikan sebagai keleluasaan individu untuk bertindak atau tidak bertindak sesuai dengan pilihannya sendiri atau kebebasan individu untuk berpendapat dan tidak berpendapat. Dalam prinsip kehidupan dan hak asasi manusia, setiap manusia mempunyai hak untuk melakukan sesuatu sesuai dengan kehendaknya sendiri sepanjang tidak merugikan atau mengganggu hak-hak orang lain. Oleh karena itu, setiap kebebasan harus diikuti dengan tanggung jawab supaya manusia tidak melakukan tindakan yang semena-mena kepada orang lain. Untuk itu kebebasan individu di sini diartikan sebagai:

- kemampuan untuk berbuat dan berpendapat, dan menentukan pilihan
- kemampuan yang memungkinkan manusia untuk melaksanakan pilihannya
- kemampuan untuk mempertanggungjawabkan perbuatannya.

6. Prinsip Kebenaran

Kebenaran biasanya digunakan dalam logika keilmuan yang muncul dari hasil pemikiran yang logis/rasional. Kebenaran harus dapat dibuktikan dan ditunjukkan agar kebenaran itu dapat diyakini oleh individu dan masyarakat. Tidak setiap kebenaran dapat diterima sebagai suatu kebenaran apabila belum dapat dibuktikan. Semua prinsip yang telah diuraikan itu merupakan prasyarat dasar dalam mengembangkan nilai-nilai etika atau kode etik dalam hubungan antar individu, individu dengan masyarakat, dengan pemerintah, dan sebagainya. Etika yang disusun sebagai aturan hukum yang akan mengatur kehidupan manusia, masyarakat, organisasi, instansi pemerintah, dan pegawai harus benar-benar dapat menjamin terciptanya keindahan, persamaan, kebaikan, keadilan, kebebasan, dan kebenaran bagi setiap orang.

Lembar Kerja 3

Diskusikan dalam kelompok dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Bentuk kelompok kecil dengan instansi yang heterogen;
2. Ambil salah satu contoh pelayanan publik yang ada di instansi (anggota kelompok);
3. Analisis berdasarkan prinsip-prinsip etika!
4. Lakukan *Window Shopping*!

5. Buat Simpulan!

C. PENERAPAN ETIKA DALAM ORGANISASI

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa etika merupakan cara bergaul atau berperilaku yang baik. Nilai-nilai etika tersebut dalam suatu organisasi dituangkan dalam aturan atau ketentuan hukum, baik tertulis maupun tidak tertulis. Aturan ini mengatur bagaimana seseorang harus bertutur, bersikap atau berperilaku ketika berinteraksi dengan orang lain di dalam suatu organisasi dan dengan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut. Cukup banyak aturan dan ketentuan dalam organisasi yang mengatur hubungan individu atau kelompok dalam organisasi serta dengan masyarakat di lingkungannya sehingga menjadi kode etik atau pola perilaku anggota organisasi bersangkutan.

Nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi secara konseptual telah dikembangkan sejak munculnya teori tentang organisasi. Salah satu teori klasik tentang organisasi yang cukup dikenal dan sangat berpengaruh terhadap pengembangan organisasi adalah birokrasi. Menurut teori ini, ciri organisasi yang ideal yang sekaligus menjadi nilai-nilai perilaku yang harus dianut oleh setiap anggota organisasi antara lain adalah:

- adanya pembagian kerja
- hierarki wewenang yang jelas
- prosedur seleksi yang formal
- aturan dan prosedur kerja yang rinci, serta
- hubungan yang tidak didasarkan atas hubungan pribadi.

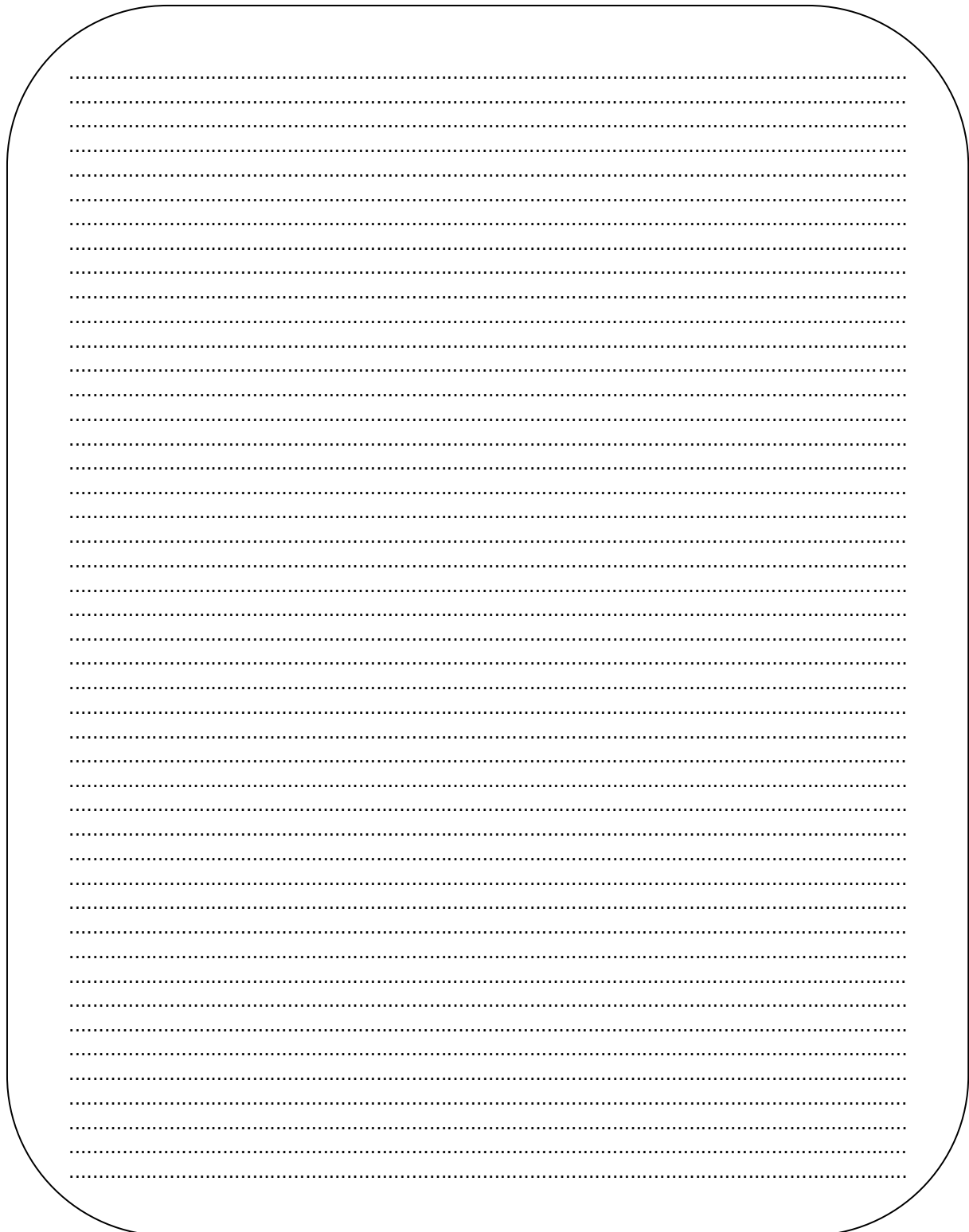
Perhatikan ilustrasi berikut ini!



Banyak aturan dan ketentuan dalam organisasi yang mengatur hubungan individu atau kelompok dalam organisasi serta dengan masyarakat di lingkungannya sehingga menjadi kode etik atau pola perilaku anggota organisasi bersangkutan.

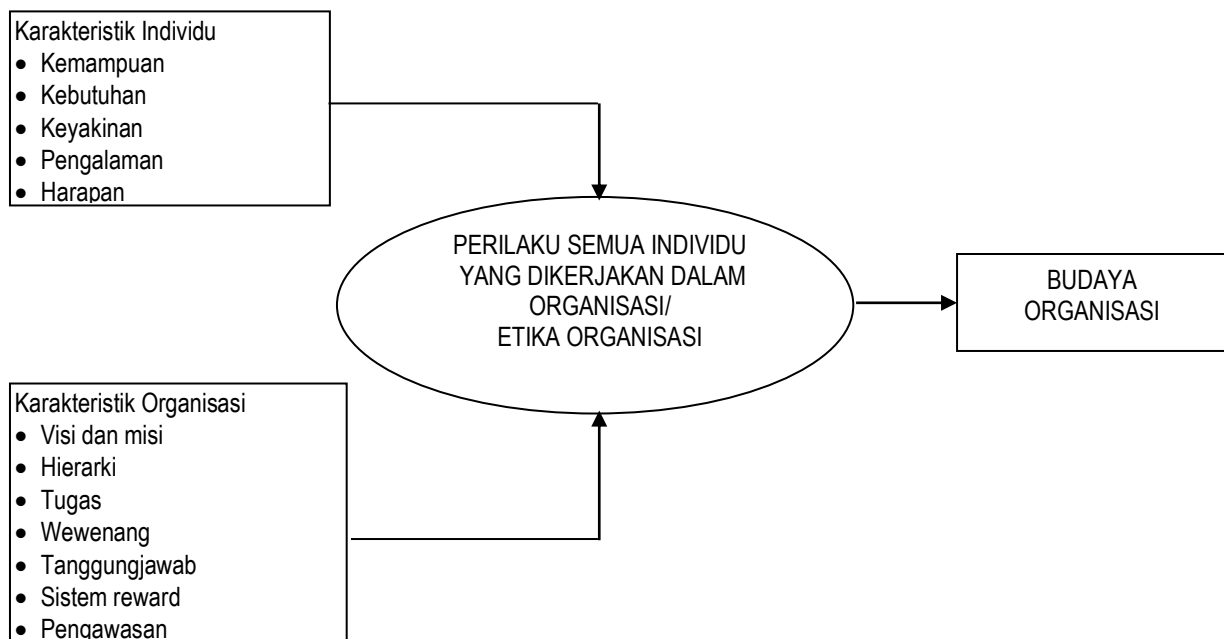
Lembar Kerja 4

Berdasarkan ilustrasi di atas, diskusikan dalam kelompok terkait nilai-nilai, kode etik atau pola perilaku anggota organisasi seperti contoh di atas.

A large rounded rectangular box with a black border, containing numerous horizontal dotted lines for writing. The box is intended for a group discussion or worksheet activity.

D. PEMBENTUKAN ETIKA ORGANISASI

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, etika merupakan nilai-nilai perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam suatu organisasi tentang interaksinya dengan lingkungan. Nilai-nilai perilaku yang ditunjukkan oleh individu sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut oleh individu tersebut, serta nilai-nilai yang berlaku dan berkembang dalam organisasi. Kemudian menjadi suatu kebiasaan yang berakumulasi menjadi budaya yang akan dianut oleh organisasi tersebut. Pembentukan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.



Setiap individu memiliki karakter dan sifat yang berbeda satu sama lain. Perilaku individu tersebut sangat dipengaruhi oleh berbagai hal, baik yang timbul dari dalam dirinya maupun karena pengaruh lingkungannya. Pengaruh yang cukup besar yang datang dari dalam individu sendiri antara lain meliputi kemampuan dan kebutuhan individu yang bersangkutan dalam berbagai aspek kehidupan. Hal lain yang juga cukup berpengaruh dalam diri seseorang adalah keyakinan terhadap sesuatu hal, baik yang bersumber dari nilai-nilai agama maupun budaya, pengalaman, serta harapan yang ingin dicapainya. Karakteristik tersebut akan dibawa oleh individu ketika berinteraksi dengan individu yang lain dalam organisasi atau lingkungannya yang akan memengaruhi perilaku organisasi. Perilaku individu dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap upaya mencapai tujuan organisasi. Itu sebabnya, perilaku beragam dari setiap individu harus dipadukan secara integral sesuai dengan tujuan

organisasi dengan mengacu pada etika organisasi yang biasanya di wujudkan oleh bentuk aturan.

Organisasi memiliki visi, misi, dan tujuan strategis yang diharapkan akan dicapai melalui interaksi dan kerja sama seluruh anggota organisasi. Sebagai anggota organisasi individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Setiap orang dalam organisasi memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang sesuai dengan kedudukan dan perannya dalam organisasi. Selain itu, penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya juga turut memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Kesemuanya ini disebut sebagai karakteristik organisasi.

Adanya interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi akan mewujudkan perilaku organisasi. Dengan demikian dalam suatu organisasi terdapat dua kepribadian, yaitu kepribadian perseorangan dan kepribadian organisasi. Gabungan kedua kepribadian tersebut harus saling menunjang untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku organisasi inilah yang kemudian diwujudkan dalam tindakan-tindakan individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Perilaku organisasi yang di mungkinakan di tuangkan dalam suatu peraturan sebagai perwujudan etika organisasi.

Pola tindakan tersebut secara umum adakalanya dituangkan ke dalam berbagai ketentuan atau aturan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota organisasi. Pola perilaku atau tindakan yang telah disepakati bersama oleh setiap anggota organisasi akan mewarnai setiap tindakan individu dalam berinteraksi dengan individu yang lain atau dengan lingkungannya. Pola ini akan dianut oleh anggota individu sehingga menjadi suatu kebiasaan. Pola kebiasaan ini lama kelamaan menjadi suatu budaya dalam organisasi yang akan menjadi ciri khas organisasi bersangkutan.

E. RANGKUMAN

1. Etika diartikan sebagai nilai-nilai normatif atau pola perilaku seseorang atau badan/ lembaga/ organisasi sebagai suatu kelaziman yang dapat diterima umum dalam interaksi dengan lingkungannya.
2. Pengertian moralitas mengacu pada nilai-nilai normatif yang menjadi keyakinan dalam diri seseorang atau organisasi yang menjadi faktor pendorong untuk

melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

3. Etika organisasi diartikan sebagai pola sikap dan perilaku yang diharapkan dari setiap individu dan kelompok dalam organisasi, yang akan membentuk budaya organisasi yang sejalan dengan tujuan, visi, dan misi organisasi.
4. Prinsip-prinsip etika merupakan prasyarat dasar dalam pengembangan nilai-nilai etika atau kode etik dalam hubungan antar individu, individu dengan masyarakat, dan sebagainya. Etika yang disusun atau dibuat sebagai aturan hukum yang akan mengatur kehidupan manusia, masyarakat, dan organisasi. Instansi pemerintah dan pegawainya harus benar-benar dapat menjamin terciptanya keindahan, persamaan, kebaikan, keadilan, kebebasan, dan kebenaran bagi setiap orang.
5. Teori birokrasi mengidentifikasi ciri-ciri yang ideal yang sekaligus menjadi nilai-nilai perilaku yang harus dianut oleh setiap anggota organisasi. Nilai-nilai yang menjadi etika dalam organisasi tersebut meliputi adanya pembagian kerja yang jelas sesuai dengan keahlian dan spesialisasi yang dimiliki, patuh dan taat kepada perintah sesuai jalur dan jenjang hierarki, bekerja sesuai dengan aturan dan prosedur kerja yang baku, serta pola hubungan atau interaksi di antara anggota organisasi dan interaksi dengan pihak luar bersifat impersonal.

F. LATIHAN UNTUK PEMAHAMAN

1. Apa perbedaan kalimat/makna etika dan kalimat/makna moralitas?
2. Apa prinsip-prinsip yang melandasi etika pergaulan manusia?
3. Apa yang dimaksud dengan etika organisasi?
4. Apa pendapat Anda tentang prinsip-prinsip organisasi yang sebaiknya dimiliki atau dianut oleh suatu organisasi sehingga dapat membentuk etika organisasi yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi?

BAB III

ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH

PENGANTAR

Dalam organisasi pemerintah, pola sikap dan perilaku serta hubungan antar individu serta hubungannya dengan pihak luar, pada umumnya diatur dalam peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Bagi aparatur pemerinrah, etika dan budaya kerja merupakan hal yang penting untuk dikembangkan. Adanya etika ini diharapkan akan mampu mendorong dan membangkitkan kepekaan aparatur pemerintah dalam melayani masyarakat sesuai prinsip keadilan dan kejujuran.

Tujuan hakiki dari setiap pemeritahan adalah mengatur, mengurus, melayani kepentingan masyarakat. Pola atau cara yang dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut berbeda-beda di setiap negara. Dalam negara yang demokratis, prinsip mendahulukan kepentingan rakyat menjadi tujuan dan sekaligus sebagai perwujudan etika bagi setiap penyelenggara negara dan pemerintahan. Norma yang berlaku dalam sistem pemerintahan yang demokratis adalah "dari, oleh, dan untuk rakyat" sehingga etika kerja pemerintahan selalu mengikut-sertakan rakyat dalam setiap penetapan dan pelaksanaan kebijakan. Selain itu, transparansi, keterbukaan, dan akuntabilitas menjadi nilai yang dijunjung tinggi dan diwujudkan dalam etika pergaulan antara penyelenggara pemerintahan dan rakyatnya.

A. ETIKA PEGAWAI NEGERI SIPIL

Kelancaran tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional sangat dipengaruhi oleh kesempurnaan pengabdian aparatur negara. PNS sebagai unsur aparatur negara bertugas memberikan pelayanan terbaik, adil, dan merata kepada masyarakat. Agar PNS mampu rnelaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, diperlukan pembinaan jiwa korps secara terus-menerus dan berkesinambungan. Pembinaan jiwa korps akan berhasil dengan baik apabila diikuti dengan pelaksanaan dan penerapan kode etik dalam kehidupan PNS sehari-hari secara konsisten. Kode etik PNS tersebut dimaksudkan sebagai bagian upaya meningkatkan kualitas PNS dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam PP 42/2004 dijelaskan bahwa nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh PNS adalah sebagai berikut.

1. Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
3. Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.
4. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.
5. Penghormatan terhadap hak asasi manusia.
6. Tidak diskriminatif.
7. Profesional, netral, dan bermoral tinggi.
8. Semangat jiwa korps.

B. KODE ETIK PEGAWAI NEGERI SIPIL

Kode etik PNS bertujuan untuk menjunjung tinggi kehormatan serta keteladanan sikap, tingkah laku, dan perbuatan, juga untuk menjaga integritas, martabat, kehormatan, citra dan kepercayaan PNS dalam melaksanakan tugas, wewenang, kewajiban, dan tanggung jawab kepada negara, pemerintah dan sesama pegawai, masyarakat, dan organisasi. Dengan adanya kode etik ini juga dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan kualitas PNS dalam melaksanakan tugasnya.

PP 42/2004 juga menentukan bahwa selain nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh PNS, dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari setiap PNS wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara, dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat, serta terhadap diri sendiri dan sesama PNS.

1. Etika Dalam Bernegara

- a. Melaksanakan sepenuhnya Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
- b. Mengangkat harkat dan martabat bangsa dan negara.
- c. Menjadi perekat dan pemersatu bangsa dalam NKRI.
- d. Menaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan tugas.
- e. Akuntabel dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.
- f. Tanggap, terbuka, jujur, akurat, dan tepat waktu dalam melaksanakan setiap kebijakan dan program pemerintah.
- g. Mendayagunakan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif.

- h. Tidak memberikan kesaksian palsu atau keterangan yang tidak benar.
2. ***Etika Dalam Berorganisasi***
- a. Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku.
 - b. Menjaga informasi yang bersifat rahasia.
 - c. Melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
 - d. Membangun etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi.
 - e. Menjamin kerja sama serta kooperatif dengan unit kerja lain yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan.
 - f. Memiliki kompetensi dalam pelaksanaan tugas.
 - g. Patuh dan taat terhadap standar operasional dan tata kerja.
 - h. Mengembangkan pemikiran secara kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
 - i. Berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja.
3. ***Etika Dalam Bermasyarakat***
- a. Mewujudkan pola hidup sederhana.
 - b. Memberikan pelayanan dengan empati, hormat dan santun, tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan.
 - c. Memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, adil, dan tidak diskriminatif.
 - d. Tanggap terhadap keadaan lingkungan masyarakat.
 - e. Berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam melaksanakan tugas.
4. ***Etika Terhadap Diri Sendiri***
- a. Jujur dan terbuka serta tidak memberikan informasi yang tidak benar.
 - b. Bertindak dengan penuh kesungguhan dan ketulusan
 - c. Menghindari konflik kepentingan pribadi, kelompok, dan golongan.
 - d. Berinisiatif untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikap
 - e. Memiliki daya juang yang tinggi.
 - f. Memelihara kesehatan jasmani dan rohani.
 - g. Menjaga keutuhan dan keharmonisan keluarga.

- h. Berpenampilan sederhana, rapi, dan sopan.

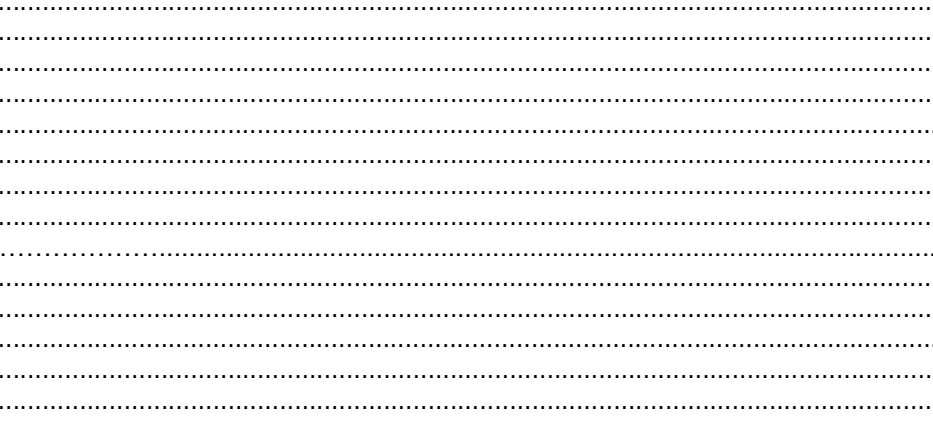
5. ***Etika Terhadap Sesama PNS***

- a. Saling menghormati sesama warga negara yang memeluk agama/kepercayaan yang berlainan.
- b. Memelihara rasa persatuan dan kesatuan sesama PNS.
- c. Saling menghormati teman sejawat, baik secara vertikal maupun horizontal dalam suatu unit kerja, instansi, atau antar instansi.
- d. Menghargai perbedaan pendapat.
- e. Menjunjung tinggi harkat dan martabat PNS.
- f. Menjaga dan menjalin kerja sama yang kooperatif sesama PNS.
- g. Berhimpun dalam satu wadah korps pegawai Republik Indonesia yang menjamin terwujudnya solidaritas dan soliditas semua PNS dalam memperjuangkan hak-haknya.

C. KODE ETIK PEGAWAI KEMENDIKBUD

Kode etik pegawai Kemendikbud adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari. Yang dimaksud pegawai adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kementerian Pendidikan dan kebudayaan. Kode etik pegawai Kemendikbud telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Kode Etik Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Lembar Kerja 5



D. RANGKUMAN

1. Etika organisasi merupakan hal yang penting dikembangkan bagi aparatur pemerintah. Dengan adanya etika ini diharapkan aparatur pemerintah akan mampu mendorong dan membangkitkan kepekaan mereka dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Selain ini, transparansi, keterbukaan, dan akuntabilitas menjadi nilai yang harus dijunjung tinggi dan diwujudkan dalam pemberian pelayanan sebagai aparatur pemerintah.
2. PNS sebagai unsur aparatur negara bertugas memberikan pelayanan terbaik, adil, dan merata kepada masyarakat. Agar PNS mampu melaksanakan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, diperlukan pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan. Dalam rangka pembinaan terhadap PNS tersebut, telah ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik PNS, yang menjadi nilai-nilai etika yang harus dilaksanakan, diterapkan, dan ditaati oleh setiap PNS. Kode etik PNS tersebut juga dimaksudkan sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas PNS dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh PNS meliputi ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945; semangat nasionalisme; mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan; ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan; penghormatan terhadap hak asasi manusia; tidak diskriminatif, profesional, netral, bermoral tinggi; dan semangat jiwa korps.
4. Dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari setiap PNS wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara, dalam penyelenggaraan pemerintahan, dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat, serta terhadap diri sendiri dan sesama PNS.
5. Komitmen terhadap nilai-nilai dan standar sebagai kode etik jabatan para penyelenggara negara, termasuk PNS, diwujudkan dalam bentuk sumpah dan janji yang wajib diucapkan sebelum memangku jabatannya.

E. LATIHAN UNTUK PEMAHAMAN

1. Apa yang dimaksud dengan kode etik PNS?
2. Apa saja norma-norma etika PNS dalam organisasi, dalam berhubungan dengan PNS lainnya dan masyarakat?
3. Sebagai PNS terdapat kewajiban dan larangan yang harus dipatuhi. Apakah kewajiban dan larangan tersebut, apakah masih relevan dengan kondisi organisasi pemerintah saat ini?
4. Mengapa para penyelenggara negara wajib mengangkat sumpah/janji sebelum memangku jabatannya?
5. Diskusikan masalah-masalah etika yang sering mengemuka dalam organisasi publik.

BAB V**PENERAPAN ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH BERBASIS TATA NILAI KEMDIKBUD
DALAM PELAYANAN PUBLIK****A. PENGANTAR**

Organisasi pemerintahan pada umumnya dirancang sebagai sistem birokrasi yang besar dan berorientasi kepada aturan hukum dan perundang-undangan serta prosedur baku. Ada kecenderungan, terutama di negara-negara yang belum maju, bahwa birokrasi pemerintah bersifat kaku, rumit, lamban, dan bahkan korup. PNS yang seyogyanya melayani masyarakat justru berperilaku seperti tuan yang harus dilayani. Akibatnya, kalau tidak sangat terpaksa, anggota masyarakat cenderung enggan berurusan dengan aparat birokrasi pemerintah.

Dalam bab ini akan dibahas pentingnya standar etika bagi organisasi pemerintah. Kita berharap bahwa penerapan standar etika secara konsisten akan sangat mewarnai kewajiban pemerintah dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi pelayanannya kepada masyarakat dengan baik. Dengan semangat melayani dan bukan sebaliknya, kepercayaan anggota masyarakat kepada pemerintahnya akan tumbuh kembali. Oleh sebab itu, fungsi pengawasan menjadi penting sebagai alat kendali yang memantau pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Pihak pengawas ini sebaiknya berada di luar wilayah pemerintah.

Selanjutnya dalam bab ini juga dibahas teknik untuk meningkatkan standar etika pemerintah yang secara integral merupakan bagian dari proses pembangunan administrasi negara. Keseluruhan hal itu dimaksudkan sebagai upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga pelayanan itu benar-benar prima. Dengan cara ini pula, dapat diharapkan bahwa masyarakat benar-benar merasa bahwa pajak yang mereka bayar sebagai warga negara yang bijak, didayagunakan bagi kepentingan bersama, bukan kepentingan pribadi, golongan, atau partai tertentu.

B. PENTINGNYA STANDAR ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH

Dalam kondisi masyarakat seperti sekarang ini, pemerintah di negara manapun cenderung menentukan arah dan komitmen melakukan reformasi dalam berbagai aspek penyelenggaraan pemerintahannya. Salah satu sumber inspirasi perubahan

tersebut antara lain adalah sejumlah gagasan yang mendesak diadakannya penataan ulang pemerintahan sejalan dengan perkembangan yang terjadi. Salah satu alasan mengapa pemerintah perlu melakukan perubahan adalah karena sistem dalam pemerintahan tidak cukup efektif membentuk kompetensi dan kualitas sumber daya manusia yang andal dan bertanggung jawab. Sebaliknya sistem dalam pemerintahan cenderung membuat birokrat kurang responsif, lamban, berorientasi pada status-quo, korup, dan sebagainya. Oleh sebab itu, diperlukan adanya perubahan total dalam sistem pemerintahan.

Tuntutan masyarakat kepada pemerintah adalah melakukan reformasi total di segala bidang, untuk mewujudkan pemerintah sebagai Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari praktik KKN. Di samping itu, masyarakat menuntut berkembangnya kehidupan demokrasi, tegaknya supremasi hukum, perlindungan dan penghormatan hak-hak asasi manusia (HAM), persamaan hak dan sebagainya. Untuk itu pemerintah harus melakukan perubahan yang mendasar pada sistem dan aparatur pemerintahannya, Di sinilah terletak arti pentingnya meningkatkan standar etika organisasi pemerintah.

Salah satu prinsip dalam pemerintahan adalah pelayanan, yaitu semangat untuk melayani masyarakat dan menjadi mitra masyarakat. Untuk mewujudkan hal itu diperlukan suatu proses perubahan perilaku. Hal ini antara lain dapat dilakukan melalui pembudayaan kode etik yang didasarkan pada dukungan lingkungan yang diterjemahkan ke dalam standar perilaku yang dapat diterima umum dan merupakan acuan bagi perilaku aparatur pemerintah. Untuk mendorong pengamalan dan pelebagaan kode etik tersebut aparatur dan manajemen publik harus bersikap terbuka, transparan, dan akuntabel. Semua itu penting artinya agar masyarakat dapat merasakan manfaat kehadiran aparatur pemerintah. Agar pelaksanaannya lebih efektif, beberapa instansi pemerintah perlu menerapkan prinsip "reward" (penghargaan) dan punishment (hukuman).

Pelayanan kepada masyarakat harus dijiwai dengan semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun. Dalam kaitan ini standar etika organisasi pemerintah adalah kualitas pemenuhan atau perwujudan nilai-nilai atau nonna-norma sikap dan perilaku pemerintah dalam setiap kebijakan dan

tindakannya yang dapat diterima masyarakat. Hal ini harus dimanifestasikan antara lain dalam perilaku: "melayani, bukan dilayani," "mendorong, bukan menghambat," "mempermudah, bukan mempersulit," dan "sederhana, bukan berbelit-belit."

Berdasarkan hal-hal tersebut, upaya meningkatkan standar etika organisasi pemerintah dimaksudkan sebagai usaha meningkatkan kualitas perwujudan nilai atau norma sikap dan perilaku dalam kebijakan dan tindakan aparatur pemerintah yang memuaskan dan membangun kepercayaan masyarakat. Tanpa kepercayaan masyarakat, pemerintah tidak akan mampu menjalankan roda pemerintahan secara efektif dan efisien. Kepercayaan diperoleh secara sukarela dari pihak yang dilayani dan tidak mungkin diminta, apalagi dipaksakan. Upaya pencitraan publik yang dilakukan aparatur pemerintahan dengan biaya yang relatif mahal akan sia-sia selama aparatur pemerintah hanya mengandalkan formalitas legal dan bukan pragmatis informal yang membumi.

C. PENYUSUNAN STANDAR ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH

Dalam upaya menyusun standar etika organisasi dan aparatur pemerintah, masyarakat, melalui lembaga-lembaga perwakilannya, berperan sebagai nara sumber yang strategis. Melalui serangkaian proses komunikasi interaktif dengan berbagai lapisan masyarakat, dan lembaga yang mewakili mereka, pemerintah dapat mengidentifikasi apa saja harapan dan tuntutan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan aparatnya. Caranya, pemerintah dapat menyediakan kotak saran dan keluhan masyarakat yang tersedia di beberapa lokasi publik.

Untuk mengetahui bagaimana sebenarnya harapan masyarakat mengenai pola sikap dan perilaku PNS, pejabat pemerintah, dan organisasi pemerintahan pada umumnya harus dilakukan dari unsur-unsur kelompok masyarakat paling bawah lalu beranjak meningkat kepada kelompok masyarakat menengah dan atas, minimal kelompok masyarakat yang bersentuhan langsung dengan pelayanan yang diberikan organisasi pemerintah. Beberapa pertanyaan mendasar dapat diajukan agar pemerintah dapat merumuskan standar etika organisasi pemerintah yang sesuai dengan harapan rakyat. Pertanyaan itu misalnya berkenaan dengan pola pelayanan publik yang diharapkan masyarakat serta pola pengaturan dan intervensi pemerintahan dalam permasalahan yang dihadapi rakyat, serta pola pemberdayaan

masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan publik. Pengumpulan harapan-harapan masyarakat dapat dilakukan melalui jajak pendapat (poling) di media cetak maupun di media elektronik, kuesioner maupun melalui kotak pengaduan atau kotak saran.

Selain itu, dapat juga melalui studi atau kajian perbandingan terhadap berbagai negara. Tujuannya hanya untuk memperoleh praktik terbaik yang telah terbukti keberhasilan penerapannya. Ini dapat dilakukan dalam lingkungan yang terbatas di sejumlah negara tetangga atau dalam skala yang lebih luas. Dengan cara ini dapat diperoleh gambaran tentang apa dan bagaimana praktik penerapan etika organisasi pemerintah yang menjadi kecenderungan umum di berbagai negara.

D. PENGAWASAN DAN EVALUASI PENERAPAN ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH

Penerapan standar etika oleh organisasi pemerintah beserta aparatur pemerintahannya, harus dapat dimonitor perkembangannya melalui pengawasan dan evaluasi. Dalam kerangka pemerintahan yang baik, maka pelaku pengawasan dan evaluasi penerapan etika organisasi oleh aparatur pemerintah sebaiknya tidak hanya dilakukan oleh lembaga pemerintahan, tetapi juga memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat dan sektor swasta untuk menilai sejauhmana kemajuan upaya mewujudkan etika organisasi pemerintah, ***Peranan Lembaga Pemerintahan Dalam Pengawasan dan Evaluasi Etika*** Dalam lingkup internal kelembagaan pemerintah, terdapat lembaga-lembaga pengawasan fungsional seperti Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan inspektorat jenderal, yang berfungsi mengawasi jalannya fungsi-fungsi pemerintahan secara komprehensif, baik menyangkut aspek-aspek keuangan maupun pelaksanaan tugas-tugas rutin pemerintahan lainnya. Selain itu, sistem pengawasan melekat oleh atasan langsung terhadap penataan etika organisasi pemerintah oleh PNS juga diterapkan. Dewasa ini juga dikembangkan mekanisme Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999, yang menuntut akuntabilitas organisasi pemerintah yang berorientasi kepada hasil dan kemanfaatan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam bidang kepegawaian dan pembinaan karier PNS telah ada Baperjakat yang berfungsi antara lain melakukan pengawasan dan penilaian terhadap "code of

conduct, "atau pelaksanaan nilai-nilai etika dan disiplin PNS, yang dikaitkan dengan sistem pengembangan dan pembinaan karier PNS yang bersangkutan, baik mengenai pengangkatan, promosi, penerapan sanksi hukuman disiplin, dan sebagainya. Selain itu, juga masih diberlakukan sistem penilaian kinerja PNS berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. DP3 dalam pelaksanaannya perlu didukung dengan perangkat lainnya agar penilaian dapat dilakukan secara obyektif. Perangkat tersebut antara lain indikator capaian kinerja yang tercantum didalam Uraian Tugas setiap individu organisasi pemerintah. Terlepas dari kontroversi mengenai obyektivitas ataupun subyektivitas penilaiannya, mekanisme DP3 sampai saat ini masih digunakan sebagai prosedur untuk mengevaluasi aspek-aspek sikap, perilaku, dan kinerja PNS.

Peranan Masyarakat Dalam Penilaian Etika Organisasi Pemerintah Dewasa ini telah banyak lembaga swadaya masyarakat yang dibentuk untuk mengawasi jalannya pemerintahan, termasuk penilaian etika aparatur pemerintah. Beberapa nama lembaga dalam skala nasional yang cukup memiliki reputasi antara lain adalah Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), *Indonesian Corruption Watch* (ICW), Wahana lingkungan Hidup (Walhi), *Indonesian Parliamentary Watch*, dan sebagainya. Bahkan partai politik juga dewasa ini telah semakin berdaya untuk menyuarakan sikap dalam memantau pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan.

Selain itu, berbagai lembaga semi pemerintahan atau "*quasi government organizations*" seperti Lembaga Ombudsman Nasional, Komnas HAM, KPK dan sebagainya secara resmi dibentuk pemerintah. Semua lembaga ini dibentuk untuk mewadahi kolaborasi antara pemerinrah dan masyarakat dalam menangani berbagai permasalahan yang menjadi tugas pokoknya, serta mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pemerintahan berdasarkan kepentingan lembaga yang bersangkutan dan kepentingan masyarakat dalam bidang tersebut. Dengan semakin berkembangnya lembaga-lembaga pemerintahan maupun lembaga swadaya masyarakat yang mengawasi kebijakan dan gerak langkah pemerintah dan PNS pada umumnya, seharusnya dapat menjamin bahwa etika organisasi pemerintah dapat memenuhi harapan masyarakat. Terakhir, yang

juga perlu diperhitungkan pada masa mendatang adalah sangsi hukum bagi yang melanggar etika organisasi pemerintah yang sudah ditetapkan.

D. METODE PENINGKATAN STANDAR ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH

Peningkatan standar etika organisasi pemerintah merupakan bagian integral dari proses pembangunan administrasi negara. Orientasi pembangunan administrasi negara ini perlu lebih ditekankan kepada peningkatan kompetensi profesional melalui berbagai pengembangan kebijakan dan sistem pelayanan prima, dengan menggunakan perangkat teknologi mutakhir jaringan kerja yang efisien dan efektif. Selain itu, pembangunan administrasi harus lebih difokuskan kepada kepentingan pelayanan dan kebutuhan masyarakat. Semuanya merupakan totalitas dari sistem pengembangan etika dan moralitas organisasi dan sumber daya aparatur pemerintah dalam era reformasi dan demokratisasi dewasa ini.

Strategi pembangunan administrasi negara dalam berbagai aspeknya meliputi antara lain: penyesuaian visi, misi, dan strategi, penataan organisasi dan tata kerja, pemantapan sistem manajemen, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Berikut diuraikan masing-masing strategi tersebut.

Strategi Visi dan Misi

Visi adalah suatu kondisi ideal tentang masa depan yang masih dalam jangkauan organisasi untuk mewujudkannya. Visi yang jelas akan merupakan pedoman dan arah bagi segenap jajaran organisasi dalam menapak masa depannya. Apabila visi dan misi organisasi dapat dikomunikasikan secara efektif, maka akan menumbuhkan komitmen, antusiasme, rasa percaya diri, dan loyalitas pada organisasi

Strategi Penataan Organisasi dan Tata Kerja

Penataan organisasi pemerintah di masa yang akan datang perlu diarahkan pada terwujudnya organisasi yang dikelola secara visioner, profesional, produktif, responsif, inovatif, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, penekanannya adalah pada penataan organisasi yang berdasarkan panduan visi, misi, sasaran, strategi, dan program.

Dalam rangka peningkatan kehidupan demokrasi, perluasan partisipasi, peningkatan pembangunan daerah, dan pemberian pelayanan kepada masyarakat, diperlukan desentralisasi pemerintahan. Desentralisasi merupakan salah satu aspek penting

dalam pembangunan administrasi negara. Desentralisasi memberdayakan dan mempermudah unsur administrasi negara di daerah untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Pada dasarnya desentralisasi merupakan upaya untuk lebih mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pembangunan daerah.

Strategi Pemantapan Sistem Manajemen Informasi

Pelayanan masyarakat harus terus-menerus ditingkatkan dengan menerapkan standar pelayanan prima dengan prinsip cepat, tepat, mudah, memuaskan, transparan, dan non-diskriminatif dengan berlandaskan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pertimbangan efisiensi. Melalui pengembangan sistem manajemen kebijaksanaan publik, maka peran aparatur negara perlu lebih difokuskan sebagai agen pembaruan yang berfungsi sebagai motivator dan fasilitator, dalam rangka lebih memberdayakan masyarakat dan dunia usaha. Melalui pengembangan sistem informasi diharapkan manajemen pembangunan dapat terlaksana secara efisien, efektif, transparan dan akuntabel.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi mutakhir, maka sistem informasi manajemen pemerintahan akan lebih mendukung manajemen kebijaksanaan pembangunan. Pemanfaatan sistem informasi tersebut akan terwujud, apabila sistem manajemen dilaksanakan secara lebih transparan yang memungkinkan saling memberi dan menerima informasi.

Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Tuntutan peningkatan kompetensi aparatur semakin menjadi kebutuhan dalam usaha mengantisipasi tantangan global. Peningkatan profesionalisme aparatur harus ditunjang dengan integritas yang tinggi melalui upaya mewujudkan sosok PNS dengan karakteristik antara lain sebagai berikut.

- Melaksanakan tugas dengan trampil, kreatif, dan inovatif.
- Mempunyai komitmen yang kuat terhadap tugas dan program.
- Komitmen terhadap pelayanan publik.
- Bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional.
- Memiliki daya tanggap dan akuntabilitas.
- Memiliki derajat otonomi yang penuh rasa tanggung jawab dalam mengambil

keputusan.

- Memaksimalkan produktivitas.

Untuk mengimplementasikan langkah strategis di atas, perlu diperhatikan strategi melakukan perubahan untuk menyehatkan organisasi dengan tiga agenda perubahan sebagai berikut.

Pertama, agenda aktual yang meliputi (1) perumusan kembali visi organisasi yang lebih realistis dan (2) keluar dari batas pemikiran yang telah menjadi kebiasaan (rutinitas) yang kurang proaktif.

Kedua, agenda manajerial yang ditujukan untuk membangun struktur kerja sama dan jaringan kerja yang tepat.

Ketiga, agenda perilaku yang difokuskan pada implementasi nilai dan etika serta mengembangkan gaya kepemimpinan, sistem belajar, dan kompetensi yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain itu, dapat juga diperhatikan konsep Asosiasi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai Negeri di Jepang. Menurut asosiasi ini terdapat empat pendekatan yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan standar moralitas dan etika pegawai negeri, yaitu pendekatan larangan, pendekatan untung-rugi, pendekatan sistem, dan pendekatan kerjakan. Kearah pendekatan ini dapat diuraikan secara ringkas berikut ini.

Pendekatan Larangan

Dalam pendekatan ini ditetapkan aturan hukum dan perundang-undangan yang melarang pegawai negeri untuk melakukan berbagai tindakan tertentu dan menerapkan sanksi hukum yang tegas atas pelanggaran yang dilakukan terhadap ketentuan tersebut.

Pendekatan Untung-Rugi

Pendekatan ini dirancang untuk membuat pegawai negeri menyadari dan memahami bahwa menerima suap atau korupsi tidaklah menguntungkan. Melalui pendekatan ini diberikan dengan disertai contoh konteks penjelasan bahwa keuntungan sesaat dari menerima suap atau korupsi tidak akan sebanding dengan kerugian finansial, sosial, dan psikologis yang akan terjadi manakala perbuatan diketahui dan dikenakan hukuman.

Pendekatan Sistem

Pendekatan ini dilakukan dengan membangun suatu sistem operasi atau lingkungan kerja yang tidak memungkinkan munculnya praktik korupsi. Sangatlah penting membangun sebuah sistem yang menurunkan atau membatasi kemungkinan seseorang terjebak dalam praktik korupsi tanpa harus menggantungkan harapan terhadap nilai-nilai etika standar individu setiap pegawai. Semua larangan perilaku hidup ini selalu dimulai dari pejabat yang paling tinggi.

Pendekatan Kerjakan

Prinsip dalam pendekatan ini adalah mendorong para pegawai untuk memberi pelayanan secara cerdas, dengan memberikan kepada masyarakat pelayanan terbaik yang dapat diberikan oleh setiap pegawai negeri.

E. Landasan Filosofis Tata Nilai Budaya Kerja Kemendikbud**Tata Nilai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan**

Pelaksanaan misi dan pencapaian visi memerlukan penerapan tata nilai yang sesuai dan mendukungnya. Tata nilai merupakan dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh pegawai dalam menjalankan tugas. Tata nilai yang diutamakan pada Renstra Kemendikbud 2015—2019 ini adalah sebagai berikut:

1. Memiliki Integritas

Konsisten dan teguh dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan, terutama dalam hal kejujuran dan kebenaran dalam tindakan, memiliki integritas, bersikap jujur, dan mampu mengemban kepercayaan.

2. Kreatif dan Inovatif

Memiliki pola pikir, cara pandang, dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan, serta mampu menghasilkan karya baru.

3. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan, melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, dan menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah.

4. Pembelajar

Berkeinginan dan berusaha untuk selalu menambah dan memperluas wawasan,

pengetahuan dan pengalaman serta mampu mengambil hikmah dan mejadikan pelajaran atas setiap kejadian.

5. Menjunjung Meritokrasi

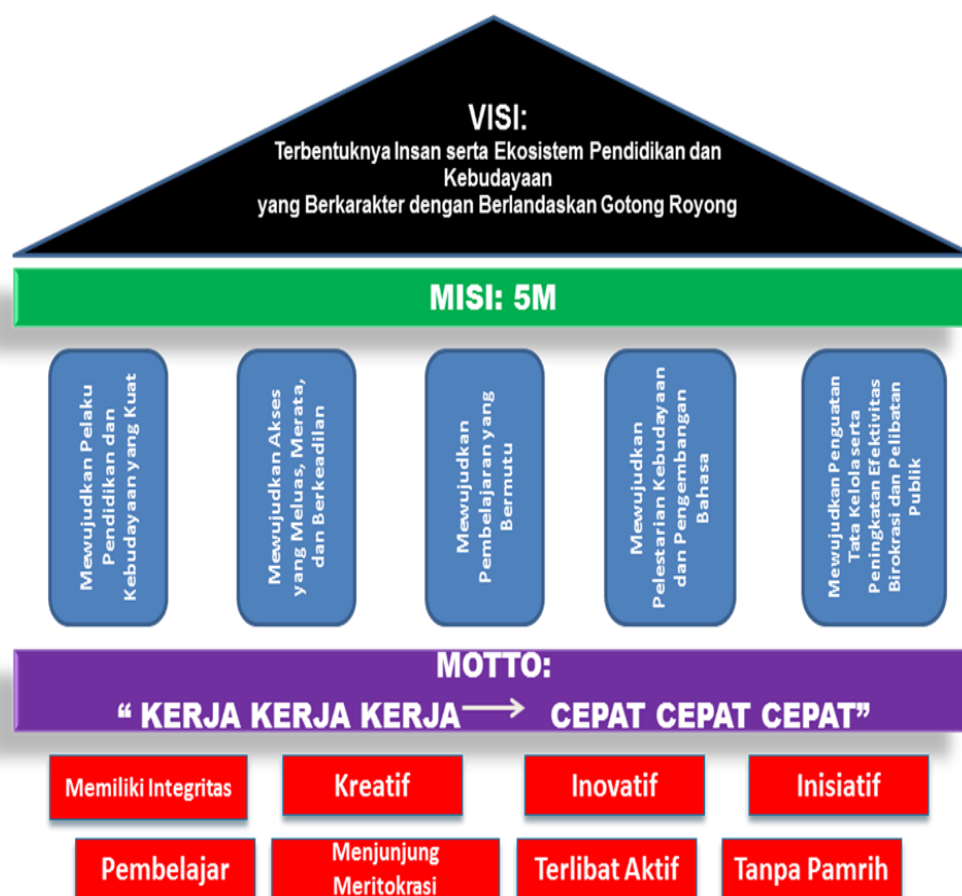
Memiliki pandangan yang memberi peluang kepada orang untuk maju berdasarkan kelayakan dan kecakapannya.

6. Terlibat Aktif

Suka berusaha mencapai tujuan bersama serta memberikan dorongan agar pihak lain tergerak untuk menghasilkan karya terbaiknya.

7. Tanpa Pamrih

Tidak memiliki maksud yang tersembunyi untuk memenuhi keinginan dan memperoleh keuntungan pribadi, memberikan dorongan dan semangat bagi pihak lain untuk suka berusaha mencapai tujuan bersama, memberikan inspirasi, dan memberikan dorongan agar pihak lain tergerak untuk menghasilkan karya terbaiknya.



Bagan Landasan Filosofis Tata Nilai budaya Kerja Kemendikbud
(Sumber: Sakapurnama, Bahan Tayang Paparan FGD Tata Nilai Budaya Kerja Kemendikbud, 2016)

F. RANGKUMAN

1. Besarnya tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk melakukan reformasi total di segala bidang, antara lain dikembangkannya kehidupan demokrasi, tegaknya supremasi hukum, serta perlindungan dan penghormatan hak-hak asasi manusia (HAM) dan sebagainya menyebabkan pemerintah harus melakukan perubahan yang mendasar pada sistem dan aparatur pemerintahannya. Hal ini dimaksudkan agar lebih mampu mengakomodasi perkembangan tuntutan aspirasi masyarakat. Oleh karena itu, upaya meningkatkan standar etika pemerintahan menjadi sangat penting.
2. Meningkatkan standar etika organisasi pemerintah adalah meningkatkan kualitas perwujudan atau pemenuhan batasan-batasan nilai atau norma sikap dan perilaku dalam kebijakan dan tindakan aparatur pemerintah yang dapat memuaskan dan membangun kepercayaan masyarakat. Tanpa kepercayaan masyarakat, pemerintah tidak akan mampu menjalankan pemerintahannya secara efektif dan efisien.
3. Upaya menyusun standar etika organisasi dan aparatur pemerinrah dilakukan dengan melibatkan masyarakat melalui lembaga-lembaga perwakilannya dan proses komunikasi interaktif dengan berbagai lapisan masyarakat. Pemerintah dapat mengidentifikasi apa saja harapan dan tuntutan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan aparatur penyelenggara pemerintahannya.
4. Dalam kerangka pemerintahan yang baik (*good governance*), perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi terhadap penerapan etika organisasi oleh aparatur pemerintah. Pengawasan tersebut hendaknya tidak hanya dilakukan oleh lembaga pemerintahan secara eksklusif, tetapi juga memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat dan sektor swasta untuk menilai sejauhmana kemajuan upaya perwujudan etika organisasi pemerintah.
5. Dalam upaya meningkatkan pencapaian standar etika organisasi pemerintahan sebagai bagian dari proses pembangunan administrasi negara, dapat ditempuh beberapa straregi. Strategi ini antara lain penyesuaian visi, misi, dan strategi, penataan organisasi dan tata kerja, pemantapan sistem manajemen, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

G. LATIHAN UNTUK PEMAHAMAN

1. Mengapa standar etika organisasi pemerintah memiliki kedudukan yang penting?
2. Bagaimana menyusun standar etika organisasi?
3. Bagaiman cara melakukan pengawasan terhadap standar etika organisasi?
4. Apa saja pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan standar kinerja organisasi?
5. Apakah menurut Saudara upaya yang dilakukan untuk meningkatkan etika organisasi pemerintah telah membuahkan hasil yang diharapkan? Jika ya apa alasan Saudara, jika tidak apa saja faktor yang menghambat.

DAFTAR PUSTAKA

- Fernanda, Desi, *Etika Organisasi Pemerintah*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2003.
- Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor IV/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa.
- Lembaga Adnistrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pcmbangunan, *Akuntabilitas dan Good Governance*, 2000.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, 2004
- Muhyadi, Dr., *Organisasi, Teori, Struktw, dan Proses*, 1989.
- Mustopadidjaja, AR., Transformasi Manajemen Menghadapi Globalisasi
- Ekonomi, *jurnal Administrasi dan Pembangunan Volume 1, Nomor 1*, PP PERSADI, 1997
- Osborne, David and Ted Gaebler, *Reinventing Goverment: How Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.Inc, 1992.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Peraturan Pemerintah Nomor 42 tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.
- Prawirosentono, Suyadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, BPFE Yogyakarta, 1999.
- Robbins, Stephen P, *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*, alih bahasa: Yusuf Udaya, Arcan, 1994.
- Supriyadi, Gering, *Modul Diklat Prajabatan Golongan III: Etika Birokrasi*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2001.
- Undang- undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
BAB II. KONSEP BUDAYA KERJA	4
A. Indikator Keberhasilan.....	4
B. Materi Pembelajaran	4
C. Latihan	22
D. Rangkuman	22
E. Evaluasi.....	23
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	23
BAB III. BUDAYA KERJA BERINTEGRITAS	24
A. Indikator Keberhasilan	24
B. Materi Pembelajaran	24
C. Latihan	29
D. Rangkuman	29
E. Evaluasi.....	30
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	30
BAB IV. BUDAYA KERJA BERORIENTASI HASIL	31
A. Indikator Keberhasilan.....	31
B. Materi Pembelajaran	31
C. Latihan	46
D. Evaluasi	47
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	47
BAB V. MEMBANGUN BUDAYA KERJA SINERGIS	48
A. Indikator Keberhasilan.....	48

B. Materi Pembelajaran	48
C. Latihan	52
D. Rangkuman.....	52
E. Evaluasi	53
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	53
BAB VI. TATA NILAI BUDAYA KERJA KEMENDIKBUD	54
A. Indikator Keberhasilan.....	54
B. Materi Pembelajaran	54
C. Latihan	57
D. Rangkuman.....	57
E. Evaluasi	57
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik, baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung wajib menyusun, menetapkan, dan menerapkan Standar Pelayanan untuk setiap jenis pelayanan sebagai tolok ukur dalam penyelenggaraan pelayanan di lingkungan masing-masing. pelayanan publik sangat berhubungan dengan kehidupan masyarakat dalam memenuhi segala kebutuhannya. Karenanya, berbagai instansi baik swasta maupun pemerintah berusaha mengambil peluang untuk melayani masyarakat akan kebutuhannya. Pemerintah merupakan pihak yang paling besar dalam memberikan pelayanan publik. Mengingat tugas utama pemerintah antara lain memberikan pelayanan terbaik kepada warga nya dalam rangka memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat.

Kualitas pelayanan publik saat ini semakin gencar ditingkatkan oleh pemerintah terkait dengan Peraturan Daerah (Perda) No.11 tahun 2005 dan UU No.25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang menjadi jaminan atas keinginan masyarakat untuk menikmati pelayanan publik. Berbagai strategi dan inovasi terus dilakukan pemerintah untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan, karena kualitas pelayanan publik merupakan perwujudan citra pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai usaha untuk membangun kemampuan dan sumber daya manusia di jajaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, diperlukan pendekatan generik yang mengakomodasikan nilai minimal yang harus dimiliki oleh setiap pegawai negeri sipil. Gerak dan dinamika pembangunan di segala bidang, termasuk pelayanan publik, kini sedang mengalami guncangan besar sebagai akibat terjadinya proses perubahan dalam berbagai dimensi, khususnya di bidang pemerintahan. Perubahan-perubahan tersebut harus kita terima sebagai suatu kenyataan, karena sistem pemerintahan kita memang

mengatur demikian. Tidak jarang lagi perubahan struktur kepemimpinan di daerah yang semula sentralistik, kini menjadi desentralistik berdampak terhadap munculnya permasalahan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya. Dalam kondisi seperti ini sangat dibutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan organisasinya untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan cara yang memuaskan.

Pelayanan publik sangat berhubungan dengan kehidupan masyarakat dalam memenuhi segala kebutuhannya. Karenanya, berbagai instansi baik swasta maupun pemerintah berusaha mengambil peluang untuk melayani masyarakat akan kebutuhannya. Pemerintah merupakan pihak yang paling besar dalam memberikan pelayanan publik. Mengingat tugas utama pemerintah antara lain memberikan pelayanan terbaik kepada warga nya dalam rangka memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat.

Sebagai institusi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, birokrasi pemerintah senantiasa dituntut untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Upaya dari semua pegawai sangat diperlukan untuk memberikan pelayanan publik. Hal ini tidak hanya menjadi beban pegawai yang berada di sekitar *front office*, namun juga seluruh pegawai yang berada di lingkungan *back office* dalam menunjang organisasi. Oleh karena itu PNS perlu dibekali mata diklat pelayanan publik guna meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tentang pengertian, tujuan dan manfaat pelayanan publik, prinsip-prinsip serta standar pelayanan maupun jenis dan karakteristik pelanggan, serta strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Keinginan mewujudkan *good governance* (keperintahan yang baik) tidak terlepas dari bagaimana para pegawai negeri sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) mampu untuk memberikan pelayanan prima (*excellent service*) terhadap masyarakat.

Pertanyaannya adalah bagaimana cara mewujudkan pelayanan publik yang baik dalam pemerintahan kita?

Apakah pelayanan publik yang memuaskan pelanggan akan menjadi slogan belaka?

Bagaimana menjadikan pelayanan publik sebagai suatu realita yang memenuhi keinginan masyarakat?

Strategi apa yang sebaiknya dilakukan untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik?

Dan bagaimana langkah-langkahnya?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dijawab dalam tulisan bahan ajar ini.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan mengajukan konsep dalam strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di unit kerjanya masing-masing melalui pembelajaran identifikasi masalah, alternatif-alternatif pemecahan masalah, penetapan solusi pemecahan masalah dan mengelola perubahan. Materi disajikan secara interaktif melalui metode ceramah, diskusi interaktif, dan presentasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mengajukan konsep dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di unit kerjanya masing-masing.

C. Hasil Belajar

Pada akhir pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu mengajukan konsep dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di unit kerjanya masing-masing.

D. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- 1) menjelaskan konsepsi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik
- 2) mengidentifikasi permasalahan di unit kerjanya;
- 3) merumuskan alternatif pemecahan masalah;
- 4) menetapkan solusi pemecahan masalah; dan
- 5) mengelola perubahan di unit kerjanya.

E. Materi Pokok

Materi pokok mata pelatihan ini adalah:

- 1) Konsepsi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik
- 2) identifikasi masalah;

- 3) alternatif-alternatif pemecahan masalah;
- 4) penetapan solusi pemecahan masalah; dan
- 5) mengelola perubahan.

F. Waktu Alokasi waktu: 12 JP

BAB II

KONSEPSI STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat menjelaskan konsepsi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Pelayanan Publik

Untuk menyegarkan pengetahuan peserta mengenai pengertian pelayanan dan pelayanan publik, dalam pembahasan modul ini dicoba diuraikan singkat beberapa pengertian yang dikutip dari para ahli dan Pemerintah dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.
- b. Pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan: "Sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintahan di Pusat dan Daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan /atau jasa, baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan"
- c. Departemen Dalam Negeri (Pengembangan Kelembagaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, 2004) menyebutkan bahwa; Pelayanan publik adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal tercipta kepuasan dan keberhasilan. Setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa.
- d. Lovelock, Christopher H, 1991:7, mengatakan bahwa "service adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau

dialami” Artinya service merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.

- e. A.Imanto, 2002, mengatakan bahwa siklus pelayanan adalah “Sebuah rangkaian peristiwa yang dilalui pelanggan sewaktu menikmati atau menerima layanan yang diberikan. Dikatakan bahwa siklus layanan dimulai pada saat konsumen mengadakan kontak pertama kali dengan *service delivery system* dan dilanjutkan dengan kontak-kontak berikutnya sampai dengan selesai jasa tersebut diberikan”.

Dari beberapa pengertian pelayanan dan pelayanan publik yang diuraikan tersebut, maka pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan.

2. Unsur-Unsur Pelayanan Publik

Terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu unsur pertama, adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik, unsur kedua, adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).

Unsur pertama, adalah setiap institusi penyelenggara Negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Unsur kedua, adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan), pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan, sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Posisi inilah yang mendorong terjadinya komunikasi dua arah untuk melakukan KKN dan memperbaiki

citra pelayanan dengan mewabahnya Pungli, dan ironisnya dianggap saling menguntungkan.

Unsur ketiga, adalah kepuasan pelanggan menerima pelayanan, unsur kepuasan pelanggan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan (Pemerintah), untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan publik yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan, dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan.

Dengan demikian terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu unsur pertama, adalah organisasi penyelenggara pelayanan publik, unsur kedua, adalah penerima layanan (pelanggan) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan, dan unsur ketiga, adalah kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).



Gambar: Unsur-unsur Pelayanan Publik

Davidow dan Uttal memberikan definisi pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer satisfaction*). (Davidow dan Uttal, 1989). Pelayanan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok (Gonroos, 1990), yaitu:

- a. **core service**, pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan, yang merupakan produk utamanya. Misalnya untuk pelayanan pembuatan KTP, maka penyediaan KTP merupakan layanan utamanya,

- b. ***facilitating service***, adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan, misalnya terkait dengan pelayanan administrasi kependudukan (KTP, akte kelahiran, dll), maka pemerintah menyediakan layanan satu atap atau satu pintu dengan menggunakan teknologi yang canggih, dan
- c. ***supporting service***, merupakan pelayanan tambahan (pendukung) untuk meningkatkan nilai pelayanan atau untuk membedakan dengan pelayanan-pelayanan dari pihak "pesaingnya". Misalnya dalam membuat pelanggan atau masyarakat nyaman, maka disediakan ruang tunggu yang memadai bahkan bisa saja diberi AC. Demikian juga dengan penyediaan tempat parkir kendaraan.

3. Tolok Ukur Kualitas Pelayanan Publik

Zethmel (dalam Widodo, 2001:275-276) mengemukakan 10 tolok ukur kualitas pelayanan publik meliputi:

1. Tangible, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi;
2. Reliable, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan layanan yang dijanjikan dengan tepat;
3. Responsiveness, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu layanan yang diberikan;
4. Competence, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan;
5. Courtesey, sikap atau perilaku ramah tamah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen, serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. Credibility, sikap jujur dalam upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat;
7. Security, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari bahaya dan resiko;
8. Access, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan;

9. Communication, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
10. Understanding the customer, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Menilik pandangan di atas, dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan sebuah terobosan atau strategi. Strategi merupakan Sekumpulan cara secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah perencanaan dalam kurun waktu tertentu (Sumber: wikipedia, 2017). Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut (Sumber: Salusu, 1996). Strategi merupakan Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (Sumber: KBBI, web.id, 2017).

Pelayanan publik merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan pemerintah beserta aparaturnya kepada masyarakat dalam mewujudkan peningkatan kualitas kehidupan masyarakat sekaligus memberikan kepuasan kepada masyarakat yang dilayani. Sebagai salah satu bentuk tanggung jawab pemerintah kepada masyarakat, sudah tentunya suatu pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah harus mencakup seluruh masyarakat yang membutuhkannya, dan yang paling penting lagi adalah bagaimana masyarakat dapat merasakan kepuasan dari layanan yang diberikan kepada mereka.

Akan tetapi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sendi pelayanan antara lain yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar penduduk, masih dirasakan belum seperti yang diharapkan oleh masyarakat. Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan, keluhan masyarakat baik yang disampaikan secara langsung kepada pimpinan unit pelayanan maupun melalui surat pembaca pada berbagai media massa. Dilain pihak masyarakat sebagai unsur utama yang dilayani belum memberikan kontrol

yang efektif untuk menjadi unsur pendorong dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itulah perlu dilakukan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik itu sehingga pada akhirnya tujuan dari pelaksanaan pelayanan publik itu akan tercapai dan memberikan tingkat kepuasan kepada masyarakat yang menerimanya.

4. Kualitas Pelayanan

Berikut beberapa pengertian dan definisi tentang Kualitas Pelayanan. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2001). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007).

Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan / inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada

umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering.

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaian saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

- (1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan,
- (2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, dan
- (3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa **kualitas pelayanan** adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

Kualitas pelayanan publik akan menentukan penilaian konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Salah satu contoh Reformasi Manajemen di USA adalah:

- Orientasi pada pengguna pelayanan (kepentingan pengguna)
- Pelayanan berbasis pada kepercayaan (Trust)
- Pengembangan pelayanan berbasis TIK

- Desentralisasi dalam delayaring
- Kompetisi dan semangat kewirausahaan
- Etika dan budaya pelayanan (Sumber: Dwiyanto, 2010)

Di masa yang lalu, para ilmuwan mendefinisikan pelayanan publik sebagai semua jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Pameo yang terkenal pada saat itu adalah: "*whatever government does is public service*". Artinya semua barang/jasa publik yang dibutuhkan oleh masyarakat dan diselenggarakan oleh negara disebut sebagai pelayanan publik (Dwiyanto, 2010:14).

Paradigma yang melihat pelayanan publik seperti ini sering disebut sebagai paradigma kuno atau **Old Public Administration (OPA)**. Dalam paradigma OPA tersebut negara dianggap sebagai satu-satunya lembaga yang paling mampu menyelesaikan segala persoalan yang dihadapi oleh masyarakat. Cara pandang yang demikian tidak mengejutkan karena pada saat itu sektor swasta dan juga masyarakat sipil belum berkembang dan mampu menjadi alternatif untuk membantu pemerintah dalam menyelesaikan masalah publik.

Perkembangan paradigma pelayanan publik yang sudah mulai memnuculkan peran swasta dalam menyediakan pelayanan publik terjadi pada masa New Publik Management (NPM). Pada masa ini para manajer pelayanan publik dan penyedia jasa layanan publik di program dan dididik untuk menjalankan pelayanan yang berorientasi pada keuntungan (profit). Karena itu misalnya pelayanan jasa seperti di rumah sakit yang dulu masih tinggi keberpihakannya kepada masyarakat dan cenderung gratis atau murah, berubah menjadi pelayanan yang untuk mendapatkannya harus dengan mengeluarkan sejumlah biaya yang cukup mahal.

Beberapa negara Eropa seperti contoh di Inggris, akibat ketidakmampuan membayar asuransi kesehatan yang sangat mahal untuk mendapatkan pelayanan di rumah sakit, membuat banyak masyarakat tidak mampu berusaha mengobati penyakitnya sendiri tanpa mendapatkan pelayanan dari penyedia layanan kesehatan. Setelah kenyataan ini terungkap ke publik, maka banyak mempertanyakan serta menggugat keberadaan, posisi, peran

dan tujuan pembentukan negara (birokrasi). Untuk menjawab tantangan tersebut muncullah paradigma baru pelayanan yang disebut **New Public Service (NPS)**.

Paradigma ini menekankan pentingnya keberadaan negara dalam menyiapkan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Negara ada dan menunjukkan eksistensi dan keberpihakan terhadap penyediaan layanan dasar bagi masyarakatnya. Di Indonesia, paradigma ini dapat dilihat melalui penyediaan layanan pendidikan dasar yang gratis, layanan kesehatan dasar dan di beberapa tempat termasuk gratis opname sampai kelas III bagi masyarakat tidak mampu, dan banyak lagi layanan lainnya. Semuanya untuk menunjukkan eksistensi negara dalam melayani masyarakat.

Untuk mencermati perbandingan 3 paradigma dalam pelayanan publik dapat dilihat pada bagan berikut ini:

PERBANDINGAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK		
OPA	NPM	NPS
Menaruh perhatian pada fokus pemerintahan pada penyediaan layanan secara langsung kepada masyarakat melalui badan-badan publik.	Menekankan penggunaan mekanisme dan terminologi pasar sehingga memandang hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya sebagaimana layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli.	Negara Harus Menjadi Lebih Kuat dan Menyediakan Bentuk-Bentuk Pelayanan Dasar yang Justru GRATIS sehingga bisa dinikmati dan dirasakan hasil kerja pemerintahannya.
Organisasi publik beroperasi paling efisien sebagai sistem tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan dibatasi	Peran manajer publik ditantang untuk menemukan cara-cara inovatif dalam menswastakan berbagai fungsi yang semula dijalankan pemerintahan.	Memperkuat peran administrator publik untuk menunjukkan eksistensi dan keberpihakan negara dalam melayani masyarakat. Negara ada untuk melayani.
W. Wilson/FW. Taylor/LD White/Willoghby	David Osborn dan Ted Gaebler	Janet V Denhardt dan Robert B Denhard
1887 - 1937	Tahun 1992-2000 an	2003 - sekarang

Bagan Perbandingan Paradigma Pelayanan Publik

C. Latihan

Setelah mempelajari uraian di atas jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini Unsur-unsur pelayanan publik meliputi:

a.

b.

c.

1. Zethmel (dalam Widodo, 2001:275-276) mengemukakan 10 tolok ukur kualitas pelayanan publik meliputi:

a. Tangible yang bermakna

.....

b. Reliable yang bermakna

.....

c. Responsiveness yang bermakna

.....

2. Paradigma *OPA (Old Public Administration)* dalam pelayanan publik mempunyai makna

.....

.....

.....

.....

.....

3. Paradigma *New Publik Management (NPM)* dalam pelayanan publik mempunyai konsukensi bahwa

.....

.....

.....

.....

.....

4. Paradigma *New Public Service (NPS)* dalam pelayanan publik merupakan makna bahwa dalam pelayanan publik penyelenggara pelayanan harus

.....

.....

.....

.....

.....

D. Rangkuman

Kualitas pelayanan publik akan menentukan penilaian konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Salah satu contoh Reformasi Manajemen di USA adalah:

- Orientasi pada pengguna pelayanan (kepentingan pengguna)
- Pelayanan berbasis pada kepercayaan (Trust)
- Pengembangan pelayanan berbasis TIK
- Desentralisasi dalam delayaring
- Kompetisi dan semangat kewirausahaan
- Etika dan budaya pelayanan (Sumber: Dwiyanto, 2010)

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

E. Evaluasi

Setelah mempelajari isi modul di atas jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini!

1. Jelaskan unsur-unsur pelayanan publik

.....

.....

.....

2. "Whatever Government does is Public Service" jelaskan makna kalimat tersebut!

.....

.....

.....

3. Zethmel (dalam Widodo, 2001:275-276) mengemukakan 10 tolok ukur kualitas pelayanan publik meliputi:

- a. Competence, yang bermakna

.....

.....

.....

- b. Courtesey, yang bermakna

.....

.....

.....

- c. Credibility, yang bermakna

.....

.....

.....

- d. Security, yang bermakna

.....

.....

.....

e. Access, yang bermakna

.....

.....

.....

f. Communication, yang bermakna

.....

.....

.....

g. Understanding the customer, yang bermakna

.....

.....

.....

4. Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna,

a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, jelaskan pernyataan tersebut

.....

.....

.....

b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, pernyataan ini mempunyai makna

.....

.....

.....

c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, pernyataan ini bermakna bahwa

.....

.....

.....

5. Jelaskan uraian kalimat di bawah ini

a. Orientasi pada pengguna pelayanan (kepentingan pengguna)

b. Pelayanan berbasis pada kepercayaan (Trust)

- c. Pengembangan pelayanan berbasis TIK
- d. Desentralisasi dalam delayaring
- e. Kompetisi dan semangat kewirausahaan
- f. Etika dan budaya pelayanan

BAB III

MENGIDENTIFIKASI PERMASALAHAN DI UNIT KERJA

A. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan di unit kerja peserta diklat.

B. Materi Pembelajaran

1. Identifikasi Masalah

Fungsi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa. Demikian dikatakan dalam Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sebagai pelayan publik tentunya dituntut untuk mampu memberikan pelayanan kepada semua pihak yang minta untuk dilayani. Berbagai istilah terkait dengan pihak yang minta dilayani, bisa pelanggan, konsumen, ataupun *customer*. Oleh sebab itu, pemerintah melalui program reformasi birokrasi dalam *road map* nya menuju tahun 2025 mencanangkan *world class public service* di mana akan ditingkatkan kualitas pelayanan publik maupun integritas pelayanan publik. Berbagai lembaga pemerintah telah mengarah ke sana. Namun pada kenyataannya masih banyak masalah yang dihadapi oleh konsumen terhadap pelayanan yang diterima.

Masalah merupakan suatu kesenjangan yang terjadi antara kondisi ideal yang didambakan dengan kenyataan yang tengah dijalani: sesuatu yang membutuhkan alternatif jawaban (wikipedia, web.id, 2017). Sebagaimana yang telah diutarakan pada lembaran sebelumnya, pelayanan publik merupakan suatu tanggung jawab pemerintah beserta aparaturnya kepada masyarakat dalam rangka menciptakan dan mewujudkan kondisi masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera. Dan seperti yang kita ketahui bahwa salah satu esensi dari pemerintahan yang baik adalah terciptanya suatu produk pelayanan yang efektif, efisien dan akuntabel dari pemerintah yang diarahkan kepada masyarakat.

Namun dalam menciptakan suatu pelayanan yang berkualitas yang melahirkan kepuasan kepada para masyarakat yang menerimanya, tidaklah

semudah membalikkan telapak tangan. Masih banyak hal yang menjadi kendala dan factor lain yang mengakibatkan pelayanan public yang diselenggarakan pemerintah dirasakan masih kurang dan cenderung tidak melaksanakan dengan sepenuh hati. Masih banyak kita temui keluhan-keluhan dari masyarakat dan media massa yang menilai bahwa kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah belumlah maskimal.

Tentunya keadaan seperti diatas haruslah dibenahi dan diperbaiki untuk menciptakan dan mewujudkan kondisi negara yang semakin baik. Apalagi fenomena yang telah berlangsung di Negara kita saat ini, dengan bergulirnya era otonomi daerah seharusnya dengan terciptanya desentralisasi kekuasaan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah semakin mempercepat proses pelayanan publik kepada masyarakat.

Revolusi Mental sebagai gerakan kolektif yang melibatkan seluruh bangsa dengan memperkuat peran semua institusi pemerintahan dan pranata sosial-budaya yang ada di masyarakat dilaksanakan melalui internalisasi nilai-nilai esensial pada individu, keluarga, institusi sosial, masyarakat sampai dengan lembaga-lembaga Negara. Nilai-nilai esensial tersebut meliputi etos kemajuan, etika kerja, motivasi berprestasi, disiplin, taat hokum dan aturan, berpandangan optimistis, produktif-inovatif-adaptif, kerja sama dan gotong royong, dan berorientasi pada kebajikan publik dan kemaslahatan umum.

Secara spesifik revolusi mental bagi ASN bermuara pada tiga nilai esensial revolusi mental yaitu integritas, etos kerja, dan gotong royong. Secara singkat, integritas dapat diartikan sebagai kesesuaian antara apa yang dikatakan dengan apa yang diperbuat, berkata dan berlaku jujur, dapat dipercaya, berpegang teguh dengan prinsip-prinsip kebenaran, moral dan etika.

Etos kerja dapat diartikan sebagai sebuah sikap yang berorientasi pada hasil yang terbaik, semangat tinggi dalam bersaing, optimis dan selalu mencari cara-cara yang produktif dan inovatif. Dengan etos kerja yang baik, setiap peserta (aparatur pemerintahan) akan dapat mencapai visi misi lembaga. Sedangkan gotong royong dapat diartikan sebagai sebuah

keyakinan mengenai pentingnya melakukan kegiatan secara bersama-sama dan bersifat sukarela supaya kegiatan yang dikerjakan dapat berjalan cepat, efektif, dan efisien.

2. Teknik Identifikasi Masalah

Pelayanan publik menurut Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menganut asas-asas :

- 1) Kepentingan Umum;
Pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.
- 2) Kepastian hukum;
Jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- 3) Kesamaan hak;
Pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- 4) Keseimbangan hak dan kewajiban;
Pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- 5) Keprofesionalan;
Pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- 6) Partisipatif;
Peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- 7) Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
Setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- 8) Keterbukaan;
Setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- 9) Akuntabilitas;

Proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

10) Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;

Pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.

11) Ketepatan waktu;

Pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.

12) Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Berdasarkan uraian di atas yaitu berkaitan dengan asas-asas pelayanan publik tentu terjadi permasalahan di lapangan. Masalah-masalah tersebut dikaitkan dengan asas-asas pelayanan publik.

Guna mengidentifikasi masalah gunakanlah format di bawah ini:

Identifikasi Masalah

KONDISI PELAYANAN SAAT INI	KONDISI PELAYANAN YANG DIHARAPKAN	GAP (MASALAH)

Untuk mengetahui permasalahan di instansi digunakanlah beberapa teknik dalam mencari akar penyebab permasalahan. Teknik-teknik dalam mencari akar penyebab permasalahan di antaranya sbb:

- Diagram Tanya Jawab "5 Mengapa" (Sakichi Toyoda)
- Diagram Fish Bone
- Diagram Pohon Masalah
- Diagram Causal Map
- Analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth)

a. Teknik "Five WHYS"

1. Mengapa Anda datang terlambat ke tempat kerja? Karena terjebak macet.
2. Mengapa Anda terjebak macet? Anda keluar rumah pukul 7 pagi, mestinya pukul 6 pagi.
3. Mengapa Anda keluar rumah pukul 7 pagi? Anda terlambat bangun pagi.
4. Mengapa terlambat bangun pagi? Karena tidur pukul 2 dini hari.
5. Mengapa tidur dini hari? Karena keasyikan berselancar di internet.

AKAR PERMASALAHAN : ASYIK BERSELANCAR DI INTERNET

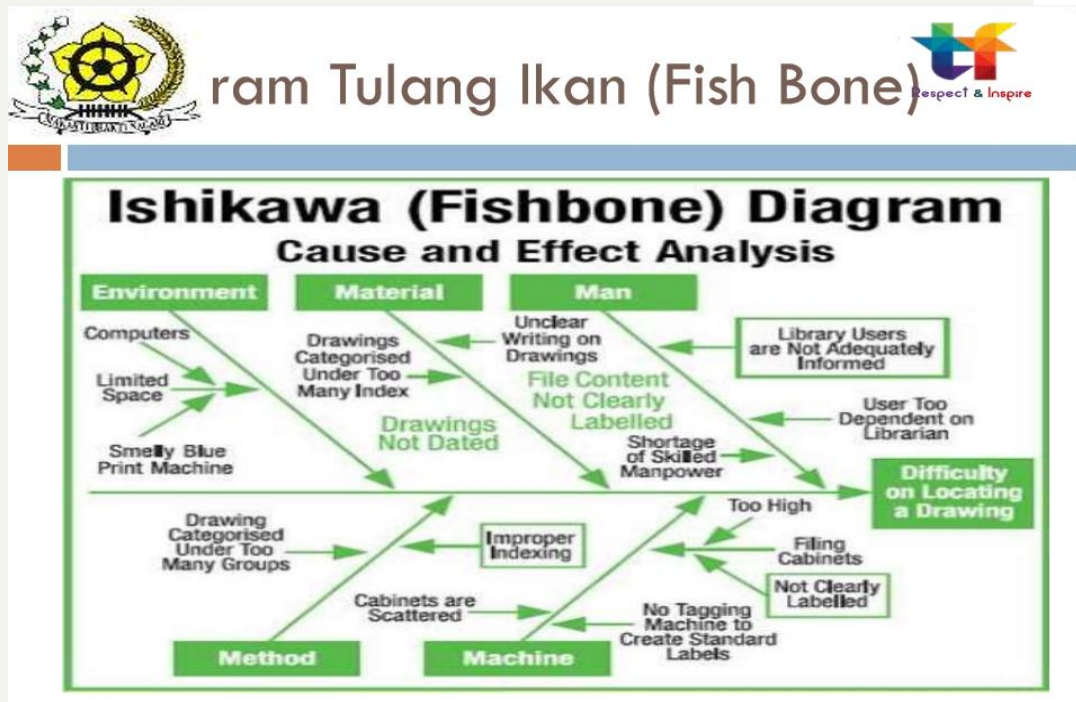
b. Teknik Diagram Tulang Ikan (Fish Bone)

Fishbone Diagram dan Langkah-Langkah Pembuatannya *Fishbone diagram* (diagram tulang ikan – karena bentuknya seperti tulang ikan) sering juga disebut *Cause-and-Effect Diagram* atau *Ishikawa Diagram* diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*). *Fishbone diagram* digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah tim cenderung jatuh berpikir pada rutinitas (Tague, 2005, p.247). Suatu tindakan dan langkah *improvement* akan lebih mudah dilakukan jika masalah dan akar penyebab masalah sudah ditemukan.

Manfaat *fishbone diagram* ini dapat menolong kita untuk menemukan akar penyebab masalah secara *user friendly*, tools yang *user friendly* disukai orang-orang di industri manufaktur di mana proses di sana terkenal memiliki banyak ragam variabel yang berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan (Purba, 2008, para. 1–6).

Fishbone diagram akan mengidentifikasi berbagai sebab potensial dari satu efek atau masalah, dan menganalisis masalah tersebut melalui sesi *brainstorming*. Masalah akan dipecah menjadi sejumlah kategori yang berkaitan, mencakup manusia, material, mesin, prosedur, kebijakan, dan sebagainya. Setiap kategori mempunyai sebab-sebab yang perlu diuraikan melalui sesi *brainstorming*.

Untuk lebih jelasnya, berikut akan diuraikan prosedur atau langkah-langkah pembuatan *fishbone diagram* di bawah ini.



Langkah-Langkah Pembuatan Fishbone Diagram

Pembuatan *fishbone diagram* kemungkinan akan menghabiskan waktu sekitar 30-60 menit dengan peserta terdiri dari orang-orang yang kira-kira mengerti/paham tentang masalah yang terjadi, dan tunjuklah satu orang pencatat untuk mengisi *fishbone diagram*. Alat-alat yang perlu disiapkan adalah: *flipchart* atau *whiteboard* dan *marking pens* atau *spidol*.

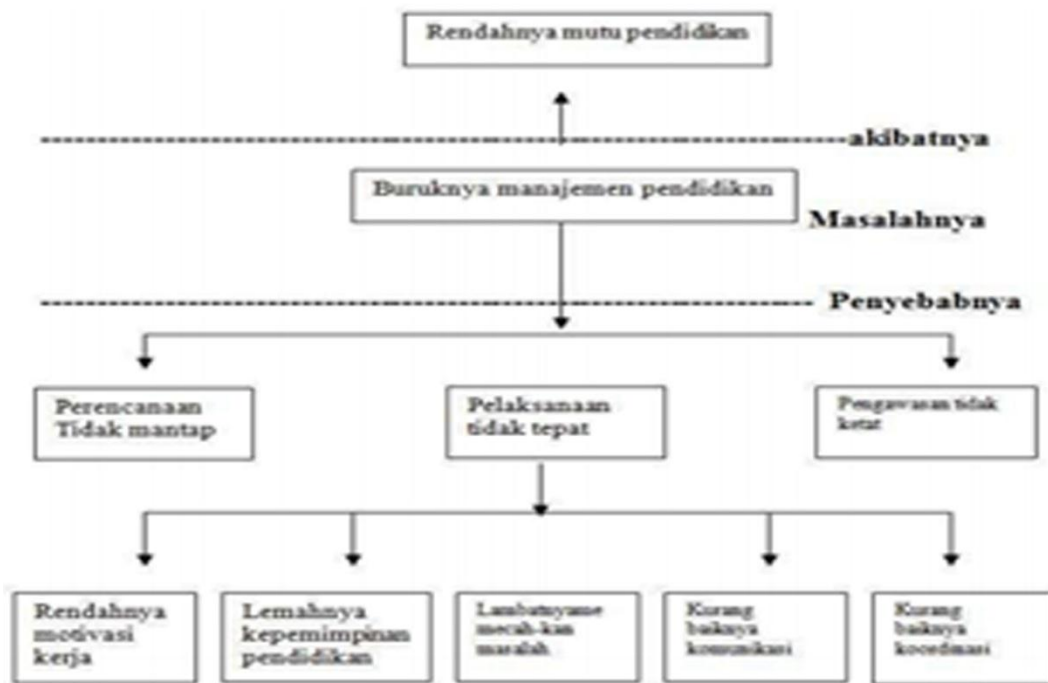
Langkah 1: Menyepakati pernyataan masalah

Langkah 2: Mengidentifikasi kategori-kategori

Langkah 3: Menemukan sebab-sebab potensial dengan cara brainstorming

Langkah 4: Mengkaji dan menyepakati sebab-sebab yang paling mungkin

Gambar 2.1 berikut merupakan contoh bagan pohon masalah.



Gambar 2.1 Contoh Bagan Pohon Masalah

c. Teknik Pohon Masalah

Definisi Pohon Masalah Pohon masalah (*problem tree*) merupakan sebuah pendekatan/ metode yang digunakan untuk identifikasi penyebab suatu masalah. Analisis pohon masalah dilakukan dengan membentuk pola pikir yang lebih terstruktur mengenai komponen sebab akibat yang berkaitan dengan masalah yang telah diprioritaskan. Metode ini dapat diterapkan apabila sudah dilakukan identifikasi dan penentuan prioritas masalah. Pohon masalah memiliki tiga bagian, yakni batang, akar, dan cabang. Batang pohon menggambarkan masalah utama, akar merupakan penyebab masalah inti, sedangkan cabang pohon mewakili dampak. Penggunaan pohon masalah ini berkaitan dengan perencanaan proyek. Hal ini terjadi karena komponen sebab akibat dalam pohon masalah akan mempengaruhi desain intervensi yang mungkin dilakukan.

Terdapat beberapa teori lain mengenai definisi pohon masalah, antara lain:

- Silverman (1994) menggunakan istilah Tree Diagram dan menyatakan diagram sistematis atau diagram pohon dirancang untuk mengurutkan hubungan sebab-akibat.

- b. Modul Pola Kerja Terpadu (2008) menggunakan istilah pohon masalah yang merupakan bagian dari analisis pohon. Analisis pohon adalah suatu langkah pemecahan masalah dengan mencari sebab dari suatu akibat.

Tujuan Pembuatan Pohon Masalah

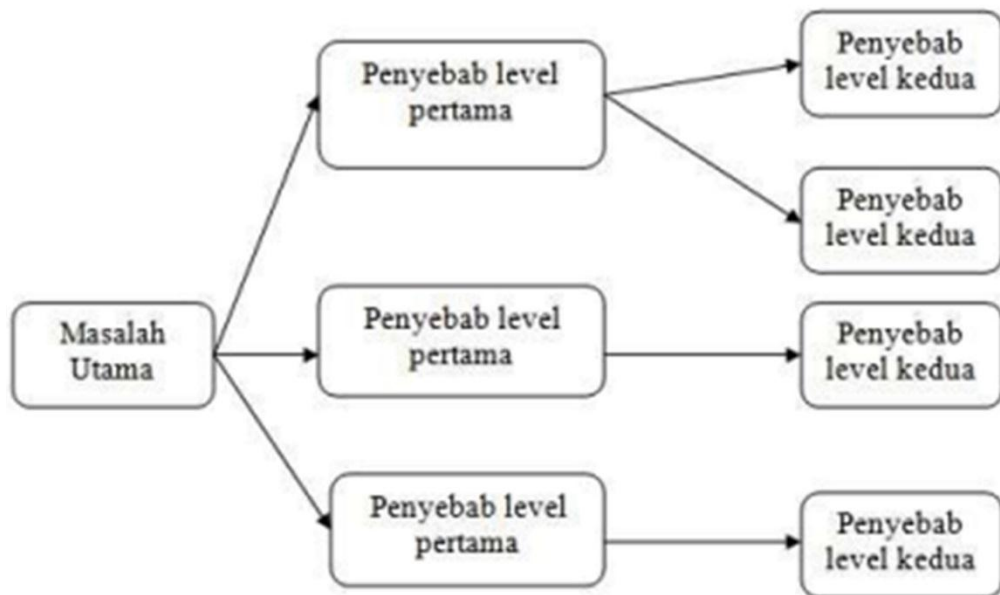
Pembuatan pohon masalah memiliki tujuan yakni:

- a. Membantu tim kerja organisasi melakukan analisis secara rinci dalam mengeksplorasi penyebab munculnya permasalahan utama yang telah ditetapkan sebelumnya. Eksplorasi penyebab masalah dapat dilakukan dengan menggunakan metode five whys yakni metode menggali penyebab persoalan dengan cara bertanya “mengapa” sampai lima level atau tingkat.
- b. Membantu tim kerja organisasi menganalisis pengaruh persoalan utama terhadap kinerja/hasil/dampak bagi organisasi atau stakeholder lainnya.
- c. Membantu kelompok/tim kerja organisasi mengilustrasikan hubungan antara masalah utama, penyebab masalah, dan dampak dari masalah utama dalam suatu gambar atau grafik.
- d. Membantu kelompok/tim kerja organisasi mencari solusi atas persoalan utama dengan melihat komponen sebab akibat dari suatu permasalahan.

Langkah-langkah Pembuatan Pohon Masalah

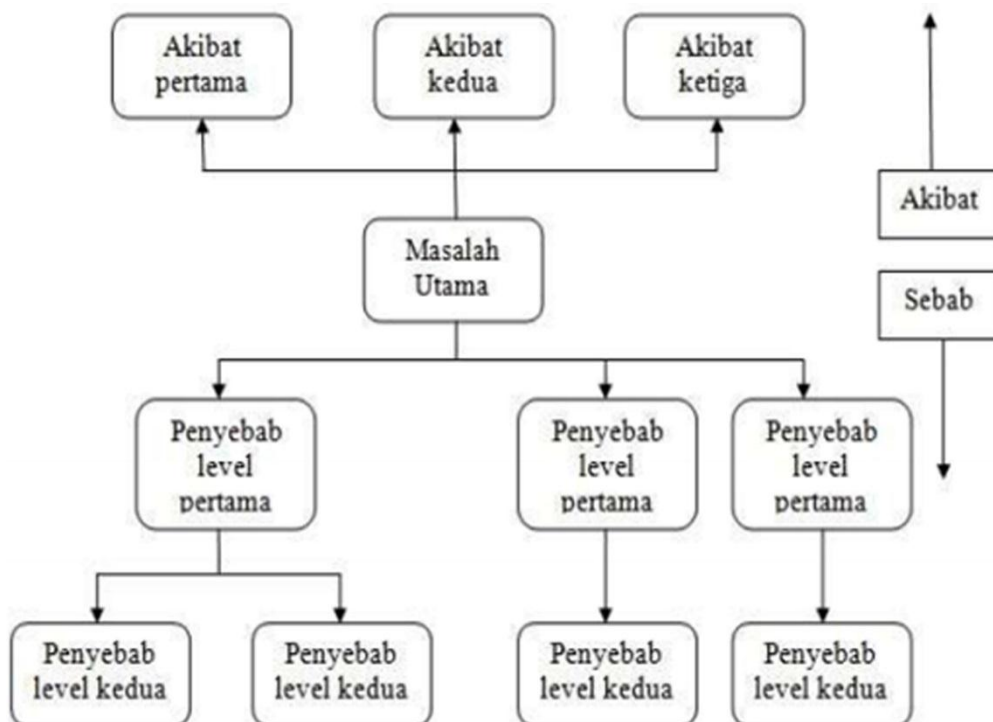
Terdapat dua model dalam membuat pohon masalah. Model pertama, pohon masalah dibuat dengan cara menempatkan masalah utama pada sebelah kiri dari gambar. Selanjutnya, penyebab munculnya persoalan tersebut ditempatkan pada sebelah kanannya (arah alur proses dari kiri ke kanan).

Format penyusunan pohon masalah Model Pertama ini dapat digambarkan pada gambar 2.2 berikut ini: 5



Gambar 2.2 Pohon Masalah Model Pertama

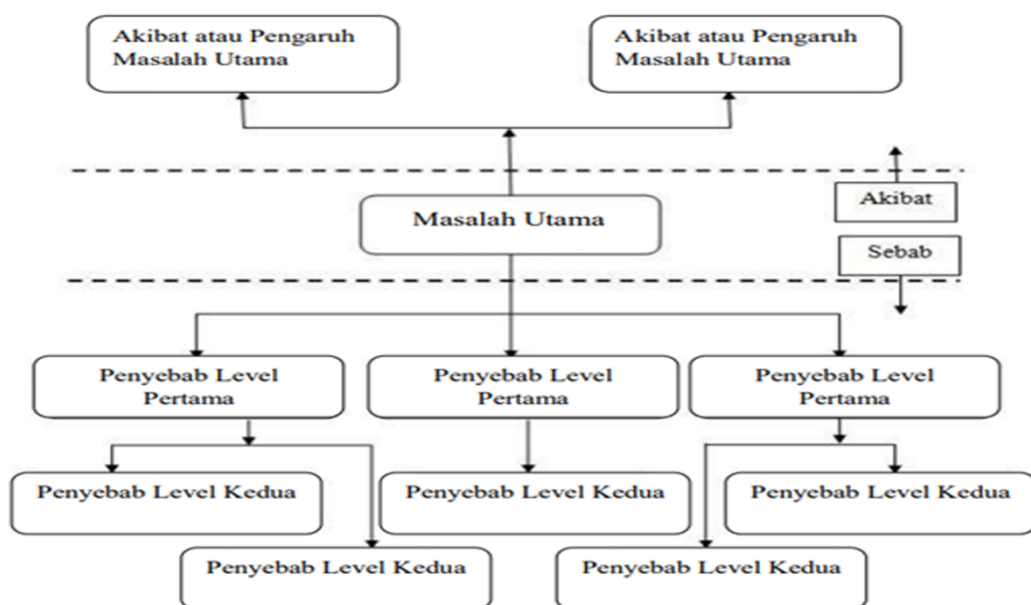
Model kedua, pohon masalah dibuat dengan cara menempatkan masalah utama pada titik sentral atau di tengah gambar. Selanjutnya, penyebab munculnya persoalan tersebut ditempatkan di bagian bawahnya (alur ke bawah) dan akibat dari masalah utama ditempatkan di bagian atasnya (alur ke atas). Format penyusunan pohon masalah. Model Kedua ini dapat digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 2.3 Pohon Masalah Model Kedua

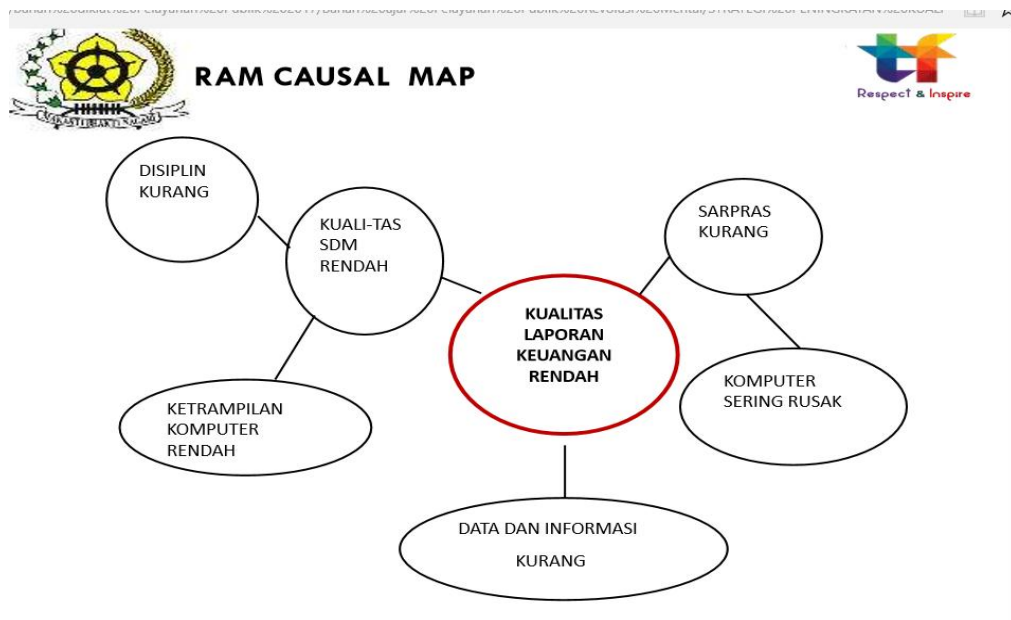
Uraian selanjutnya dalam tulisan ini akan menggunakan Model Kedua. Langkah-langkah dalam penyusunan Pohon Masalah Model Kedua berikut contohnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Langkah pertama dalam menyusun pohon masalah adalah mengidentifikasi dan merumuskan masalah utama organisasi berdasarkan hasil analisis atas informasi yang tersedia.
2. Langkah kedua adalah menganalisis akibat atau pengaruh adanya masalah utama yang telah dirumuskan pada poin 1 di atas.
3. Langkah ketiga adalah menganalisis penyebab munculnya masalah utama. Penyebab pada tahap ini kita namakan penyebab level pertama.
4. Langkah keempat adalah menganalisis lebih lanjut penyebab dari penyebab level pertama. Penyebab dari munculnya penyebab level pertama ini kita namakan penyebab level kedua.
5. Langkah kelima adalah menganalisis lebih lanjut penyebab dari munculnya penyebab level kedua. Demikian seterusnya, analisis dapat dilakukan sampai dengan level kelima
6. Langkah keenam adalah menyusun pohon masalah secara keseluruhan. Berdasarkan langkah pertama sampai dengan kelima, pohon masalah secara keseluruhan dapat digambarkan pada Gambar



Gambar 2.9 Contoh Bagan Masalah

d. Teknik Diagram Causal Map



e. Analisis USG

Urgency, Seriousness, Growth (USG) adalah salah satu alat untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Caranya dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan, dan perkembangan isu dengan menentukan skala nilai 1 – 4 atau 1 – 10. Isu yang memiliki total skor tertinggi merupakan isu prioritas. Untuk lebih jelasnya, pengertian urgency, seriousness, dan growth dapat diuraikan sebagai berikut.

Urgensi, Seberapa mendesak isu tersebut harus dibahas dikaitkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu tersebut untuk memecahkan masalah yang menyebabkan isu tadi.

Seriousness, Seberapa serius isu tersebut perlu dibahas dikaitkan dengan akibat yang timbul dengan penundaan pemecahan masalah yang menimbulkan isu tersebut atau akibat yang menimbulkan masalah-masalah lain kalau masalah penyebab isu tidak dipecahkan.

Growth, seberapa kemungkinan-kemungkinannya isu tersebut menjadi berkembang dikaitkan kemungkinan masalah penyebab isu akan makin memburuk kalau dibiarkan.

Metode USG merupakan salah satu cara menetapkan urutan prioritas masalah dengan metode teknik scoring. proses untuk metode USG dilaksanakan dengan memperhatikan urgensi dari masalah, keseriusan masalah yang dihadapi, serta kemungkinan berkembangnya masalah tersebut semakin besar.

BAB IV

MERUMUSKAN ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat merumuskan alternatif pemecahan masalah di instansi peserta diklat.

B. Uraian Materi

Penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu proses yang bertujuan untuk memberikan berbagai jenis layanan yang mengurus segala hal yang diperlukan oleh masyarakat baik itu pemenuhan hak-hak sipil dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik tentunya banyak kendala yang dihadapi pemerintah, baik itu menyangkut aspek sumber daya manusia, kebijakan tentang pelayanan serta ketersediaan fasilitas yang masih kurang untuk menunjang terselenggaranya proses pelayanan public kepada masyarakat. Untuk itulah dilakukan berbagai strategi maupun upaya untuk mengatasi permasalahan itu sekaligus mampu menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih.

Penyelenggaraan pelayanan publik juga tidak semata-mata ditujukan pada pemenuhan hak-hak sipil warga negara dan pemenuhan kebutuhan dasarnya, akan tetapi juga dilakukan dengan seoptimal mungkin untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, yang memberikan pelayanan secara efektif, efeasien dan akuntabel kepada masyarakat sebagai bagian dari paradigma baru administrasi publik.

Ciri masalah yang dapat ditangani

- Masalah bersifat tunggal dan spesifik
- Masalah yang akan ditangani haruslah ada pemiliknya (ada yang bermasalah, dan ada yang menginginkan agar masalah tersebut diatasi)
- Penyebabnya belum diketahui,
- Masalah masih dalam jangkauan pengelola, artinya masalah tersebut masih sesuai dengan tugas kita.

BAB V

MENETAPKAN SOLUSI PEMECAHAN MASALAH

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat menetapkan solusi pemecahan masalah di instansi peserta diklat.

B. Uraian Materi

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik terutama dalam menetapkan solusi pemecahan masalah perlu memperhatikan azas penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini diperlukan agar ada acuan sebagai pedoman solusi pemecahan masalah yang didasarkan pada azas penyelenggaraan pelayanan publik.

Berbagai upaya pun terus dilakukan oleh pemerintah dan aparaturnya dalam peningkatan pelayanan publik itu. Hal ini menjadi strategi atau upaya untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia sepenuhnya dan masyarakat Indonesia seutuhnya. Adapun strategi peningkatan pelayanan publik itu meliputi.

1. Peningkatan kualitas perilaku dan keprofesionalan aparatur pemerintah.

Peningkatan kualitas dan keprofesionalan aparatur pemerintah adalah salah satu strategi dalam menciptakan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat. Sebab dewasa ini, keluhan-keluhan yang datang dari masyarakat yang menilai pelayanan publik yang diberikan kepada mereka terkendala akibat masih belum tingginya sikap atau perilaku sumber daya manusia aparatur yang langsung berhadapan dengan masyarakat.

Rendahnya tingkat kualitas sumber daya manusia aparatur dan keprofesionalan pegawai ini juga mengakibatkan sering terjadinya diskriminasi dalam penyelenggaraan pelayanan public.

Sebagian besar masyarakat ada yang menerima pelayanan itu dengan maksimal akan tetapi sebagian lagi hanya mendapatkan pelayanan yang sekedarnya.

Karena itulah peningkatan sumber daya manusia dan profesionalitas pegawai menjadi suatu aspek yang patut diperhatikan dalam upaya

peningkatan pelayanan publik. Kondisi birokrat yang memiliki kecakapan, ketrampilan, perilaku yang patuh pada hukum dan peraturan yang berlaku, serta penempatan posisi yang sesuai dengan bidangnya, tentunya akan memberikan dampak yang positif kepada terciptanya pelayanan publik berkualitas.

Satu hal lagi yang perlu dicermati dalam upaya peningkatan pelayanan public melalui peningkatan kualitas sumber daya aparatur dan keprofesionalan pegawai adalah masalah attitude atau perilaku. Diperlukan sikap dan mental yang baik dari setiap aparatur pemerintah yang langsung berhadapan dengan masyarakat dalam pemberian layanan. Sikap baik ini tentunya bukanlah seperti yang terjadi selama ini, dimana masyarakat dibuat susah dengan adanya pungutan-pungutan liar yang dilakukan oleh pegawai yang melayani. Hal ini perlu diperhatikan sebab, seprofesional apapun aparatur penyelenggara pelayanan public, bila memiliki sikap yang bobrok, hanya akan menimbulkan ketidakpuasan lain kepada masyarakat.

2. Menciptakan kebijakan pelayanan publik yang tidak terlalu prosedural dan berbelit-belit.

Langkah selanjutnya sebagai salah satu strategi peningkatan pelayanan publik adalah dengan menciptakan kebijakan-kebijakan yang mendukung terselenggaranya peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat. Diharapkan dengan penerbitan kebijakan mengenai peningkatan pelayanan publik itu akan semakin mendorong terciptanya kualitas pelayanan yang efektif, efisien dan akuntabel. Salah satu tujuan dari pembuatan kebijakan itu juga untuk mengubah image dan citra pelayanan public selama ini yang cenderung berbelit-belit, boros dan memakan waktu yang lama. Sehingga pada akhirnya nanti, masyarakat akan semakin lebih terpuaskan dengan setiap layanan yang dilakukan oleh pemerintah.

Salah satu bentuk kebijakan itu adalah dengan menerbitkan atau membuat standar pelayanan minimal. Standar pelayanan minimal merupakan sebuah kebijakan public yang mengatur jenis dan mutu pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap masyarakat secara minimal. Kebijakan ini juga

dibuat seiring dengan diselenggarakannya proses desentralisasi kekuasaan di Negara kita, sehingga dengan mekanisme tersebut masyarakat di tiap daerah mampu mendapatkan pelayanan yang optimal dari pemerintah.

Disamping untuk mempercepat proses pelaksanaan pelayanan public bagi masyarakat, kebijakan pemerintah dengan menerbitkan standar pelayanan minimal juga bertujuan untuk memberikan jenis pelayanan beserta transparansi dan akuntabilitasnya kepada masyarakat. Sehingga dengan kebijakan itu, akan menghindarkan perilaku-perilaku menyimpang yang selama ini dilakukan oleh aparatur pemerintah dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

3. Peningkatan fasilitas yang menunjang kualitas pelayanan publik

Selain memperhatikan kedua aspek diatas, salah satu sisi lain yang patut diperhatikan oleh pemerintah dalam upaya peningkatan pelayanan publik adalah dengan meningkatkan penyediaan fasilitas yang menunjang kualitas pelayanan public tersebut. Sebab, tanpa didukung tersedianya fasilitas yang lengkap maka akan menghambat proses penyelenggaraan pelayanan public kepada masyarakat.

Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, maka sudah sepatutnya pemerintah menerapkan kemajuan teknologi itu untuk menunjang penyelenggaraan pelayanan publik. Peningkatan fasilitas ini tentunya mencakup fasilitas fisik dan non fisik. Ketersediaan prasarana ini disadari atau tidak akan semakin mempercepat sekaligus meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik. Dan untuk mewujudkannya maka haruslah diperlukan alokasi dana untuk penyediaan sarana dan prasarana tersebut. Dengan begitu maka segala kendala yang menghalangi penyelenggaraan pelayanan publik kepada masyarakat akan dapat teratasi. Dalam menetapkan solusi pemecahan masalah perlu memperhatikan azas pelayanan publik berikut ini.

Adapun Azas Penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana isi Undang undang nomor 25 tahun 2009 pasal 4 ditetapkan sebagai berikut:

- a. kepentingan umum; artinya azas pelayanan harus mengutamakan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi maupun golongan.

- b. kepastian hukum; artinya dalam pelayanan administrasi, jasa maupun bentuk lainnya harus berazaskan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. kesamaan hak; artinya dalam melakukan pelayanan semua warga negara berhak memperoleh pelayanan publik, tidak boleh membedakan suku, ras, agama maupun golongan atau sosial.
- d. keseimbangan hak dan kewajiban; artinya semua warga negara yang membutuhkan pelayanan publik, harus juga memenuhi kewajibannya sebagai warga negara.
- e. keprofesionalan; artinya pelayanan yang diberikan harus berdasarkan keahlian dan spesialisasi yang dimiliki oleh pelayan.
- f. partisipatif; pelayanan yang disediakan oleh pemerintah harus memberdayakan masyarakat yang dilayani, akses pelayanan dapat diterima oleh pelanggan melalui fasilitas yang tersedia dan menuntut partisipasi masyarakat.
- g. persamaan perlakuan/tidak diskriminatif; artinya dalam melakukan pelayanan hendaknya memperlakukan pelanggan dengan adil, tidak diskriminatif atau membedakan servis pelayanan.
- h. keterbukaan; artinya pelanggan dapat memperoleh informasi terbuka mengenai bentuk, syarat dan ketentuan lain dalam pemenuhan hak layanan yang dibutuhkan.
- i. akuntabilitas; artinya pelayanan dan layanan yang terjadi dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka (akuntabel)
- j. fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; artinya pemerintah harus menyediakan fasilitas khusus bagi kelompok masyarakat berkebutuhan khusus.
- k. ketepatan waktu; artinya pelayanan harus dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan dan waktu yang telah ditetapkan.
- l. kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan; artinya pelayanan yang disediakan oleh pemerintah hendaknya dapat diakses dengan cepat, mudah dan terjangkau.

Secara garis besar untuk menentukan solusi pemecahan masalah dapat digambarkan pada gambar berikut ini.



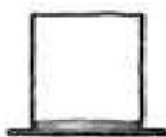
Aktivitas : Alternatif Pemecahan Masalah



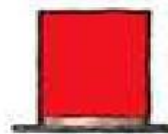
NO	MASALAH	PENYEBAB MASALAH	PEMECAHAN MASALAH
1.			

Untuk pemecahan masalah gunakanlah teknik Brainstorming dengan melibatkan semua stakeholder yang terlibat dalam instansi dan teknik 6 topi berpikir.

6 Topi Berpikir



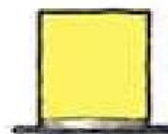
berfokus pada informasi seperti fakta, data dan grafik.



berfokus pada emosi seperti perasaan, intuisi, firasat, dan naluri.



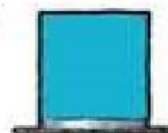
berfokus pada kritis seperti menilai dan analisis.



berfokus pada alasan seperti berpikir logis dan berikir positif.



berfokus pada produktif seperti pertumbuhan, ide, dan kreatif.



berfokus pada kontrol seperti agenda, keputusan, overview, global.

BAB VI

MENGELOLA PERUBAHAN DI UNIT KERJA

A. Indikator hasil belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat mengelola perubahan di unit kerja peserta diklat.

B. Uraian Materi

Hasil analisis masalah dan pemecahan masalah dalam revolusi mental pelayanan publik yang merupakan keputusan bersama harus ditindaklanjuti. Segala keputusan yang telah dihasilkan merupakan panduan dalam menyelesaikan masalah.

Dengan demikian mengelola perubahan di unit kerja dengan berdasarkan keputusan dari:

- Hasil penyelesaian masalah;
- Jawaban yang pasti atas pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan;
- Proses pemikiran yang berupa pemilihan satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Kesimpulan

Proses (Alur Kerja) Strategi Peningkatan Kualitas Revolusi Mental Pelayanan Publik dapat digambarkan pada gambar di bawah ini.



Rangkuman

Masalah merupakan suatu kesenjangan yang terjadi antara kondisi ideal yang didambakan dengan kenyataan yang tengah dijalani: sesuatu yang membutuhkan alternatif jawaban (wikipedia, web.id, 2017). Sebagaimana yang telah diutarakan pada lembaran sebelumnya, pelayanan publik merupakan suatu tanggung jawab pemerintah beserta aparaturnya kepada masyarakat dalam rangka menciptakan dan mewujudkan kondisi masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera.

Teknik-teknik dalam mencari akar penyebab permasalahan di antaranya sbb:

- a. Diagram Tanya Jawab "5 Mengapa" (Sakichi Toyoda)
- b. Diagram Fish Bone
- c. Diagram Pohon Masalah
- d. Diagram Causal Map
- e. Analisis USG (Urgency, Seriousness, Growth)

Fishbone diagram (diagram tulang ikan – karena bentuknya seperti tulang ikan) sering juga disebut *Cause-and-Effect Diagram* atau *Ishikawa Diagram* diperkenalkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa, seorang ahli pengendalian kualitas dari Jepang, sebagai satu dari tujuh alat kualitas dasar (*7 basic quality tools*). *Fishbone diagram* digunakan ketika kita ingin mengidentifikasi kemungkinan penyebab masalah dan terutama ketika sebuah tim cenderung jatuh berpikir pada rutinitas (Tague, 2005,p.247).

Urgency, Seriousness, Growth (USG) adalah salah satu alat untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Caranya dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan, dan perkembangan isu dengan menentukan skala nilai 1 – 4 atau 1 – 10. Isu yang memiliki total skor tertinggi merupakan isu prioritas.

Mengelola perubahan di unit kerja dengan berdasarkan keputusan dari: (1) Hasil penyelesaian masalah; (2) Jawaban yang pasti atas pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan; dan (3) Proses pemikiran yang berupa pemilihan satu di antara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.

BAB VII

CONTOH STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

A. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat mengadopsi contoh strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di instansi. Sebelum mencermati contoh strategi peningkatan kualitas pelayanan publik ada baiknya diuraikan tentang faktor-faktor yang harus diperbaiki untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. *Core skills*, pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki perangkat birokrasi baik menyangkut profesionalisme individu maupun kolektif.
2. *Technicians*, adalah kemampuan birokrat untuk menguasai aspek teknis secara profesional di bidang pekerjaan sehingga menunjukkan kinerja yang penuh rasa tanggung jawab (*responsibility*)
3. *Management*, kemampuan birokrat untuk dapat mengelola pekerjaan secara profesional baik menyangkut kinerja individual, kinerja tim maupun aspek manajerial dan leadership.
4. *Business knowledge*, tuntutan terhadap pemahaman pengetahuan bisnis khususnya menyangkut nilai-nilai keuntungan (*profit making*) yang perlu diadopsi ke sektor publik dengan tidak mengabaikan aspek pemerataan dan keadilan.
5. *Skill*, keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh setiap aparatur khususnya menyangkut bidang pekerjaannya, termasuk penyesuaian terhadap proses perubahan.
6. *Habits*, membiasakan bekerja secara profesional dengan tidak mengabaikan aspek etika dan moral sehingga akan tercipta kultur kinerja yang kondusif.
7. *Cohesion*, membiasakan bekerja secara sistemik atau keterpaduan antara berbagai komponen yang terlihat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

8. *Collective Experience*, menjadikan pengalaman individu atau kelompok tentang keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja sebagai pengalaman bersama.
9. *Knowledge of environment*, menyadari terjadinya perubahan setiap saat dalam suatu lingkungan sehingga pengetahuan tentang lingkungan untuk mengantisipasi perubahan sangat diperlukan.
10. *Teknology*, diperlukan penguasaan teknologi sebagaimana persyaratan penting karena menguasai teknologi dapat diibaratkan menguasai dunia dan perubahan.

Contoh Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

1. Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Atas Pelayanan Publik Di Kabupaten Temanggung

Di penghujung tahun 2010 tepatnya tanggal 3 Desember 2010 e-Gov Karsa Mandiri Yogyakarta memaparkan hasil penelitian tentang penyusunan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di Kabupaten Temanggung. Acara yang dibuka secara resmi oleh Bupati Temanggung Bapak Drs. H. Hasyim Afandi diikuti oleh seluruh komponen yang berhubungan dengan pelayanan publik khususnya pelayanan perijinan dan rumah sakit.

Kegiatan ini dimulai dengan paparan tentang konsep pelayanan publik dan *customer satisfaction* yang kemudian dilanjutkan dengan penggunaan metode untuk melakukan penelitian dengan mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP.M.PAN/2/2004. Produk pelayanan yang diukur indeksinya meliputi perijinan HO, IMB, TDP, SIUP, SIUJK, dan IT di Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu (KPPT); dan Poliklinik, IGD, Rawat Inap dan Rawat Jalan di RSUD Djojonegoro.

Kemudian paparan dilanjutkan dengan mengemukakan hasil penelitian survei yang telah dilakukan selama kurang lebih tiga bulan. Setelah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif diperoleh hasil bahwa secara keseluruhan pelayanan publik di Kabupaten Temanggung masih perlu ditingkatkan dan disempurnakan lebih lanjut. Kegiatan yang berlangsung selama setengah hari ini diakhiri dengan kegiatan tanya jawab, dimana sebagian besar peserta merespon dengan antusias, terutama yang berkaitan langsung dengan produk

pelayanan yang diteliti, hingga akhirnya acara ini ditutup secara resmi oleh Asisten Sekda Kabupaten Temanggung.

2. Strategi peningkatan kinerja pelayanan publik pada Kantor Kecamatan Pahandut, Kota Palangka Raya

Peningkatan kinerja pelayanan publik pada Kantor Kecamatan Pahandut adalah merupakan wujud nyata untuk memperbaiki isu selama ini yang menganggap bahwa kinerja birokrasi sangatlah jelek, tidak terkecuali kinerja birokrasi ditingkat kecamatan. Karena secara umum banyak pelayan publik yang diterima masyarakat bermula dan berakhir di tingkat kecamatan. Jenis pelayanan publik sangat beragam, mulai dari KTP, Kartu Keluarga, rekomendasi surat kelakuan baik hingga perijinan dan lain-lain.

Penelitian ini bertujuan antara lain untuk menggali, mencari, menemukan data-data dan permasalahan serta faktor-faktor yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik pada kantor kecamatan Pahandut. Melakukan identifikasi dan analisis faktor-faktor strategik lingkungan internal dan eksternal berisi kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, dengan analisis SWOT serta menyusun matrik SWOT.

Selanjutnya mengidentifikasi, memilih dan menetapkan isu strategi yang tepat. Berdasarkan analisis SWOT dan tes litmus maka dapat diidentifikasi, diimunculkan/dipilih 5 (lima) isu strategis yaitu :

- 1) bagaimana memanfaatkan komitmen Camat,
- 2) bagaimana memanfaatkan kelembagaan,
- 3) bagaimana memanfaatkan dukungan anggaran,
- 4) bagaimana meningkatkan kualitas pegawai,
- 5) bagaimana menyempurnakan sistem penempatan pegawai.

Dengan dipilih dan ditetapkan isu-isu strategik maka selanjutnya dapat ditetapkan strategi untuk merespon isu-isu tersebut yaitu dengan melakukan antara lain :

- 1) implementasi komitmen Camat untuk mewujudkan peningkatan pelayanan publik,
- 2) Peningkatan kualitas pegawai dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan,

- 3) optimalisasi pemanfaatan kelembagaan dengan mengerahkan semua Kasi-Kaur bersama-sama memberikan kontribusi nyata terhadap pelayanan publik,
- 4) Penataan penempatan pegawai, dengan menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang kemampuan dan
- 5) pemanfaatan dukungan anggaran, dengan menyesuaikan kebutuhan tuntutan kegiatan berdasarkan pos/pasal yang telah ditentukan.

3. Mendukung Iklim Usaha yang Baik melalui Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu di Kabupaten Barru (Sulawesi Selatan)

Kesulitan memulai usaha yang ditandai dengan buruknya pelayanan perizinan dan iklim investasi yang tidak kondusif menjadi pendorong Pemerintah Kab. Barru membentuk PTSP (Kantor Pelayanan Perizinan dan Penanaman Modal – KP3M) disertai dengan berbagai reformasi layanan. Perbaikan iklim investasi melalui peningkatan kewenangan PTSP, perbaikan regulasi perizinan, tata kelola pelayanan, penyerdehanaan izin dan kerjasama dengan seluruh stake holders yang terkait telah memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap perkembangan investasi, iklim usaha, legalitas usaha dan peningkatan tata kelola layanan, kualitas SDM, pengawasan, transparansi, akuntabilitas serta perubahan budaya kerja aparatur terhadap kualitas layanan.

Inisiatif yang dilakukan bersifat partisipatif dengan melibatkan kelompok kerja perizinan yang dibentuk dibantu oleh dukungan Instansi Teknis, LSM, Asosiasi Usaha dan CSO lainnya dengan tujuan membangun dukungan yang lebih luas untuk reformasi, pemetaan masalah dan menerima masukan dari berbagai sudut pandang termasuk dari sektor swasta. Selain itu untuk mendukung reformasi dari internal PTSP juga dilakukan pengembangan kualitas SDM, peningkatan sumber pembiayaan dan perbaikan infrastruktur fisik. Hal ini telah menghasilkan berbagai perubahan yang tetap didasari oleh regulasi yang mendukung keberlanjutan dari setiap program yang dihasilkan.

Peran aktif masyarakat dan CSO lainnya juga diharapkan akan menciptakan keberlanjutan program. Dampak yang telah dihasilkan dari perbaikan layanan dan penyederhanaan perizinan ini telah direplikasi oleh beberapa kabupaten

di baik di dalam maupun di luar propinsi sehingga diharapkan terjadi perubahan layanan dan tata kelola yang lebih baik untuk pelayanan perizinan satu pintu di berbagai daerah.

4. Pengembangan Taman Pintar Yogyakarta Kantor Pengelolaan Taman Pintar Kota Yogyakarta

Yogyakarta merupakan kota yang mempunyai predikat Kota Pendidikan dan Kota Wisata. Pada saat itu, Kota Yogyakarta belum memiliki ikon yang dapat mengemban sebutan yang sudah lama melekat dan berkembang di masyarakat. Sehingga, diperlukan sebuah tools berupa fasilitas layanan publik yang dapat mencerminkan keunggulan kompetitif sekaligus untuk menguatkan kapasitas warganya sebagai Kota pendidikan dan Kota wisata.

Taman Pintar merupakan lembaga layanan publik dibawah Pemerintah Kota Yogyakarta yang menerapkan sistem pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Dalam tugas dan fungsinya, Taman Pintar memiliki fungsi melayani masyarakat untuk mengembangkan pemahaman tentang ilmu pengetahuan sains dan teknologi serta mendukung peningkatan kualitas pendidikan melalui berbagai pembelajaran dan kegiatan sains dan teknologi. Sebagai lembaga layanan publik, Taman Pintar memiliki komitmen untuk menyediakan sarana pembelajaran sekaligus alternatif wisata serta layanan masyarakat yang berkualitas, komitmen tersebut diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Komitmen tersebut tentunya berdampak dalam beberapa hal, baik pada peningkatan kinerja dan akuntabilitas yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Mengingat sebagai BLUD dengan status penuh sejak tahun 2010, kunjungan masyarakat ke Taman Pintar merupakan urat nadi yang harus terus dipertahankan demi kelangsungan Taman Pintar, dan kualitas layanan adalah kunci utamanya.

5. Pelayan Pendidikan Bermutu dengan Program Penampilan dan Prestasi Sekolah (P2S) Melalui Pendekatan Sekolah Ramah Lingkungan, Ramah Sosial, dan Berbudaya Mutu

Sekolah merupakan lembaga yang dibuat untuk menyelenggarakan pendidikan yang didalamnya terjadi jalinan interaksi dari

komponen-komponen baik akademik maupun non akademik. Setiap interaksi yang berlangsung dalam suatu sekolah akan menghasilkan kekuatan dan berpengaruh terhadap sekolah. SMA Negeri 1 Lubuk Alung sebuah sekolah yang berada di Kecamatan Lubuk Alung menjadi sekolah favorit di Kabupaten Padang Pariaman dan sekitarnya. Setiap awal tahun pelajaran hanya sekitar 28% peminat yang diterima. Di atas lahan seluas 12385 meter persegi berdiri bangunan yang diisi 27 rombongan belajar dengan 805 orang siswa. Ada 40 % siswa dari keluarga ekonomi kurang mampu bersekolah disini. Sekolah ini mendapat kepercayaan masyarakat dan sudah dua tahun terakhir mendapat nilai tertinggi untuk indeks kepuasan masyarakat. Hal ini terkait dengan prestasi-prestasi yang diraih, penampilan sekolah yang asri dan ramah sosial memberi pelayanan bermutu pada semua baik miskin maupun yang berada. Sebagai sekolah yang pernah menjalankan program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI), merupakan salah satu program pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap, dan pengembangan kultur sekolah yang kondusif. membuat sekolah ini semakin diminati. Untuk penjaminan mutu pelayanan pendidikan sudah menerapkan manajemen berbasis ISO 2008:9001. Sekolah ramah lingkungan, ramah sosial dan berbudaya mutu adalah prinsip yang dianut dalam penyelenggaraan pendidikan bermutu disekolah. Dengan memberikan Pelayanan Pendidikan Bermutu dengan Program Penampilan dan Prestasi Sekolah (P2S) Melalui Pendekatan Sekolah Ramah Lingkungan, Ramah Sosial, dan Berbudaya Mutu, SMA N 1 Lubuk Alung telah menunjukkan hasil yang menggembirakan dan membuat sekolah ini menjadi sekolah favorit dan dipercaya masyarakat serta mencapai Indeks Kepuasan Masyarakat Sangat baik (score 81,30).

Daftar Pustaka

Awan and Dr. Agus Dwiyanto (2002). Strategi Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik pada Kantor Kecamatan Pahandut, Kota Palangkaraya. UNSPECIFIED thesis, UNSPECIFIED.

Charles O. Jones. 1991. *Pengantar Kebijakan Publik*. Rajawali Pers. Jakarta. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Indonesia Tahun 2014.

Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta

Purba, H.H. (2008, September 25). *Diagram fishbone dari Ishikawa*. Retrieved from <http://hardipurba.com/2008/09/25/diagram-fishbone-dari-ishikawa.html>

Tague, N. R. (2005). *The quality toolbox*. (2th ed.). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. Available from <http://asq.org/quality-press/display-item/index.html?item=H1224>

Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Andi Offset. Yogyakarta

Tjokromidjojo, Bintoro. 2000. *Good Governance*. LAN. Jakarta

Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. PT Buku Kita. Jakarta

Undang-Undang No 25/2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang No 65/2005 tentang Standar Pelayanan Minimal.

Perkalan Nomor 6 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
F. Waktu.....	2
BAB II. MENYUSUN RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA	3
A. Identitas Inisiator Rancangan	3
B. Gambaran Proses Layanan Saat ini.....	3
C. Catatan Keberhasilan yang Telah Dicapai.....	4
D. Catatan Kekurangan/Ketidakpuasan	4
E. Sasaran Perbaikan yang Akan Dilakukan	4
F. Tujuan.....	4
G. Manfaat	4
H. Strategi Pelaksanaan Revolusi Cara Kerja	5
I. Jadwal Rencana Pelaksanaan	7
BAB III. MEMPRESENTASIKAN RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA	8
A. Persiapan	8
B. Presentasi	8

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Rendahnya peringkat pelayanan publik yang diberikan oleh negara (Indonesia) dibandingkan dengan negara-negara lain dalam percaturan global ditunjukkan pada berbagai indeks kinerja birokrasi di tingkat internasional. Hal ini disebabkan tingginya tingkat korupsi, polusi, kemiskinan, pengangguran dan lain-lain. Disamping itu kenyataan yang dialami langsung oleh masyarakat adalah rendahnya kualitas pelayanan terhadap kesehatan, kesejahteraan, daya saing bangsa, kemudahan berusaha, tingkat inovasi, dan lain-lain. Kondisi tersebut tidak boleh dibiarkan berkelanjutan. Harus diubah secara revolusioner untuk mengejar ketertinggalan. Cara kerja PNS yang selama ini dilakukan dalam menjalankan tugas harus diubah dengan cara-cara inovasi agar menghasilkan capaian yang memuaskan bagi publik penggunaannya.

Rancangan revolusi cara kerja ini dilandasi oleh kinerja masing-masing peserta sesuai dengan tugas dalam jabatannya dengan kompetensi yang dimiliki untuk keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut. Selanjutnya peserta diarahkan untuk meningkatkan kompetensi sebagai ASN dalam melakukan revolusi cara pandang, cara pikir dan cara kerja dalam melakukan pelayanan.

Dengan pelatihan revolusi mental untuk pelayanan publik diharapkan kewajiban negara dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada rakyat dapat tercapai.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Materi pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menyusun rancangan reformasi cara kerja di unit kerjanya serta mempresentasikan rancangan tersebut melalui pembelajaran penyusunan rancangan revolusi cara kerja dan presentasi rancangan revolusi cara kerja. Pembelajaran disajikan dalam praktek dan bimbingan menyusun rancangan revolusi cara kerja. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya mempresentasikan rancangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

C. HASIL BELAJAR

Pada akhir pembelajaran ini peserta diharapkan mampu mempresentasikan rancangan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

D. INDIKATOR HASIL BELAJAR

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta dapat :

- 1) Menyusun rancangan revolusi cara kerja.
- 2) Mempresentasikan rancangan revolusi cara kerja.

E. MATERI POKOK

Materi pokok mata pelatihan ini adalah :

- 1) Penyusunan rancangan revolusi cara kerja.
- 2) Presentasi rancangan revolusi cara kerja.

F. WAKTU

Alokasi waktu : 12 JP

BAB II**MENYUSUN RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA**

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diklat diharapkan dapat menyusun rancangan revolusi cara kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam organisasi kelembagaan. Rancangan revolusi cara kerja ini disusun dengan pandangan dan analisis terhadap apa yang dihasilkan (output) dari organisasi/lembaga dimana peserta bekerja melaksanakan tugasnya. Apakah output lembaga tersebut dalam bentuk produk (barang) atau dalam bentuk jasa. Selanjutnya dipikirkan bagaimana output tersebut disampaikan kepada publik atau orang yang berkepentingan (stakeholder) yang membutuhkan output tersebut.

Dengan modal dasar cara kerja dan pelayanan yang sudah diketahui, peserta menyusun rancangan revolusi cara kerja dengan mengikuti format sebagai berikut :

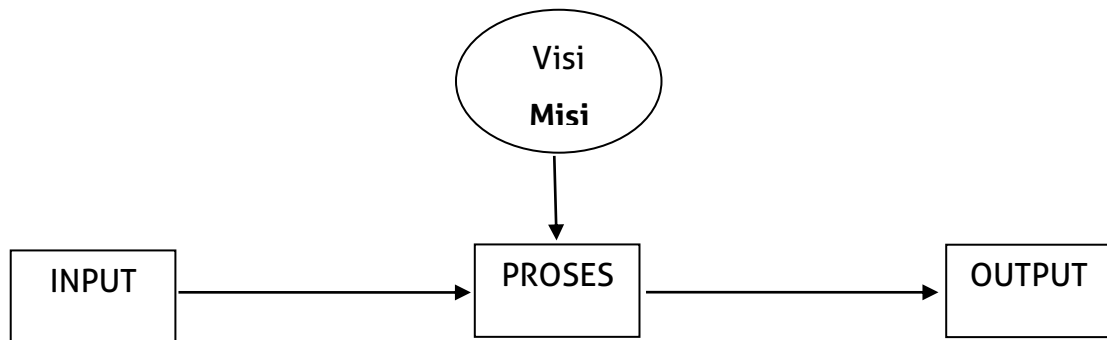
A. IDENTITAS INISIATOR RANCANGAN.

1. Nama :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Unit kerja :
5. Jenis pelayanan yang diberikan : Produk barang/jasa *) Coret salah satu

B. GAMBARAN PROSES PELAYANAN SAAT INI.

Deskripsi tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi lembaga secara umum dalam upaya mencapai misi organisasi menurut persepsi peserta. Pada uraian ini peserta menjelaskan secara runut bagaimana proses di dalam organisasi mulai dari input (menerima bahan-bahan dan fasilitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan), kemudian menjelaskan proses bekerja langkah demi langkah sampai menghasilkan output.

Gambaran proses yang dimaksud dapat juga diperlihatkan dalam bentuk flow chart seperti berikut ini.



• Bahan dan fasilitas kualitas	* Cara dan teknik	* Kuantitas dan
yang dibutuhkan ?	melakukan pekerjaan ?	hasil pekerjaan?

C. CATATAN KEBERHASILAN YANG TELAH DICAPAI

Hasil-hasil positif yang telah diperoleh sampai saat ini.

Pada uraian ini peserta menyampaikan beberapa hal yang berhasil diperoleh sehubungan dengan mutu pekerjaan yang memuaskan.

D. CATATAN KEKURANGAN/KETIDAKPUASAN.

Identifikasi adanya faktor penghambat dalam menerapkan standar pelayanan publik. Atau Informasi yang diterima dari pelanggan/konsumen tentang ketidakpuasan atas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi/lembaga peserta.

E. SASARAN PERBAIKAN YANG AKAN DILAKUKAN.

Berisi batasan ruang lingkup/ area pekerjaan yang akan dijadikan objek revolusi cara kerja.

F. TUJUAN.

Menjelaskan apa yang dihasilkan setelah revolusi cara kerja dapat dilaksanakan.

G. MANFAAT

Kepada siapa dan dalam bentuk apa revolusi cara kerja tersebut dapat dipergunakan.

H. STRATEGI PELAKSANAAN REVOLUSI CARA KERJA

1. Judul rancangan revolusi cara kerja :

.....

.....

.....

2. Pihak yang terlibat (Stakeholder).

No	Stakeholder	Peran dan kepentingan	Bentuk keterlibatan

3. Sumber Daya :

No	Sumber Daya	Nama/Spesifikasi	Fungsi
1	SDM	3.1.	
		3.2.	
		3.3.	
		3.4.	
2	Fasilitas	3.5.	
		3.6.	
		3.7.	
		3.8.	

			
3	Anggaran	3.9.	
		3.10.	
		3.11.	
		3.12.	
			
			
			
			

4. Tahapan Pelaksanaan.

N o	Tahapan dan Kegiatan	Hasil/Output Tahapan	Tanggal Pelaksanaan
1	Nama Tahapan : Kegiatan : 1.1..... 1.2..... 1.3.....		
2	Nama Tahapan : Kegiatan : 2.1. 2.2.....		

	2.3.....		
dst			

I. JADWAL RENCANA PELAKSANAAN.

No	Kegiatan	Bulan Minggu ke				Bulan Minggu ke			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Kegiatan A								
2	Kegiatan B								
3									
4									
dst									

Depok, ...2018

Peserta

.....

BAB III**MEMPRESENTASIKAN RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA****A. PERSIAPAN**

Rancangan revolusi cara kerja yang telah selesai disusun, selanjutnya akan dipresentasikan di depan kelas untuk memperoleh masukan dan penguatan sebelum digunakan dalam seminar rancangan revolusi cara kerja.

Persiapan yang dilakukan untuk presentasi tersebut adalah :

1. Membuat bahan tayang dalam bentuk powerpoint (ppt) untuk setiap butir rancangan yang dianggap penting.
2. Memperkirakan waktu presentasi yang disediakan dengan banyaknya bahan tayang yang akan ditampilkan.
3. Menyiapkan catatan untuk menampung saran dan penguatan yang akan diberikan oleh audiens.
4. Melatih cara, metode dan gerak tubuh yang nyaman dan menarik pada saat mempresentasikan.

B. PRESENTASI

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada waktu presentasi adalah :

1. Memperkenalkan diri dan objek revolusi cara kerja.
2. Menyampaikan informasi dengan volume suara yang jelas, terdengar dan fokus.
3. Perhatian dan pandangan tertuju kepada audiens.
4. Sikap dan gerak tubuh menunjukkan penghormatan kepada audiens.
5. Menanggapi pertanyaan, saran dan penguatan dengan respon baik dan sopan.
6. Menutup presentasi dengan salam dan terima kasih.
7. Presentasi Rancangan Revolusi Cara Kerja ini dilakukan dalam suatu forum seminar.

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
BAB II. KONSEP BUDAYA KERJA	4
A. Indikator Keberhasilan.....	4
B. Materi Pembelajaran	4
C. Latihan	22
D. Rangkuman	22
E. Evaluasi.....	23
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	23
BAB III. BUDAYA KERJA BERINTEGRITAS	24
A. Indikator Keberhasilan	24
B. Materi Pembelajaran	24
C. Latihan	29
D. Rangkuman	29
E. Evaluasi.....	30
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	30
BAB IV. BUDAYA KERJA BERORIENTASI HASIL	31
A. Indikator Keberhasilan.....	31
B. Materi Pembelajaran	31
C. Latihan	46
D. Evaluasi	47
E. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	47
BAB V. MEMBANGUN BUDAYA KERJA SINERGIS	48
A. Indikator Keberhasilan.....	48

B. Materi Pembelajaran	48
C. Latihan	52
D. Rangkuman.....	52
E. Evaluasi	53
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	53
BAB VI. TATA NILAI BUDAYA KERJA KEMENDIKBUD	54
A. Indikator Keberhasilan.....	54
B. Materi Pembelajaran	54
C. Latihan	57
D. Rangkuman.....	57
E. Evaluasi	57
F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Rendahnya peringkat pelayanan publik yang diberikan oleh negara (Indonesia) dibandingkan dengan negara-negara lain dalam percaturan global ditunjukkan pada berbagai indeks kinerja birokrasi di tingkat internasional. Hal ini disebabkan tingginya tingkat korupsi, polusi, kemiskinan, pengangguran dan lain-lain. Disamping itu kenyataan yang dialami langsung oleh masyarakat adalah rendahnya kualitas pelayanan terhadap kesehatan, kesejahteraan, daya saing bangsa, kemudahan berusaha, tingkat inovasi, dan lain-lain.

Kondisi tersebut tidak boleh dibiarkan berkelanjutan. Harus diubah secara revolusioner untuk mengejar ketertinggalan. Cara kerja PNS yang selama ini dilakukan dalam menjalankan tugas harus diubah dengan cara-cara inovasi agar menghasilkan capaian yang memuaskan bagi publik penggunaannya. Rancangan revolusi cara kerja ini dilandasi oleh kinerja masing-masing peserta sesuai dengan tugas dalam jabatannya dengan kompetensi yang dimiliki untuk keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut. Selanjutnya peserta diarahkan untuk meningkatkan kompetensi sebagai ASN dalam melakukan revolusi cara pandang, cara pikir dan cara kerja dalam melakukan pelayanan.

Dengan pelatihan revolusi mental untuk pelayanan publik diharapkan kewajiban negara dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada rakyat dapat tercapai.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Mata pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja melalui presentasi rancangan revolusi cara kerja, penerimaan feedback dan penyempurnaan rancangan revolusi cara kerja. Pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan metode presentasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuan menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja yang telah disusun.

C. HASIL BELAJAR

Pada akhir pembelajaran ini peserta mampu menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja.

D. INDIKATOR HASIL BELAJAR

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta dapat :

1. Menyajikan rancangan revolusi cara kerja.
2. Menerima feedback.
3. Menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja.

E. MATERI POKOK

Materi pokok untuk mata pelatihan ini adalah :

1. Presentasi rancangan revolusi cara kerja.
2. Penyempurnaan rancangan revolusi cara kerja.

F. WAKTU

Alokasi waktu : 10 JP

BAB II

PRESENTASI RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA DALAM SEMINAR

Setiap peserta diberi kesempatan untuk mempresentasikan rancangan revolusi cara kerjanya dalam suatu seminar yang merupakan forum untuk mengevaluasi rancangan revolusi cara kerja peserta yang telah mendapatkan persetujuan dari coach. Pelaksanaan seminar kurang lebih dalam 1 (satu) hari kerja/10 JP. Dihadiri oleh *coach*, narasumber dan peserta. *coach* bertindak sebagai moderator. Alokasi waktu yang diberikan untuk setiap peserta kurang-lebih 45 (empat puluh lima) menit, dengan rincian 15 menit untuk presentasi, 20 menit tanya jawab dan 10 menit tanggapan dari peserta.

Evaluasi pada seminar ini lebih dititik beratkan kepada kandungan kelayakan dan manfaat dari rancangan revolusi cara kerja. Seminar ini memberi kesempatan peserta untuk mempresentasikan Rancangan Revolusi Cara Kerja di depan narasumber dan *coach* guna mendapatkan masukan dan saran perbaikan. Hasil pembelajaran yang diharapkan adalah agar para peserta mampu mempresentasikan Rancangan Revolusi Cara Kerja dan mengenali apa yang menjadi kekurangannya untuk diperbaiki agar pelaksanaan rancangan tersebut bisa lancar dan dapat diaplikasikan.

Pada saat seminar dilakukan evaluasi terhadap Rancangan Revolusi Cara Kerja yang terdiri dari evaluasi kelayakan 50% dan evaluasi kemanfaatan 50%. Kriteria untuk masing-masing indikator kualitas rancangan revolusi cara kerja terdiri dari :

1. Level kelayakan.

Level	Kriteria
Level 4 (Skor 91 s.d 100)	Sasaran jelas, Tahapan jelas dan pemetaan Stakeholders jelas.
Level 3 (Skor 81 s.d 90)	Sasaran jelas, Tahapan kurang jelas dan pemetaan Stakeholders jelas.

Level 2 (Skor 71 s.d 80)	Sasaran jelas, Tahapan kurang jelas dan pemetaan Stakeholders kurang jelas.
Level 1 (Skor ≤ 70)	Sasaran, Tahapan dan pemetaan Stakeholders kurang jelas.

2. Level Kemanfaatan

Level	Kriteria
Level 4 (Skor 91 s.d 100)	Bermanfaat langsung kepada Stakeholders.
Level 3 (Skor 81 s.d 90)	Bermanfaat bagi internal instansi peserta.
Level 2 (Skor 71 s.d 80)	Bermanfaat bagi unit kerja peserta..
Level 1 (Skor ≤ 70)	Tidak bermanfaat

Nilai seminar rancangan revolusi cara kerja adalah

Aspek	Skor	Bobot	Nilai
Kelayakan		50%	
Kemanfaatan		50%	
NILAI SEMINAR RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA = Nilai Kelayakan + Nilai Kemanfaatan / 2			

BAB III

MENERIMA FEEDBACK

Pada saat seminar dimana peserta mempresentasikan rancangannya di depan Nara Sumber dan Coach (Pembimbing) diberikan waktu untuk mendiskusikan bagaimana seharusnya rancangan tersebut memenuhi kelayakan dan kemudahan untuk diaplikasikan. Pada waktu itulah peserta mencatat dan memberi keterangan apa saja yang dibutuhkan untuk memperbaiki atau menambah ketajaman dan kelengkapan dari rancangannya. Pada kesempatan itu pula peserta dapat bertanya tentang hal-hal yang dianggap kurang jelas atau memerlukan tambahan pengarahan.

Bagian penting dari feedback (umpan balik) ini antara lain adalah melihat apakah perumusan tujuan sudah betul dan sesuai dengan isi dan tahapan rancangan? Kemudian masukan dan saran tentang strategi pelaksanaan yang meliputi pemanfaatan sumber daya fasilitas dan anggaran yang akan dipergunakan untuk merealisasikan rancangan. Selanjutnya catatan feedback yang penting adalah untuk memperbaiki penyusunan kesimpulan dan saran serta tata tulis dan sistematika penulisan.

Format penerimaan feedback dapat mengikuti contoh di bawah ini.

No	Masukan dan saran	Perbaikan pada materi rancangan (halaman)

Feedback yang telah diterima ini dipergunakan untuk menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja. Rancangan revolusi cara kerja yang telah diperbaiki diserahkan kepada petugas Satgas penyelenggara diklat paling lambat sebelum peserta kembali ke tempat tugas untuk melaksanakan aktualisasi revolusi cara kerja.

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	3
BAB II. INTEGRITAS BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK	4
A. Birokrasi Pelayanan Publik	4
B. Apa itu Integritas?	6
C. Integritas Birokrasi Pelayanan Publik.....	8
D. Reformasi Birokrasi	10
E. Latihan / Tugas	13
F. Rangkuman	14
G. Evaluasi	14
BAB III. KUALITAS PELAYANAN PUBLIK	15
A. Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan	15
B. Perundang-undangan dan Peraturan dalam Pelayanan Publik	22
C. Latihan	24
D. Rangkuman	24
E. Evaluasi.....	25
BAB IV. EVISIENSI DAN EWEKTIVITAS BIROKRASI	26
A. Evisiensi dan Efektivitas Birokrasi.....	26
B. Mengukur Kinerja Birokrasi	31
C. Meningkatkan Efektivitas Birokrasi	34
D. Latihan dan Tugas.....	39
E. Rangkuman.....	40
F. Evaluasi	41
BAB V. SINERGITAS DALAM PELAYANAN PUBLIK	42
A. Koordinasi dan Kerjasama	42

B. <i>Whole-of-Goverenment (WOG)</i>	47
C. Sosialisasi	50
D. <i>Whole –of-Goverenment (WOG)</i> Indonesia	52
E. Latihan/Tugas	57
F. Rangkuman.....	58
G. Strategi memerangi Mentalitas Silo dalam sebuah Organisasi...	59
H. Evaluasi	59
BAB VI. PENUTUP	60
DAFTAR PUSTAKA	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Revolusi mental yang telah dicanangkan dan dijadikan target oleh Pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas hidup manusia dan masyarakat Indonesia, mulai terasa menampakkan geliat dan gaungnya dalam berbagai aspek kehidupan bangsa. Revolusi mental pada dasarnya merupakan pendekatan dalam mewujudkan cita-cita luhur bangsa, sebagaimana telah tertuang dalam Pembukaan Undang-undang Dasar 1945. Oleh para pendiri bangsa telah dirumuskan bahwa cita-cita bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kesejahteraan umum.

Pada tataran yang lebih operasional dan praktis, revolusi mental banyak berhubungan dengan upaya meningkatkan daya saing bangsa. Semua komponen bangsa harus merevolusi mentalnya, sehingga mampu memberdayakan sumberdaya yang dimiliki bangsa ini secara kompetitif serta lebih mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain dalam merebut berbagai peluang dan kesempatan yang muncul. Indonesia yang dikenal sangat kaya memiliki berbagai sumberdaya alam, pada kenyataannya masih belum mampu sepenuhnya memberdayakannya bagi kemakmuran dan kesejahteraan bangsa sendiri. Ketergantungan kepada bangsa lain masih cukup tinggi.

Bangsa Indonesia harus berani mengakui dan mau belajar dari bangsa lain. Banyak negara dan bangsa lain, meskipun miskin sumberdaya alam namun mereka mampu mensejahterakan bangsanya dengan cara membangun sumberdaya manusia yang tangguh dan kompetitif. Sikap mental tangguh dan kompetitif ini menjadi kunci keberhasilan mereka. Sikap mental inilah yang harus dipelajari dan ditiru oleh bangsa Indonesia. Bangsa Indonesia harus merevolusi sikap mentalnya. Sikap mental unggul, tangguh, dan produktif yang akan dapat mengantarkan bangsa Indonesia sebagai bangsa yang besar dan mampu bersaing dengan bangsa lain secara elegan. Revolusi mental sebagai gerakan individual dan kolektif melibatkan seluruh komponen bangsa. Termasuk di dalamnya, dan menjadi salah satu pemegang kunci keberhasilan revolusi mental, adalah seluruh aparat institusi pemerintah. Institusi atau lembaga pemerintahan, sebagai lembaga publik, memiliki

tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya. Layanan yang diberikan harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara memuaskan. Tuntutan kebutuhan yang terus berkembang, harus pula diantisipasi dan disikapi secara positif. Aparat institusi pemerintah harus memiliki sikap proaktif mengembangkan dirinya secara terus menerus, sehingga mampu memberikan layanan publik yang memuaskan.

Terdapat sejumlah isu strategis terkait dengan revolusi mental yang perlu dipahami dan disikapi secara tepat oleh aparat pemerintah agar dapat memberikan layanan terbaik kepada publik. Paling tidak ada empat isu strategis yang dibahas dalam modul ini, yaitu: permasalahan integritas birokrasi dalam pelayanan publik, permasalahan kualitas pelayanan publik, permasalahan efisiensi dan efektivitas birokrasi dalam pelayanan publik, dan permasalahan *whole of government* atau sinergitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

Pemahaman yang baik terhadap keempat isu strategis tersebut, diharapkan akan dapat memudahkan Anda untuk secara proaktif dan jernih mengintrospeksi sikap mental diri dan institusi Anda. Kemudian, menindaklanjutinya dengan mengembangkan atau memperbaiki sikap mental tersebut, sehingga Anda dan institusi Anda dapat memberikan layanan yang memuaskan kepada publik.

B. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan *Isu Strategis Pelayanan Publik* ini membahas tentang isu strategis pelayanan publik yang sedang dihadapi oleh pemerintah melalui pembelajaran tentang isu integritas birokrasi dalam pelayanan publik, kualitas pelayanan publik, permasalahan efisiensi dan efektivitas birokrasi dalam pelayanan publik, dan permasalahan *whole of government* atau sinergitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Pembelajaran disajikan secara interaktif melalui metode ceramah, *brainstorming*, penugasan, dan diskusi interaktif.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Kompetensi yang ingin dicapai melalui mata pelatihan ini adalah Anda mampu menjelaskan isu strategis pelayanan publik pada aspek integritas, pelayanan publik, serta efektivitas dan efisiensi birokrasi.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah menyelesaikan pembelajaran ini diharapkan Anda dapat:

1. Menjelaskan permasalahan integritas birokrasi dalam pelayanan publik;
2. Menjelaskan permasalahan kualitas pelayanan publik;
3. Menjelaskan permasalahan efektivitas dan efisiensi birokrasi dalam pelayanan publik; dan
4. Menjelaskan permasalahan *whole of government* atau sinergitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

Materi pokok dalam mata pelatihan *Isu Strategis Pelayanan Publik* ini adalah:

1. Permasalahan integritas birokrasi dalam pelayanan publik;
2. Permasalahan kualitas pelayanan publik;
3. Permasalahan efisiensi dan efektivitas birokrasi dalam pelayanan publik; dan
4. Permasalahan *whole of government* atau sinergitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

BAB II

INTEGRITAS BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK

Indikator Keberhasilan

Fokus paparan pada bab ini adalah pada kajian konsep yang terkait dengan integritas di lingkungan birokrasi pelayanan publik. Setelah menyelesaikan pembelajaran ini Anda diharapkan:

1. Dapat menjelaskan makna birokrasi.
2. Dapat menjelaskan makna integritas.
3. Dapat menjelaskan pengaruh integritas dalam birokrasi pelayanan publik.

A. Birokrasi Pelayanan Publik

Frasa *Birokrasi Pelayanan Publik* sepertinya sudah tidak awam dalam pemikiran kita. Namun demikian, sekedar untuk mengingatkan kembali atau untuk menyamakan persepsi akan maknanya – khususnya untuk kata *birokrasi* dalam frasa tersebut, paragraf berikut akan menguraikan maknanya. Sementara itu, makna frasa *pelayanan publik* adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang – undangan. (KEPMENPAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003). Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik secara efektif dan efisien kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat.

Secara linguistik, makna dari kata birokrasi dapat dirujuk dari beberapa sumber. Beberapa kamus terkenal memberi penjelasan makna kata tersebut. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), memberi pengertian makna *birokrasi* sebagai berikut. *Birokrasi* merupakan kata benda, memiliki dua arti, (1) sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan, dan (2) cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak liku-likunya dan sebagainya. Kamus bahasa Inggris 'English Oxford Living Dictionaries', mienjelaskannya juga sebagai kata benda, dengan arti seperti berikut ini. (1) A

system of government in which most of the important decisions are taken by state officials rather than by elected representatives. (2) Excessively complicated administrative procedure. Kemudian, kamus bahasa Inggris 'Merriam-Webster Dictionary', memberi arti yang lebih banyak. (1.a) *a body of non-elective government officials*, (1.b) *an administrative policy-making group*; (2) *government characterized by specialization of functions, adherence to fixed rules, and a hierarchy of authority*; (3) *a system of administration marked by officialism, red tape, and proliferation.*

Dalam ilmu sosial, oleh banyak ahli, *birokrasi* telah diartikan dalam konteks lingkungan dan kondisi yang ada di sekitar 'kejadian' birokrasi itu. Grigoriou, P, guru besar di University of the Aegean, menjelaskan tentang makna dan sejarah birokrasi. Menurutnya, *birokrasi* adalah struktur administrasi dan susunan peraturan untuk mengendalikan (merasionalisasi, membuat efektif dan profesional) kegiatan-kegiatan, biasanya dalam organisasi yang besar dan pemerintah. Efisiensi dari birokrasi tersebut adalah fungsi dari lingkungan dimana birokrasi itu beroperasi.

Lebih lanjut, dijelaskannya bahwa Max Weber sebagai penggagas birokrasi, menjelaskan bahwa kata "birokrasi" berasal dari kata "biro", yang digunakan dari awal abad ke-18 di Eropa Barat untuk merujuk kepada kantor, yaitu, tempat kerja, tempat para pejabat bekerja. Arti asli bahasa Prancis dari biro kata adalah *baize* yang digunakan untuk menutupi meja tulis. Istilah birokrasi mulai digunakan tak lama sebelum Revolusi Perancis tahun 1789, dan kemudian cepat menyebar ke negara lain. Akhiran Yunani - *kratia* atau *kratos* - berarti "kekuatan" atau "aturan". Idealnya, birokrasi dicirikan oleh adanya hubungan otoritas hierarkis, bidang kompetensi yang didefinisikan, dan adanya gaji tetap.

Menurutnya, birokrasi menjadi semakin 'maha hadir' dan 'maha kuasa' dalam pengelolaan kegiatan pemerintahan, baik dalam implementasi atau pun dalam perumusan kebijakan publik. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan campur tangan yang seringkali melebihi fungsinya yang semestinya. Dalam situasi dimana birokrasi terlibat dalam setiap tahap proses kebijakan, memang ada kecenderungan birokrasi bersikap ekstra-konstitusional dan bertindak melampaui kerangka etis yang menjaga dan membimbing perilaku resminya.

Willyard (2016) mengatakan bahwa dari perspektif para ahli rasionalitas formal (*formal rationality*), struktur organisasi yang paling lazim dalam masyarakat modern adalah birokrasi. Birokrasi yang ideal (Weber 1970, dalam Willyard) memiliki beberapa karakteristik: (1) birokrasi memiliki aturan, regulasi, dan kewenangan untuk memberi perintah dan menetapkan tugas-tugas resmi, (2) birokrasi bersifat hirarkial dengan wewenang memerintahkan dan kemampuan mengelola bergiliran, (3) birokrasi memiliki dokumentasi kegiatan formal tertulis, sehingga membentuk sejarah organisasi, (4) birokrasi terdiri dari manajer birokrasi yang memiliki keahlian dan telah mengikuti pelatihan khusus, (5) birokrasi idealnya dilaksanakan pada kapasitas kerja penuh, (6) manajer birokratis adalah tunduk pada peraturan yang stabil dan dapat dipelajari.

Berdasar uraian di atas, dapat diambil salah satu makna *birokrasi pelayanan publik*, yaitu sebagai suatu sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang ditandai dengan spesialisasi fungsi serta berpegang pada peraturan tetap, hierarki, dan jenjang jabatan. Kesemuanya itu dilaksanakan untuk menjalankan fungsi pelayanan kepada publik.

B. Apa Itu Integritas?

Ada beberapa pernyataan yang menyatakan bahwa salah satu indikator pelayanan publik yang efektif adalah adanya integritas dalam pelayanan publik tersebut. Apa maksudnya? Untuk memahaminya, kita perlu lebih dulu mengetahui apa makna dari kata *integritas* itu. Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), *integritas* (*noun*) dimaknai sebagai mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Kata “integritas” itu sendiri berasal dari bahasa Latin, kata sifat “integer” (utuh, lengkap), yakni bahwa integritas adalah “rasa suasana kebatinan dan keutuhan” yang berasal dari kualitas seperti kejujuran dan konsistensi karakter.

Sementara itu, Azra (2017), menjelaskan bahwa integritas (dalam bahasa Inggris, *integrity*) secara definisi berarti: kepengikutan dan ketundukan kepada prinsip-prinsip moral dan etis (*adherence to moral and ethical principles*); keutuhan karakter moral (*soundness of moral character*); kejujuran (*honesty*); tidak rusak secara moral (*morally unimpaired*) atau keadaan moral sempurna tanpa cacat

(*morally perfect condition*). Kemudian, dijelaskan pula bahwa PBB mendefinisikan 'integritas' sebagai "sikap jujur, adil, tidak memihak (dalam urusan publik, pemerintahan, dan birokrasi). Integritas mengacu kepada kejujuran, kebenaran, dan keadilan. Integritas adalah 'kepaduan, dan keutuhan karakter diri berdasarkan prinsip-prinsip etika dan moral dalam kehidupan dan pekerjaan pribadi maupun publik'".

Istilah integritas sering dikaitkan dengan figur seorang pemimpin atau personal tertentu. Namun, sebenarnya istilah ini dapat dipergunakan dalam konteks yang lebih luas. Termasuk pada suatu kelompok orang tertentu atau organisasi. Misalnya saja dikaitkan dengan suatu tim atau kelompok kerja. Pada dasarnya semua individu diharapkan memiliki integritas yang tinggi. Dalam kehidupan sehari-hari, istilah integritas banyak dihubungkan dengan figur seorang pemimpin. Ini karena pemimpin merupakan figur utama dan dominan dalam suatu organisasi. Pengaruhnya sangat besar sekali terhadap keberlangsungan organisasi. Karena itu tingkat integritas pemimpin sering menjadi sorotan dan pula menjadi salah satu faktor kritikal pada keberhasilan organisasi.

Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan membawa suasana positif dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya. Pandangan ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh para ahli. Kanungo & Mendonca (1996, dalam Gea, 2014), berpendapat bahwa integritas dalam kepemimpinan menjadi perhatian yang makin berkembang dalam bisnis dan organisasi. Kemudian, Morgan (1993) menyatakan banyak ahli ilmu organisasi dan juga para praktisi sekarang ini percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (dalam Gea, 2014).

Dalam konteks implementasi, diterangkan oleh Gea (2014) bahwa wujud kepemilikan integritas pada diri seseorang itu adalah dalam bentuk kinerja atau hasil kerja yang baik. Agar seseorang bisa memiliki kinerja yang baik, diperlukan penguasaan kompetensi tertentu. Integritas berperan mengarahkan kompetensi untuk menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas. Pada kenyataan sehari-hari, sering terjadi kerancuan tentang hubungan antara integritas dan kinerja. Integritas dipahami tanpa ada hubungan dengan kinerja. Demikian pula kinerja dipahami

tanpa berkaitan dengan integritas. Sebenarnya integritas dan kinerja sangat berkaitan erat. Tidak ada jaminan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi yang baik, akan serta merta memiliki kinerja yang baik. Hanya ketika orang tersebut memiliki integritas maka kompetensi yang dimilikinya akan membuahkan kinerja baik.

Mengambil simpulan dari uraian di atas, maka sangat diharapkan bahwa semua individu yang ada dalam setiap organisasi harus memiliki tingkat integritas yang tinggi. Karena bila semua personal organisasi memiliki karakter yang mengarah pada moral yang tinggi, bermutu, konsisten, dan jujur; dapat dipastikan organisasi akan berjalan dengan tingkat penyimpangan yang rendah dan bekerja dengan efektivitas yang tinggi.

C. Integritas Birokrasi Pelayanan Publik

Tingkat integritas di lingkungan birokrasi pelayanan publik sangat mempengaruhi efektivitas dan kualitas layanan yang akan diterima oleh masyarakat. Uno (2016) mengatakan: "Dalam kaitannya dengan layanan publik, tentu integritas menjadi sangat penting dan sangat diperlukan, apapun bentuk dari layanan publik tersebut karena integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Banyak orang berkecimpung di bidang layanan publik, namun tidak banyak yang memiliki integritas tinggi dalam menjalankan tugasnya".

Sementara itu, dalam satu artikelnya di Republika.co.id, pada 30 Maret 2017, Azyumardi Azra menyoroti tentang perilaku korupsi dan integritas yang terjadi di lingkungan birokrasi.

Berikut ini sebagian kutipan dari tulisannya.

Megakorupsi KTP-elektronik (KTP-el) yang merugikan negara sekitar Rp 2,3 triliun sangat keterlaluan. Korupsi yang melibatkan banyak pejabat publik di legislatif dan eksekutif serta pihak swasta menunjukkan korupsi bukan kian menyusut, tetapi terus merajalela.

Telah lama juga publik dan aktivis antikorupsi berbicara tentang urgensi penguatan integritas pejabat publik dalam berbagai tingkatannya. Tampaknya,

penguatan integritas itu tidak terjadi, meski tidak jarang mereka dilantik dengan menandatangani 'Pakta Integritas'.

Subjek atau ikhwal 'integritas' sebenarnya telah cukup lama menjadi wacana dan praksis penting di berbagai banyak belahan dunia, termasuk di Indonesia. Karena itu, kita perlu meningkatkan pemahaman lebih baik dan langkah konsisten secara simultan untuk pengukuhan integritas guna memberantas korupsi ke akar-akarnya.

Kutipan tulisan di atas jelas mengungkapkan kegundahan Azra terhadap rendahnya integritas dari banyak para pejabat, baik publik ataupun swasta. Dalam tulisan itu, tersirat suatu keyakinan bahwa mega korupsi KTP-elektronik tidak akan terjadi bila para pejabat publik tadi memiliki integritas yang tinggi. Dikarenakan integritas yang rendah dari sejumlah oknum, bisa menjadikan negara dirugikan trilyunan rupiah. Nilai sebesar itu bisa dipakai untuk mendanai pembangunan rumah sederhana tipe 36 lebih dari 40 ribu unit rumah. Ini dengan asumsi besar biaya pembangunan per unit rumah adalah sekitar 50 juta rupiah. Sungguh luar biasa!

Lebih lanjut Azra menerangkan, bahwa integritas dalam konteks pemerintahan dan birokrasi adalah penggunaan kekuasaan resmi, otoritas dan wewenang oleh para pejabat publik untuk tujuan-tujuan yang syah (*justified*) menurut hukum. Integritas dengan demikian adalah keteguhan diri aparatur birokrasi dan pejabat publik untuk tidak meminta atau menerima apapun dari mereka yang harus dilayani. Permasalahannya adalah bagaimana agar integritas birokrasi bisa tangguh dan teguh menghadapi berbagai godaan yang nilai dan modusnya semakin luar biasa.

Irawati (2012, dalam Suacana, 2013) mengidentifikasi dua lokus asal penyakit birokrasi. Internal dan eksternal. Sumber penyakit internal dianalisis dikarenakan lemah dan gagal sistem yang ada di dalam birokrasi itu sendiri. Kita ketahui bahwa setiap lembaga publik secara formal telah memiliki sistem pengawasan internal. Dari fakta bahwa masih banyaknya kasus korupsi terjadi diberbagai instansi publik, dinilai salah satunya karena lemahnya sistem pengawasan internal tadi. Tingkat integritas para aparat pengawasan masih tidak cukup kuat menghadapi "teror" godaan lingkungan yang harus diawasinya. Apalagi dalam sistem yang korup secara bersama-sama, sistem pengawasan atasan-bawahan menjadi tidak efektif.

Dari sisi eksternal, Irawati mengidentifikasi faktor relasi antara berbagai sistem yang terkait sebagai penyebab dari praktik-praktik korupsi birokrasi. Disebutkan antara lain karena kooptasi dan intervensi politik. Berbagai praktik korupsi birokrasi yang terjadi di daerah, salah satunya ditengarai karena tekanan politik. Faktor lain adalah budaya masyarakat yang sangat permisif, menjadikan suap dan gratifikasi dalam pelayanan publik menjadi hal yang wajar. Demikian pula tingkat kesadaran, serta pemahaman terhadap peraturan dan perundang-undangan yang terkait dengan pelayanan publik beserta implementasinya masih sangat lemah. Di sebagian kalangan masyarakat bahkan masih ada yang beranggapan apabila tidak memberikan gratifikasi justru dinilai sebagai perbuatan yang kurang baik. Dinilai kurang etis.

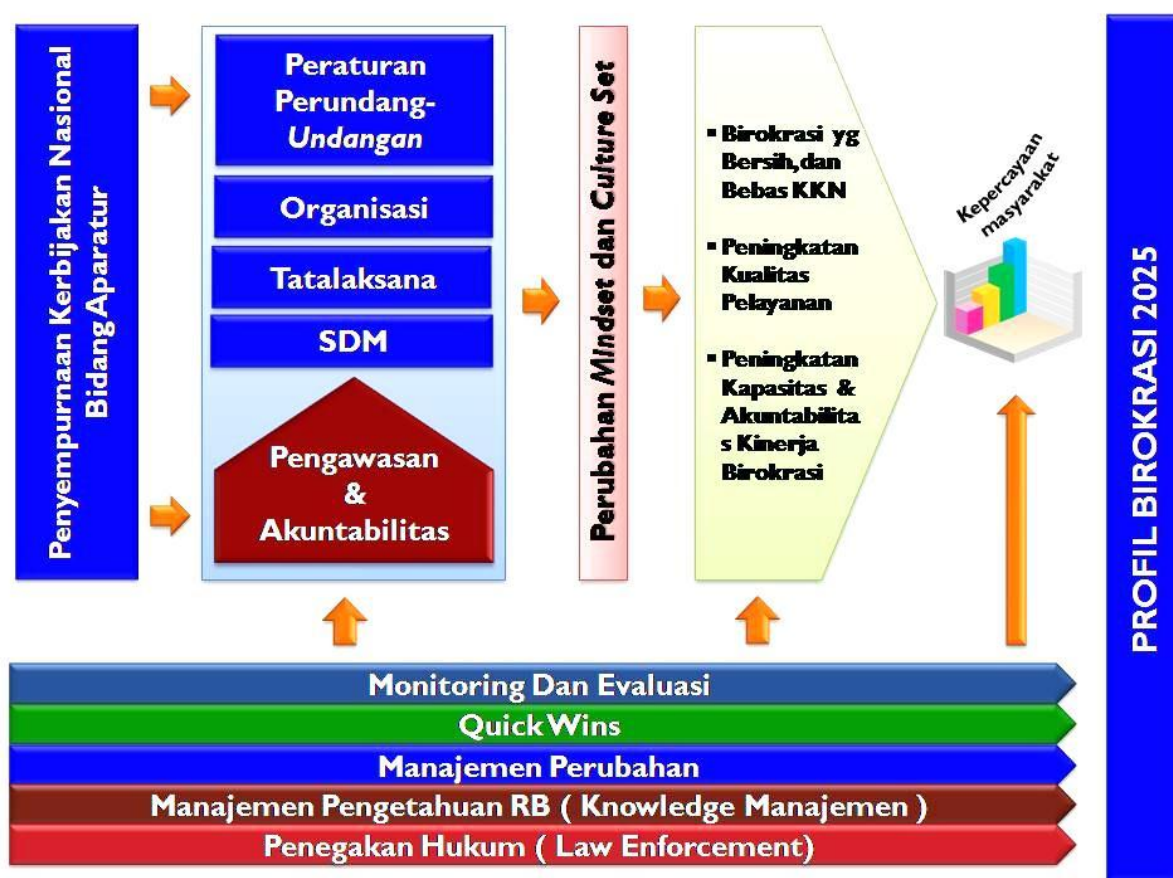
D. Reformasi Birokrasi

Menurut Putri, D.K (2014), persoalan birokrasi di Indonesia sudah demikian kompleks. Dikatakannya bahwa persoalan itu berkaitan dengan bagaimana mengubah kultur birokrasi yang tidak berintegritas, terjadinya tumpang tindih peraturan perundang-undangan, adanya struktur organisasi yang gemuk dan boros, proses bisnis yang dinilai lamban dan tidak efisien, tidak kompeten dan tak profesionalnya sumberdaya manusia, terjadinya banyak kasus korupsi, kolusi, dan nepotisme, hingga persoalan pelayanan kepada publik yang tidak responsif dan tidak akuntabel. Semuanya ini, dikatakannya dapat dibuktikan melalui beberapa indikator global.

Kondisi yang sedemikian akut, menjadikan tidak ada jalan lain selain melakukan penataan ulang birokrasi kita. Benar, melakukan reformasi birokrasi! Krisis ekonomi pada tahun 1997, mendorong munculnya kesadaran di kalangan pemerintahan untuk melakukan reformasi birokrasi. Sejak pemerintahan era Presiden SBY, yang kemudian dilanjutkan oleh Presiden Jokowi, program reformasi birokrasi secara lebih terstruktur telah diluncurkan. Hal ini dapat dilihat antara lain dengan perubahan nomen klatur Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu dengan ditambah dengan predikat Reformasi Birokrasi, sehingga menjadi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, atau disingkat dengan Kementerian PANRB.

Adanya kementerian yang secara eksplisit ditugasi untuk mengawal proses reformasi birokrasi ini, menjadikan proses reformasi dalam tubuh birokrasi pemerintah dapat lebih dipercepat dan dikoordinasikan dengan baik. Pelaksanaan reformasi birokrasi telah diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Di dalam Perpres ini dijelaskan bahwa pola pikir dalam pencapaian visi reformasi birokrasi, adalah seperti digambarkan dalam Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1. Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi



Sumber: Lampiran Per Menpan RB No. 39, tahun 2012

Kemudian, tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik,

netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Lingkup kegiatan reformasi birokrasi meliputi sejumlah area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Area Perubahan dalam Reformasi Birokrasi

Area Perubahan	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber: Lampiran Per Menpan RB No. 39, tahun 2012

Sedangkan sasaran reformasi birokrasi adalah:

- Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat;
- Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Penjelasan di atas merupakan sebagian dari isi Perpres Nomor 81 tahun 2010. Dalam pandangan ahli, reformasi birokrasi minimal harus mencakup lima sasaran utama (Rasyid, 2012 dalam Suacana, 2013), yaitu:

- (1) Perampingan organisasi dengan tujuan efisiensi pembiayaan, efisiensi penggunaan tenaga, dan efisiensi penggunaan waktu dalam menapaki tahapan pengambilan keputusan.

- (2) Penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.
- (3) Penegakan disiplin dan pembangunan kultur birokrasi yang berbasis etika.
- (4) Penerapan asas profesionalisme yang berbasis kompetensi dan integritas dalam rekrutmen dan promosi.
- (5) Pemberian imbalan yang sesuai kinerja dan kontribusi masing-masing organisasi dan personil yang bekerja dilingkungan pemerintahan.

Melalui program reformasi birokrasi, terbentuknya pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang dikelola dengan baik (*good governance*) semakin mendekati terwujud. Pada pemerintahan demikian, masyarakat akan mendapat layanan yang baik dan mendapat perlindungan akan hak-haknya dengan baik. Sehingga fungsi pemerintah sebagai lembaga layanan publik menjadi kenyataan.

Evaluasi terhadap jalannya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh *Indonesia Corruption Watch* (ICW), ternyata memberikan laporan yang belum menggembirakan. Warna Alamsyah, staf Divisi Investigasi ICW, yang dimuat di Kompas.com pada 7 April 2017, menyatakan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia dipertanyakan. Karena temuan ICW pada periode tahun 2010 – 2016, setidaknya ada 3.417 aparatur sipil negara (ASN) yang ditetapkan sebagai tersangka kasus korupsi. Memang dalam tulisannya itu, tidak diungkap bagaimana statistik pada kasus yang sama dalam periode sebelumnya. Atau mungkin pula, bahwa pada periode sebelumnya belum banyak kasus korupsi yang dapat diungkap oleh aparat penegak hukum. Sehingga menyikapi terhadap pandangan yang belum menggembirakan tersebut, karena tidak ada data dan informasi yang lebih lengkap pada periode sebelumnya, paling tidak dapat dijadikan sebagai masukan untuk memperbaiki pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia.

E. Latihan/Tugas

1. Bentuk kelompok diskusi, beranggotakan 4 sampai dengan 6 orang. Diskusikan bagaimana kesan Anda ketika berhubungan dengan dengan lembaga pemerintahan untuk mengurus suatu perijinan atau sejenisnya? Laporkan hasilnya di depan kelas.

2. Lakukan pencarian di internet tentang ASN/tokoh yang dinilai sangat kuat menolak KKN selama menjalankan tugasnya.

F. Rangkuman

1. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang – undangan. (KEPMENPAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003).
2. Birokrasi pelayanan publik, adalah suatu sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah yang ditandai dengan spesialisasi fungsi serta berpegang pada peraturan tetap, hierarki, dan jenjang jabatan. Kesemuanya itu dilaksanakan untuk menjalankan fungsi pelayanan kepada publik.
3. Tingkat integritas di lingkungan birokrasi pelayanan publik sangat mempengaruhi efektivitas dan kualitas layanan yang akan diterima oleh masyarakat.
4. Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

G. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelayanan publik!
2. Kata birokrasi dalam konteks kegiatan pemerintahan sering dimaknai dengan kelambatan, kerumitan, tidak efisien, dan sejenisnya. Apa sebenarnya makna birokrasi?
3. Mengapa aparat lembaga pemerintahan harus berintegritas?
4. Mengapa kita perlu melakukan reformasi birokrasi?

BAB III

KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Indikator Keberhasilan

Pada bab ini, fokus paparan adalah pada kajian yang terkait dengan konsep kualitas pelayanan publik. Setelah menyelesaikan pembelajaran ini Anda diharapkan:

1. Dapat menjelaskan makna kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.
2. Dapat menjelaskan bagaimana cara mengukur kepuasan pelanggan.
3. Dapat menjelaskan perundang-undangan dan peraturan yang terkait dengan pelayanan publik.

A. Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

Membicarakan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan bagaikan membicarakan dua hal dalam satu objek, *two in one*. Bersifat hubungan kausalitas, kondisi yang satu mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada kondisi yang lainnya. Kedua hal itu sangat terkait erat. Kepuasan pelanggan merupakan frasa yang sering kita dengar dan mungkin pula kita sering mengucapkannya. Bahkan telah menjadi salah satu target strategis dari berbagai organisasi atau lembaga. Namun, bagaimana kita memaknai frasa tersebut secara lebih nyata? Secara teknis, banyak makna kepuasan pelanggan yang dapat diungkap dan diyakini oleh para pemberi jasa layanan ataupun barang. Setiap organisasi bisa jadi memaknainya secara berbeda-beda. Walaupun pada titik tertentu ada kesamaannya.

Isu kepuasan pelanggan semula hanya muncul di kalangan organisasi yang berorientasi kepada profit. Di dunia usaha dan industri. Namun, kemudian isu itu meluas, sehingga berkembang juga di lingkungan lembaga publik, instansi pemerintahan. Jika demikian, apakah makna kepuasan pelanggan di kedua lingkungan itu sama?

Pada umumnya, kepuasan diartikan sebagai kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh. Bila kenyataan yang diperoleh sama dengan harapan, terjadilah rasa puas. Semakin tinggi “kelebihannya”, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Demikian pula bila sebaliknya. Sementara, kata pelanggan dapat

diartikan sebagai orang atau mereka yang menerima layanan atau nilai tambah nyata dari penyedia layanan (Barata, AA. 2003). Pelanggan dalam konteks lembaga publik atau instansi pemerintah adalah masyarakat pada umumnya. Bila masyarakat terpenuhi harapannya ketika menerima layanan yang diberikan oleh suatu lembaga publik, maka dikatakan masyarakat itu puas. Kepuasan pelanggan ini bisa dicapai apabila lembaga pemberi layanan mampu memberikan layanan yang berkualitas.

Dalam uraian yang lebih rinci, Davis dan Newstrom (1996, dalam Redioka) mengartikan kepuasan sebagai "seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan hasil yang diterima."

Dihubungkan dengan mutu produk, baik dalam bentuk barang maupun jasa, tingkat kepuasan pelanggan sangat bergantung pada mutu produk. (Supranto, 1997, dalam Redioka). Sedangkan makna mutu atau kualitas itu sendiri oleh beberapa ahli diartikan dalam beberapa versi. Edward Deming memaknai sebagai apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. JM. Juran mengartikan sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Kemudian Phillip Crosby menyatakannya sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan.

Dalam konsep pemasaran dimana tujuan utamanya adalah kepuasan pelanggan, maka kepuasan pelanggan menjadi rujukan awal untuk menentukan parameter atau ukuran mutu produk yang akan dihasilkan atau diproduksi. Ketika parameter itu sudah diperoleh, maka parameter tersebut menjadi spesifikasi yang dipedomani dalam proses produksi barang atau jasa terkait. Atau dengan kata lain, menjadi standar atau kriteria mutu dalam proses produksi. Kemudian, ketika produk yang dihasilkan telah sampai di pelanggan, tentu ia akan dinilai oleh pelanggan. Bila memenuhi harapannya, ia puas; bila tidak memenuhi, ia tidak puas.

Logikanya, bila **tidak ada kekeliruan** ketika menerjemahkan harapan pelanggan ke dalam standar atau kriteria mutu dalam proses produksi, dapat dipastikan pelanggan akan puas terhadap produk yang diterimanya. Karena itu, kualitas produk dan kepuasan pelanggan adalah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan, saling kait mengkait. Kepuasan pelanggan merupakan refleksi dari mutu atau kualitas produk (barang atau jasa) yang diterimanya. Kepuasan pelanggan merupakan bentuk nyata

dari mutu suatu produk. Orientasi untuk memuaskan para pelanggannya, saat ini telah dilakukan oleh cukup banyak lembaga publik. Sebagai contoh apa yang telah dilakukan oleh Pemda DKI Jakarta.

Pemerintah DKI Jakarta belum lama ini telah melakukan inovasi sistem pelayanan publiknya dengan membangun *Mal Pelayanan Publik*. Suatu tempat, yang didesain seperti layaknya suatu mal yang bagus dan nyaman, dimana beberapa instansi pemerintah yang banyak berhubungan dengan kepentingan masyarakat secara langsung dikumpulkan menjadi satu. Sehingga masyarakat yang berkepentingan bisa memperoleh layanan kebutuhannya di tempat tersebut. Tanpa harus pergi ke berbagai tempat yang terpisah, dan dalam suasana yang nyaman. Sangat efektif dan efisien.

Bagaimana masyarakat menanggapi upaya tersebut? Uraian singkat di bawah ini menggambarkan bagaimana masyarakat sebagai pelanggan, merespon terhadap layanan yang diperolehnya. Respon yang diberikan tersebut dapat menjadi gambaran dalam memaknai "kepuasan pelanggan".

Seorang wartawati melaporkan beberapa kejadian yang diamati ketika ia meliput keadaan *Mal Pelayanan Publik* milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yang terletak di Jalan Rasuna Said Kavling C-22, Jakarta Selatan. Liputan itu tepatnya dilakukan pada satu hari setelah dibuka oleh gubernur DKI Jakarta, Djarot Saiful Hidayat pada Kamis, 12 oktober 2017. Ditemuinya ada seorang pria yang mengungkapkan kekagumannya pada *Mal Pelayanan Publik* tersebut. Pria itu menyatakan bahwa gedung pelayanan publik itu bak sebuah pusat perbelanjaan yang menyediakan berbagai macam barang yang dibutuhkan pengunjung. Katanya, "Ini (*Mal Pelayanan Publik*) kayak mal beneran, apa-apa ada." Pria tadi tengah mengurus perpanjangan paspor miliknya di stan milik Direktorat Jenderal Imigrasi Republik Indonesia. Namun ia merasa senang karena ia bisa memperoleh berbagai informasi layanan pemerintah, di luar urusan paspornya, tanpa harus kemana-mana. Semuanya bisa diperolehnya di satu tempat itu.

Pengunjung lainnya kurang lebih memberi tanggapan yang sama. Ia yang sedang mengurus Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA), mengatakan "Enak *ngurus*-nya. Bisa terpusat di satu tempat. Dulu waktu pelayanan satu pintu ada

di Balai Kota juga bagus sih, tapi ini lebih bagus." Ia berharap, bahwa pelayanan publik di tempat itu perlu terus ditingkatkan sehingga mempermudah warga dalam menyelesaikan berbagai macam urusan.

Gambar 2. Sejumlah warga mengantre di ruang tunggu Mal Pelayanan Publik, di Jakarta Selatan.



Sumber: Kompas.com/Sherly Puspita, 13-10-2017

Hasil liputan di atas, meskipun hanya diwakili oleh dua orang anggota masyarakat, dapat memberi gambaran tentang bagaimana tanggapan dan kepuasan publik terhadap kualitas layanan yang telah diterimanya. Mereka merasakan betapa senangnya bila apa yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan mudah, cepat, dan diberikan di dalam suasana dan kondisi lingkungan yang menyenangkan. Tingkat kepuasan mereka tergambar dari ungkapan yang disampaikan.

Mengukur kepuasan pelanggan secara objektif, kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan tiga atribut kepuasan pelanggan. Sebagaimana hal itu telah

dijelaskan oleh Dutka (1994, dalam Purwoko). Atribut-atribut pembentuk kepuasan pelanggan tersebut adalah sebagai berikut.

1. ***Attribute related to the product***, atribut yang berhubungan dengan produk, meliputi:
 - a. *Value to price relationship*. Hubungan antara harga yang ditetapkan dengan nilai/manfaat yang diperoleh.
 - b. *Product quality*, adalah kualitas dari produk atau layanan yang diperoleh.
 - c. *Product benefit*, adalah manfaat yang diperoleh dari produk.
 - d. *Product feature*, adalah ciri-ciri atau karakteristik tertentu yang mendukung fungsi dasar dari suatu produk sehingga berbeda dengan produk yang ditawarkan pesaing.
 - e. *Product design*, adalah tampilan dan fungsi produk.
 - f. *Product reliability and consistency*, adalah keandalan dan konsistensi produk.
 - g. *Range of product or services*, adalah macam produk atau layanan yang diperoleh.
2. ***Attribute related to service***, atribut yang berhubungan dengan layanan, meliputi:
 - a. *Guarantee or warranty*, adalah jaminan atau garansi yang diberikan oleh pemberi produk/layanan pasca pembelian.
 - b. *Delivery communication*, adalah bagaimana komunikasi atau informasi diberikan pada saat penyerahan produk/layanan.
 - c. *Complain handling*, adalah bagaimana pemberi produk/layanan menangani keluhan-keluhan atau pengaduan pelanggan.
 - d. *Resolution of problem*, adalah bagaimana pemberi produk/layanan memecahkan atau memberi solusi terhadap masalah yang berkaitan dengan produk/layanan yang diterimanya.
3. ***Attributes related to the purchase***, atribut yang berhubungan dengan pembelian, meliputi:
 - a. *Courtesy*, adalah kesopanan, perhatian dan keramahan yang diberikan kepada kepada pelanggan.
 - b. *Communication*, adalah bagaimana komunikasi dilakukan kepada pelanggan.
 - c. *Ease or convinience of acquisition*, adalah kemudahan dan kenyamanan yang diberikan untuk mendapatkan produk/layanan yang ditawarkan.

- d. *Company reputation*, adalah baik tidaknya reputasi yang dimiliki oleh badan usaha dalam melayani masyarakat.
- e. *Company competence*, adalah baik tidaknya kemampuan badan usaha dalam melayani masyarakat.

Pengukuran kepuasan pelanggan dapat menggunakan pula dari hasil studi yang telah dilakukan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry pada tahun 1985. Mereka meneliti sejumlah perilaku pelanggan terkait dengan tingkat kepuasan mereka terhadap produk yang telah mereka terima.

Semula mereka menyimpulkan ada 10 dimensi yang mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Namun setelah hasil penelitian tersebut diolah lebih lanjut akhirnya dapat diringkas dan diperbaiki menjadi hanya lima (5) dimensi.

Lima dimensi kepuasan pelanggan hasil penyempurnaan tersebut adalah sebagai berikut. (Pena, et al., 2013).

1. *Tangibility*, menyangkut fasilitas fisik, peralatan, personil dan bahan yang bisa dirasakan oleh lima indra manusia;
2. *Reliability*, kemampuan pemasok/penyedia (barang atau jasa) untuk melaksanakan pelayanan secara aman dan efisien. Ini menggambarkan kinerja yang konsisten, bebas dari ketidakpatuhan, di mana pengguna (pelanggan) bisa percaya. Pemasok/ penyedia harus mematuhi apa yang telah dijanjikan, tanpa perlu pengerjaan ulang.
3. *Responsiveness*, kesediaan pemasok/penyedia untuk hadir secara sukarela bagi kepentingan pengguna (pelanggan), menyediakan pelayanan secara penuh perhatian, dengan presisi dan kecepatan respon. Ini menyangkut kesediaan karyawan dari organisasi tersebut untuk membantu pengguna (pelanggan) dan memberikan layanan tepat.
4. *Assurance*, diidentifikasi sebagai sopan santun, pengetahuan karyawan dan kemampuan mereka untuk menyampaikan apa yang telah pengguna (pelanggan) percayakan kepada organisasi.

Empathy, berkaitan dengan apakah organisasi peduli kepada pengguna (pelanggan) dan membantunya secara individual, mengacu pada kemampuan untuk menunjukkan minat dan perhatian secara personal. Empati mencakup

aksesibilitas, kepekaan dan usaha dalam memahami kebutuhan pengguna (pelanggan). Secara ringkas, perubahan dimensi tersebut dapat dijelaskan di dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2 - Model Asli Dibandingkan Model yang Diperbaiki dari Lima Dimensi Parasuraman, Zeithaml & Berry

Model Asli	Model yang Diperbaiki	Deskripsi
<i>Tangibility</i>	<i>Tangibility</i>	Aspek fisik dari apa yang diberikan kepada pengguna (pelanggan).
<i>Reliability</i>	<i>Reliability</i>	Kemampuan untuk memenuhi apa yang dijanjikan secara akurat.
<i>Responsiveness</i>	<i>Responsiveness</i>	Mampu hadir ke pengguna (pelanggan) dan segera memberikan pelayanannya, fleksibel dan mampu beradaptasi kepada kebutuhan pengguna jasa (pelanggan).
<i>Competency</i> <i>Courtesy</i> <i>Credibility</i> <i>Safety</i>	<i>Assurance</i>	Kompetensi, kesopanan, dan keamanan yang diberikan kepada pengguna (pelanggan).
<i>Acces</i> <i>Communication</i> <i>Comprehension of the user</i>	<i>Empathy</i>	Perhatian individual kepada pengguna (pelanggan).

Sumber: MarshallG, Murdoch I (dalam Pena, et al, 2013)

Kelima dimensi di atas, ada beberapa pihak sering meningkatnya dalam bentuk akronim TERRA, dengan maksud untuk mempermudah dalam mengingatnya. Sehingga urutan dimensi tersebut menjadi *Tangibles*, *Emphaty*, *Reliability*, *Responsiveness*, dan *Assurance*. Bagaimana tentang kepuasan pelanggan/masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah? Berbicara tentang hal ini, telah banyak upaya yang dilakukan oleh pemerintah. Upaya ini populer dengan istilah reformasi birokrasi. Hasilnya antara lain seperti yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah DKI Jakarta dan beberapa pemerintah daerah lainnya.

B. Perundang-undangan dan Peraturan dalam Pelayanan Publik

Menyikapi terhadap tuntutan dan kebutuhan agar lembaga pemerintah juga memperhatikan dan mengupayakan adanya kepuasan pelanggan, pemerintah telah menerbitkan sejumlah undang-undang dan peraturan yang berhubungan dengan pelayanan publik. Beberapa perundang-undangan dan peraturan dimaksud antara lain adalah:

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal,
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik,
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah,
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan.

Ada beberapa hal penting yang terkait dengan bahasan ini, telah dimuat dalam perundang-undangan dan peraturan di atas. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam undang-undang ini dijelaskan maksud dari beberapa istilah yang terkait dengan pelayanan publik.
 - *Pelayanan Publik*, adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

- *Penyelenggara pelayanan publik*, selanjutnya disebut *Penyelenggara* adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.
 - *Masyarakat* adalah seluruh pihak, baik warga negara maupun penduduk sebagai orang perseorangan, kelompok, maupun badan hukum yang berkedudukan sebagai penerima manfaat pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.
 - *Standar pelayanan* adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal. Dijelaskan maksud beberapa istilah sebagai berikut.
- *Standar Pelayanan Minimal*, yang selanjutnya disingkat SPM adalah ketentuan mengenai Jenis dan Mutu Pelayanan Dasar yang merupakan Urusan Pemerintahan Wajib yang berhak diperoleh setiap Warga Negara secara minimal.
 - *Pelayanan Dasar* adalah pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar Warga Negara.
 - Dalam pasal 2, dijelaskan SPM ditetapkan dan diterapkan berdasarkan prinsip kesesuaian kewenangan, ketersediaan, keterjangkauan, kesinambungan, keterukuran, dan ketepatan sasaran.
3. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Beberapa penjelasan penting adalah:
- *Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)* adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari

aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

- *Penerima pelayanan publik* adalah orang, masyarakat, lembaga instansi pemerintah dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- *Kepuasan pelayanan* adalah hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- Ada 14 unsur yang relevan, valid, dan reliable untuk mengukur indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.
- Dicantumkan kuesioner untuk melakukan survai kepuasan pelanggan, langkah-langkah penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), serta ketentuan tentang jumlah responden minimal dalam survai yaitu sebanyak minimal 150 orang, yang dipilih secara acak. Dasar perhitungannya adalah:

$$(\text{"jumlah unsur"} + 1) \times 10 = (14 + 1) \times 10 = 150 \text{ responden.}$$

C. Latihan/Tugas

1. Lakukan diskusi dengan 2-3 orang teman duduk di kanan/kiri Anda tentang bagaimana cara-cara toko swalayan melayani pelanggan. Nilai-nilai positif apa yang dapat dipetik dari cara mereka melayani pelanggan?
2. Diskusikan lebih lanjut, apakah hal-hal yang positif dilakukan oleh toko swalayan bisa juga dilakukan di lingkungan lembaga pemerintahan.

D. Rangkuman

- Kepuasan adalah kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh. Bila kenyataan yang diperoleh sama dengan harapan, terjadilah rasa puas. Semakin tinggi "kelebihannya", semakin tinggi tingkat kepuasannya.
- Pelanggan adalah orang atau mereka yang menerima layanan atau nilai tambah nyata dari penyedia layanan. Pelanggan dalam konteks lembaga publik atau instansi pemerintah adalah masyarakat.
- Kepuasan pelanggan ini bisa dicapai apabila lembaga pemberi layanan mampu memberikan layanan yang berkualitas.

- Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan tiga atribut kepuasan pelanggan. Menurut Dutka atribut kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut.
 - *Attribute related to the product*, atribut yang berhubungan dengan produk.
 - *Attribute related to service*, atribut yang berhubungan dengan layanan.
 - *Attributes related to the purchase*, atribut yang berhubungan dengan pembelian.
- Lima dimensi kepuasan pelanggan. (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1985).
 - *Tangibility*
 - *Reliability*
 - *Responsiveness*
 - *Assurance*
 - *Empathy*
- Beberapa perundang-undangan dan peraturan terkait dengan pelayanan publik antara lain adalah:
 - UU RI Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
 - PP RI Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU RI Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik,
 - PP RI Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal,
 - Kep Men PAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik,
 - Kep Men PAN Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah,
 - Per Men PAN dan RB RI Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan

E. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kepuasan pelanggan?
2. Siapa pelanggan bagi instansi pemerintahan?
3. Jelaskan tiga atribut pembentuk kepuasan pelanggan!
4. Jelaskan dimensi kepuasan pelanggan yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry!

BAB IV

EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS BIROKRASI

Indikator Keberhasilan

Pada bab ini, fokus paparan adalah pada konsep yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas birokrasi. Setelah menyelesaikan pembelajaran ini Anda diharapkan:

1. Dapat menjelaskan makna efisiensi dan efektivitas birokrasi.
2. Dapat menjelaskan bagaimana mengukur kinerja birokrasi.
3. Dapat menjelaskan bagaimana meningkatkan efektivitas birokrasi.

A. Efisiensi dan Efektivitas Birokrasi

Dalam pengertian secara umum, efisiensi dapat dicapai pada kondisi ketika hasil maksimal dari suatu kegiatan bisa diperoleh. Hal itu dihubungkan dengan sumberdaya yang telah dipergunakan. **Efisiensi** dihitung dengan membandingkan antara efek yang diperoleh dengan usaha yang telah dilakukan. Dengan kata lain, efisiensi menggambarkan tingkat penggunaan sumberdaya untuk menghasilkan hasil kerja maksimal. Untuk mengukur efisiensi, dibutuhkan: a) perkiraan biaya, yaitu berapa sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan suatu usaha, atau sering disebut sebagai masukan (*input*); b) memperkirakan hasil yang diperoleh, atau keluaran (*output*), kemudian, c) membandingkan keduanya.

Masalah efisiensi biasanya banyak dibicarakan dalam konteks organisasi swasta, atau dunia usaha. Dan ketika berbicara tentang efisiensi di lembaga publik, orang sering langsung menghubungkannya dengan ketidak-efisienan. Stigma itu belum tentu benar. Perlu analisis dan perhitungan yang cermat. Namun, yang pasti, membandingkan antara organisasi swasta dan publik tidaklah mudah. Karena keduanya memiliki orientasi yang berbeda. Karena itu, membandingkan efisiensi dari kedua jenis organisasi itu tampaknya tidak pas.

Dalam Tabel 3 berikut ini, digambarkan karakteristik organisasi swasta dan organisasi publik.

Tabel 3. Organisasi Publik versus Organisasi Swasta

Organisasi Publik	Organisasi Swasta
Biasanya monopoli	Beroperasi di pasar yang kompetitif
Melayani masyarakat.	Memaksimalkan keuntungan.
Didorong secara langsung atau tidak langsung oleh politisi, yang mencerminkan kepentingan masyarakat.	Pemimpin perusahaan bertanggung jawab kepada pemegang saham, mereka memaksimisasi keuntungan.
Organisasi pemerintahan lebih kaku dikarenakan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.	Lebih fleksibel, lebih mudah dikelola karena keputusan diambil oleh seorang pemimpin tunggal.
distribusi, redistribusi dan mengatur sumberdaya	Menghasilkan dan mendistribusikan sumberdaya
Terkadang pendanaan tidak bagus, kadang lebih atau kurang.	Dibiayai berdasar produktivitasnya atau jika investasi dinilai layak dilakukan.
Masyarakat sering kurang memperoleh informasi dengan baik, dan mencurigai pemerintah.	Investor dan pemegang saham memperoleh informasi dengan baik tentang kegiatan perusahaan yang sedang berlangsung dan situasi pasar.

Sumber: Kotler P., Lee N., 2008, p.18.(dalam Mihaiu dkk, 2010: 133)

Di lembaga publik, banyak kegiatan yang tidak memiliki keuntungan ekonomi secara langsung. Sebagai akibatnya, banyak kegiatan lembaga publik terkesan tidak efisien. Keuntungan secara langsung dari lembaga publik lebih banyak terjadi pada keuntungan sosial. Sebagai contoh, dalam pendirian sekolah, keuntungan ekonomi tidak dapat diperoleh secara langsung. Yang akan segera diperoleh adalah peningkatan literasi baca tulis, berbahasa, matematika, keterampilan psikomotorik tertentu, dan berbagai kemampuan lainnya. Keuntungan ekonomi baru diperoleh setelah para lulusan terjun ke masyarakat dan mampu bekerja atau membuka lapangan kerja baru, sehingga menghasilkan pendapatan tertentu. Ini bisa terjadi 5 sampai dengan 10 tahun kemudian. Bahkan bisa lebih lama lagi.

Layanan administrasi kependudukan, dapat dikatakan tidak akan ada balikan nilai ekonominya. Yang terjadi justru pengeluaran biaya. Sehingga sulit untuk menghitung efisiensinya. Dalam pendirian puskesmas, perolehan yang langsung dapat dinikmati

adalah peningkatan kualitas kesehatan masyarakat sekitarnya. Biaya yang dikeluarkan untuk pendirian dan pelaksanaan layanan kesehatan tidak akan sebanding dengan perolehan pembayaran masyarakat untuk memperoleh layanan kesehatan. Karena memang bukan keuntungan ekonomi yang dikejar. Lebih banyak keuntungan sosial yang diperoleh. Masyarakat yang sehat akan bisa menjalankan kegiatan sehari-harinya dengan lebih baik. Baru dari situlah ada beberapa balikan nilai ekonomi yang diperoleh. Efisiensi di sektor publik dapat dibandingkan dengan sektor swasta hanya jika memiliki tujuan identik; itu pun tetap tidak sepenuhnya sebanding. Karena sektor publik mengembangkan kegiatan atau proyek yang kompleks, yang memperhitungkan tidak hanya manfaat ekonomi tetapi juga manfaat sosial.

Dalam realisasi kegiatan atau proyek di lembaga publik, sering ada sejumlah kebijakan yang harus dilaksanakan, antara lain (Stoian M., Ene N.C., 2003; dalam Mihaiu dkk, 2010: 135):

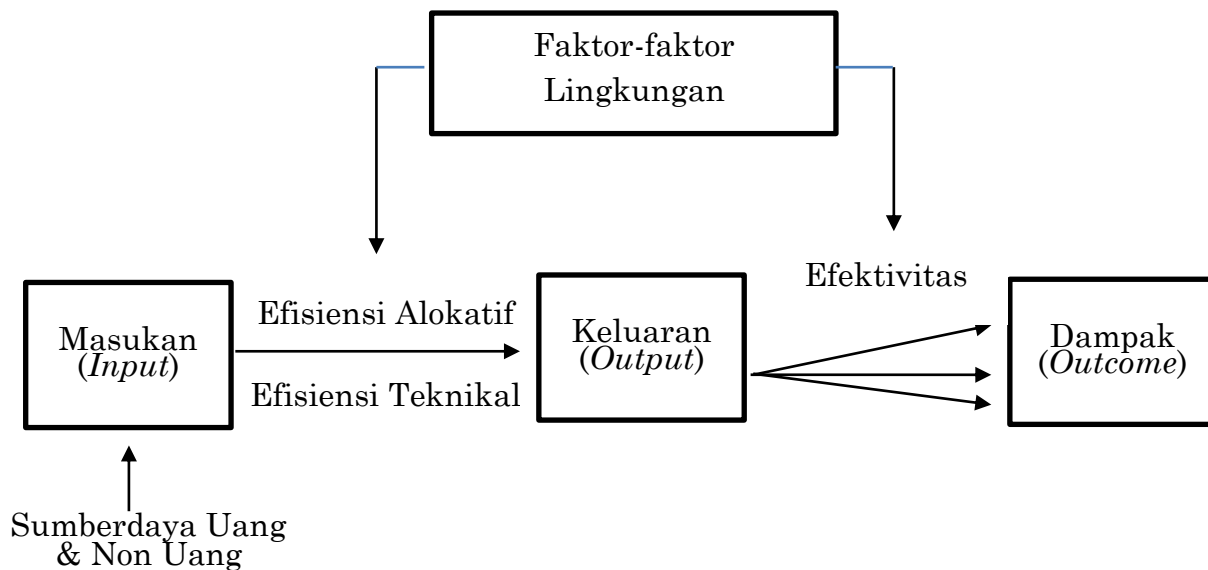
- Pengharusan untuk menggunakan harga rendah bahkan di bawah harga lokal yang ditentukan. Ini dimaksudkan untuk mendistribusikan kembali pendapatan.
- Penetapan bahwa beberapa peralatan atau produk yang akan dibeli oleh lembaga publik harus produksi dalam negeri, berapa pun harganya. Hal ini untuk menyeimbangkan neraca pembayaran.
- Penetapan bahwa institusi publik tidak boleh mengurangi jumlah tenaga kerja, meskipun sangat besar. Maksudnya agar tidak meningkatkan jumlah pengangguran dan menimbulkan beberapa masalah sosial.
- Pemaksaan membangun industri di suatu daerah yang secara ekonomi tidak menguntungkan, tetapi dimaksudkan untuk menjadikan pembangunan daerah yang lebih berimbang.
- Persyaratan bahwa lembaga publik harus menggunakan beberapa teknologi lokal. ini untuk mengurangi ketergantungan ekonomi nasional terhadap luar negeri/eksternal.

Efektivitas adalah indikator yang ditunjukkan oleh rasio antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang harus dicapai dalam suatu program.

Peter Drucker percaya bahwa tidak ada efisiensi **tanpa efektivitas**, karena lebih penting untuk melakukan dengan baik apa yang telah Anda ajukan (efektivitasnya)

daripada melakukan hal lain yang belum tentu Anda perhatikan (rencanakan) (Drucker, 2001, hal.147; dalam Mihaiu dkk, 2010: 136). Hubungan antara efisiensi dan efektivitas adalah bahwa keduanya merupakan bagian dari keseluruhan; efektivitas adalah kondisi yang diperlukan atau dipersyaratkan untuk mencapai efisiensi. Hubungan keduanya ini dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 4. Hubungan antara Efisiensi dan Efektivitas



Sumber: Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F., (2008): *The effectiveness and efficiency of public spending*, p.3. (dalam Mihaiu dkk, 2010: 137)

Efisiensi teknis menggambarkan hubungan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) pada kurva produksi. Karena tidak setiap bentuk efisiensi teknis masuk akal dalam ekonomi, kekurangan ini diperbaiki melalui **efisiensi alokatif** yakni rasio antara biaya dengan manfaat. **Efektivitas**, menggambarkan hubungan antara keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*). Dalam hal ini perbedaan antara keluaran dan dampak harus jelas. Misalnya, untuk pendidikan, keluaran diwakili oleh tingkat melek huruf, dan dampaknya berupa tingkat pendidikan penduduk aktif negara itu. Dengan demikian, dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan program dipengaruhi oleh keluaran, serta oleh faktor eksternal lainnya. Karena itu, efektivitas, menggambarkan keberhasilan pencapaian tujuan yang diinginkan, dengan sumber daya yang telah digunakannya.

Efektivitas lebih sulit untuk dicapainya daripada efisiensi, karena efisiensi tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar. (Mandl U., Dierx A., Ilzkovitz F., 2008, dalam Mihaie dkk, 2010: 137).

Faktor-faktor (langsung) yang mempengaruhi efisiensi:

- Masukan. Di sektor publik, masukan (sumberdaya) jauh lebih sulit diukur daripada di sektor swasta, karena sebagian besar waktu layanan publik tumpang tindih dan sumberdaya berasal dari beberapa sumber. Tetapi, secara umum, *masukan* diartikan sebagai biaya-biaya yang dikeluarkan dalam suatu proyek/kegiatan/layanan.
- Keluaran. Dalam sektor publik *keluaran* lebih sulit diukur daripada *masukan*, karena memiliki dimensi ekonomi dan sosial. Di sektor swasta, *keluaran* memiliki nilai pasar, mudah untuk dievaluasi. Sementara di sektor publik proses ini kompleks, melibatkan peramalan yang jauh lebih banyak. Untuk mengevaluasi *keluaran* dari sektor publik, perlu lebih dulu didefinisikan indikator-indikator yang akan dievaluasi. Mekanismenya rumit dan agak kabur dalam beberapa area.

Efektivitas dipengaruhi oleh *keluaran*, *dampak* (*outcomes*) dan faktor lingkungan. Faktor lingkungan (seperti gaya hidup dan berbagai pengaruh sosio-ekonomi) memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas. Kualitas administrasi publik mempengaruhi baik efisiensi penggunaan dana publik ataupun efektivitasnya. Atas dasar alasan ini, banyak negara Uni Eropa telah mereformasi administrasi publiknya untuk meningkatkan efisiensinya. Reformasi dilakukan antara lain dengan menyederhanakan struktur organisasi, meningkatkan penggunaan teknologi informasi (IT), mengoptimalkan arus informasi, reformasi manajemen sumber daya manusia, dan mengadopsi sistem penganggaran berbasis program. Korupsi adalah faktor eksternal lain yang juga mempengaruhi dampak kebijakan publik.

Dampak (*outcomes*) dari sebuah proyek sering dicapai dalam kurun waktu yang panjang, dan banyak *keluaran* dibutuhkan untuk mencapai suatu *dampak*. Misalnya, pertumbuhan ekonomi, yang merupakan *dampak* dari kebijakan ekonomi suatu negara, memerlukan beberapa tahun dan beberapa *keluaran* yang harus dicapai sebelumnya, seperti inflasi yang rendah, dan jumlah investasi yang lebih banyak.

B. Mengukur Kinerja Birokrasi

Bagi masyarakat umum, birokrasi pelayanan publik yang berkinerja baik tentu menjadi dambaan. Namun, bagaimana mereka dapat mengetahui kinerja mereka? Apa parameter yang digunakan dan bagaimana cara mengukur kinerja birokrasi dalam memberikan layanan kepada publik? Bila ada informasi yang dapat menjawab pertanyaan itu, tentu akan disambut baik karena sangat berguna bagi masyarakat. Begitu pula bagi institusi publik pemberi layanan, karena mereka juga akan bisa memperoleh balikan untuk memperbaiki kinerjanya. Sehingga semua pihak akan bisa secara objektif menilai kualitas kinerja suatu birokrasi.

Menurut Eko Prasajo (guru besar Fisip UI dan mantan Wamen PAN-RB, dalam Amral, R, 2013), ada tiga indikator utama dalam mengukur birokrasi yang dinilai baik. Pertama, peningkatan kualitas pelayanan publik. Indikator ini dapat dilihat dari indeks kepuasan masyarakat. Kedua, 'free corruption' atau bebas KKN, yang dapat diukur berdasarkan integritas dan indeks persepsi korupsi masyarakat. Ketiga, performance akuntability atau akuntabilitas kinerja, yang bisa dilihat dari nilai laporan akuntabilitas kinerja dari pemerintah. Dari ketiganya itu, indikator yang paling mudah diukur terkait keberhasilan birokrasi itu adalah tingkat kepuasan masyarakat. Setiap kementerian, lembaga dan pemerintah daerah harus melakukan survei terkait indeks kepuasan masyarakat.

Dikatakan lebih lanjut, salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas layanan publik adalah melalui promosi jabatan yang dilaksanakan secara terbuka, melalui lelang jabatan. Diharapkan dengan promosi yang terbuka, orang bisa bersaing secara jujur dan tidak lagi berdasarkan kedekatan. Dasarnya adalah kemampuan orang untuk menduduki jabatan itu sesuai kompetensi dasar dan bidangnya. Konsep ini sangat baik, karena ada dua hal penting yang dapat diperoleh. Pertama, kesan positif dari masyarakat bahwa proses promosi jabatan dilakukan secara lebih objektif. Kecurigaan adanya praktik KKN bisa dieliminasi. Kedua, karena selesai berdasarkan pada kompetensi yang dimiliki, maka bagi yang terpilih dipercaya memiliki kompetensi yang sesuai dengan posisi jabatan yang diisinya. Penguasaan kompetensi yang baik, akan lebih menjamin diperolehnya hasil kinerja yang baik

pula. Karena itu sistem promosi ini diharapkan sangat membantu mendorong kualitas kinerja lembaga publik.

Pada kesempatan lain, Muhammad Yusuf Ateh (Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas, dan Pengawasan Kemenpan dan RB) mengemukakan, keberhasilan reformasi birokrasi pada instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dapat diukur menggunakan tiga indikator. Ia mengatakan: "Indikator tersebut, yaitu terwujudnya pemerintah yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik pada masyarakat dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi," (Wahyudi, I, 2014). Pendapat senada ini menguatkan apa yang telah dikemukakan oleh Eko Prasajo tersebut di atas.

Ateh kemudian menambahkan, untuk mengukur pemerintahan yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme dapat dilihat dari opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap laporan keuangan instansi pemerintah.

Sementara itu, menurut Mihaiu dkk (2010), mengukur kinerja sektor publik, perlu mempertimbangkan perbedaan antara: sarana yang digunakan (*input*), proses (*throughput*), produk (*output*) dan efek yang dicapai (*outcome*). Lalu bagaimana menilai kinerja lembaga publik? Kualitas kinerja lembaga publik biasanya dinilai berdasar efisiensi dan efektivitas kerjanya. Secara sederhana, semakin efisien dan efektif, dikatakan lembaga publik itu semakin berkualitas atau semakin berkinerja baik. Profiroiu, M. dan Profiroiu, A. (dalam Mihaiu dkk, 2010: 138-139) menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat diperoleh melalui beberapa cara pengukuran:

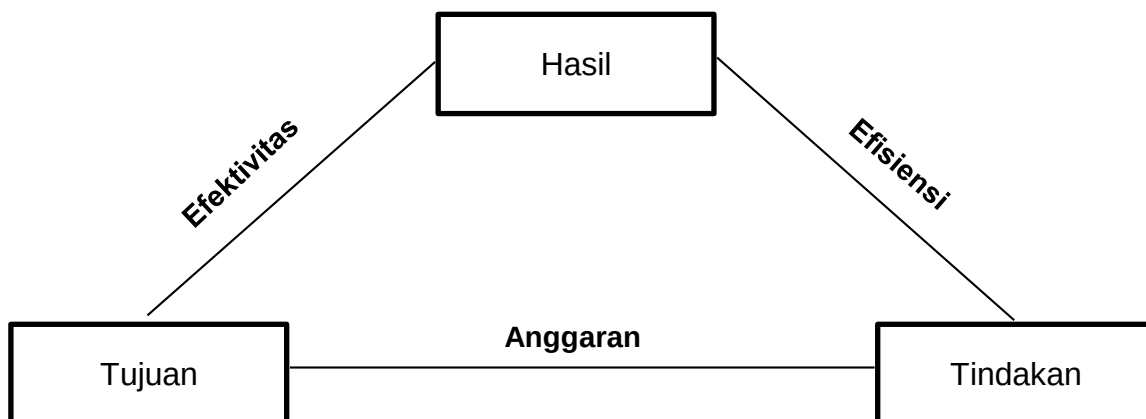
1. Menghitung nilai ekonomi sumberdaya, yang dapat ditentukan dengan membandingkan harga pembelian *inputs* dengan nilai yang ditentukan.
2. Menghitung biaya-biaya, meliputi pengukuran penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk menghasilkan/menyediakan produk atau layanan tertentu.
3. Mengukur efisiensi, yaitu memperhitungkan hasil yang diperoleh dihubungkan dengan penggunaan sumberdayanya. Sebuah proyek dinyatakan efektif jika hasil yang dicapai maksimal dengan tingkat penggunaan sumberdaya tertentu, atau jika penggunaan sumberdaya minimum untuk tingkat hasil tertentu.
4. Mengukur efektivitas, dengan mengukur rasio antara hasil aktual/sebenarnya dengan tingkat yang diharapkan. Kesulitan mengukur efektivitas adalah dalam

menilai dan mengkuantifikasi hasil, yang seringkali memiliki bentuk non fisik, dan tidak dapat diukur secara langsung. Hasil dari proyek-proyek lembaga publik dapat bersifat ekonomi dan sosial.

5. Mengukur kualitas layanan, yang dirancang agar produk/layanan publik bisa memenuhi persyaratan dari warga. Dalam pengertian ini, kualitas itu termasuk pula efektivitas dari proyek. Kekurangan metode ini adalah bahwa dalam kenyataannya kualitas itu adalah konsep yang samar-samar dan kompleks, yang tidak cukup tercermin dari indikator-indikator. Konsep kualitas meliputi tidak hanya kualitas produk/ layanan yang ditawarkan, tetapi juga kualitas proses produksi dan kualitas sistem.
6. Mengukur kinerja keuangan.
7. Mengukur kinerja keseluruhan.

Hubungan antara Anggaran – Efisiensi – Efektivitas, dapat digambarkan dalam gambar Segi Tiga Kinerja berikut.

Gambar 5. Segi Tiga Kinerja



Sumber: Floristeanu E., *Eficienta si eficacitatea în sectorul public*, p.1.

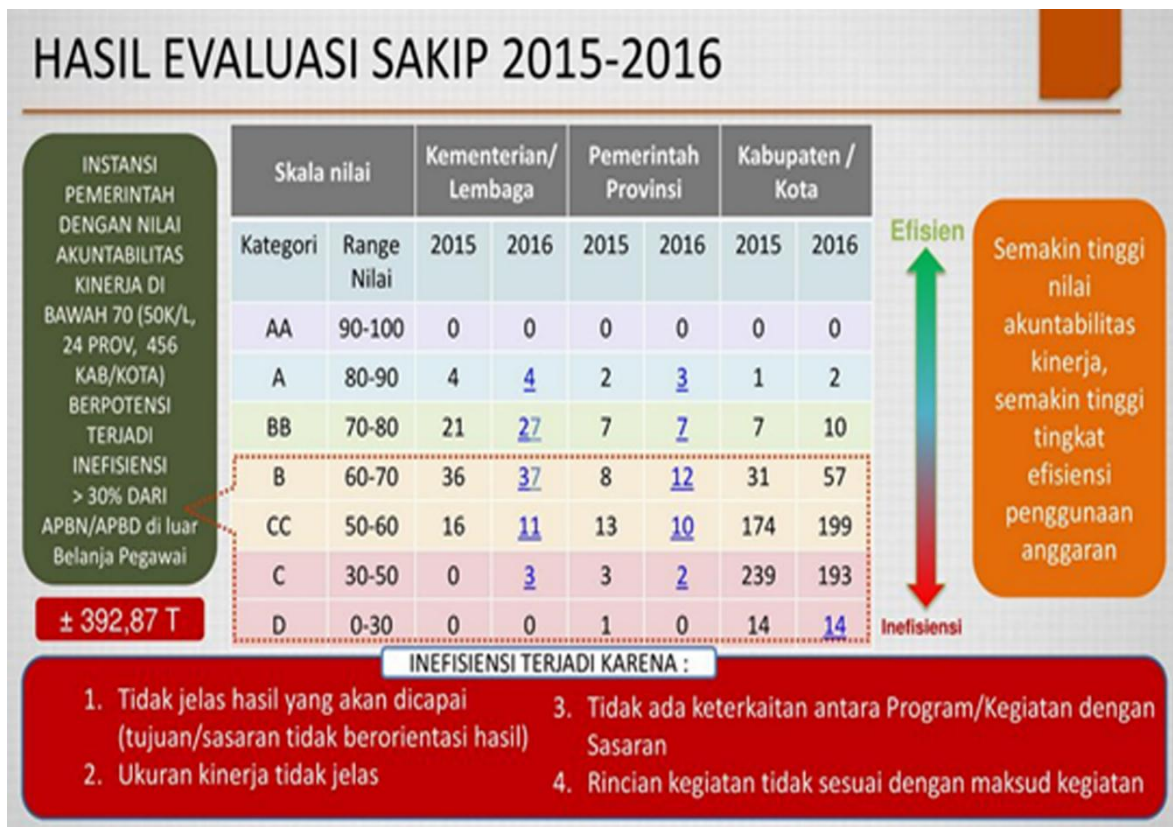
(dalam: Mihaiu dkk, 2010: 139)

Berbagai alternatif perhitungan yang dapat dijadikan dasar dalam menilai kualitas kinerja lembaga publik tersebut memberi peluang kepada kita untuk memilih yg paling sesuai dengan kondisi dan konteks yang ada. Apa tujuan penilaian, data dan informasi apa yang tersedia, berapa waktu yang tersedia, dan berbagai faktor lain yang menjadi faktor pembatas dalam penilaian yang akan dilakukan.

C. Meningkatkan Efektivitas Birokrasi

Sebagaimana telah dilakukan di banyak negara, salah satu cara untuk memperbaiki kinerja birokrasi adalah dengan melakukan reformasi terhadap birokrasinya. Reformasi birokrasi di Indonesia mulai bergulir sejak diterbitkannya Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2011 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, yang kemudian ditindak-lanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Sejak digulirkan program Reformasi Birokrasi tersebut, dari tahun ke tahun efektivitas birokrasi di Indonesia mengalami perbaikan. Hasil evaluasi terhadap kinerja birokrasi berdasarkan Sistem Akuntansi Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada periode tahun 2015 – 2016 dan nilai rata-rata Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) pada periode 2013 – 2016 menggambarkan terjadinya kenaikan yang cukup menggembirakan. Kecenderungan ini diharapkan akan terus positif, dengan angka kenaikan yang lebih baik. Berikut hasil evaluasi dimaksud.

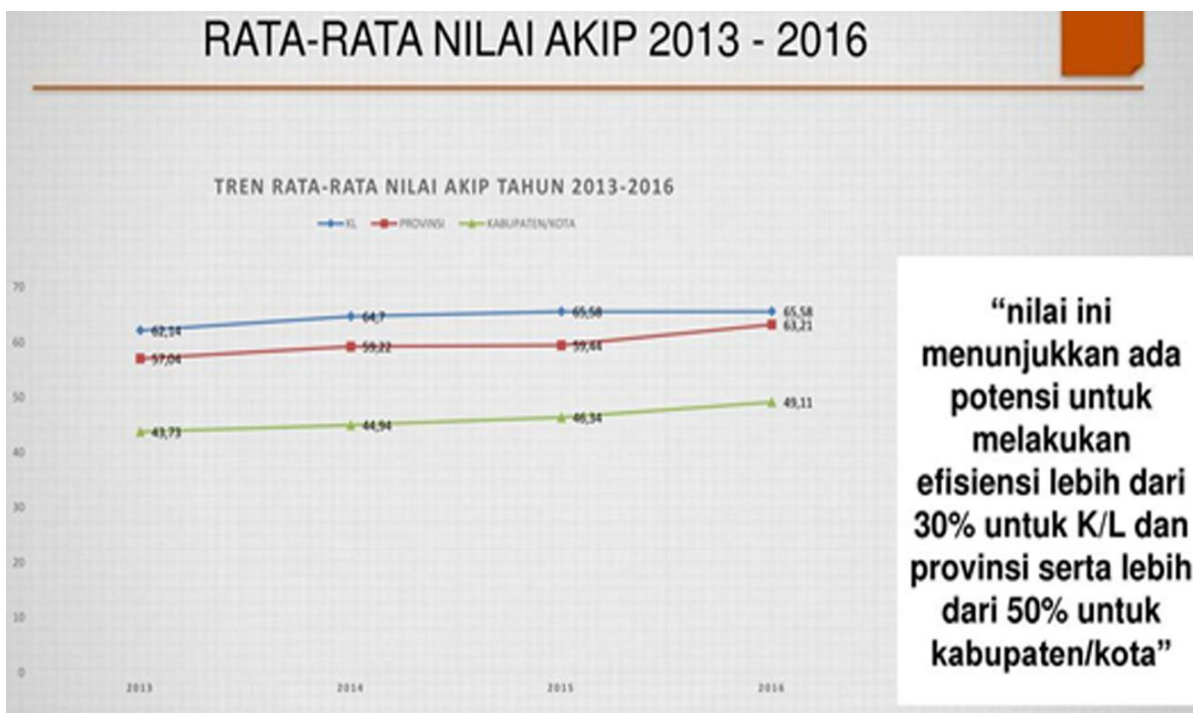
Gambar 6. Hasil Evaluasi SAKIP 2015 – 2016



Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Analisis terhadap hasil evaluasi di atas memberi celah untuk melakukan sejumlah perbaikan. Baik perbaikan terhadap efisiensi birokrasi ataupun terhadap efektivitas birokrasi. Terhadap masalah efisiensi ini, Presiden memberi perhatian khusus dengan memberi sejumlah arahan – seperti dijelaskan pada informasi gambar berikut.

Gambar 7. Grafik Rata-Rata Nilai AKIP 2013 – 2016



Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

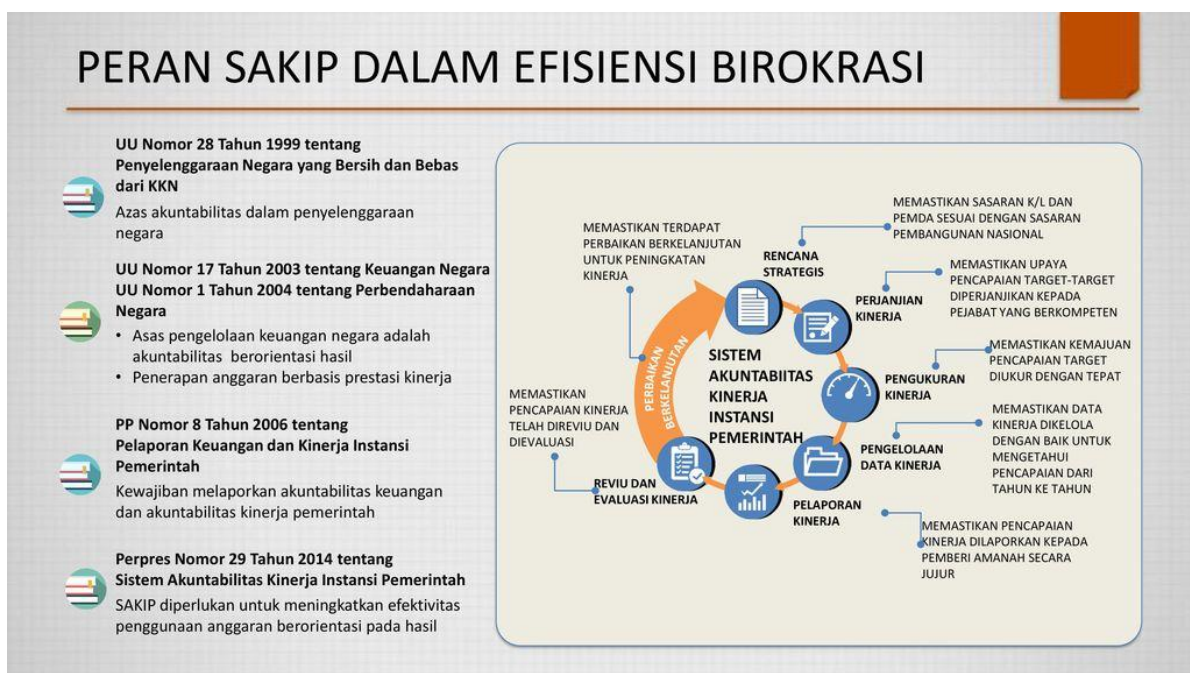
Sejak tahun 1999, melalui Keppres Nomor 7 tahun 1999, pemerintah telah mewajibkan setiap instansi pemerintahan pusat dan daerah untuk menerapkan SAKIP. Karena pentingnya pemahaman tentang SAKIP dalam pelaksanaan birokrasi publik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengingatkan kembali peran SAKIP sebagai sistem perencanaan dan pertanggungjawaban di lingkungan pemerintah. Khususnya dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas birokrasi. Secara skematis hal tersebut dijelaskan sebagai berikut.

Gambar 8. Butir-butir Arahan Presiden dalam Peningkatan Efisiensi Birokrasi



Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Gambar 9. Peran SAKIP dalam Efisiensi Birokrasi



Sumber:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Kemudian, terkait dengan upaya peningkatan efektivitas birokrasi, pemerintah telah membuat sejumlah pemutahiran dan penyesuaian sasaran dan area perubahan yang penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Sasaran dan area tersebut dirancang oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, seperti ditunjukkan dalam informasi gambar berikut. Sasaran dan area reformasi ini diharapkan dapat menjadi acuan seluruh lembaga pemerintahan, baik pusat ataupun daerah, agar program dan pelaksanaan reformasi birokrasinya bisa lebih fokus dan terarah.

Gambar 10. Peran SAKIP dalam Peningkatan Efektivitas Pembangunan



Sumber:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Gambar 11. Sasaran Reformasi Birokrasi



Sumber:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Strategi penting dalam meningkatkan kualitas kinerja instansi publik adalah melalui pengintegrasian dalam perencanaan hingga pelaksanaannya. Tentang pengintegrasian ini, akan dibahas lebih lanjut pada bab selanjutnya.

Gambar 12. Area Perbaikan Kinerja Lembaga Pemerintah



Sumber:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

D. Latihan/Tugas

5. Lakukan identifikasi komponen *inputs*, *proses*, *outputs*, dan *outcomes* di unit kerja Anda!
6. Coba Anda evaluasi diri bagaimana efisiensi dan efektivitas unit kerja Anda!

E. Rangkuman

- Efisiensi dihitung dengan membandingkan antara efek yang diperoleh dengan usaha yang telah dilakukan. Efisiensi menggambarkan tingkat penggunaan sumberdaya untuk menghasilkan hasil kerja maksimal.
- Untuk mengukur efisiensi, perlu: a) perkiraan biaya yang dibutuhkan untuk melakukan suatu usaha, atau disebut masukan (*input*); b) perkiraan hasil yang diperoleh, atau keluaran (*output*), kemudian, c) membandingkan keduanya.
- Keuntungan secara langsung dari lembaga publik lebih banyak terjadi pada keuntungan sosial.
- Efektivitas adalah indikator yang ditunjukkan oleh rasio antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang harus dicapai dalam suatu program.
- Efisiensi dipengaruhi faktor-faktor: masukan, dan keluaran.
- Efektivitas dipengaruhi oleh keluaran, dampak (*outcomes*) dan factor lingkungan.
- Tiga indikator utama dalam mengukur birokrasi yang dinilai baik (Prasojo, 2013):
 - Peningkatan kualitas pelayanan publik, dapat dilihat dari indeks kepuasan masyarakat.
 - Bebas KKN, yang dapat diukur berdasarkan integritas dan indeks persepsi korupsi masyarakat.
 - Akuntabilitas kinerja
- Profiroiu, M. dan Profiroiu, A. penilaian kinerja dapat diperoleh melalui beberapa cara pengukuran:
 - a. Menghitung nilai ekonomi sumberdaya.
 - b. Menghitung biaya-biaya untuk menghasilkan/menyediakan produk atau layanan tertentu.
 - c. Mengukur efisiensi penggunaan sumberdayanya.
 - d. Mengukur efektivitas, rasio antara hasil aktual/sebenarnya dengan tingkat yang diharapkan.
 - e. Mengukur kualitas layanan.
 - f. Mengukur kinerja keuangan.
 - g. Mengukur kinerja keseluruhan.

- Salah satu cara untuk memperbaiki kinerja birokrasi adalah dengan melakukan reformasi birokrasi.

F. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Efisiensi? Bagaimana mengukurnya?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Efektivitas? Bagaimana mengukurnya?
3. Jelaskan cara mengukur kinerja birokrasi!

BAB V**SINERGITAS DALAM PELAYANAN PUBLIK****Indikator Keberhasilan**

Pada bab ini, fokus paparan adalah pada konsep yang terkait dengan sinergitas dalam pelayanan publik. Setelah menyelesaikan pembelajaran ini Anda diharapkan:

1. Dapat menjelaskan pentingnya koordinasi dan kerjasama.
2. Dapat menjelaskan konsep pendekatan *Whole of Government*.
3. Dapat menjelaskan konsep Siloisasi di dalam suatu organisasi.
4. Dapat menjelaskan penerapan pendekatan *Whole of Government* di Indonesia.

A. Koordinasi dan Kerjasama

Di depan telah diungkap, ketika Pemda DKI membuka *Mal Pelayanan Publik*, masyarakat menanggapinya dengan senang sekali. Karena mereka memperoleh kemudahan dan kenyamanan layanan dari lembaga publik yang ada di situ. Memperoleh kemudahan karena disamping prosedurnya diperbaiki, juga karena pihak-pihak yang terkait dengan banyak urusan layanan yang dibutuhkan, bergabung di satu tempat tersebut.

Langkah serupa juga dilakukan di berbagai kota/kabupaten lainnya di Indonesia. Mereka menyediakan satu tempat dan membentuk suatu sistem untuk dapat melayani berbagai keperluan masyarakat di situ. Masyarakat sangat dimudahkan kebutuhannya dipenuhi. Masyarakat tidak perlu lagi harus mondar-mandir ke beberapa tempat yang terpisah, yang mungkin juga berjarak cukup jauh dari satu tempat ke tempat lainnya, hanya guna mengurus satu izin usaha misalnya. Sistem pelayanan yang telah banyak dikembangkan tersebut, dimungkinkan karena adanya koordinasi dan kemauan untuk bekerjasama dari berbagai pihak yang terkait. Mereka membangun satu sistem terpadu. Sehingga satu dengan lainnya dapat saling komplementer secara proporsional sesuai tanggung jawabnya untuk melaksanakan satu tujuan yang sama, yaitu melayani masyarakat secara prima.

Gambar 13. Berbagai Tempat Pelayanan Publik di Satu Tempat



UPTSA Surabaya



Mal Layanan Publik Kota Batam



Dinas PMPTSP Bandung



Mal Pelayanan Publik Banyuwangi

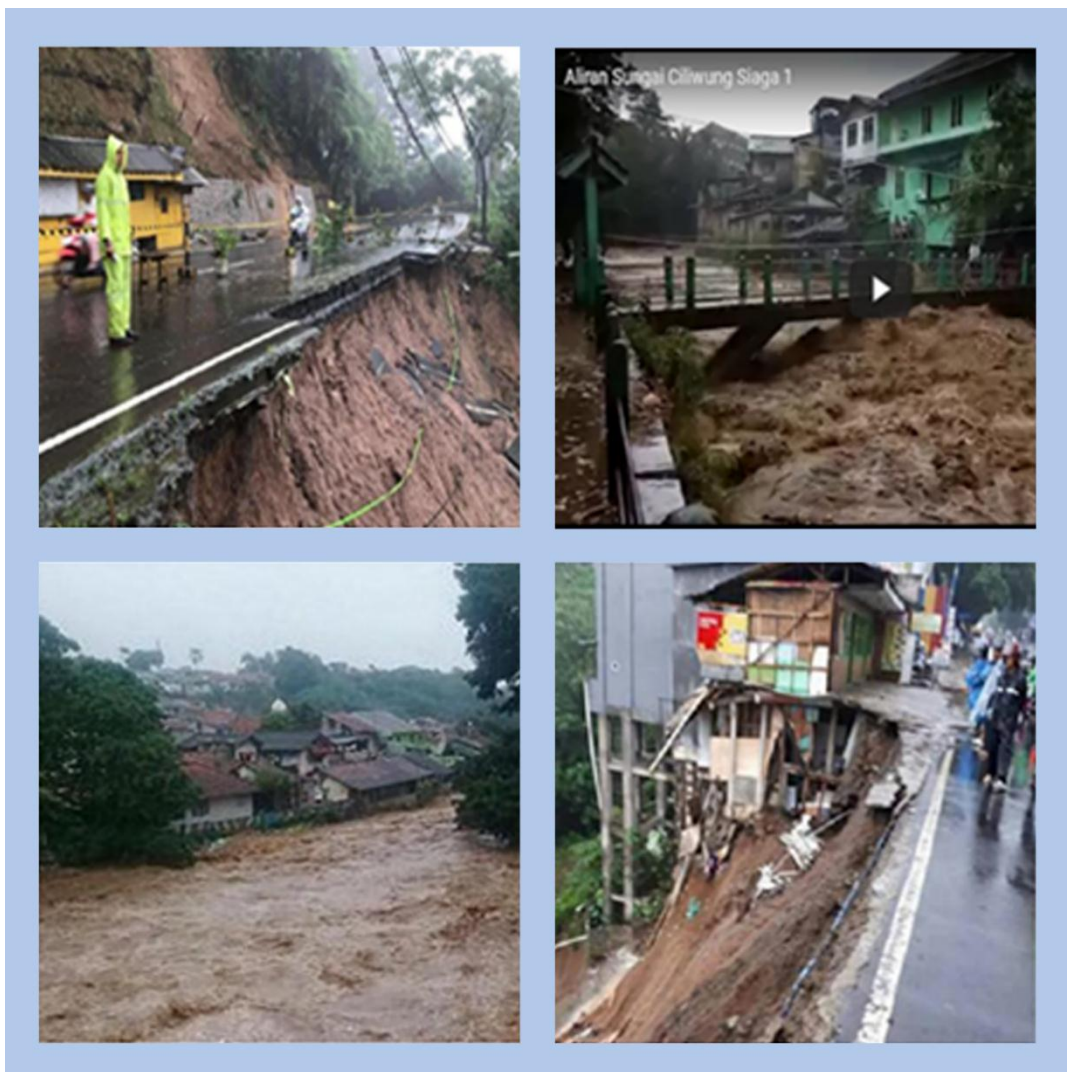
Mal Pelayanan Publik DKI mengklaim mampu melayani lebih dari 300 jenis layanan. UPTSA Surabaya lebih dari 200 jenis layanan; dan Mal Pelayanan Publik Banyuwangi lebih dari 130 jenis layanan.

Suatu prestasi yang patut dibanggakan, dan berpotensi untuk dikembangkan. Jumlah layanan yang sedemikian banyak tersebut, tidak mungkin bisa dilaksanakan hanya oleh satu institusi publik. Pasti melibatkan banyak institusi, dan harus dikoordinasikan dengan baik. Mal Pelayanan Publik DKI melibatkan 10 institusi, UPTSA Surabaya melibatkan 14 institusi, dan Mal Pelayanan Publik Banyuwangi melibatkan 18 institusi. (Men PAN&RB, 2017).

Pada awal bulan Februari 2018, terjadi bencana alam banjir dan tanah longsor di daerah segi tiga Bogor-Cianjur-Sukabumi, Jawa Barat. Bencana alam ini diawali dengan hujan dengan intensitas yang cukup deras dan dalam jangka waktu waktu yang cukup lama. Daerah ini adalah hamparan pegunungan dengan sebagian wilayahnya telah dipadati oleh pemukiman penduduk. Pemukiman yang cukup padat itu sebagian menempati kawasan yang curam kemiringan tanahnya, dan sebagian lainnya ada di lembah di bawah bukit-bukit yang juga cukup curam. Sehingga memang sangat rawan untuk mengalami kelongsoran. Daerah serapan air yang semakin menyempit tidak lagi mampu menampung curahan air hujan yang demikian besar.

Akhirnya terjadilah bencana banjir dan longsor. Banjir terjadi di sekitar aliran-aliran sungai hingga ke daerah hilir Jakarta. Sedangkan longsor terjadi di daerah perbukitan. Bencana ini segera menarik banyak perhatian. Pada satu sisi sibuk dan bersusah payah untuk menyelamatkan para korban bencana. Sebagian lainnya memprihatinkan akan kurangnya kesadaran dan kerjasama dari berbagai pihak untuk menjaga lingkungan agar bisa lebih lestari. Pertolongan korban dilakukan oleh berbagai aparat terkait dan juga dari kalangan masyarakat sendiri. Pihak-pihak tersebut antara lain adalah unsur Badan Penanggulangan Bencana Daerah, Badan Nasional Penanggulangan Bencana, Kepolisian RI, TNI, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Aparat Kecamatan dan Kelurahan, Dinas Perhubungan, serta unsur-unsur masyarakat dan LSM. Mungkin masih banyak pihak lain lagi yang aktif terlibat.

Menurut detik.news (5 Februari 2018), bahu jalan di salah satu titik ada yang sudah ambrol tanahnya. Kemudian bukit di atasnya longsor setinggi sekitar 15 m, menutupi badan jalan. Sehingga setengah badan jalannya tidak dapat dilalui kendaraan. Harus ada pengalihan arus lalu lintas. Sementara itu, pada hari berikutnya, Fokus Indosiar (6 Februari 2018) mengabarkan bahwa telah jatuh korban 5 orang dari bencana tanah longsor tersebut.

Gambar 14. Kondisi Bencana Banjir dan Longsor di Kawasan Puncak

Sumber: berbagai sumber

Tiga orang masih dapat diselamatkan, namun dua orang korban lainnya meninggal dunia. Mencermati dan menganalisis berita bencana alam di atas, ada dua hal penting yang berkaitan dengan proses dan mekanisme koordinasi dan kolaborasi. Pertama, terkait dengan proses penyelamatan korban bencana.

Pada peristiwa ini, koordinasi dan kolaborasi dari berbagai pihak tampaknya berjalan dengan baik dan lancar. Sehingga pertolongan dan penanganan terhadap korban bisa segera dilakukan. Mereka bekerja siang malam untuk menyelamatkan korban dan juga untuk memulihkan kondisi lingkungan secepat mungkin. Apa yang mereka lakukan dapat dikatakan efektif, terutama dalam menolong para korban bencana. Tampaknya mereka memiliki kesatuan visi, yaitu menolong korban secepat

mungkin. Terkait dengan pemulihan kondisi lingkungan, dikarenakan kerusakan yang cukup parah serta adanya kekhawatiran akan risiko bencana susulan, maka jalur lalu lintas yang menghubungkan Bogor dan Cianjur itu ditutup total hingga 10 hari.

Kedua, terkait dengan pengelolaan kawasan. Daerah bencana merupakan daerah pegunungan dan daerah tangkapan dan resapan air yang penting. Segi tiga Bogor-Cianjur-Sukabumi ini termasuk daerah yang memiliki curah hujan tinggi. Bila daerah tersebut tidak terjaga keseimbangan lingkungannya, dapat dipastikan curahan air hujan yang tinggi tidak dapat ditahan di situ. Sehingga air akan mengalir ke hilir dengan debit yang besar. Daerah hilir akan menjadi korban menerima limpahan air dengan debit yang besar. Bencana banjir sulit untuk dielakkan. Bencana longsor dan banjir yang terjadi jelas membuktikan bahwa keseimbangan lingkungan kawasan itu telah rusak. Pada tahun-tahun sebelumnya sebenarnya kejadian longsor telah sering kali terjadi. Namun karena skalanya relatif kecil, banyak yang tidak memperhatikannya. Peristiwa itu semestinya harus ditanggapi oleh berbagai pihak terkait sebagai sinyal telah adanya “kesalahan” pengelolaan kawasan. Pada kenyataannya, tidak ada tindakan signifikan untuk memperbaiki situasi yang ada. Mungkin karena kurang peka terhadap sinyal-sinyal alam, atau mungkin pula karena saling menganggap bahwa itu bukan tanggung jawab mereka. Akhirnya terjadi pembiaran kolektif.

Pengelolaan kawasan segi tiga Bogor-Cianjur-Sukabumi membutuhkan koordinasi dan kerjasama banyak pihak. Antara lain pemerintah daerah di tiga kabupaten, pemerintah provinsi Jawa Barat, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Kehutanan dan Lingkungan Hidup, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Perhubungan, Kementerian Sosial, berbagai instansi vertikal terkait, masyarakat, dan mungkin masih banyak pihak lain. Ini semua karena pengelolaan kawasan itu berhubungan dengan banyak aspek kehidupan. Paling tidak terkait aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Hal itu sangat sulit bisa dilaksanakan dengan efektif oleh hanya satu atau dua pihak saja. Bencana yang terjadi menunjukkan bahwa koordinasi dan kerjasama yang diharapkan tidak terjadi.

Paragraf-paragraf di atas mengungkap bahwa koordinasi dan kerjasama yang baik dari para pihak terkait dan relevan sangat diperlukan untuk keberhasilan suatu program. Semakin besar dan kompleks program yang dilaksanakan, semakin menuntut adanya koordinasi dan kerjasama pihak-pihak terkait dan relevan dengan sungguh-sungguh dan efektif. Pola pikir dan budaya kerja untuk selalu berkoordinasi dan bekerjasama di lingkungan institusi publik sangat diperlukan. Semua ini dimaksudkan agar kualitas layanan kepada publik dapat diberikan pada tingkat yang terbaik. Reaksi masyarakat yang senang dan merasa puas ketika dibukanya Mal Pelayanan Publik, membuktikan keberhasilan koordinasi dan kerjasama itu.

B. *Whole-of-Government* (WoG)

Whole-of-Government (WoG) adalah sebuah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan-tujuan pembangunan kebijakan, manajemen program dan pelayanan publik. Oleh karenanya WoG juga dikenal sebagai pendekatan *interagency*, yaitu pendekatan yang melibatkan sejumlah kelembagaan yang terkait dengan urusan-urusan yang relevan (Suwarno, Y, dan Sejati, T.A., 2017)

Penyelenggaraan pemerintahan dengan pendekatan WoG ini telah dikenal cukup lama di beberapa negara. Meskipun mereka sebagian tidak menyebutnya dengan istilah WoG. Negara-negara persemakmuran; Inggris, Kanada, Australia, dan Selandia Baru telah menerapkan pendekatan ini. Inggris adalah negara yang mengawali pendekatan ini, yaitu pada tahun 1999, yaitu pada era pemerintahan Perdana Menteri Tony Blair. Mereka menyebutnya sebagai *joined-up government*. Sedangkan istilah 'manajemen horisontal' (*horizontal management*) atau 'pemerintahan horisontal' (*horizontal government*) digunakan di Kanada. Di Australia, istilah yang digunakan adalah 'pemerintahan terpadu' (*integrated government*) atau 'pemerintahan kolaboratif' (*collaborative government*) (Edwards, 2002, dalam Hunt, S, 2005: 7).

Pada awal pemerintahan Tony Blair, tahun 1997, ia menghadapi situasi adanya departementalisme yang sangat kuat banyak terjadi di lembaga-lembaga

pemerintahan. Terjadi 'teritorialisme'. Untuk mengatasi departementalisme, dikeluarkan kebijakan yang lebih terintegrasi, yaitu membentuk unit-unit koordinasi kebijakan di pusat pemerintahan. Beberapa reformasi lainnya seperti membuat anggaran gabungan nasional, dan perubahan dalam penekanan akuntabilitas dari ukuran *inputs* dan *outputs* kuantitatif semata-mata kepada pengukuran kinerja yang lebih kualitatif dan holistik terhadap dampak (*outcomes*). Para menteri juga ditunjuk dengan tanggung jawab lintas sektoral, departemen-departemen pemerintah direstrukturisasi dan disesuaikan untuk mencerminkan isu-isu lintas sektoral, dan sejalan dengan dorongan untuk efisiensi yang lebih besar dan meningkatkan respon kepada konsumen (Mulgan, 2002, dalam Hunt, 2005: 8).

Menurut Suwarno, Y, dan Sejati, T.A., pendekatan WoG di beberapa negara merupakan respon terhadap ilusi paradigma *New Public Management* (NPM) yang banyak menekankan aspek efisiensi, sehingga cenderung mendorong munculnya ego sektoral dibandingkan perspektif integrasi sektor. Pendekatan WoG berkembang untuk menjawab permasalahan klasik akan sulitnya melakukan koordinasi antar sektor atau kelembagaan, sebagai akibat dari adanya fragmentasi sektor maupun eskalasi regulasi di tingkat sektor. Karena itu, WoG dipandang sebagai perspektif baru dalam menerapkan dan memahami koordinasi antar sektor.

Ada beberapa definisi tentang WoG dipergunakan dalam berbagai referensi, diantaranya adalah sebagai berikut.

"[it] denotes public service agencies working across portfolio boundaries to achieve a shared goal and an integrated government response to particular issues. Approaches can be formal and informal. They can focus on policy development, program management and service delivery" (Shergold & others, 2004).

"[Ini] menunjukkan lembaga layanan publik yang bekerja lintas batas portofolionya untuk mencapai tujuan bersama dan respon terpadu pemerintah terhadap isu-isu tertentu. Pendekatan bisa dilakukan secara formal dan informal. Mereka dapat fokus pada pengembangan kebijakan, manajemen program dan pemberian layanan"

Suwarno, Y, dan Sejati, T.A., menjelaskan, berdasar definisi ini WoG merupakan pendekatan yang menekankan aspek kebersamaan dan menghilangkan sekat-sekat sektoral yang selama ini terbangun dalam model NPM.

Kemudian, *United States Institute of Peace* (USIP) mendefinisikan WoG sebagai:

"An approach that integrates the collaborative efforts of the departments and agencies of a government to achieve unity of effort toward a shared goal. Also known as interagency approach. The terms unity of effort and unity of purpose are sometimes used to describe cooperation among all actors, government and otherwise" ("Whole-of-government approach | Glossary of Terms for Conflict Management and Peacebuilding," n.d.).

"Pendekatan yang mengintegrasikan usaha kolaboratif dari departemen-departemen dan lembaga pemerintahan untuk mencapai kesatuan upaya menuju tujuan bersama. Juga dikenal sebagai pendekatan antar-lembaga. Istilah kesatuan usaha dan kesatuan tujuan sering digunakan untuk menggambarkan kerja sama antara semua aktor, pemerintah dan sebaliknya".

Pengertian dari USIP ini menunjukkan bahwa WoG tidak hanya merupakan pendekatan yang mencoba mengurangi sekat-sekat sektor, tetapi juga penekanan pada kerjasama guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Sementara itu *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi, mendefinisikan WoG sebagai berikut.

"One where a government actively uses formal and/or informal networks across the different agencies within that government to coordinate the design and implementation of the range of interventions that the government's agencies will be making in order to increase the effectiveness of those interventions in achieving the desired objectives" (OECD 2006).

"Di mana pemerintah secara aktif menggunakan jaringan formal dan/atau informal di berbagai instansi di dalam pemerintah tersebut untuk mengkoordinasikan perancangan dan pelaksanaan berbagai intervensi yang akan dilakukan oleh lembaga pemerintah guna meningkatkan efektivitas intervensi tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan".

Berdasar beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa karakteristik pendekatan WoG dapat dirumuskan dalam prinsip-prinsip: kolaborasi,

kebersamaan, kesatuan, tujuan bersama, dan mencakup keseluruhan pelaku dari seluruh sektor dalam pemerintahan.

C. Siloisasi

Sebagaimana sudah di ungkap di depan, pendekatan WoG berkembang dinyatakan merupakan respon terhadap ketidaksesuaian lagi pendekatan *New Public Management* dalam kebijakan publik. Namun, beberapa literatur menyatakan bahwa masih ada faktor selain itu yang mendorong munculnya pendekatan WoG. Antara lain adalah adanya *wicked problems*, siloisasi, desentralisasi yang berlebihan, berbagai tekanan dari luar negeri, dan sebagainya.

Wicked problems adalah suatu istilah yang menggambarkan suatu masalah yang sulit atau tidak mungkin dipecahkan karena berbagai faktor. Penggunaan istilah *wicked*, yang makna harfiahnya adalah 'jahat', di dikarenakan besarnya penolakan terhadap upaya untuk memecahkan masalah yang ada. Pengertian lain *wicked problems* adalah masalah yang kompleksitas sosialnya tinggi. Permasalahan kompleks yang saling berketergantungan. Usaha untuk memecahkan satu aspek masalah, dapat mengungkapkan atau memunculkan masalah baru lain. Contoh *wicked problems* adalah tingkat kemiskinan masyarakat yang tinggi, kejahatan narkoba yang terus berkembang, dan tingginya tingkat korupsi. Permasalahan-permasalahan ini sangat kompleks karena banyaknya faktor yang terkait. Kompleksitas inilah yang menyebabkan sulitnya permasalahan diselesaikan jika dilakukan oleh hanya satu sektor atau satu lembaga saja. Perlu kerjasama dari berbagai pihak terkait dan relevan. Misalnya dalam konteks kemiskinan.

Permasalahan ini bisa berkaitan dengan tugas dan fungsi dari lembaga publik yang terkait dengan sektor ekonomi formal dan ekonomi informal, sektor pendidikan, sektor ketenagakerjaan, sektor perumahan, sektor kesehatan, sektor keamanan, dan mungkin masih banyak sektor lainnya. Masalah ini mustahil akan dapat diselesaikan oleh hanya satu sektor di antara beberapa sektor yang terkait itu. Sangat diperlukan kerjasama dari berbagai sektor-sektor itu untuk bisa menyelesaikan masalah kemiskinan.

Kerjasama antar lembaga atau sektor ternyata tidaklah mudah. Adanya keyakinan yang sangat kuat secara berlebihan (*overconfidence*) di suatu lembaga bahwa

mereka adalah yang paling penting, paling mampu, paling terkait, paling berperan, dan paling yang lainnya; menjadikan mereka lembaga yang sangat ego kepada lembaganya. Ke-ego-an yang kuat semacam ini salah satu faktornya karena adanya mentalitas tertentu pada diri sumberdaya manusianya, yang disebut sebagai *mentalitas silo*.

Mentalitas silo (silo mentality) adalah pola pikir yang terjadi dalam organisasi, yang melihat ke dalam (*inward looking*) dan menolak berbagi informasi dan sumber daya dengan orang atau departemen lain di dalam suatu organisasi. Komunikasi lintas departemen yang tidak lancar, karena informasi tidak lewat secara bebas di seluruh organisasi, dapat berdampak negatif terhadap alur kerja organisasi. Informasi tidak terdistribusi secara memadai, tetap tersimpan dalam setiap sistem atau subsistem. Ini seperti butiran biji-bijian yang terjebak dalam wadah silo. Situasi ini dapat menyebabkan departemen bekerja dengan informasi yang tidak akurat atau kadaluwarsa (*out of date*). Istilah lain yang bermakna sama dengan *mentalitas silo* adalah *berpikir silo (silo thinking)* dan *berpandangan atau bervisi silo (silo vision)*.

Mentalitas silo di tempat kerja terjadi ketika individu-individu dalam organisasi menganggap bahwa bukan tanggung jawab mereka untuk mengoordinasikan kegiatan mereka dengan teman sejawat atau dengan unit kerja lainnya. Pola pikir ini menjadikan orang tidak tertarik untuk memahami kontribusi bagian mereka terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Mentalitas silo sangat berpotensi mengurangi efisiensi organisasi.

Mentalitas silo dalam dunia bisnis dinilai sebagai sesuatu yang umum, dan diasumsikan sebagai masalah mendasar dari sifat manusia. Karena itu mentalitas silo dipandang sebagai elemen yang harus dikelola oleh para manajer. Karakteristik individu berkontribusi terhadap terbentuknya pola pikir ini. Beberapa organisasi berhasil mengeliminasi permasalahan ini. Kenyataan ini menunjukkan bahwa keberadaan pola pikir *silo* itu dapat didorong atau dihambat oleh organisasi.

Beberapa ahli menyatakan bahwa mentalitas silo disebabkan oleh **perbedaan tujuan** dari unit-unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Umumnya terjadi di organisasi yang besar. Ini akan menurunkan kinerja dan berdampak negatif terhadap budaya organisasi.

Martin, G dari *Australian Institute of Management*, menjelaskan tanda-tanda mentalitas silo sebagai berikut.

1. Kolaborasi lintas sektoral terbatas untuk proyek dan program utama, dan prioritas yang tidak sesuai.
2. Duplikasi kegiatan atau program yang sama di dalam dan di semua departemen.
3. Kurangnya rasa hormat terhadap orang lain di departemen atau unit lain, ditandai dengan penggunaan bahasa, misal: "kami" dan "mereka".
4. Setiap kelompok atau departemen memiliki identitas budaya masing-masing.
5. Karyawan yang bekerja di berbagai departemen tidak yakin dengan apa yang dilakukan masing-masing.
6. Perencanaan departemen tidak sesuai dengan perencanaan keseluruhan organisasi.
7. Kecenderungan karyawan untuk berpikir "di dalam kotak" dan bukan "di luar kotak".

Untuk memerangi mentalitas silo dalam sebuah organisasi ada beberapa strategi yang disarankan. Antara lain adalah:

- Menciptakan **rasa persatuan** dalam suatu organisasi.
- Mengajak organisasi untuk **bekerja menuju satu tujuan**, sehingga akan menciptakan rasa keterikatan antar departemen dan mendorong komunikasi yang lebih terbuka.
- Meluangkan waktu untuk **mempelajari kesuksesan** unit kerja lain dapat membantu mendorong dan mendukung interaksi terbuka.
- Menyontoh di mana kolaborasi lintas departemen menghasilkan hasil kerja yang sangat baik bagi organisasi.
- Meningkatkan komunikasi sehingga informasi mengalir lintas departemen.
- Mengoordinasikan keputusan bisnis utama di seluruh departemen dan secara jelas menentukan peran masing-masing departemen dalam melaksanakan keputusan.
- Secara teratur mengumpulkan personil departemen untuk berbagi isu, tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi secara keseluruhan - ini mungkin disebut mekanisme lintas fungsional.

- Memastikan bahwa pimpinan departemen dan manajer memiliki perspektif lintas departemen.

D. *Whole-of-Government (WoG)* di Indonesia

Negara Kesatuan Republik Indonesia, secara objektif demografis, memiliki keragaman masyarakat dalam beberapa aspek, seperti: suku bangsa, agama, dan budaya. Keragaman ini memiliki dua potensi yang saling berlawanan. Pada satu sisi, kemajemukan tersebut dapat mendorong adanya kerjasama yang komplementer. Kelebihan pada satu pihak bisa menutupi kekurangan pihak yang lain. Keunggulan-keunggulan yang ada dapat saling menguatkan. Namun pada sisi yang lain, keragaman juga dapat menjadi ancaman terjadinya pengelompokan-pengelompokan karena primordialisme dan ego sektoral. Sisi ini dapat mendorong terjadinya perpecahan di antara komponen bangsa.

Sikap mental untuk saling bekerja sama, bantu membantu, secara tradisional dimiliki oleh bangsa Indonesia. Budaya gotong royong, hampir bisa dijumpai di manapun di wilayah Indonesia. Melalui gotong royong itu, banyak kegiatan yang bisa diselesaikan dengan baik. Termasuk pekerjaan yang relatif besar dan sulit sekalipun. Misalnya membangun jembatan, membangun saluran irigasi, membangun rumah ibadah, membangun gedung pertemuan. Juga dalam hal aktivitas non fisik. Misalnya dalam kegiatan keagamaan, kegiatan yang berhubungan dengan aktivitas sosial, seperti musyawarah untuk memecahkan permasalahan keamanan lingkungan, pendidikan anak, kesehatan, kegiatan ekonomi, dan masih banyak kegiatan lainnya. Semua ini, sadar atau tidak sadar, didasari oleh kenyataan bahwa banyak kegiatan dan permasalahan yang bisa dituntaskan dan diselesaikan dengan baik melalui kerjasama. Melalui kolaborasi dan sinergi. Namun, pola pikir dan nilai-nilai kebersamaan tersebut di banyak kalangan pada beberapa dekade terakhir ini menurun. Semangat individualistik terlihat lebih menonjol. Perhatian dan kepedulian kepada orang lain, bahkan kepada orang-orang yang mempunyai hubungan yang dekat pun, berkurang.

Perilaku yang lebih mengarah kepada ego individu, kelompok, atau sektoral ternyata juga banyak terjadi di lingkungan lembaga pemerintahan. Mereka menjadi kurang peduli terhadap apa yang dilakukan oleh unit kerja lain atau menjadi enggan untuk

saling bekerjasama ketika ada hal-hal yang berkaitan. Mentalitas silo mulai terjadi di berbagai lembaga. Mentalitas sempit bagi kepentingan sektoral ini akan mengakibatkan rendahnya kualitas layanan kepada masyarakat secara umum.

Upaya mengembalikan semangat bekerjasama, kolaboratif dan sinergis, telah dilakukan di beberapa lembaga pemerintahan. Orientasinya adalah untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat atau publik. Iklim demokratis dan program-program reformasi birokrasi yang terus dilakukan pemerintah, telah mendorong dan menguatkan semangat kolaboratif dan sinergis tadi. Masyarakat yang lebih cerdas dan sadar akan hak-hak mereka ketika berhubungan dengan lembaga publik guna memperoleh layanan yang dibutuhkan, juga ikut meningkatkan semangat dan kesadaran lembaga pemerintahan dalam memperbaiki kinerjanya melalui strategi kolaboratif dan sinergis. Sebagai hasilnya adalah munculnya berbagai terobosan dalam sistem pelayanan publik.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB), sebagai lembaga pemerintahan di tingkat pusat yang diamanahi untuk mengawal program reformasi birokrasi di Indonesia, telah mengembangkan sejumlah acuan dan model pelayanan publik dengan menerapkan pola pikir WoG. Diantaranya adalah pola pikir dalam pengintegrasian perencanaan, penganggaran, dan manajemen kinerja. Pengintegrasian ini dapat meningkatkan penghematan anggaran. Sehingga program-program pembangunan yang dapat dibiayai oleh pemerintah bisa menjadi lebih banyak. Skema pola pikir ini tersaji dalam gambar berikut.

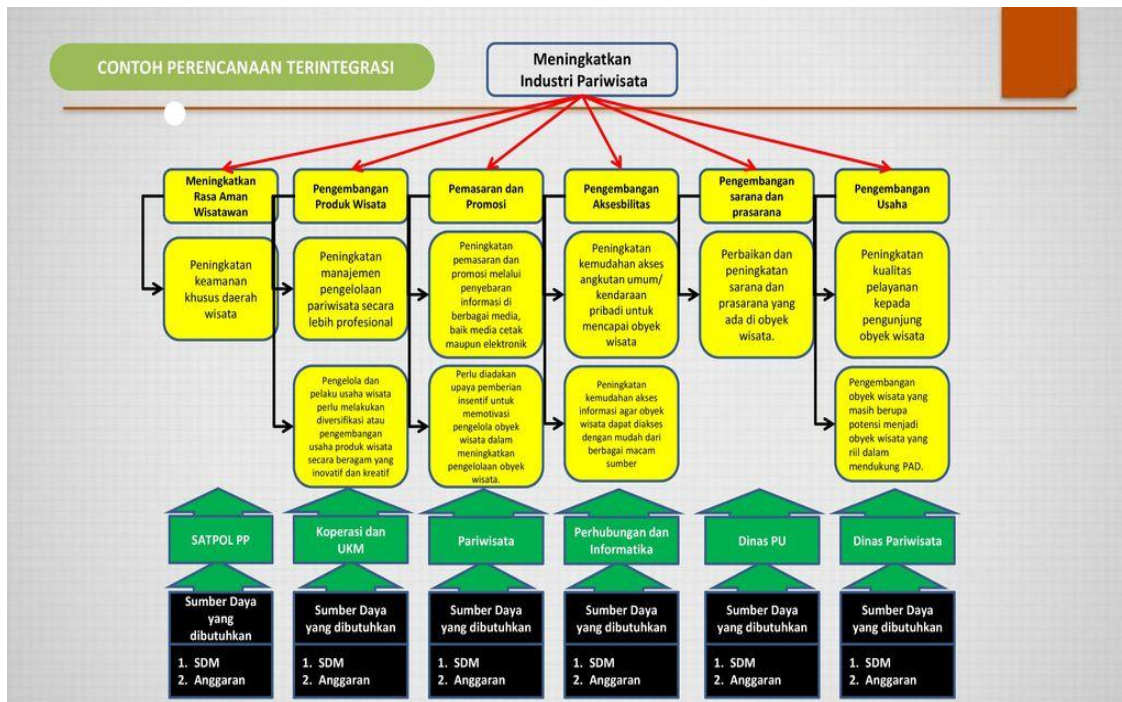
Gambar 15. Skema Integrasi Perencanaan, Penganggaran dan Manajemen

Sumber:

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Kemudian, disusun pula model perencanaan yang mengintegrasikan beberapa sektor guna meningkatkan efektivitas hasil kerja dan efisiensi anggaran. Lembaga pemerintahan dan pihak-pihak lain yang terkait dan relevan, secara bersama-sama membangun perencanaan yang terintegrasi. Pelibatan banyak pihak yang terkoordinasi dengan baik, akan meningkatkan kualitas hasil kerja, meningkatkan efisiensi, meningkatkan kepedulian dan kesadaran tanggung jawab bersama. Sebagai contoh adalah perencanaan program peningkatan industri pariwisata seperti disajikan dalam gambar berikut.

Gambar 16. Contoh Model Perencanaan Terintegrasi



Sumber: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017

Beberapa contoh bentuk aktualisasi pola pikir WoG dalam penyelenggaraan layanan publik oleh lembaga pemerintahan, antara lain dapat disebutkan sebagai berikut (Suwarno, Y, dan Sejati, T.A., 2017).

1. Pelayanan yang Bersifat Adminisitratif

Pelayanan publik dengan memberikan berbagai produk yang dibutuhkan masyarakat. Misalnya; dokumen KTP, dokumen status kewarganegaraan, dokumen status usaha, surat kepemilikan, atau penguasaan atas barang, termasuk dokumen-dokumen resmi seperti SIUP, ijin trayek, ijin usaha, akta, kartu tanda penduduk, sertifikat tanah, dan lain sebagainya.

Praktik WoG yang bersifat pelayanan administratif dapat dilihat dalam praktik-praktik penyatuan penyelenggaraan izin dalam satu pintu seperti kantor SAMSAT, Mal Pelayanan Publik di Jakarta dan berbagai kota/kabupaten, Unit

Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) di Surabaya, dan bentuk-bentuk pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) lainnya.

2. Pelayanan Jasa

Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan warga masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, ketenagakerjaan, perhubungan, dan lainnya. Beberapa contoh di antaranya adalah sebagai berikut. Pelayanan kesehatan melalui Badan Penyelenggara Jaminan Kesejahteraan (BPJS) Kesehatan yang melayani masyarakat dengan melibatkan banyak sekali rumah sakit di Indonesia. Pelayanan kesehatan melalui sistem elektronik (*e-health*) yang dikembangkan di kota Surabaya. Pelayanan angkutan umum yang terkoneksi antara satu koridor dengan koridor lainnya di Jakarta.

3. Pelayanan Barang

Pelayanan yang menghasilkan jenis barang yang dibutuhkan warga masyarakat, seperti misalnya jalan, perumahan, jaringan telepon, listrik, air bersih, dan seterusnya. Sebagai contoh, penyediaan layanan air bersih di DKI Jakarta yang melibatkan beberapa instansi, antara lain PDAM Jakarta, Perum Jasa Tirta Waduk Jatiluhur, Instalasi Pengolahan Air (IPA) Serpong, dan IPA Cikokol.

4. Pelayanan Regulatif

Pelayanan melalui penegakan hukuman dan peraturan perundang-undangan, maupun kebijakan publik yang mengatur sendi-sendi kehidupan masyarakat. Sebagai contoh adalah kerjasama antara KPK, Kejaksaan, dan POLRI dalam pemberantasan korupsi; kerjasama Kemensos, KPAI, dan Komnas HAM dalam perlindungan anak; dan kerjasama antara Ditjen Imigrasi Kemenkumham, bersama Badan Narkotika Nasional (BNN) dalam pengawasan orang asing di Indonesia.

E. Latihan/Tugas

1. Buat kelompok diskusi, 4 – 6 orang. Lakukan diskusi tentang pola kerja gotong royong yang masih bisa Anda ketahui saat ini. Kemudian, identifikasi nilai-nilai positif apa yang bisa diperoleh dari pola kerja tersebut? Laporkan hasilnya di depan kelas.
2. Identifikasi lembaga pemerintah yang menerapkan pola kerja kolaboratif dalam pelayanan publik.

F. Rangkuman

- Koordinasi dan kerjasama yang baik dari para pihak terkait dan relevan sangat diperlukan untuk keberhasilan suatu program.
- *Whole-of-Government* (WoG) adalah sebuah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan-tujuan pembangunan kebijakan, manajemen program dan pelayanan publik.
- Karakteristik pendekatan WoG dapat dirumuskan dalam prinsip-prinsip: kolaborasi, kebersamaan, kesatuan, tujuan bersama, dan mencakup keseluruhan pelaku dari seluruh sektor dalam pemerintahan.
- *Wicked problems* adalah istilah yang menggambarkan suatu masalah yang sulit atau tidak mungkin dipecahkan karena berbagai faktor. Penggunaan istilah *wicked*, di dikarenakan besarnya penolakan terhadap upaya untuk memecahkan masalah yang ada. Pengertian lain *wicked problems* adalah masalah yang kompleksitas sosialnya tinggi. Permasalahan kompleks yang saling berketergantungan.
- *Mentalitas silo* (*silo mentality*) adalah pola pikir yang terjadi dalam organisasi, yang melihat ke dalam (*inward looking*) dan menolak berbagi informasi dan sumber daya dengan orang atau departemen lain di dalam suatu organisasi. Istilah lainnya adalah *berpikir silo* (*silo thinking*) dan *berpandangan* atau *bervisi silo* (*silo vision*).
- Tanda-tanda mentalitas silo sebagai berikut.
 - Kolaborasi lintas sektoral terbatas.
 - Duplikasi kegiatan atau program.
 - Kurangnya rasa hormat terhadap orang lain.
 - Memiliki identitas budaya masing-masing.
 - Tidak yakin dengan apa yang dilakukan masing-masing.
 - Perencanaan departemen tidak sesuai dengan perencanaan organisasi.
 - Berpikir "di dalam kotak" dan bukan "di luar kotak".

G. Strategi memerangi mentalitas silo dalam sebuah organisasi antara lain adalah:

- Menciptakan **rasa persatuan** dalam suatu organisasi.
- **Bekerja menuju satu tujuan.**
- **Mempelajari kesuksesan** unit kerja lain.
- Menyontoh kolaborasi lintas departemen yang berhasil.
- Meningkatkan komunikasi.
- Mengoordinasikan keputusan bisnis utama ke seluruh departemen.
- Secara teratur berbagi isu, tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi.
- Pimpinan departemen dan manajer memiliki perspektif lintas departemen.
- Sikap mental untuk saling bekerja sama, bantu membantu, secara tradisional dimiliki oleh bangsa Indonesia.
- Beberapa model bentuk penerapan pola pikir WoG telah dikembangkan oleh Kemen PAN dan RB. Antara lain: pengintegrasian perencanaan, penganggaran, dan manajemen kinerja, dan perencanaan beberapa sektor yang terintegrasi.

H. Evaluasi

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pendekatan WoG!
2. Apa prinsip-prinsip pendekatan WoG?
3. Mengapa *wicked problems* mendorong penerapan pendekatan WoG?
4. Apa yang dimaksud dengan mentalitas silo? Apa pengaruhnya terhadap kinerja organisasi?
5. Berikan contoh-contoh penerapan pendekatan WoG di Indonesia!

BAB VI

PENUTUP

Kualitas layanan kepada publik oleh semua lembaga pemerintahan terus diupayakan diperbaiki dan ditingkatkan. Indeks kepuasan masyarakat sebagai salah satu indikator kualitas layanan publik pun diharapkan dapat terus meningkat. Sedemikian banyaknya lembaga pemerintahan, baik di tingkat pusat atau pun di daerah, menjadikan upaya tersebut sebagai suatu tantangan yang sangat besar bagi Pemerintah secara keseluruhan.

Kunci utama dalam peningkatan kualitas layanan publik adalah sumberdaya manusianya, yaitu para aparat sipil negara (ASN). Terkait dengan ASN ini, maka selain aspek kompetensi teknis bidang tugas yang dipersyaratkan, hal kritical lainnya adalah menyangkut karakter. Pembentukan karakter membutuhkan proses yang cukup lama dan intensitas yang tinggi. Ini tentu tidak mudah bila dikaitkan dengan jumlah ASN yang sangat besar. Apalagi sebagian besar dari ASN telah lama bekerja dalam lingkungan yang saat ini dinilai kurang produktif, efisien, dan akuntabel. Program Revolusi Mental merupakan alternatif logis yang perlu dilaksanakan secara efektif.

Empat isu penting yang berhubungan dengan pelayanan publik telah dibahas dalam modul ini. Integritas birokrasi dalam pelayanan publik, kualitas pelayanan publik, efisiensi dan efektivitas birokrasi dalam pelayanan publik, serta permasalahan *whole of government* atau sinergitas instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Isu-isu tersebut baru sebagian dari sejumlah isu yang ada di sekitar pelayanan publik. Masih banyak isu lain yang juga perlu dikaji. Namun, memahami, menyadari, dan menganalisis dengan fokus pada keempat isu tersebut diharapkan sudah merupakan langkah awal kecil yang memiliki makna besar. Langkah selanjutnya yang penting adalah mengupayakan agar apa yang telah dikaji terhadap keempat isu tersebut dapat mulai dirujuk dan diimplementasikan dalam proses bekerja sehari-hari sebagai ASN.

Dalam membangun karakter yang mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, faktor kesadaran atau motivasi intrinsik setiap diri ASN perlu

untuk selalu dibangkitkan. Beberapa ajaran dan nasihat bijak berikut dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan kesadaran dan semangat untuk berbuat yang terbaik yang dapat dilakukan.

- “Jadilah kalian sebaik-baik manusia.”
- “Jika kamu berbuat baik, (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri.”
- “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi sesamanya.”
- “Sebaik-sebaik kalian adalah orang yang diharapkan kebaikannya dan sedangkan keburukannya terjaga.”
- “Tersenyum dihadapan saudaramu adalah sedekah.”

DAFTAR PUSTAKA

- (2010). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.
- (2011). *Buku 5 - Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011*, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Alamsyah, A (2017). *Kegagalan Reformasi Birokrasi*, diakses dari: Kompas.com, <http://nasional.kompas.com/read/2017/04/07/17595581/kegagalan.reformasi.birokrasi>
- Amral, R (Editor), (2013), *Tiga Indikator Birokrasi Dinilai Baik*, diakses dari: <http://nasional.kompas.com/read/2013/05/09/14033911/Tiga.Indikator.Birokrasi.Dinilai.Baik>.
- Arisman, (tt) *Mengukur Kepuasan Masyarakat Dan Kualitas Pelayanan Publik*, diakses dari: <https://jakarta.kemenkumham.go.id/download/karyailmiah/pelayananpublik/71-mengukur-kepuasan-masyarakat-dan-kualitas-pelayanan-publik/file>
- , 2017, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Kemendikbud, diakses dari: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/birokrasi>
- , 2017, *English Oxford Living Dictionaries*, diakses dari: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/bureaucracy>
- , 2017, *Merriam-Webster Dictionary*, diakses dari: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/bureaucracy>
- , 2017, *Wiktionary*, diakses dari: <https://en.wiktionary.org/wiki/bureaucracy>
- , 2018, *What is Silo Mentality?*, Copyright © 2000 - 2018 Perception Dynamics Ltd Telford House 16 Oakhill Claygate Surrey UK, diakses dari: <http://www.perceptiondynamics.info/silo-mentality/how-to-remove-silo-mentality/>
- Azra, A, (2017). *Korupsi dan Integritas*, diakses dari <http://www.republika.co.id/berita/kolom/resonansi/17/03/29/onkz36319-korupsi-dan-integritas>
- Barata, A A., (2003). *Dasar Dasar Pelayanan Prima*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan, (2017), *Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Birokrasi*, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Gea, A A (2014), *Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis*, dalam: Humaniora Vol.5 No.2 Oktober 2014.

Grigoriou, P, (tt), *Bureaucracy: Administrative Structure and Set Of Regulations In Place to Control Organizational or Governmental Activities*, University of the Aegean, diakses dari: <http://www.balcannet.eu/materiale/research2.pdf>

Hunt, S (2005), *Whole of Government: Does Working Together Work?*, Asia Pasific School of Economics and Government – The Australian National University.

Martin, G (tt), *Silos Will Injure or Kill Your Organisation*, diakses dari: <https://www.linkedin.com/pulse/silos-injure-kill-your-organisation-professor-gary-martin-faim-face>

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, (2017), *Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Birokrasi Melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (Disampaikan pada acara Musrenbang RPJMD DKI Jakarta dalam rangka penyempurnaan Rancangan RPJMD Tahun 2018-2022), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Mihaiu, DM, et al, (2010), *Efficiency, Effectiveness And Performance Of The Public Sector*, Romanian Journal of Economic Forecasting – 4/2010' diakses dari: http://www.ipe.ro/rjef/rjef4_10/rjef4_10_10.pdf

Monoarfa, H (tt). *Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Kinerja Lembaga Pemerintahan*, diakses dari: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=40602&val=3587>

Nusantoro S.A dan Subiyantoro, H, (tt), *Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Tasikmalaya*, diakses dari: <https://www.stialan.ac.id/artikel/artikel%20sunarno.pdf>

Pena, MM, et al., (2013), *The Use of The Quality Model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in Health Services*, Rev Esc Enform USP 2013; 47 (5): 1227-32, diakses dari: <https://pdfs.semanticscholar.org/0304/3279cc78d4bf617cc0304ddbd7bae8dddfd4.pdf>

Purwoko, B (2015), *Influence of Service Quality and Customer Satisfaction and Loyalty Trust Foreign Tourists Visit the Attractions in East Java Indonesia*, European Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 19, 2015, diakses dari: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/23816/24387>

Puspita, S (2017). *Mal Pelayanan Publik Kayak Mal Beneran, Apa-Apa Ada*, diakses dari: Kompas.Com - 13/10/2017, 17:57 WIB.

Putri, D.K (2014), *Reformasi Birokrasi dan Efisiensi Pemerintahan*, diakses dari: <http://sp.beritasatu.com/suarapembaca/reformasi-birokrasi-dan-efisiensi-pemerintahan/72159>

Redioka, A (tt), *Kualitas Pelayanan Publik dan Kepuasan Pelanggan Konsep Teori dan Aplikasi Research Pada Lembaga Pemerintahan*, diakses dari: <https://redioka.wordpress.com/2012/11/05/kualitas-pelayanan-publik-dan-kepuasan-pelanggan-konsep-teori-dan-aplikasi-research-pada-lembaga-pemerintahan/>

Suacana, IWG (2013), *Reformasi Birokrasi Dalam Pencegahan Korupsi*, diakses dari: <http://www.kemendagri.go.id/article/2013/04/12/reformasi-birokrasi-dalam-pencegahan-korupsi>

Suwarno, Y, dan Sejati, T.A., (2017), *Whole of Government – Modul Pelatihan Dasar Kader PNS*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Uno, S (2016), *Penegakan Integritas Layanan Publik DKI Jakarta*, dalam: Suara Publik, 7 Maret 2016.

Wahyudi, I (2014). *Tiga Indikator Penentu Keberhasilan Reformasi Birokrasi*, diakses dari: <http://www.antaranews.com/berita/462870/tiga-indikator-penentu-keberhasilan-reformasi-birokrasi>

Willyard, K, (2016), *Theories of Rationality Effectiveness, Efficiency and Control in Organizations*, diakses dari: <http://www.katewillyard.com/academic-blog/theories-of-rationality-effectiveness-efficiency-and-control-in-organizations>

KATA PENGANTAR

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut memiliki kualifikasi, kompetensi dan kinerja tinggi agar dapat melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada publik secara baik dan optimal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap PNS yaitu kompetensi teknis, dan kompetensi sosial kultural.

Sesuai Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 tahun 2015 tentang Organisasi Tata Kerja (OTK) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Pusdiklat Pegawai Kemendikbud mempunyai tugas antara lain melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan kebudayaan melalui penyelenggaraan pelatihan teknis dan fungsional.

Bertitik tolak dari hal tersebut diatas, maka Pusdiklat Pegawai Kemendikbud, pada tahun 2018 ini menganggarkan kegiatan Penyusunan Modul Pelatihan Teknis Reformasi Pelayanan Publik dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja pegawai yang terjun langsung dalam sektor pelayanan publik di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik memuat substansi mata diklat: (1) Revolusi Budaya Pelayanan Publik, (2) Inovasi Pelayanan Publik, (3) Etika Organisasi berbasis Tata Nilai Kemendikbud, (4) Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, (5) Rancangan Revolusi Cara Kerja, (6) Seminar Rancangan Revolusi Cara Kerja, (7) Isu Strategi Pelayanan Publik, dan (8) Review Program Pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud. Dengan materi-materi tersebut, diharapkan peserta Pelatihan Pelayanan Publik nantinya memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada publik secara baik dan profesional.

Akhirnya, kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya demi tersusunnya modul Pelatihan Teknis Pelayanan Publik ini kami sampaikan apresiasi dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Depok, Juni 2018
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai
Kepala,

Dra. Garti Sri Utami, M.Ed
NIP. 196005181987032002

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat	1
C. Hasil Belajar	2
D. Indikator Hasil Belajar	2
E. Materi Pokok.....	2
F. Waktu.....	2
BAB II. REVIEW PROGRAM PELATIHAN	3
A. Review Materi Pelatihan	3
BAB III. PENYEMPURNAAN RANCANGAN	6
A. Penyempurnaan Rancangan Revolusi Cara Kerja	6
B. Menyusun Laporan Pelaksanaan Revolusi Cara Kerja	6

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Rendahnya peringkat pelayanan publik yang diberikan oleh negara (Indonesia) dibandingkan dengan negara-negara lain dalam percaturan global ditunjukkan pada berbagai indeks kinerja birokrasi di tingkat internasional. Hal ini disebabkan tingginya tingkat korupsi, polusi, kemiskinan, pengangguran dan lain-lain. Disamping itu kenyataan yang dialami langsung oleh masyarakat adalah rendahnya kualitas pelayanan terhadap kesehatan, kesejahteraan, daya saing bangsa, kemudahan berusaha, tingkat inovasi, dan lain-lain.

Kondisi tersebut tidak boleh dibiarkan berkelanjutan. Harus diubah secara revolusioner untuk mengejar ketertinggalan. Cara kerja PNS yang selama ini dilakukan dalam menjalankan tugas harus diubah dengan cara-cara inovasi agar menghasilkan capaian yang memuaskan bagi publik penggunaanya.

Rancangan revolusi cara kerja ini dilandasi oleh kinerja masing-masing peserta sesuai dengan tugas dalam jabatannya dengan kompetensi yang dimiliki untuk keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut. Selanjutnya peserta diarahkan untuk meningkatkan kompetensi sebagai ASN dalam melakukan revolusi cara pandang, cara pikir dan cara kerja dalam melakukan pelayanan. Dengan pelatihan revolusi mental untuk pelayanan publik diharapkan kewajiban negara dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada rakyat dapat tercapai.

Setelah kegiatan revolusi cara kerja dirancang dan diseminarkan, para peserta sudah mendapat saran dan masukan agar rancangan tersebut dapat diaktualisasikan di tempat tugas masing-masing. Sebelum kembali ke tempat tugas, para peserta perlu diingatkan kembali tentang hal-hal pokok yang telah diterima melalui pembelajaran dalam program diklat ini.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Materi pelatihan ini membekali peserta dengan kemampuan menyusun kembali rancangan reformasi cara kerja yang telah diberikan saran dan masukan pada saat

seminar sehingga dapat diaktualisasikan di unit kerjanya. Selain itu peserta diberikan petunjuk untuk menyusun laporan pelaksanaan dan hasil-hasil yang diperoleh dari kegiatan mengaktualisasikan rancangan revolusi cara kerja di tempat tugasnya masing-masing. Pembelajaran disajikan dalam praktek dan bimbingan menyusun rancangan revolusi cara kerja. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya memperbaiki rancangan dan melaporkan proses pelaksanaan dan hasil-hasilnya kepada penyelenggara diklat reformasi pelayanan publik Pusdiklat Pegawai Kemendikbud.

C. HASIL BELAJAR

Pada akhir pembelajaran ini peserta diharapkan mampu melakukan review terhadap substansi materi pelatihan reformasi pelayanan publik di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta menyusun penyempurnaan rancangan dan melaporkan pelaksanaan rancangan tersebut dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

D. INDIKATOR HASIL BELAJAR

Setelah mengikuti mata pelatihan ini, peserta dapat :

- 1) Menjelaskan kembali intisari dari materi pelatihan.
- 2) Menyusun rancangan revolusi cara kerja yang telah disempurnakan.
- 3) Melaporkan hasil aktualisasi revolusi cara kerja.

E. MATERI POKOK

Materi pokok mata pelatihan ini adalah :

- 1) Review materi pelatihan Reformasi Pelayanan Publik Kemendikbud.
- 2) Penyempurnaan rancangan revolusi cara kerja.
- 3) Menyusun laporan pelaksanaan revolusi cara kerja.

F. WAKTU.

Alokasi waktu : 3 JP

BAB II**REVIEW PROGRAM PELATIHAN REFORMASI PELAYANAN PUBLIK KEMENDIKBUD****A. REVIEW MATERI PELATIHAN REFORMASI PELAYANAN PUBLIK KEMENDIKBUD**

Setelah mengikuti pembelajaran pada pelatihan reformasi pelayanan publik untuk lingkup Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diharapkan peserta dapat mengambil manfaat dari beberapa materi pokok yang sudah dibahas yaitu ::

1. Revolusi Budaya Pelayanan Publik.
2. Inovasi Sektor Publik.
3. Tata Nilai Organisasi Kemendikbud.
4. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan sub materi,
 - a. Standar Pelayanan Publik.
 - b. Pengelolaan keluhan pelanggan.
5. Rancangan Revolusi cara kerja.
6. Seminar Rancangan Revolusi cara kerja.
7. Isu Strategi Pelayanan Publik dan,
8. Visitasi ke bestpractice.

Selanjutnya mari kita lakukan review atau peninjauan kembali terhadap keberadaan peran dan kedudukan Saudara sebagai petugas pelayanan publik di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui beberapa pertanyaan di bawah ini :

- 1) Apa yang telah Saudara peroleh?
- 2) Jika dikaitkan dengan tugas dan jabatan Saudara, apakah proses pelaksanaan pekerjaan yang menjadi objek tugas Saudara sudah berjalan sesuai dengan tuntutan pelayanan publik?
- 3) Apakah hasil-hasil pelaksanaan tugas Saudara dapat memuaskan pelanggan dan stake holder organisasi? Apa buktinya?
- 4) Apakah Saudara memiliki ide atau gagasan untuk dapat meningkatkan kualitas cara kerja Saudara?

Silakan Saudara menuliskan jawaban pertanyaan di atas pada kolom di bawah ini.

Beberapa sampel jawaban akan diminta oleh fasilitator untuk dibacakan di depan kelas. Dari beberapa jawaban sampel tersebut, fasilitator dan peserta bersama-sama menyusun review pemanfaatan materi pelatihan Reformasi Pelayanan Publik untuk peningkatan kinerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

BAB III**PENYEMPURNAAN RANCANGAN DAN PENYUSUNAN LAPORAN****A. PENYEMPURNAAN RANCANGAN REVOLUSI CARA KERJA**

Berdasarkan masukan yang telah diberikan dalam seminar, setiap peserta Diklat dituntut untuk melakukan penyempurnaan rancangan revolusi cara kerjanya. Waktu yang diberikan untuk menyempurnakan rancangan revolusi cara kerja adalah 1 (satu) hari atau selambat-lambatnya sebelum saat penutupan dan pengembalian peserta ke tempat tugasnya.

Hasil penyempurnaan ini kemudian menjadi pegangan peserta dalam melaksanakan rancangan revolusi cara kerja tersebut di tempat tugas atau tempat magang.

B. MENYUSUN LAPORAN PELAKSANAAN REVOLUSI CARA KERJA

Pelaksanaan realisasi rancangan revolusi cara kerja disusun dalam laporan berdasarkan format di bawah ini.

No	Rancangan tahapan dan kegiatan	Realisasi tahapan dan kegiatan	Hasil/output	Proses pencapaian hasil/output
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
4				
5				
dst				

Kolom 1, diisi sesuai urutan tahapan kegiatan yang dilaksanakan.

Kolom 2, diisi tahapan dan kegiatan seperti yang ada pada rancangan.

Kolom 3, diisi tahapan dan kegiatan yang dapat direalisasikan di tempat tugas peserta.

Kolom 4, diisi hasil yang diperoleh setelah realisasi setiap tahapan.

Kolom 5, diisi penjelasan deskriptif langkah-langkah kegiatan dalam tahapan tersebut sehingga mampu mencapai hasil/output yang ditargetkan.

Rancangan yang tidak dapat direalisasikan dilaporkan melalui penjelasan deskriptif sebagai pertanggungjawaban mengapa tahapan dan kegiatan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Penjelasan mengenai hal ini dimasukkan kedalam format sebagai berikut.

No	Nama tahapan dan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan	Penjelasan kendala
1		
2		
3		
dst		

Diketahui

Kepala

....., ...

Peserta

.....

.....

Laporan Pelaksanaan Revolusi Cara Kerja dikirim ke alamat Pusdiklat Pegawai Kemendikbud seperti berikut.

Kepada
Penyelenggara Diklat Revolusi Mental Pelayanan Publik
d/a Pusdiklat Pegawai Kemendikbud
Jln Raya Ciputat – Parung Km 19, Bojongsari
Depok, 16517

