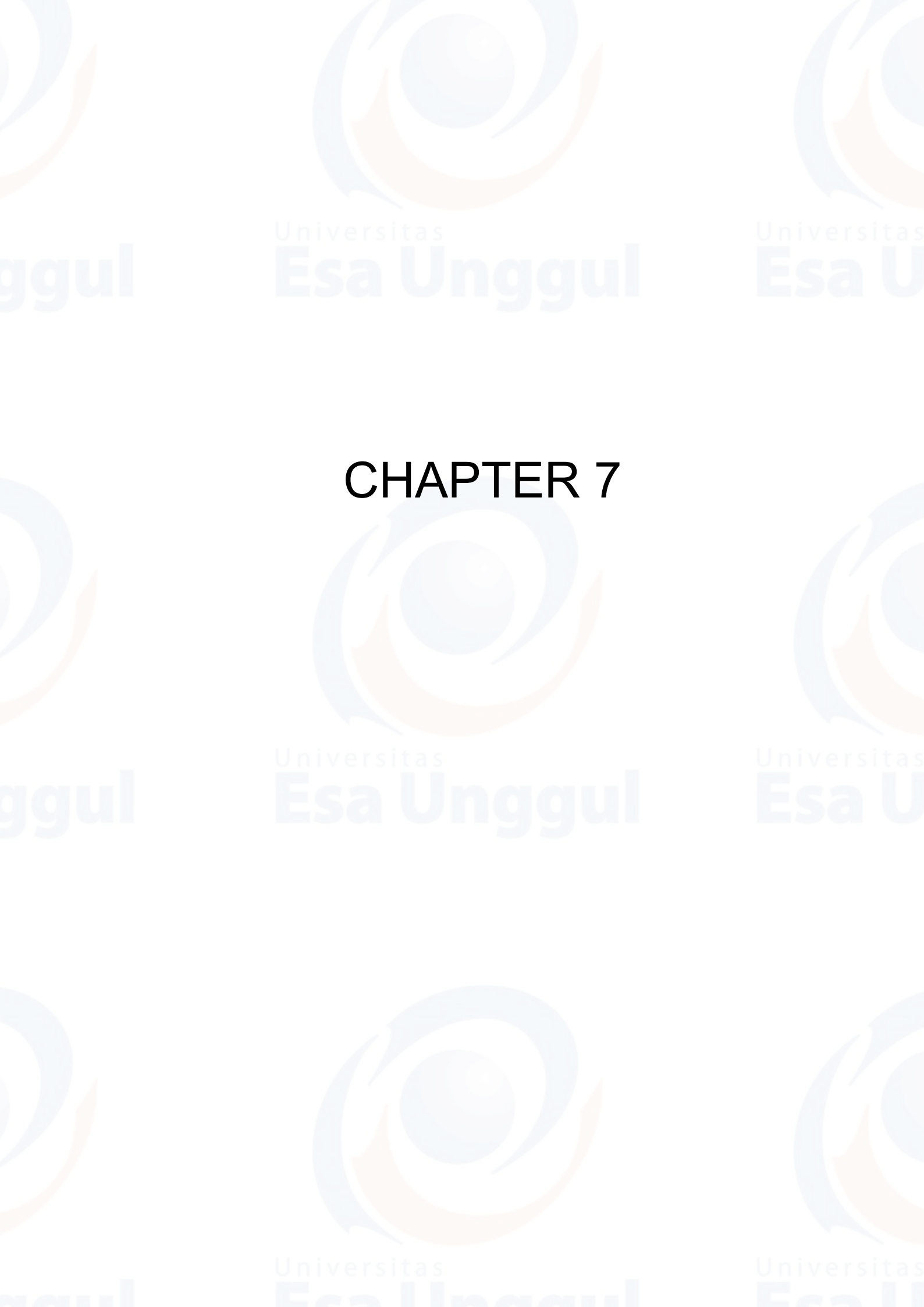




MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
MSDM SEKTOR PUBLIK
Chapter 7-9

Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS., Ph.D
UNIVERSITAS ESA UNGGUL



CHAPTER 7

Deskripsi Singkat

Dalam manajemen SDM di pemerintahan, pengaturan tentang evaluasi kinerja pegawai sudah sering menjadi perbincangan khalayak karena menyangkut kepentingan pribadi dari pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada masa Orde Baru disebut dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dinilai oleh banyak kalangan masih banyak unsur subyektifnya sehingga melalui Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2001 diganti dengan format baru penilaian kinerja yang lebih obyektif dan terukur. Pada bagian bab ini akan dibahas mengenai konsep, regulasi dan aplikasi penilaian atau evaluasi kinerja birokrasi pemerintah yang dihubungkan dengan kompensasi. Ada beberapa pemerintah daerah yang telah melakukan inisiasi untuk membuat formula evaluasi kinerja yang dikaitkan dengan kompensasi atau dengan istilah sistem remunerasi berbasis kinerja.

PENGERTIAN EVALUASI KINERJA

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja SDM sangat penting untuk menilai akuntabilitas seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan perilaku dalam memberikan pelayanan kepada publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana pekerjaan dilakukan, akan tetapi meliputi apakah pekerjaan tersebut dilaksanakan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Dalam perspektif kebijakan publik William N. Dunn berpendapat bahwa istilah evaluasi mempunyai arti yaitu: "*Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan*" (Dunn, 2003:608). Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik.

Adapun menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia* berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya (Ndraha, 1989:201). Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam

penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan. Menurut *Commonwealth of Australia Department of Finance* Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which:*

1. *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency);*
2. *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness);*
3. *Program objectives match policies and community needs (appropriateness). (Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989: 1)*

Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan. Menurut Sudarwin Danim definisi penilaian (*evaluating*) adalah "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya. Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi.

2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan oleh administrasi dan manajemen
3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai”

Dari beberapa pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Fungsi Evaluasi

- Memberi informasi yang valid mengenai kinerja kebijakan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
- Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
- Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis kebijakan, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja kebijakan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi

perumusan ulang kebijakan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif kebijakan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, kepada masyarakat. Memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai- nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian Membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau instansi.

Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Notoatmodjo bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance* (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi.

High-performance work design. Ini berkonsentrasi pada pembentukan kelompok kerja di lingkungan di mana kinerja tingkat tinggi dapat dicapai. Seperti yang dijelaskan oleh Buchanan dalam Amstrongs (2014) bahwa untuk itu membutuhkan manajemen untuk menentukan apa yang dibutuhkannya berupa cara mencapai tuntutan kinerja (*performance*) dan hasilnya diharapkan. Ini melibatkan sejauh mungkin multiskilling, garis demarkasi pekerjaan, dorongan dan pelatihan yang disediakan untuk memperoleh keterampilan baru. Tim yang dikelola dibentuk dengan tanggung jawab penuh untuk merencanakan, mengendalikan, dan memantau kinerja (*performance*).

Definisi kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya manajemen sumber daya organisasi (dalam Zaenuri M, (2015)) adalah: "*Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya*".

Proses berkelanjutan melalui peran mana yang didefinisikan atau dimodifikasi saat pekerjaan (*performance*) berlangsung dan berkembang. Desain tersebut (yang dijelaskan di atas) terjadi ketika pekerjaan baru dibuat atau pekerjaan yang sudah ada pekerjaan diubah, sering kali mengikuti reorganisasi atau pengenalan sistem kerja baru. Tapi bagian yang dimainkan orang dalam menjalankan perannya dapat berkembang dari waktu ke waktu ketika orang-orang tumbuh menjadi peran mereka dan tumbuh bersama mereka, dan seiring dengan perubahan bertahap tempat dalam ruang lingkup pekerjaan dan tingkat untuk dimana individu memiliki kebebasan untuk

bertindak (otonomi mereka). Peran akan dikembangkan saat orang berkembang di mana mereka menanggapi peluang dan perubahan tuntutan, memperoleh keterampilan baru dan mengembangkan kompetensinya. Konteks dari pekerjaan sehari-hari merupakan masalah antara manajer dan anggota tim mereka. Itu berarti menyepakati definisi akuntabilitas, tujuan dan persyaratan kompetensi sebagai peran berkembang (*develop*). Ketika ini berubah – seperti yang mungkin terjadi secara keseluruhan kecuali pekerjaan yang paling rutin diinginkan untuk mencapai saling pengertian tentang harapan baru.

Proses memahami bagaimana peran masing-masing guna mengembangkan (*development*), dan menyetujui implikasinya, dapat tempat melalui manajemen kinerja di mana mantra perjanjian kinerja yang diperbarui secara berkala hasil yang disepakati (area hasil utama) dan kompetensi persyaratan. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa manajer dan pemimpin tim untuk mendefinisikan peran dalam kerangka kerja manajemen kinerja (*performance*), dengan mempertimbangkan dan memperhitungkan prinsip-prinsip desain pencapaian pekerjaan yang ditetapkan.

A. A. Prabu Mangkunegara mengemukakan tujuan dari pelaksanaan manajemen kinerja (*performance management*), bagi para pimpinan dan manajer adalah:

- Mengurangi keterlibatan dalam semua hal
- Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar

- Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalahpahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggungjawab
- Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan
- Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan atau inefisiensi

Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja

- Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan
- Membarikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru
- Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai
- Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggungjawab kerja mereka

Berdasarkan definisi dan tujuan-tujuan yang dikemukakan oleh Mangkunegara, maka manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan Mangkunegara berbicara tentang bagaimana adanya pemahaman antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

Evaluasi kinerja yang disebut juga "*Performance evaluation*" atau "*Performance appraisal*". *Appraisal* berasal dari kata Latin "*appratiare*" yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan (*reward*) kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan dari prestasinya diketahui dan dihargai orang lain.

Leon C. Mengginson dalam Zaenuri M, 2015, mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah "penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.". Sedangkan menurut Simanjuntak P J. dalam Zaenuri M, 2015 adalah "suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu." Berdasarkan pendapat tersebut, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pimpinan/pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

FUNGSI EVALUASI KINERJA

Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan Wirawan (2009) sebagai berikut:

- Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
- Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kinerjanya memenuhi ketentuan pembarian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
- Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.
- Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip manajemen by objectives, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun.

- Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Bagi aparatur seperti ini penilai akan memberikan konseling mengenai penyebab rendahnya kinerja ternilai dan mengupayakan peningkatan kinerja ditahun mendatang. Konseling dapat dilakukan sebelum evaluasi kinerja jika atasan dapat mengetahui kelambanan aparatur. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) merupakan alat yang di gunakan oleh instansi pemerintahan atau organisasi tertentu untuk menilai kinerja para aparatur yang lamban. Evaluasi kinerja untuk memotivasi para aparatur untuk meningkatkan kinerjanya, pemberian konseling membantu para aparatur untuk mencegah kinerja yang terlalu lamban sehingga sebelum di adakan evaluasi kinerja para pemimpin sudah lebih dulu menjalankan konseling untuk mengadakan perbaikan pada waktu mendatang. Evaluasi kinerja merupakan alat motivasi bagi para aparatur untuk menaikan standar kerja mereka, selain sebagai alat untuk memotivasi, evaluasi kinerja juga untuk mengukur tujuan kerja serta memberdayakan para aparatur.

SASARAN EVALUASI KINERJA

Sasaran-sasaran evaluasi kinerja Aparatur yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam Zaenuri (2015) adalah:

- Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja aparatur maupun kinerja organisasi.
- Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para aparatur melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program
- Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode yang selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (*reward system recommendation*).

Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Kinerja sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam corporate planningnya. Perhatian hendaknya ditujukan kepada kinerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya

dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau kinerja itu sendiri. Dengan demikian pimpinan dan karyawan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja harus pula dievaluasi secara periodik.

TUJUAN EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengavaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi, adapun tujuan dari evaluasi kinerja menurut Ivancevich dalam Zaenuri (2015) antara lain:

- Pengembangan. Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu dtraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan Conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.
- Pemberian Reward. Dapat digunnakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai.
- Motivasi. Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
- Perencanaan SDM. Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.
- Kompensasi. Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai

yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

- Komunikasi. Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Jadi, sistem evaluasi kinerja sebagaimana yang dikembangkan di atas sangat membantu sebuah manajemen kerja baik instansi pemerintah maupun swasta untuk memperbaiki kinerja pegawai yang kurang maksimal, tujuan evaluasi kinerja ini untuk membangun semangat kerja para pegawai dan mempertahankan kinerja yang baik dan memperbaiki komunikasi kerja.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan berkaitan antara lain:

- Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaikbaiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- Ketaatan. Ketaatan adalah kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- Kejujuran. Pada umumnya yang dimaksud dengan kejujuran, adalah ketulusanhati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam

melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kerjasama. Kerjasama adalah kemampuan seseorang Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- **Prakarsa.** Prakarsa adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- **Kepemimpinan.** Kepemimpinan adalah kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Apa yang anda pahami tentang evaluasi kinerja SDM di pemerintahan?
2. Apa tujuan dan manfaat evaluasi kinerja SDM?
3. Jelaskan prinsip-prinsip penilaian kinerja SDM?
4. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, evaluasi kinerja PNS terdiri dari dua unsur, sebutkan dan jelaskan kedua unsur tersebut?

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Stephen Robin (...). *Organizational Behavior*.

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MA.pdf





CHAPTER 8

Penyelenggara Pelayanan Publik

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat, adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan milik swasta. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Yang dapat dibedakan lagi menjadi :

1. Yang bersifat primer adalah semua penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang di dalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien mau tidak mau harus memanfaatkannya. Misalnya adalah pelayanan di kantor imigrasi, pelayanan penjara dan pelayanan perizinan.
2. Yang bersifat sekunder, adalah segala bentuk penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi yang di dalamnya pengguna/klien tidak harus mempergunakannya karena adanya beberapa penyelenggara pelayanan.

Ada lima karakteristik yang dapat dipakai untuk membedakan ketiga jenis penyelenggaraan pelayanan publik tersebut, yaitu:

1. Adaptabilitas layanan. Ini berarti derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.

2. Posisi tawar pengguna/klien. Semakin tinggi posisi tawar pengguna/klien, maka akan semakin tinggi pula peluang pengguna untuk meminta pelayanan yang lebih baik.
3. Type pasar. Karakteristik ini menggambarkan jumlah penyelenggara pelayanan yang ada, dan hubungannya dengan pengguna/klien.
4. Locus kontrol. Karakteristik ini menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna ataukah penyelenggara pelayanan.
5. Sifat pelayanan. Hal ini menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

Substansi pelayanan publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keaneka ragam kepentingan dan tujuan. Oleh karena itu institusi pelayanan publik dapat dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Jika pemerintah merupakan organisasi birokrasi dalam pelayanan publik, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan pelayanan public. Dalam hal institusi pemerintah memberikan pelayanan, maka yang terpenting adalah bagaimana memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Suatu pelayanan bermutu yang

diberikan kepada masyarakat menuntut adanya upaya dari seluruh pegawai, dan bukan hanya dari petugas di *front office*.

Jadi, upaya itu tidak hanya dituntut dari mereka yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam menghasilkan pelayanan yang mencerminkan kualitas sikap pegawai tersebut, tetapi juga dari para pegawai di *back office* yang menghasilkan layanan di belakang layar yang tidak kelihatan oleh masyarakat. Mengapa dalam konsep pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh Instansi Pemerintah harus dilakukan oleh seluruh pegawai? Karena, tugas apa saja yang dilakukan oleh setiap pegawai mengandung unsur pelayanan yang pada gilirannya akan mempengaruhi mutu pelayanan jasa produk dari instansi dimana pegawai tersebut bekerja yang diterima oleh masyarakat. Pelayanan masyarakat mencerminkan pendekatan seutuhnya dari seorang pegawai pada instansi pemerintah kecamatan. Inti dari pelayanan masyarakat adalah sikap menolong, bersahabat, dan profesional dalam memberikan pelayanan jasa atau produk dari suatu instansi yang memuaskan masyarakat dan menyebabkan masyarakat datang kembali untuk mohon pelayanan instansi tersebut. Pelayanan masyarakat menuntut setiap unsur di dalam lembaga tersebut untuk berempati kepada masyarakat. Empati mengandung pengertian sebagai kesanggupan dari birokrat pemerintah untuk menempatkan dirinya dari pihak masyarakat dan melihat hal-hal atau masalah-masalah dari sudut pandangan masyarakat. Melalui empati yang dilakukan oleh pegawai itu akan menuntut kesabaran dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perspektif Klasik

Perspektif pertama yang merupakan perspektif klasik berkembang sejak tulisan Woodrow Wilson di tahun 1887 yang berjudul *'The Study of Administration'*. Terdapat dua gagasan utama dalam perspektif ini. Gagasan pertama menyangkut pemisahan politik dan administrasi. Administrasi publik tidak secara aktif dan ekstensif terlibat dalam pembentukan kebijakan karena tugas utamanya adalah implementasi kebijakan dan penyediaan layanan publik. Menurut Denhardt & Denhardt dalam Taufiqurokhman, Evi S, (2018) dalam menjalankan tugasnya, administrasi publik menampilkan netralitas dan profesionalitas. Administrasi publik diawasi oleh dan bertanggungjawab kepada pejabat politik yang dipilih. Pelayanan publik berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 sebagai berikut: Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam keputusan No.63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik menyatakan bahwa 'hakikat layanan publik adalah pemberian layanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan dari kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.' Pernyataan ini menegaskan bahwa pemerintah melalui instansi-instansi penyedia layanan publik, mereka bertanggungjawab memberikan layanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara.

Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan

kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pengertian pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan demi memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas jasa, barang, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah proses pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara dalam hal ini negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakekatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan ini harus dipahami bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat.

Menurut Ridwan dan Sudrajat (2009:103), setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang diberlakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Adapun standar pelayanan yakni meliputi prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pegaduan, waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan, biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik, kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Moenir dalam Taufiqurokhman, Evi S, (2018) menyatakan bahwa agar layanan dapat memuaskan orang atau sekelompok orang yang dilayani, maka si pelaku dalam hal ini petugas, harus dapat memenuhi empat persyaratan pokok antara lain, tingkah laku yang sopan. Dengan sopan santun orang merasa dihormati dan dihargai sebagai layaknya dalam hubungan kemanusiaan dengan demikian sudah merupakan suatu kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Kemudian, cara menyampaikan mengingat, sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan dan hendaknya memperhatikan pada prinsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menghindari penyampaian yang menyimpang. Selanjutnya

dalam menyampaikan sesuatu hasil olahan yang tepat sangat didambakan setiap orang yang mempunyai permasalahan. Lalu yang terakhir adalah layanan lisan baik ketika sedang berhadapan maupun ketika sedang tidak berhadapan.

Karakteristik Pelayanan Publik

Pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia, karenanya pelayanan sangat dibutuhkan dalam segala dimensi kehidupan. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karenanya, berbagai aktivitas pelayanan pada dasarnya memiliki karakteristik tertentu dan terbagi ke dalam beberapa jenis pelayanan. Karakteristik pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara (2003) adalah:

1. Memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya
2. Memiliki kelompok kepentingan yang luas, termasuk kelompok sasaran yang ingin dicapai
3. Memiliki tujuan sosial
4. Dituntut untuk akuntabel kepada publik
5. Memiliki konfigurasi indikator kinerja yang perlu kelugasan
6. Seringkali menjadi sasaran isu politik

Dasar hukum yang jelas itulah, yang menjadikan variabel penyelenggara pelayanan publik, seperti BUMN/BUMD: Telkom, PLN, dan lain-lain; target sasaran kelompok yang luas, yaitu masyarakat; adanya tujuan sosial, yakni mementingkan

kepentingan umum, misalnya PT Kereta Api (Persero) menyediakan jasa angkutan untuk semua lapisan masyarakat dengan harga yang terjangkau; melaporkan akuntabilitas kinerja kepada publik (keberhasilan dan kegagalannya) seperti LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah). Dalam hal ini, penyelenggaraan pelayanan publik adalah instansi pemerintah yang meliputi:

1. Satuan kerja/satuan organisasi Kementrian
2. Departemen
3. Lembaga Pemerintah Non Departeme
4. Kesekretariatan Lembaga Tertinggi dan Tinggi Negara, misalnya : Sekretariat Dewan (Sekwan), Sekretariat Negara (Setneg), dan sebagainya
5. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
6. Badan Hukum Milik Negara (BHMN)
7. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)
8. Instansi Pemerintah lainnya, baik Pusat maupun Daerah termasuk Dinas-Dinas dan Badan

Dengan demikian, dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya. Hakekat pelayanan publik seperti dijelaskan Keputusan Menpan Nomor 63 tahun 2003 bahwahakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang

merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Kendati demikian, kewajiban pemberian pelayanan publik terletak pada pemerintah, pelayanan publik juga dapat diberikan oleh pihak swasta dan pihak ketiga, yaitu organisasi nonprofit, relawan (volunteer), dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Bila memang penyelenggaraan pelayanan publik tertentu diserahkan kepada swasta atau pihak ketiga, maka yang terpenting dilakukan oleh pemerintah adalah memberikan regulasi, jaminan keamanan, kepastian hukum, dan lingkungan yang kondusif. Seiring dengan itu, penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah. Instansi pemerintah sebagaimana dituliskan di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 adalah sebagai berikut: Instansi Pemerintah adalah sebutan kolektif meliputi satuan unit kerja/satuan organisasi Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga.

Beberapa prinsip pokok Irfan Islamy dalam Taufiqurokhman, Evi S (2018) bahwa yang harus dipahami oleh aparat birokrasi publik, maka prinsip-prinsip dalam pelayanan publik antara lain:

1. Prinsip Aksestabilitas, dimana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan (misal: masalah tempat, jarak dan prosedur pelayanan)
2. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan

kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.

3. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh aparat yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan
4. Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat luas.
5. Prinsip Akuntabilitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat

Begitu pentingnya profesionalisasi pelayanan publik ini bagi setiap lini organisasi pemerintahan di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan Nomor.81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasar prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut :

- 1. Kesederhanaan** - dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelitbelit, mudah dipahami dan

mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.

- 2. Kejelasan dan Kepastian** - dalam arti adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan.
- 3. Keamanan** - dalam arti adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat.
- 4. Keterbukaan** - dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- 5. Efisiensi** - dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan.
- 6. Ekonomis** - dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- 7. Keadilan dan Pemerataan** - yang dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat.

8. Ketepatan Waktu - pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Ada beberapa cara yang dilakukan untuk mengatasi masalah pelayanan publik dalam pemerintahan yang baik, antara lain:

1. Merubah tekanan-tekanan sistem pemerintahan yang sifatnya sentralistik otoriter menjadi sistem pemerintahan deentralistik demokratis
2. Membentuk asosiasi perserikatan kerja dalam pelayanan publik
3. Meningkatkan keterlibatan masyarakat, baik dalam perumusan kebijakan pelayanan publik, proses pelaksanaan pelayanan publik maupun dalam monitoring dan pengawasan pelaksanaan pelayanan publik
4. Adanya kesadaran perubahan sikap dan perilaku dari aparat birokrasi pelayanan public menuju model birokrasi yang lebih humanis (Post weberian)
5. Menyadari adanya pengaruh kuat perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menunjang efektivitas kualitas pelayanan publik
6. Pentingnya faktor aturan dan perundang-undangan yang menjadi landasan kerja bagi aparat pelayanan publik
7. Pentingnya perhatian terhadap faktor pendapatan dan penghasilan (wages and salary) yang dapat memenuhi kebutuhan minimum bagi aparat pelayanan publik
8. Pentingnya faktor keterampilan dan keahlian petugas pelayanan publik
9. Pentingnya faktor sarana fisik pelayanan publik
10. Adanya saling pengertian dan pemahaman bersama (mutual understanding) antara pihak aparat birokrasi pelayan

publik dan masyarakat yang memerlukan pelayanan untuk mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku khususnya dalam pelayanan publik

Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2006: 21), menyebutkan adanya empat karakteristik pelayanan, yaitu: partisipasi pelanggan dalam proses pelayanan, kehadiran pelanggan sebagai partisipan dalam proses pelayanan membutuhkan sebuah perhatian untuk mendesain fasilitas. Kondisi yang demikian tidak ditemukan pada perusahaan manufaktur yang tradisional. Kehadiran secara fisik pelanggan di sekitar fasilitas pelayanan tidak dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur.

Pentingnya profesionalisasi pelayanan publik ini bagi setiap lini organisasi pemerintahan di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan Nomor.81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasar prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut:

Kejadian pada waktu yang bersamaan (*simultaneity*). fakta bahwa pelayanan dibuat untuk digunakan secara bersamaan, sehingga pelayanan tidak disimpan. Ketidakmampuan untuk menyimpan pelayanan ini menghalangi penggunaan strategi manufaktur tradisional dalam melakukan penyimpanan untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan. Pelayanan langsung digunakan dan habis (*service perishability*); pelayanan merupakan komoditas yang cepat habis. Hal ini dapat dilihat pada tempat duduk pesawat yang habis, tidak muatnya ruangan

rumah sakit atau hotel. Pada masing-masing kasus telah menyebabkan kehilangan peluang.

Tidak berwujud (*intangibility*). Pelayanan adalah produk pikiran yang berupa ide dan konsep. Oleh karena itu, inovasi pelayanan tidak bisa dipatenkan. Untuk mempertahankan keuntungan dari konsep pelayanan yang baru, perusahaan harus melakukan perluasan secepatnya dan mendahului pesaing. Beragam (*heterogenity*); kombinasi dari sifat tidak berwujud pelayanan dan pelanggan sebagai partisipan dalam penyampaian sistem pelayanan menghasilkan pelayanan yang beragam dari konsumen ke konsumen. Interaksi antara konsumen dan pegawai yang memberikan pelayanan menciptakan kemungkinan pengalaman kerja manusia yang lebih lengkap.

Waktu sering dianggap sebagai faktor yang paling penting. Pelanggan melihat waktu sebagai sumber daya yang langka sehingga harus digunakan secara bijak. Pelanggan tidak suka membuang waktu dengan menunggu, dan menginginkan pelayanan tepat waktu serta nyaman. Tempat distribusi melalui saluran non fisik. Pelayanan berdasarkan informasi dapat disampaikan melalui saluran-saluran elektronik, seperti internet atau telekomunikasi suara, namun produk intinya melibatkan aktivitas fisik.

Kotler (2003: 265) mengungkapkan bahwa suatu organisasi harus memperhatikan empat karakter khusus suatu pelayanan, yakni:

1. Tanpa wujud (*service intangibility*) –berarti bahwa jasa/pelayanan tidak dapat dilihat, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Keterikatan pelayanan jasa dan

penyedia jasa dimisalkan sebagai suatu produk fisik dihasilkan, kemudian disimpan, lalu dijual, dan akhirnya dikonsumsi. Sebaliknya pada sisi lain, jasa dijual terlebih dahulu, baru diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang sama (*service are first sold, then produced and consumed at the same time*).

2. Keterikatan jasa pelayanan dan penyedia jasa tidak dapat dipisahkan (*service inseparability*) yang berarti bahwa jasa pelayanan tidak dapat dipisahkan dari penyedia jasa pelayanan itu sendiri, baik penyedia jasa itu sebuah mesin atau seseorang, atau suatu kelompok orang (organisasi).
3. Variabilitas pelayanan (*service variability*) - berarti bahwa kualitas jasa pelayanan tergantung pada siapa yang menyediakan atau menghasilkan jasa itu, juga tergantung pada kapan, di mana, dan bagaimana jasa pelayanan itu diselenggarakan.
4. Pelayanan langsung digunakan dan habis (*service perishability*) berarti bahwa jasa pelayanan tidak dapat disimpan untuk kemudian dijual kembali atau digunakan.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Tugas apa saja yang dilakukan oleh setiap pegawai mengandung unsur pelayanan?
2. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Jelaskan pendapat Anda.
3. Pentingnya profesionalisasi pelayanan publik bagi setiap lini organisasi pemerintahan di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan prinsip-prinsip pelayanan. Sebutkan dan jelaskan.

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.





CHAPTER 9

Deskripsi Singkat

Pemahaman awal terhadap manajemen SDM di pemerintahan, secara umum perbedaan manajemen SDM di pemerintahan dengan swasta adalah terletak pada adanya ketentuan hukum yang mengikat untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen pada masing-masingnya, dan sebagai salah satu wujud dari pelaksanaannya ada pada *Grand Design* reformasi birokrasi yang dilatar belakangi oleh permasalahan dasar pada asumsi bahwa pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi antara yang dibutuhkan in real baik secara umum maupun khusus dari sisi secara kualitas SDM dengan kebutuhan global yang telah bergerak dengan sangat cepat.

Why do some people do well in organizational settings while others have difficulty?

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku di dalam organisasi. Perilaku mengacu pada apa (what) yang orang lakukan dalam organisasi, bagaimana (how) mereka melakukan, dan bagaimana sikap mereka, karena perilaku organisasi yang dipelajari seringkali organisasi bisnis yang sering diterapkan untuk mengatasi masalah kerja seperti ketidakhadiran, pergantian human resource, produktivitas, motivasi, bekerja dalam kelompok, dan kepuasan kerja. Disini perilaku organisasi adalah untuk semua aktivitas, menyediakan tenaga kerja tetapi juga untuk memainkan peran yang lebih proaktif dalam mencapai keberhasilan organisasi. Secara fakta perilaku organisasi relevan di manapun dan kapanpun, untuk dapat bekerja sesuai tujuan, atau untuk memecahkan masalah.

Pendapat Trecker (Donovan & Jackson, 1991) bahwa administrasi merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang digerakkan dalam rangka mencapai tujuan dengan cara memanfaatkan orang dan material melalui koordinasi dan kerjasama. Juga menurut A. Dunsire yang dikutip oleh Donovan dan Jackson (1991) menunjukkan beberapa batasan tentang "administrasi" yaitu diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, mengarahkan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi dari kebijakan, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual maupun kelompok dalam menghasilkan barang dan

jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritis.

Batasan tersebut di atas menepis anggapan yang ada selama ini dianut bahwa administrasi selalu diartikan sebagai kegiatan tata usaha atau yang berkaitan dengan pekerjaan yang mengatur file, membuat laporan administratif keatasan,dll. Untuk lebih meyakinkan lagi, dapat dilihat definisi yang terdapat dalam "**The Public Administration Dictionary**" (Chandler & Plano, 1988) yaitu proses dimana keputusan dan kebijakan diimplementasikan.

Kajian dan praktek administrasi publik di berbagai negara terus berkembang. Berbagai perubahan terjadi seiring dengan berkembangnya kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh administrator publik. Kompleksitas ini ditanggapi oleh para teoritis dengan terus mengembangkan ilmu administrasi publik. Denhardt & Denhardt mengungkapkan bahwa terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik. Perspektif tersebut adalah *Old Public Administration*, *New Public Management*, dan *New Public Service*.

1. **Old Public Administration** atau Administrasi Publik Klasik memberikan perhatian pada bagaimana pemerintah melakukan tindakan administrasi secara demokratis, efisien dan efektif, dan bebas dari manipulasi kekuasaan, serta bagaimana pemerintah dapat beroperasi secara tepat, benar, dan berhasil (Wilson, 1887). Fokus perhatiannya adalah interaksi dan kerjasama di dalam organisasi pemerintah yang dibangun melalui hirarki. Model ini memberikan peran yang sangat besar kepada pemerintah,

baik dalam perumusan kebijakan maupun penyampaian pelayanan publik. Dengan sifat yang hirarkis dan berpusat pada pemerintah, maka hubungan antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat cenderung dimaknai sebagai hubungan yang: a) bersifat atasan dan bawahan; b) sepihak dan tidak setara; c) kerjasama struktural dan formal; d) atau pada titik yang paling ekstrim, disini tidak ada kolaborasi sama sekali. Dengan demikian organisasi publik diidentifikasi dengan tidak efisien, tidak efektif, tidak produktif, tidak kreatif, serta miskin inovasi. Oleh karena itu timbullah suatu gerakan untuk melakukan reformasi terhadap manajemen sektor publik.

2. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya paradigma *New Public Management*. Istilah ***New Public Management*** pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood (1991). Ditinjau dari persepektif historis, pendekatan manajemen sektor publik pada awalnya muncul di Eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Pendekatan *New Public Management* menghendaki suatu birokrasi publik yang memiliki kriteria *Good Governance*, yang mampu memacu kompetisi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan *Good Government* itu sendiri. Karakteristik utama *New Public Management* adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih

fleksibel dan lebih berorientasi kepada kepentingan publik. Hal lain yang mendukung bahwa peran pemerintah masih sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik adalah kenyataan bahwa prinsip ekonomi dan efisiensi tidak selalu dapat diterapkan pada semua aktivitas pemerintah (misalnya fasilitas sosial dan fasilitas umum). *Modern government* tidak hanya mencakup efisiensi dan ekonomis, tapi juga merupakan hubungan akuntabilitas antara negara dengan warga negara, dimana warga negara tidak diberlakukan hanya sebagai konsumen tapi juga sebagai warga negara yang memiliki hak untuk mendapatkan jaminan atas kebutuhan dasar dan menuntut pemerintah untuk bertanggungjawab atas berbagai kebijakan yang dilakukan (Minogue, 1998).

3. J.V Denhardt dan R.B Denhardt tahun 2003 memperkenalkan paradigma ***The New Public Service***. Mereka menyarankan untuk meninggalkan prinsip Administrasi Publik Tradisional dan *New Public Management* dan beralih ke paradigma *The New Public Service*. *The New Public Service* adalah teori manajemen publik yang mengajarkan egaliter dan persamaan hak diantara warga negara. Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan masyarakat dan kelompok komunitas, hal ini mengandung pengertian bahwa karakter dan nilai yang terkandung didalam pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat. Karena pada dasarnya masyarakat memiliki sifat dinamis maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah

mengikuti perkembangan masyarakat (Dwiyanto, 2006). Paradigma *New Public Service* merupakan paradigma yang sangat ideal dilihat dari aspek keadilan yang memungkinkan setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraannya misalnya dalam bidang pendidikan dan kesehatan, akan tetapi hal tersebut sangatlah sulit dilakukan pada negara-negara berkembang dari adanya keterbatasan sumber daya terutama sumber daya finansial yang dimiliki suatu negara, sehingga tidak semua warga negara dapat mengakses pelayanan publik tanpa mengeluarkan biaya, karenanya kecenderungan yang terjadi terutama di negara berkembang seperti Indonesia adalah perwujudan dari paradigma *New Public Management* dimana pemerintah menyediakan pelayanan publik, dengan menggunakan syarat juga harus ada pengorbanan finansial dari warga negara sebagai pengguna pelayanan.

Tabel : Perbandingan 3 Paradigma Pelayanan Publik

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Administration</i>	<i>New Public service</i>
Dasar Teoritis	Teori Politik	Teori Ekonomi	Teori Demokrasi
Konsep kepentingan public	Kepentingan publik adalah sesuatu yang didefinisikan secara politis dan yang tercantum	Kepentingan publik mewakili agregasi dari kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dari dialog tentang berbagai nilai

	dalam aturan		
Kepada siapa birokrasi publik harus bertanggung jawab	Klien (<i>Client</i>) dan pemilih	Pelanggan (<i>customer</i>)	Warga Negara (<i>citizens</i>)
Peran pemerintah	Pengayuh (<i>Rowing</i>)	Mengarahkan (<i>Steering</i>)	Menegosiasikan dan mengelaborasi berbagai kepentingan warga Negara dan kelompok komunitas
Akuntabilitas	Menurut hierarki administrative	Kehendak pasar yang merupakan hasil keinginan pelanggan (<i>customer</i>)	Multi aspek: akuntabel pada hukum, nilai komunitas, norma politik, standar professional, kepentingan warga Negara

Sumber: Denhardt & Denhardt, *New Public Service: Serving, Not Steering*, 2007, hlm. 28-29

Hambatan-hambatan dalam penerapan pelayanan publik yang berkualitas antara lain (Gaspersz dalam Riawan dkk, 2005) :

1. Ketiadaan komitmen dari manajemen.
2. Ketiadaan pengetahuan bagi aparatur yang melayani.
3. Ketidakmampuan aparatur merubah kultur yang mempengaruhi kualitas pelayanan.
4. Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur yang kurang terprogram dengan baik.
5. Ketidakcukupan sumber daya dan dana.
6. Ketidaktepatan system penghargaan dan balas jasa bagi karyawan.
7. Ketidaktepatan dalam memberikan perhatian pada pelanggan baik internal maupun eksternal.

Dalam mendefinisikan pelayanan yang berkualitas, ada beberapa indikator yang dipergunakan, antara lain (Ratminto & Atik, 2005) :

1. McDonald & Lawton : *output oriented measures through efficiency and effectiveness*
 - a. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan antara masukan dan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Effectiveness* atau efektifitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
2. Salim & Woodward : *economy, efficiency, effectiveness and equity.*
 - a. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumberdaya yang sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara

masukandan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.

- c. *Effectiveness* atau efektifitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaranjangka panjang maupun misi organisasi.
- d. *Equity* atau keadilan adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.

3. Lenvinne : *responsiveness, responsibility, accountability.*

- a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan customers.
- b. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stakeholders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

4. Zeithaml, Parasuraman & Berry : *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy.*

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

- d. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
 - e. *Empati*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
5. Gibson, Ivancevich & Donnely : kepuasan, efisiensi, produksi, perkembangan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.
- a. Kepuasan adalah seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan anggotanya.
 - b. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.
 - c. Produksi adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungan.
 - d. Keadaptasian adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
 - e. Pengembangan adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggungjawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

Keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 mengenai prinsip pelayanan publik, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang relevan, valid dan reliabel, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat.

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.

- b. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan.
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan atau status masyarakat yang dilayani.
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
- n. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Pelayanan publik merupakan bentuk operasionalisasi dari kebijakan publik pemerintah. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, akan menerapkan kebijakan publik yang meliputi kebijakan umum dan kebijakan teknis. Kebijakan umum, berkaitan dengan kepentingan umum, karena menurut konsepsi demokrasi modern, kebijakan pemerintah tidaklah hanya berisi pemikiran para pejabat pemerintah, tetapi juga harus selalu berorientasi pada kepentingan masyarakat. Kebijakan umum, menurut Thomas R. Dye, adalah "*what governments do, why they do it, and what difference it makes*" (apa sesungguhnya yang dilakukan oleh pemerintah-pemerintah, kenapa mereka melakukannya, dan apa yang menyebabkan capaian hasilnya

berbeda-beda.” dalam pandangan Dye, semua definisi tentang analisis kebijakan pada akhirnya akan bermuara pada hal yang sama, yaitu pendeskripsian dan penjelasan mengenai sebab-sebab dan akibat-akibat dari tindakan atau perbuatan pemerintah. Kebijakan bukanlah semata-mata merupakan keinginan pemerintah saja, tetapi harus memperhatikan juga keinginan dan tuntutan dari masyarakat. Dengan demikian, dalam kebijakan umum mencakup apa yang dilakukan oleh pemerintah, mengapa mereka melakukannya dan bagaimana akibatnya. Oleh karena itu, di dalam perumusan suatu kebijakan umum sebanyak mungkin menampung aspirasi masyarakat dan berbasis kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik yang baik dan memperhatikan kepentingan masyarakat sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat. Kebutuhan lokal dan tuntutan ini membutuhkan pemenuhan dan penyelesaian, sehingga timbul upaya untuk mengubah atau memperbarui ataupun menciptakan kebijakan baru.

Inilah *policy innovation*. Dye mencatat ada tiga faktor yang dapat mendorong timbulnya "*policy innovation*", yaitu,

- 1) pendapatan masyarakat yang cukup; karena dengan pendapatan yang cukup itu pada gilirannya akan dapat memberikan pendapatan pajak dan retribusi yang lebih besar dari masyarakat yang berpenghasilan rendah;
- 2) perkembangan kota atau "*urbanization*" atau "pengotaan". Peristiwa ini pun merupakan hal yang mendorong terjadinya *policy innovation* karena dengan adanya perkembangan kota maka sumberdaya akan lebih terangkat dan

terhimpun, sehingga memberikan tambahan kekuatan terhadap dilakukannya "*policy innovation*" itu;

3) tingkat pendidikan (*education*); pendidikan yang tinggi akan memberikan kemampuan masyarakat untuk dapat menerima adanya kebijakan-kebijakan baru yang lebih bersifat rasional. Dengan adanya kesejahteraan rakyat dengan pendidikan yang cukup memadai, akan mendorong pula minat dan perhatian masyarakat untuk ikut berperan serta (*participation*) lebih banyak dalam kehidupan masyarakat itu. Timbulnya *creative participation* oleh anggota-anggota masyarakat akan membuka peluang besar terhadap terjadinya *policy innovation* itu pula. Tentu saja hal itu tidak terlepas dari pengetahuan dan keterampilan dari para legislator di DPRD baik *intellectual skill*, *verbal skill* dan *sosial skill*, beserta pejabat-pejabat pemerintah yang harus secara professional dapat menangani (*to manage*) dan melayani (*to serve*) kehidupan masyarakat yang kompleks itu dengan baik.

Keterlibatan masyarakat dalam implementasi program-program pemerintah, menunjukkan ketersambungan antara pelayanan publik dengan warga masyarakat, mengukur kontribusi masyarakat dalam pemerintahan dan mengeksplorasi potensi konflik yang menyertai kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat menggagas beberapa program inovasi untuk memperluas partisipasi masyarakat dalam konteks pelayanan publik berbasis masyarakat. Kebijakan dan pelayanan publik memerlukan warga masyarakat untuk bekerjasama, dengan maklumat publik (*statement* resmi pemerintah). Untuk memelihara dan mengamankan kerjasama tersebut, pejabat publik harus secara simultan melakukan konsultasi publik dan memobilisasi gagasan

untuk memacu produktivitas serta mendekatkan komunikasi dan kesepahaman dalam rangka memelihara responsibilitas dan akuntabilitas publik. Beberapa daerah perkotaan di negara-negara sedang berkembang dan juga di negara maju, keputusan publik seringkali terdistorsi oleh kepentingan-kepentingan politik yang menjadi patron dari keputusan tersebut. Politisi membuat keputusan tentang investasi atau suatu infrastruktur suatu misal, dan memilih kontraktor atau pekerja untuk proyek tersebut, mereka cenderung lebih memilih mereka yang dapat mengamankan kepentingan politiknya ketimbang untuk mengamankan proyek itu sendiri.

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Stephen Robin (...). *Organizational Behavior*.

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). Manajemen SDM di Pemerintahan. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



ARMSTRONGS_HANDBOOK_OF_HUMAN_RESOURCE_MA.pdf

