

PELAYANAN PUBLIK ASN BerAKHLAK

MEWUJUDKAN PELAYANAN PUBLIK
YANG LEBIH BAIK



Berorientasi
Pelayanan



Akuntabel



Kompeten



Harmonis



Loyal



Adaptif



Kolaboratif

*“ASN hadir
untuk melayani,
membangun negeri.”*



Muhammad Suluh

PELAYANAN PUBLIK

ASN BerAKHLAK

Muhammad Suluh

PELAYANAN PUBLIK

ASN BerAKHLAK

Edisi Pertama
Copyright @ 2023

ISBN 978-623-130-013-3

149 h.
14,8 x 21 cm
cetakan ke-1, 2023

Penulis
Muhammad Suluh

Penerbit
Madza Media
Anggota IKAPI: No.273/JTI/2021
Kantor 1: Jl. Pahlawan, Simbatan, Kanor, Bojonegoro
Kantor 2: Jl. Bantaran Indah Blok H Dalam 4a Kota Malang
redaksi@madzamedia.co.id
www.madzamedia.co.id

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotocopy tanpa izin sah dari penerbit.

KATA PENGANTAR

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI JAWA TIMUR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas **Buku Pelayanan Publik ASN Ber AKHLAK** Edisi 1 di BPSDM Provinsi Jawa Timur adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan ASN dan P3K dalam rangka untuk meningkatkan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural untuk mencapai *Smart* ASN yang profesional dan juga menjadi salah satu bagian penting dalam rangka pengembangan karier ASN. sesuai amanat UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) strategis ini perlu ditindaklanjuti dengan pembangunan sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara yang unggul, yaitu SDM yang terampil dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi melalui peningkatan pengembangan kompetensi dalam bentuk ASN Belajar.

Sehubungan dengan Keterbatasan anggaran selalu menjadi tantangan terbesar dalam pengembangan kompetensi ASN. Dan belum semua instansi pemerintah menyediakan anggaran dalam pengembangan kompetensi ASN minimnya anggaran yang ada di unit pelatihan, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas ASN serta dalam rangka pengembangan kompetensi dengan jumlah ASN yang ada di Provinsi Jawa Timur 403.754 ASN maka untuk mempercepat Pengembangan Peningkatan SDM Apartur perlu dicarikan solusi dalam bentuk Webinar ASN Belajar dengan Merdeka Belajar, sebagai mana pengembangan kompetensi ASN



melalui kalsikal dan non klasikan sesuai dengan PerLAN Nomor 5 Tahun 2018 yang mengatur tentang kewajiban setiap ASN untuk melaksanakan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam periode 1 (satu) tahun. selain yang sudah ada. Peraturan Lembaga Administrasi Negara No 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. dan, salah satu jalur pengembangan kompetensi dengan Webinar ASN Belajar yang selama ini telah berjalan sangat Efektif, Efisien dan bermanfaat bagi ASN dan P3K .

Akhir kata kami mengucapkan selamat membaca dan semoga membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi semua ASN dan P3K yang membaca.

Surabaya, Februari 2023
Kepala BPSDM Prov Jatim,

Dr. Aries Agung Paewai.



PRAKATA

Alhamdulillah, segala puja dan puji bagi Allah Swt., Sang Penguasa semesta alam, yang telah memberikan hidayah dan kemudahan kepada saya sehingga dapat merampungkan buku Pelayanan Publik ASN Ber-AKHLAK Edisi 1 ini. Betapa bahagianya saya dan merupakan suatu kebanggaan bagi saya.

Benar Surat Al-Alaq dalam Alquran khususnya 1-5 merupakan wahyu pertama yang diterima Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad menerima wahyu itu saat sedang bertafakur di gua Hira. Surat inilah yang menjadi tonggak perubahan peradaban dunia, yakni pentingnya ilmu pengetahuan. Perubahan dan sebaik baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain.

Tidak lupa saya ucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya, yang telah memberikan motivasi dan semangat dalam bekerja dan berkarya.
2. Bapak Aries Agung Pegawai, Kepala BPSDM Provinsi Jawa Timur yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menulis buku Edisi Perdana ini
3. Istri Nunuk Tri Mulyani. dan kedua anak saya, Citra Aldian Oktaviani dan Dian Wisnu Wardana, yang telah memberikan dorongan dan warna kehidupan di rumah
4. Teman-teman Widyaaiswara Jatim Pembaca yang budiman, terus terang penyusunan buku secara mandiri ini merupakan mimpi lama saya untuk dapat menyumbangkan pikiran dan pengetahuan kepada pembaca terkait pengembangan SDM ASN
5. Selamat membaca dan semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca yang budiman.

Surabaya, Februari 2023



ABSTRAK

Fungsi Pemerintah adalah menyelenggarakan kegiatan pembangunan dan pelayanan sebagai bentuk dari tugas umum pemerintah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Birokrasi merupakan instrumen pemerintah. Untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien dan efektif. Pelayanan publik yang profesional, itu artinya pelayanan publik yang bercirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan ASN (aparatur pemerintah pelayanan Publik adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan menyejahterakan masyarakat, publik selalu menuntut kualitas pelayanan yang baik, murah cepat dan transparan, meskipun tuntutan ini tidak sesuai dengan harapan karena pelayanan publik secara empiris yang terjadi selama ini masih ditandai dengan hal-hal seperti berbelit-belit, lambat, mahal, ketidakpastian melelahkan,. Dalam keadaan seperti itu terjadi karena orang masih diposisikan sebagai pihak yang "melayani" tidak dilayani. Jika dianggap isu-isu pelayanan publik di Indonesia, masalah utama dari pelayanan publik saat ini dikaitkan dengan peningkatan kualitas layanan itu sendiri.

Menurut Albrecht dan Zemke (1990) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, sistem pelayanan, sumber daya manusia penyedia layanan, strategi, dan pelanggan. Sementara Mohammad (2003) menyatakan bahwa kualitas pelayanan tergantung pada aspek-aspek seperti bagaimana pola pelaksanaannya, dukungan sumber daya manusia, dan manajemen kelembagaan. Perspektif Baru untuk Layanan Publik dan Pemerintahan yang baik dianggap paling



tepat untuk kondisi saat ini dalam menangani isu-isu pelayanan publik di Indonesia, dengan menggunakan model seperti piagam warga teladan, model KYC (*Know Your Customer*), dan *m-Government mode*

Kata kunci: ASN sebagai Pelayan Publik masyarakat, transparan dan profesional.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
PRAKATA.....	iii
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Pelayanan Publik.....	1
B. ASN Berorientasi Pelayanan.....	8
1. Partisipatif.....	12
2. Transparan.....	12
3. Responsif	12
4. Tidak Diskriminatif.....	13
5. Mudah dan Murah	13
6. Efektif dan Efisien.....	13
7. Aksesibel.....	14
8. Akuntabel	14
9. Berkeadilan.....	14
C. ASN sebagai Pelayan Publik.....	15
D. Nilai Pelayanan dalam <i>Core Values</i> ASN.....	23
1. Memahami dan Memenuhi Kebutuhan Masyarakat.....	26
2. Ramah, Cekatan, Solutif, dan Dapat diandalkan.....	29
3. Melakukan Perbaikan Tiada Henti	31
E. Tantangan Aktualisasi Nilai Berorientasi Pelayanan.....	33



	F. Keutamaan Mental Melayani.....	40
BAB II	AKUNTABILITAS	43
	A. Akuntabilitas ASN	43
	1. Aspek-Aspek Akuntabilitas.....	43
	2. Pentingnya Akuntabilitas.....	45
	B. ASN Akuntabilitas Integritas dan Anti Korupsi.....	49
	C. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Akuntabel dalam Memberikan Pelayanan.....	50
	1. Kepemimpinan.....	50
	2. Transparansi.....	50
	3. Integritas.....	51
	4. Tanggung Jawab (Responsibilitas).....	51
	5. Keadilan.....	52
	6. Kepercayaan.....	52
	7. Keseimbangan.....	52
	8. Kejelasan.....	52
	9. Konsistensi.....	53
BAB III	KOMPETENSI.....	55
	A. Kompetensi ASN.....	55
	B. Perilaku Individu (<i>Personal Behaviour</i>).....	59
BAB IV	HARMONIS	61
	A. Pelayanan ASN yang Harmonis.....	61
	B. Pentingnya Suasana Harmonis.....	63
	1. Membuat Tempat Kerja yang Berenergi	65
	2. Memberikan Keleluasaan untuk Belajar dan Memberikan Kontribusi	65
	3. Berbagi Kebahagiaan Bersama Seluruh Anggota Organisasi	65



C. Etika Publik ASN dalam Mewujudkan Suasana Harmonis.....	66
1. Pengertian Etika dan Kode Etik	66
2. Etika Publik.....	66
3. Sumber Kode Etik ASN	67
4. Kode Etik ASN.....	67
5. Perilaku ASN	68
6. Tata Kelola dan Etika dalam Organisasi	69
7. Etika ASN sebagai Pelayan Publik	71
D. Peran ASN dalam Mewujudkan Suasana dan Budaya Harmonis	74
1. Peran ASN.....	74
2. Budaya Harmonis	76

BAB V LOYALITAS.....79

A. Loyalitas ASN	79
1. Faktor Internal	79
2. Faktor Eksternal.....	81
B. Makna Loyal dan Loyalitas	82
1. Taat pada Peraturan.....	84
2. Bekerja dengan Integritas	84
3. Tanggung Jawab pada Organisasi.....	84
4. Kemauan untuk Bekerja Sama	85
5. Rasa Memiliki yang Tinggi	85
6. Hubungan Antar Pribadi	85
7. Kesukaan terhadap Pekerjaan.....	85
8. Keberanian Mengutarakan Ketidaksetujuan	86
9. Menjadi Teladan bagi Pegawai Lain	86
C. Loyal dalam <i>Core Values</i> ASN	87
D. Menjaga Nama Baik Sesama ASN, Pimpinan Instansi dan Negara	89



	E. Menjaga Rahasia Jabatan dan Negara	90
	F. Sikap Loyal ASN melalui Aktualisasi Kesadaran Bela Negara	91
BAB VI	ADAPTIF	97
	A. ASN Adaptif.....	97
	B. Kreativitas dan Inovasi	99
	C. Organisasi Adaptif.....	102
	D. Adaptif sebagai Nilai dan Budaya ASN	108
BAB VII	KOLABORATIF	119
	A. Kolaborasi ASN	119
	B. Kolaborasi Pemerintahan (<i>Collaborative Governance</i>)	119
	C. <i>Whole of Government</i> (WoG); Kongkretisasi Kolaborasi Pemerintahan	123
	1. Mengenal <i>Whole-of-Government</i> (WoG)	123
	2. Pengertian WoG.....	125
	D. Perilaku Kolaboratif.....	127
	E. Kolaboratif dalam Konteks Organisasi Pemerintah.....	128
	F. Beberapa Aspek Normatif Kolaborasi Pemerintahan	129
	DAFTAR PUSTAKA.....	134
	PROFIL PENULIS.....	136



BAB I

PENDAHULUAN

A. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan bentuk pelayanan yang cukup mendapatkan perhatian bagi aparatur pemerintah terutama yang berhubungan dengan pelayanan yang ditujukan kepada masyarakat. Masyarakat yang bersentuhan langsung dengan kegiatan dan aktivitasnya dengan aparatur pemerintah tentu akan membutuhkan pelayanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas, aparatur pemerintah harus menempatkan diri sesuai dengan kondisi dan perkembangan masyarakat. Dengan kata lain ketetapan metode pelayanan publik yang sesuai dengan kondisi dan tahapan perkembangan masyarakat (Setiono,2002). Dalam kenyataannya pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah tidak memberikan kepuasan kepada masyarakat. Banyak fenomena yang terjadi pada masyarakat yang menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah belum menyentuh langsung kepada kepentingan masyarakat, anggapan ini timbul dikarenakan sistem pelayanan yang ada mempunyai sistem yang tidak efisien, berbelit-belit, serta lambat dan tidak efektif Pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah tidak mempunyai kepastian. Salah satu faktor yang turut menentukan tingkat



pelayanan publik yang maksimal adalah tergantung pada perlunya peningkatan sumber daya bagi Aparatur Pemerintah. Peningkatan sumber daya aparatur Pemerintah dapat dilakukan melalui pelaksanaan tugas-tugas dengan tidak menunda pekerjaan, memberikan pelayanan terbaik, tepat waktu, tidak berbelit-belit, tidak ada negosiasi bertindak dan melaksanakan pekerjaan secara profesionalisme, serta peningkatan terhadap pendidikan baik formal maupun non formal. Aparatur pemerintah merupakan alat utama menggerakkan jalannya proses pembangunan. Maju mundurnya suatu pembangunan akan sangat tergantung kepada keberhasilan kinerja aparatur pemerintah dalam hal ini tergantung pada tingkat pelayanan publik yang maksimal. Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk organisasi modern yang dirancang untuk menjalankan tugas-tugas yang berskala luas yang melibatkan sejumlah orang yang bekerja sama secara teratur, rapi dan terkoordinasi, dan sebagai bentuk organisasi modern, yang legal rasional, atau sebagai suatu lembaga yang bersifat rasional dan efektif untuk mencapai tujuan serta fungsinya adalah memberikan pelayanan terhadap siapa saja yang menghendaki pelayanan dari padanya (Merriam,1988). Di mana timbulnya pelayanan dikarenakan adanya kewajiban kemanusiaan terhadap orang lain untuk saling menolong, saling membutuhkan, dan saling berbuat baik. Dengan kata lain, sejak belum lahir sampai dengan meninggalnya, seseorang yang hidup di dunia modern, akan terbiasa berurusan dengan institusi pemerintah. Dengan demikian pelayanan publik akan berkaitan dengan siapa pun karena bersifat universal tugasnya menyelenggarakan pelayanan. Sebagai pihak yang ingin memperoleh pelayanan yang baik dan memuaskan ,maka perwujudan pelayanan yang didambakan adalah



adanya kemudahan dalam pengurusan kepentingan pelayanan; lalu memperoleh pelayanan secara wajar perlu mendapatkan perlakuan yang sama, tertib dan tidak pandang bulu dan memberikan pelayanan yang jujur serta memiliki keterbukaan Pelayanan publik sering kali tidak memuaskan dan cenderung mengabaikan aspirasi dan kepentingan masyarakat. Ketidakpuasan ini disebabkan karena rendahnya kemampuan sumber daya aparatur pemerintah atau kurangnya profesionalisme aparatur dalam merespon tuntutan dan kebutuhan layanan publik sehingga telah memperparah krisis kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Berbagai fenomena di atas menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dalam rangka Pelayanan Publik masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Adapun masalah yang ada di beberapa daerah hasil survey ada khususnya untuk daerah, hanya 13 provinsi yang masuk kategori zona hijau, 19 provinsi masuk zona kuning atau berkepatuhan sedang dan dua provinsi masuk zona merah (berkepatuhan rendah). Di level kabupaten/kota, 137 daerah berpredikat baik (hijau), 287 daerah berkepatuhan sedang (zona kuning), dan 90 daerah berkepatuhan buruk (zona merah). Jika dibanding tahun lalu, ada kemunduran kepatuhan pelayanan publik terutama di level kabupaten/kota (Endi Jaweng, 2022). Merosotnya penilaian tersebut menunjukkan masih minimnya komitmen pemerintah untuk menginisiasi sistem pelayanan publik yang berkualitas, inovatif, dan humanis. Profesionalisme pelayanan publik sebagai roh pembangunan berbasis negara kesejahteraan merupakan sebuah keniscayaan di tengah tuntutan pemenuhan kebutuhan akan hak asasi manusia dalam konteks mewujudkan human *dignity* (mewujudkan kebutuhannya, serta berdaya untuk memenuhi kebutuhan-



nya) (Islamy, 2005; Mindarti, 2007)). Karena itu, pelayanan publik merupakan bagian dari prinsip dasar hak asasi manusia untuk mewujudkan manusia yang berdaulat, bermartabat yang sepenuhnya mendapatkan jaminan rekognisi dari negara. Sayangnya, pemahaman itu belum mendarah daging dalam pikiran mental dan tubuh pelayanan publik. Pemerintah dan seluruh aparatur di jajaran birokrasi masih memandang pelayanan publik sebagai persoalan administratif belaka yang kedap atau eksklusif dari (suara) perubahan di lingkungannya masing-masing. Pelayanan publik hanya dipandang sebagai rutinitas keseharian yang terkungkung dalam hukum besi keseragaman(uniformitas) tindak dan cara di dalam melihat warga sebagai objek pelayanan yang instrumentalistik. Warga tidak memiliki hak dan kesempatan untuk menjatuhkan pilihan pada apa dan bagaimana pelayanan publik yang semestinya bisa ia dapatkan sesuai dengan konstitusi. Keleluasaan warga, dalam menentukan kriteria pelayanan yang bermutu kerap direduksi oleh pola pikir aparatur yang kaku, eksklusif dan tidak memiliki komitmen dan kemampuan untuk ‘meregulasi’ dirinya seturut dengan tuntutan perubahan yang semestinya. Belum terinternalisasi Setidaknya, hal tersebut terpotret dalam praktik pelayanan publik yang terjadi belakangan ini. Di tengah tuntutan digitalisasi pelayanan publik berbasis elektronik, untuk mempermudah warga dalam mengakses pelayanan secara efektif dan efisien, transformasi sistem itu, nyatanya belum terinternalisasi sebagai kebutuhan prioritas dalam penyelenggaraan pelayanan publik keseharian. Penggunaan *website*, sebagai kanal informasi dan wajah depan di banyak instansi di kota ini, misalnya masih sekadarnya saja. Kalaupun sudah dibuat, hanya sekadar formalitas karena sebagian besar kontennya tidak dimutakhir



atau di-*update* secara rutin. Belum lagi, bicara soal bentuk penyajian materi atau konten web yang harus dibuat semenarik dan seinteraktif mungkin. Bahkan, beberapa instansi belum memenuhi persyaratan membuat konten minimal *website*. Situs *website* penting karena merupakan jendela informasi bagi warga. Ia menjadi wadah interaksi (*shared values*) bagi warga untuk menyampaikan masukan, baik bagi penyempurnaan pelayanan instansi dimaksud maupun problem yang dialami masyarakat. Karena itu, penguatan nilai-nilai demokrasi dalam pelayanan publik menjadi lebih mudah terwujud. Ini dalam rangka menjadikan publik, atau masyarakat sebagai objek, sekaligus subjek pelayanan dan memosisikan instansi pemberi layanan sebagai agen yang melayani, dan memberikan kepuasan maksimal terhadap warga. Selain itu, kejelasan prosedur pelayanan di tiap instansi juga masih minim. Untuk contoh sederhana, tak sedikit instansi yang belum memasang penunjuk alur pelayanan di area *front office*, berdasarkan pilihan urusan untuk memudahkan warga yang hendak mendapatkan pelayanan (Ombusman RI, 2021). Sistem pelayanan juga belum mengakomodasi prinsip efisiensi seperti meminimalisasi antrean dan kerumunan warga. Misalnya, belum semua rumah sakit di kota ini menggunakan pendaftaran *online* untuk pasien yang berobat sehingga setiap hari kita selalu melihat penumpukan atau antrean pasien yang padat di ruang tunggu puskesmas atau rumah sakit. Ini tentu sangat tidak efisien dan mengganggu kenyamanan termasuk kesehatan. Terlebih di tengah musim pandemi seperti sekarang. Dari aspek demokrasi pelayanan, respons warga menjadi penting. Pelayanan publik harus mendorong warga untuk memiliki pelayanan publik, termasuk pemerintahannya. Caranya, antara lain, sistem



pengaduan warga sebagai respons atas pelayanan yang diberikan perlu dibuka selebar-lebarnya, baik secara *online* yang terintegrasi dengan situs web, maupun secara manual di loket-loket pelayanan. Sistem layanan aduan sudah terbukti di banyak negara mampu menaikkan nilai kepuasan atau kepercayaan masyarakat, terhadap pemerintah dan birokrasi, dalam aspek liabilitas pemberian layanan publik. Ke depan, implementasi pelayanan publik *e-government*, atau berbasis digital di tiap instansi dalam bentuk *website*, dan aplikasi, sudah harus diterapkan secara maksimal, sebagai bagian dari inklusivitas pelayanan publik. Bila perlu, pemerintah mulai sekarang harus mendesain apa yang disebut sebagai mal pelayanan publik (Permen PANRB Nomor 23 Tahun 2017) untuk mengintegrasikan semua urusan pelayanan publik, dari pusat-daerah-swasta melalui satu aplikasi, untuk memudahkan warga mengakses pelayanan baik secara waktu, energi, dan moral-psikis. Dengan sistem tersebut, asas keadilan dalam pelayanan bisa lebih mudah diwujudkan di mana, sistem calo, diskriminasi pelayanan bisa diredusir. Dengan demikian, hakikat pelayanan publik untuk menempatkan warga sebagai citizen yang memiliki posisi tawar, dan hak dan bukan sekadar konsumen yang mendapatkan pelayanan, akan benar-benar terealisasi. Kuncinya ialah keseriusan pemimpin di tiap-tiap unit birokrasi pelayanan publik untuk membangun iklim dan mentalitas adaptif terhadap perubahan, terlebih di era 4.0

Sumber: <https://mediaindonesia.com/opini/468871/wajah-buram-pelayanan-publik>

Beberapa definisi lain dari pelayanan publik yang banyak digunakan dalam adalah: a. 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. Pelayanan Publik 10 10 b. Davit Mc Kevitt; dalam bukunya *Managing Core Public Service s* (1998), membahas secara spesifik mengenai inti pelayanan publik yang menjadi tugas pemerintah dan pemerintah daerah, menyatakan bahwa *“Core Public Service s maybe defined as those sevices which are important for the protection and promotion of citizen well-being, but are in are as where the market is in capable of reaching or even approaching a socially optimal state; heatlh, education, welfare and security provide the most obvious best know example”* Pelayanan kepada masyarakat sudah menjadi tujuan utama dalam penyelenggaraan administrasi publik. Di Indonesia penyelenggaraan pelayanan publik menjadi isu kebijakan yang semakin strategis karena perbaikan pelayanan publik di negara ini cenderung berjalan di tempat, sedangkan implikasinya sebagaimana diketahui sangat luas karena menyentuh seluruh ruang-ruang kepublikan baik dalam kehidupan ekonomi, sosial, politik, budaya dan lain-lain. Dalam bidang ekonomi, buruknya pelayanan publik akan berimplikasi pada penurunan investasi yang dapat berakibat terhadap pemutusan hubungan kerja pada industri-industri dan tidak terbukanya lapangan kerja baru yang juga akan berpengaruh terhadap meningkatnya angka pengangguran. Akibat lebih lanjut dari masalah ini adalah timbulnya kerawanan sosial.

Perbaikan pelayanan publik akan bisa memperbaiki iklim investasi yang sangat diperlukan bangsa ini untuk dapat segera keluar dari krisis ekonomi yang berkepanjangan. Sayangnya upaya menuju kepada perbaikan tersebut masih



sebatas *lips service*. Dalam berbagai studi yang dilakukan terhadap pelayanan publik ini rupanya tidak berjalan linear dengan reformasi yang dilakukan dalam berbagai sektor sehingga pertumbuhan investasi malah bergerak ke arah negatif. Akibatnya harapan pertumbuhan ekonomi yang diharapkan dapat menolong bangsa ini keluar dari berbagai krisis ekonomi belum terwujud sesuai dengan harapan. Sementara dalam kehidupan politik, buruknya pelayanan publik berimplikasi dalam terhadap kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Buruknya pelayanan publik selama ini menjadi salah satu variabel penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Krisis kepercayaan tersebut teraktualisasi dalam bentuk protes dan demonstrasi yang cenderung tidak sehat, hal itu menunjukkan kefrustrasian publik terhadap pemerintahnya. Sehubungan dengan itu perbaikan pelayanan publik mutlak diperlukan agar *image* buruk masyarakat kepada pemerintah dapat diperbaiki, karena dengan perbaikan kualitas pelayanan publik yang semakin baik dapat mempengaruhi kepuasan masyarakat sehingga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dapat dibangun kembali.

B. ASN Beroreintasi Pelayanan

Aparatur Sipil Negara (ASN) kini memiliki Nilai-nilai Dasar (*Core Values*) untuk menjadi pendorong atau penyemangat bagi seluruh ASN baik di tingkat pusat hingga daerah agar terus memiliki semangat dan kemampuan yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas baik sebagai abdi negara, abdi pemerintah maupun sebagai abdi masyarakat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD



1945) alinea 4 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial,, Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU Pelayanan Publik). Pelayanan publik yang prima dan memenuhi harapan masyarakat merupakan muara dari Reformasi Birokrasi, sebagaimana tertulis dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang menyatakan bahwa visi Reformasi Birokrasi adalah pemerintahan berkelas dunia yang ditandai dengan pelayanan publik yang berkualitas.

Sebelum melangkah lebih jauh, kita perlu memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan pelayanan publik. Dalam Oxford Learner's Dictionary, kata pelayanan (*service*) diartikan sebagai *"a system that provides something that the public needs, organized by the government or a private company* (sistem yang menyediakan sesuatu yang dibutuhkan publik, yang diselenggarakan oleh pemerintah atau perusahaan swasta)". Selain itu, Hardiyansyah (2011:11) mendefinisikan pelayanan adalah aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus. Baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak yang



lain. Istilah lain yang sejenis dengan pelayanan itu adalah pengabdian dan pengayoman.

Sementara itu, frasa pelayanan publik (*public service*) dalam kamus tersebut memiliki arti *“a service such as education or transport that a government or an official organization provides for people in general in a particular society* (layanan seperti pendidikan atau transportasi yang disediakan oleh pemerintah atau organisasi resmi untuk orang-orang pada umumnya dalam masyarakat tertentu)”. Davit McKevitt dalam Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil “Pelayanan Publik” (2017), menyatakan bahwa *“Core Public Service s maybe defined as those sevices which are important for the protection and promotion of citizen well-being, but are in are as where the market is in capable of reaching or even approaching a socially optimal state; heatlh, education, welfare and security provide the most obvious best know example”*.

Definisi dari pelayanan publik sebagaimana tercantum dalam UU 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.

Agus Dwiyanto (2010:21) menawarkan alternatif definisi pelayanan publik sebagai semua jenis pelayanan untuk menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat yang memenuhi kriteria yaitu merupakan jenis barang atau jasa yang memiliki eksternalitas tinggi dan sangat diperlukan masyarakat serta penyediaannya terkait dengan upaya mewujudkan tujuan bersama yang tercantum dalam konstitusi maupun dokumen perencanaan pemerintah, baik



dalam rangka memenuhi hak dan kebutuhan dasar warga, mencapai tujuan strategis pemerintah, dan memenuhi komitmen dunia internasional. Dalam penjelasan lebih lanjut, Dwiyanto (2010:22) mengatakan bahwa dari segi mekanisme penyediaannya, pelayanan publik tersebut tidak harus dilakukan oleh pemerintah sendiri, akan tetapi dapat dilakukan oleh sektor swasta (mekanisme pasar).

Adapun penyelenggara pelayanan publik menurut UU Pelayanan Publik 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. Dalam batasan pengertian tersebut, jelas bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah salah satu dari penyelenggara pelayanan publik, yang kemudian dikuatkan kembali dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), yang menyatakan bahwa salah satu fungsi ASN adalah sebagai pelayan publik.

Asas penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang tercantum dalam Pasal 4 UU Pelayanan Publik, yaitu:

- Kepentingan umum;
- Kepastian hukum;
- Kesamaan hak;
- Keseimbangan hak dan kewajiban;
- Keprofesionalan;
- Partisipatif;
- Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- Keterbukaan;
- Akuntabilitas;
- Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;



- Ketepatan waktu; dan
- Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Pelayanan publik yang baik juga didasarkan pada prinsip-prinsip yang digunakan untuk merespons berbagai kebutuhan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan birokrasi. Berbagai literatur administrasi publik menyebut bahwa prinsip pelayanan publik yang baik adalah:

1. Partisipatif

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dibutuhkan masyarakat, pemerintah perlu melibatkan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya.

2. Transparan

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik harus menyediakan akses bagi warga negara untuk mengetahui segala hal yang terkait dengan pelayanan publik yang diselenggarakan tersebut, seperti persyaratan, prosedur, biaya, dan sejenisnya. Masyarakat juga harus diberi akses yang sebesar-besarnya untuk mempertanyakan dan menyampaikan pengaduan apabila mereka merasa tidak puas dengan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah.

3. Responsif

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan, akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan



biaya penyelenggaraan pelayanan. Birokrasi wajib mendengarkan aspirasi dan keinginan masyarakat yang menduduki posisi sebagai klien.

4. Tidak Diskriminatif

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak boleh dibedakan antara satu warga negara dengan warga negara yang lain atas dasar perbedaan identitas warga negara, seperti status sosial, pandangan politik, agama, profesi, jenis kelamin atau orientasi seksual, difabel, dan sejenisnya.

5. Mudah dan Murah

Penyelenggaraan pelayanan publik di mana masyarakat harus memenuhi berbagai persyaratan dan membayar biaya untuk memperoleh layanan yang mereka butuhkan, harus diterapkan prinsip mudah, artinya berbagai persyaratan yang dibutuhkan tersebut masuk akal dan mudah untuk dipenuhi. Murah dalam arti biaya yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut terjangkau oleh seluruh warga negara. Hal ini perlu ditekankan karena pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak dimaksudkan untuk mencari keuntungan melainkan untuk memenuhi mandat konstitusi.

6. Efektif dan Efisien

Penyelenggaraan pelayanan publik harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang hendak dicapainya (untuk melaksanakan mandat konstitusi dan mencapai tujuan-tujuan strategis negara dalam jangka panjang) dan cara mewujudkan tujuan tersebut dilakukan dengan prosedur yang sederhana, tenaga kerja yang sedikit, dan biaya yang murah.



7. Aksesibel

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah harus dapat dijangkau oleh warga negara yang membutuhkan dalam arti fisik (dekat, terjangkau dengan kendaraan publik, mudah dilihat, gampang ditemukan, dan lain-lain) dan dapat dijangkau dalam arti non-fisik yang terkait dengan biaya dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut.

8. Akuntabel

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan dengan menggunakan fasilitas dan sumber daya manusia yang dibiayai oleh warga negara melalui pajak yang mereka bayar. Oleh karena itu, semua bentuk penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggung jawabkan secara terbuka kepada masyarakat. Pertanggung jawaban di sini tidak hanya secara formal kepada atasan (pejabat atau unit organisasi yang lebih tinggi secara vertikal), akan tetapi yang lebih penting harus dipertanggung jawabkan secara terbuka kepada masyarakat luas melalui media publik baik cetak maupun elektronik. Mekanisme pertanggung jawaban yang demikian sering disebut sebagai *social accountability*.

9. Berkeadilan

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah memiliki berbagai tujuan. Salah satu tujuan yang penting adalah melindungi warga negara dari praktik buruk yang dilakukan oleh warga negara yang lain. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dijadikan sebagai alat melindungi kelompok rentan dan mampu menghadirkan rasa keadilan bagi



kelompok lemah ketika berhadapan dengan kelompok yang kuat.

Dari penjelasan di atas, kita dapat mengetahui bahwa terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik khususnya dalam konteks ASN, yaitu 1) penyelenggara pelayanan publik yaitu ASN/Birokrasi, 2) penerima layanan yaitu masyarakat, *stakeholders*, atau sektor privat, dan 3) kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

C. ASN sebagai Pelayan Publik

Tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945, pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan pada meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat. Selain itu, pembangunan sumber daya manusia ASN sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi, diharapkan mampu mengakselerasi pelaksanaan tugas, fungsi, dan peran ASN sebagaimana dimaksud dalam UU ASN.

Sebagaimana kita ketahui dalam Pasal 10 UU ASN, pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa.



Untuk menjalankan fungsi tersebut, pegawai ASN bertugas untuk:

1. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
3. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Selain tugas dan fungsi yang melekat pada pegawai ASN, pegawai ASN juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Peran tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sehingga ASN tentu akan terlibat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, yang membutuhkan kesadaran bersama untuk meningkatkan peran pegawai ASN khususnya dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik melalui perbaikan birokrasi di Indonesia untuk kesejahteraan masyarakat secara umum.

Pasal 34 UU Pelayanan Publik juga secara jelas mengatur mengenai bagaimana perilaku pelaksana pelayanan publik, termasuk ASN, dalam menyelenggarakan pelayanan publik, yaitu:

- Adil dan tidak diskriminatif;
- Cermat;
- Santun dan ramah;
- Tegas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut;



- Profesional;
- Tidak mempersulit;
- Patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar;
- Menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara;
- Tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- Terbuka dan mengambil langkah yang tepat untuk menghindari benturan kepentingan;
- Tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan publik;
- Tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat;
- Tidak menyalahgunakan informasi, jabatan, dan/atau kewenangan yang dimiliki;
- Sesuai dengan kepastian; dan
- Tidak menyimpang dari prosedur.

Dalam mengimplementasikan budaya berorientasi pelayanan, ASN perlu memahami mengenai beberapa hal fundamental mengenai pelayanan publik, antara lain:

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, ASN harus paham bahwa warga.

Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. UU Nomor 5 tahun 2014, pasal 10 poin b, pegawai ASN bertugas sebagai pelayan publik yang kemudian pada pasal 11 poin b menjabarkan bahwa tugas pegawai ASN salah satunya adalah memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas. Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pelayan masyarakat dan mengabdikan pada negara. Dalam bekerja, *output* yang dihasilkan bukan hanya dalam bentuk nilai angka atau profit semata, melainkan juga tercermin dari kepuasan masyarakat yang kita layani, bisa dalam bentuk kepuasan terhadap *output* fisik (misal: infrastruktur) maupun jasa (pelayanan). Sebagaimana diketahui bahwa program utama yang diprioritaskan pemerintah saat ini selain pembangunan sumber daya manusia dan pembangunan infrastruktur adalah pelaksanaan reformasi birokrasi, Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menargetkan tercapainya 3 (tiga) sasaran hasil utama, yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas KKN serta peningkatan pelayanan publik.

Pelayanan publik yang seperti apa? Diperlukan perubahan *mindset* perilaku pelayan publik di antaranya yaitu mengubah perilaku dari “penguasa” menjadi pelayan masyarakat. 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. *Service* adalah kegiatan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. *Excellence* adalah sesuatu yang diberikan mempunyai kualitas tinggi dan melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan. Maka, pengertian *Excellent service* (pelayanan prima) adalah suatu pelayanan yang terbaik dan memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan bahkan lebih. *Excellent service* bukanlah pelayanan yang mewah, sebaliknya definisi konsep ini justru sederhana, yaitu secara konsisten memberikan pelayanan yang sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi pengguna layanan. Sebagaimana kita tahu bahwa terwujudnya pelayanan publik yang berkualitas atau prima merupakan salah satu ciri tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance). Memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* menjadi target yang tidak lagi relevan bagi organisasi yang ingin memberikan kepuasan bagi *stakeholders*-nya. *Excellent service* atau mampu memberikan layanan di atas harapan yang diinginkan menjadi target yang harus dicapai setiap organisasi untuk menghasilkan pelayanan jasa yang optimal. Pada sektor publik, setidaknya ada tiga alasan terkait urgensi pemerintah untuk memberikan pelayanan yang optimal:

- Pertama, instansi pemerintah memiliki tugas mendasar untuk memberikan pelayanan bagi masyarakat. Instansi pemerintah harus memastikan bahwa layanan yang diberikan dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat. *Excellent Service* memungkinkan pelayanan yang optimal yang tidak hanya transparan dan akuntabel namun efektif dan inklusif dalam pelaksanaannya. *Excellent Service* menjadi representasi wajah pemerintah yang sepenuhnya berdiri atas kondisi dan kebutuhan masyarakat.



- Kedua, *Excellent Service* mempermudah pemerintah dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Jika sektor privat bergantung pada loyalitas konsumen, maka sektor publik bergantung pada kerelaan dan kemauan masyarakat untuk mengikuti dan mematuhi aturan yang telah ditetapkan. Layanan prima dapat memotivasi pengguna layanan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.
- Ketiga, *Excellent Service* akan mendorong kolaborasi yang lebih kuat antar unit instansi pemerintah dan menghasilkan pelayanan prima yang lebih efisien agar pengguna jasa dapat merasakan pelayanan yang *outstanding*. Karena tidak ada pilihan lain bagi instansi pemerintah selain saling berkolaborasi dan bahu-membahu merumuskan layanan serta fitur yang *seamless* yang hampir tidak memiliki jarak bagi pengguna jasa. Hasilnya, kita turut berkontribusi dalam terwujudnya sistem pemerintahan yang efektif, kolaboratif, dan inklusif.

Dari ketiga alasan tersebut, maka salah satu tanggung jawab layanan publik lembaga pemerintah adalah memberikan *Excellent service* kepada pengguna jasa. Seiring perkembangan teknologi, instansi pemerintah dituntut untuk mengedepankan layanan yang cepat, tepat, dan berkualitas tak terkecuali. *Excellent service* menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam pelayanan/*service*, di antaranya yaitu:

1. *Self-awareness*: memiliki kepedulian dan kesadaran diri, memahami posisi sebagai pelayan publik yang berjiwa melayani.
2. *Enthusiasm*: melayani dengan semangat yang kuat dan penuh antusias dalam memberikan layanan.



3. *Reform*: memiliki inovasi dan kreativitas yang melebihi ekspektasi penerima layanan.
4. *Value*: memberikan manfaat atau nilai tambah bagi penerima layanan.
5. *Impressive*: tampil dengan perilaku yang tidak kaku dan mengesankan.
6. *Care*: peduli terhadap kebutuhan penerima layanan, memberikan perhatian secara optimal dan bersikap pro aktif untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pengguna layanan.
7. *Evaluation*: layanan harus dievaluasi secara rutin untuk menyempurnakan layanan.

Hal-hal yang sederhana dan praktis yang dapat kita terapkan sebagai hasil dari pembelajaran hari ini, yaitu, bahwa untuk dapat memberikan pelayanan prima kita harus mengingat:

- Kita harus sadar bahwa pelanggan punya pandangan dan persepsi sendiri terkait pelayanan;
- Temukan alasan untuk dapat menerima APA PUN sikap dari pelanggan;
- Jadikan respon pelanggan sebagai bahan introspeksi bagi peningkatan kualitas layanan ke depan;
- Jika ada orang lain yang dapat melayani dengan baik, belajarlah untuk memiliki kualitas yang sama, dan
- Gunakan seluruh sumber daya yang ada untuk melayani dan lakukan dengan total.

Diharapkan dapat terus memberikan yang terbaik dengan menggunakan pendekatan *customer oriented*, yang penuh antusias dalam memberikan layanannya dan bersikap pro aktif sehingga layanan yang diberikan dapat melebihi ekspektasi penerima layanan atau masyarakat. Mari selalu



tingkatkan kualitas layanan dengan selalu memberikan yang terbaik. Wujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dengan memastikan terwujudnya *Excellent service* dalam setiap layanan yang kita diberikan. negara adalah *agent* (tuan) dan Saudara adalah *client* (pelayan). Konsekuensinya, Saudara sebagai ASN yang harus mengikuti kehendak masyarakat pengguna layanan, bukan sebaliknya masyarakat yang harus mengikuti kehendak Saudara.

1. 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 Saudara harus paham 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 Saudara 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 menjadi taruhannya.
2. 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.

Dengan memahami empat hal pokok tersebut maka diharapkan Saudara akan memosisikan diri Saudara secara tepat ketika berhadapan dengan warga yang membutuhkan pelayanan publik. Mulai saat ini Saudara diharapkan paham bahwa warga negara yang membutuhkan pelayanan publik perlu Saudara layani dengan baik dengan memenuhi kebutuhan mereka.

D. Nilai Pelayanan dalam *Core Values* ASN

Berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*), Pemerintah telah meluncurkan *Core Values* (Nilai-nilai Dasar) ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* (Bangga Melayani Bangsa).

Pada tanggal 27 Juli 2021, Presiden Joko Widodo meluncurkan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN tersebut, yang bertepatan dengan Hari Jadi Kementerian PANRB ke-62. *Core Values* ASN yang diluncurkan yaitu ASN **BerAKHLAK** yang merupakan akronim dari **Ber**orientasi Pelayanan, **Ak**untabel, **K**ompeten, **H**armonis, **L**oyal, **A**daptif, **K**olaboratif. *Core Values* tersebut seharusnya dapat dipahami dan dimaknai sepenuhnya oleh seluruh ASN serta dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas dan kehidupan sehari-hari. Oleh karena tugas pelayanan publik yang sangat



erat kaitannya dengan pegawai ASN, sangatlah penting untuk memastikan bahwa ASN mengedepankan nilai Berorientasi Pelayanan dalam pelaksanaan tugasnya, dimaknai bahwa setiap ASN harus berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.

Secara lebih operasional, Berorientasi Pelayanan dapat dijabarkan dengan beberapa kriteria, yakni:

1. ASN harus memiliki kode etik (*code of ethics*) untuk menjabarkan pedoman perilaku sesuai dengan tujuan yang terkandung dari masing-masing nilai. Kode etik juga terkadang dibuat untuk mengatur hal-hal apa saja yang secara etis boleh dan tidak boleh dilakukan, misalnya yang terkait dengan konflik kepentingan. Dalam menyelenggarakan pelayanan publik jika terjadi konflik kepentingan maka aparatur ASN harus mengutamakan kepentingan publik dari pada kepentingan dirinya sendiri.
2. Untuk mendetailkan kode etik tersebut, dapat dibentuk sebuah kode perilaku (*code of conducts*) yang berisi contoh perilaku spesifik yang wajib dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai ASN sebagai interpretasi dari kode etik tersebut. Contoh perilaku spesifik dapat juga berupa bagaimana penerapan SOP dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
3. Pegawai ASN harus menerapkan budaya pelayanan, dan menjadikan prinsip melayani sebagai suatu kebanggaan.
4. Munculnya rasa kebanggaan dalam memberikan pelayanan akan menjadi modal dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini juga sejalan dengan *employee value proposition* atau *employer branding* ASN yakni “Bangga Melayani Bangsa”. Kebanggaan memberikan pelayanan



terbaik membantu kita memberikan hasil optimal dalam melaksanakan tugas pelayanan. Prinsip melayani juga menjadi dasar dan perlu diatur dengan prosedur yang jelas.

Berorientasi Pelayanan sebagai nilai dan menjadi dasar pembentukan budaya pelayanan tentu tidak akan dengan mudah dapat dilaksanakan tanpa dilandasi oleh perubahan pola pikir ASN, didukung dengan semangat penyederhanaan birokrasi yang bermakna penyederhanaan sistem, penyederhanaan proses bisnis dan juga transformasi menuju pelayanan berbasis digital.

Sikap pelayanan bagi pegawai ASN berarti pengabdian yang tulus terhadap bidang kerja dan yang paling utama adalah kebanggaan atas pekerjaan. Sikap Saudara dapat menggambarkan instansi/organisasi Saudara, karena sikap pelayanan tersebut mewakili citra organisasi Saudara secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, budaya pelayanan dalam birokrasi pemerintahan akan sangat ditentukan oleh sikap pelayanan yang ditunjukkan oleh pegawai ASN.

Pelayanan yang diberikan aparatur harus merujuk pada standar yang ditetapkan pemerintah. Standar mutu layanan pada institusi pemerintah dapat dibedakan dalam dua paradigma, yaitu:

- Standar berbasis peraturan perundang-undangan (*producer view*), dan
- Standar berbasis kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan (*consumer view or public view*).

Perilaku Berorientasi Pelayanan

Sebagaimana kita ketahui, ASN sebagai suatu profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:



- Nilai dasar;
- Kode etik dan kode perilaku;
- Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- Kualifikasi akademik;
- Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- Profesionalitas jabatan.

Dari berbagai sumber, definisi nilai dasar sendiri adalah kondisi ideal atau kewajiban moral tertentu yang diharapkan dari ASN untuk mewujudkan pelaksanaan tugas instansi atau unit kerjanya. Sedangkan kode etik adalah pedoman mengenai kewajiban moral ASN yang ditunjukkan dalam sikap atau perilaku terhadap apa yang dianggap/dinilai baik atau tidak baik, pantas atau tidak pantas baik dalam melaksanakan tugas maupun dalam pergaulan hidup sehari-hari. Adapun kode perilaku adalah pedoman mengenai sikap, tingkah laku, perbuatan, tulisan, dan ucapan ASN dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari yang merujuk pada kode etik.

Penjabaran berikut ini akan mengulas mengenai panduan perilaku/kode etik dari nilai Berorientasi Pelayanan sebagai pedoman bagi para ASN dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, yaitu:

1. Memahami dan Memenuhi Kebutuhan Masyarakat

Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan panduan perilaku Berorientasi Pelayanan yang pertama ini di antaranya:

- a. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;



- b. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
- c. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian; dan
- d. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama.

Untuk dapat memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat (*customer needs*) sebagai salah satu unsur penting dalam terciptanya suatu pelayanan publik, terlebih dahulu kita melihat pengertian Masyarakat atau publik sebagai penerima layanan. Masyarakat dalam UU Pelayanan Publik 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.

Zulian Yamit (2010:75) mengemukakan, bahwa: “Pelanggan adalah orang yang membeli dan menggunakan produk atau jasa.” Di era global dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi, kinerja organisasi lebih diarahkan pada terciptanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan antara lain dapat dilihat dari kesenangannya ketika mendapatkan produk/jasa yang sesuai atau bahkan melebihi harapannya, sehingga mendorong keinginannya untuk melakukan pembelian ulang atas produk/jasa yang pernah diperolehnya, tidak merasa kapok, bahkan mereka akan menganjurkan kepada pihak lain untuk menggunakan produk/jasa tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya diukur dari performansi untuk mencapai target (rencana) mutu, kuantitas, ketepatan waktu, dan alokasi sumber daya, melainkan juga diukur



dari kepuasan dan terpenuhinya kebutuhan pelanggan (*customers*).

Dalam *Quality Management Journal*, “*Customer satisfaction is defined as a measurement that determines how happy customers are with a company’s products, service s, and capabilities. Customer satisfaction information, including surveys and ratings, can help a company determine how to best improve or changes its products and service s. An organization’s main focus must be to satisfy its customers.*” Selanjutnya pendapat Ancok (2014) juga menguatkan pandangan bahwa kepuasan pelanggan alasan utama pentingnya pelayanan prima.

Siklus pelayanan itu sendiri menurut A. Imanto dalam Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil “Pelayanan Publik” (2017) 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.

Standar mutu pelayanan yang berbasis kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pelanggan (*consumer view or public view*), diarahkan untuk memberikan kesejahteraan kepada setiap warga negara, misalnya: layanan kesehatan, pendidikan, dan perlindungan konsumen. Kebutuhan dan harapan tersebut berbeda-beda sesuai dengan karakteristik individu yang bersangkutan. Oleh sebab itu konsep mutu dalam konteks ini menuntut sikap responsif dan empati dari petugas pemberi layanan kepada harapan individu atau sekelompok individu pengguna layanan. Aparatur harus



menjadi pendengar yang baik atas keluhan ataupun harapan masyarakat terhadap layanan yang ingin mereka dapatkan. Dengan demikian kunci pelayanan kesejahteraan adalah kepuasan para pengguna layanan.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik pemerintah wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan biaya penyelenggaraan pelayanan. Sebagai klien masyarakat, birokrasi wajib mendengarkan aspirasi dan keinginan masyarakat.

2. Ramah, Cekatan, Solutif, dan Dapat diandalkan

Adapun beberapa Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan panduan perilaku Berorientasi Pelayanan yang kedua ini di antaranya:

- a. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
- b. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah; dan
- c. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun.

Djamaludin Ancok dkk (2014) memberi ilustrasi bahwa perilaku yang semestinya ditampilkan untuk memberikan layanan prima adalah:

- a. Menyapa dan memberi salam;
- b. Ramah dan senyum manis;
- c. Cepat dan tepat waktu;



- d. Mendengar dengan sabar dan aktif;
- e. Penampilan yang rapi dan bangga akan penampilan;
- f. Terangkan apa yang Saudara lakukan;
- g. Jangan lupa mengucapkan terima kasih;
- h. Perlakukan teman sekerja seperti pelanggan; dan
- i. Mengingat nama pelanggan.

Dengan penjabaran tersebut, pegawai ASN dituntut untuk memberikan pelayanan dengan ramah, ditandai senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapi; cekatan ditandai dengan cepat dan tepat waktu; solutif ditandai dengan mampu memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk memilih layanan yang tersedia; dan dapat diandalkan ditandai dengan mampu, akan dan pasti menyelesaikan tugas yang mereka terima atau pelayanan yang diberikan.

Untuk menghasilkan mutu dalam pelayanan publik yang bersifat jasa, sangat membutuhkan kerja sama dan partisipasi masyarakat. Oleh sebab itu, ASN harus mampu memelihara komunikasi dan interaksi yang baik dengan masyarakat, bersifat kreatif, proaktif dan inovatif dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang berbeda beda. Tidak hanya itu saja, karena kondisi sosial ekonomi yang terus membaik, masyarakat pun terus menerus menuntut standar pelayanan yang semakin tinggi dan semakin responsif terhadap kemampuan dan kebutuhan yang beragam. Pelayanan yang baik harus cepat, tepat, dapat diandalkan, tidak berbelit belit (bertele-tele), dan tidak ditunda-tunda.

Sehingga kode etik ramah, cepat, solutif, dan dapat diandalkan sebagai penjabaran dari nilai Berorientasi Pelayanan sangat diharapkan dapat tercermin dari



perilaku Saudara sebagai ASN bukan hanya yang bertanggung jawab di garis depan (*front liner*), melainkan menjadi tanggung jawab semua pegawai ASN pada setiap level organisasi. Ke depan, citra positif ASN sebagai pelayan publik terlihat dengan perilaku melayani dengan senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapi; melayani dengan cepat dan tepat waktu; melayani dengan memberikan kemudahan bagi Anda untuk memilih layanan yang tersedia; serta melayani dengan kemampuan, keinginan dan tekad memberikan pelayanan yang prima.

3. Melakukan Perbaikan Tiada Henti

Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan panduan perilaku Berorientasi Pelayanan yang ketiga ini di antaranya:

- a. Mempertanggung jawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik; dan
- b. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.

Karakteristik dalam memberikan pelayanan prima ditunjukkan dengan upaya perbaikan secara berkelanjutan melalui berbagai cara, antara lain: pendidikan, pelatihan, pengembangan ide kreatif, kolaborasi, dan *benchmark*. Alangkah baiknya apabila seluruh ASN dapat menampilkan kinerja yang merujuk pada nilai dasar orientasi mutu dalam memberikan layanan kepada publik. Setiap individu aparatur turut memikirkan bagaimana langkah perbaikan yang dapat dilakukan dari posisinya masing-masing. Di lain pihak, pimpinan melakukan pemberdayaan aparatnya secara optimal, dan memberikan arah menuju terciptanya layanan prima



yang dapat memuaskan *stakeholders* dengan memberikan *superior customer value*.

Hal ini berarti bahwa memberikan layanan yang bermutu tidak boleh berhenti ketika kebutuhan masyarakat sudah dapat terpenuhi, melainkan harus terus ditingkatkan dan diperbaiki agar mutu layanan yang diberikan dapat melebihi harapan pengguna layanan. Layanan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan layanan hari esok akan menjadi lebih baik dari hari ini (*doing something better and better*).

Dalam perkembangannya budaya pelayanan harus dipandang sebagai sebuah proses belajar yang menghasilkan bentuk baru serta pengetahuan dan kepandaian yang baru. Sebagai sebuah proses belajar budaya pelayanan harus dapat melakukan perubahan kebiasaan, perubahan nilai, dan perubahan pola pikir atau paradigma pelayanan.

Dalam Richard L. Daft dalam Tita Maria Kanita (2010: 8), “demikian juga halnya inovasi dalam layanan publik mestinya mencerminkan hasil pemikiran baru yang konstruktif, sehingga akan memotivasi setiap individu untuk membangun karakter dan *mind-set* baru sebagai aparatur penyelenggara pemerintahan, yang diwujudkan dalam bentuk profesionalisme layanan publik yang berbeda dari sebelumnya, bukan sekedar menjalankan atau menggugurkan tugas rutin”. Sebagaimana dikemukakan oleh Christopher dan Thor (2001: 65), “*They can also organize to encourage and support creativity and innovation, to do things differently.*” Demikian juga di lingkungan lembaga pemerintahan, aparatur dapat mengembangkan daya imajinasi dan kreativitasnya, untuk melahirkan terobosan- terobosan baru dalam



meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

E. Tantangan Aktualisasi Nilai Berorientasi Pelayanan

Visi Reformasi Birokrasi, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, bahwa pada tahun 2025 akan dicapai pemerintahan kelas dunia, yang ditandai dengan pelayanan publik yang prima. Pada praktiknya, penyelenggaraan pelayanan publik menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, yang dapat berasal dari eksternal seperti kondisi geografis yang sulit, infrastruktur yang belum memadai, termasuk dari sisi masyarakat itu sendiri baik yang tinggal di pedalaman dengan adat kebiasaan atau sikap masyarakat yang kolot, ataupun yang tinggal di perkotaan dengan kebutuhan yang dinamis dan senantiasa berubah. Tantangan yang berasal dari internal penyelenggara pelayanan publik dapat berupa anggaran yang terbatas, kurangnya jumlah SDM yang berkompeten, termasuk belum terbangunnya sistem pelayanan yang baik. Namun, Pemerintah berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat serta mengatasi berbagai hambatan yang ada.

Payung hukum terkait Layanan Publik yang baik tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Layanan Publik. Pasal 4 menyebutkan Asas Pelayanan Publik yang meliputi:

- Kepentingan Umum,
- Kepastian hukum,
- Kesamaan hak,



- Keseimbangan hak dan kewajiban,
- Keprofesionalan,
- Partisipatif,
- Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif,
- Keterbukaan,
- Akuntabilitas,
- Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan,
- Ketepatan waktu, dan
- Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Undang-Undang ini dengan mantap memberikan pijakan sebuah layanan publik, yang seharusnya dapat tercermin di setiap layanan publik di negeri ini.

Namun, sebuah aturan dan kebijakan di negeri ini kerap hanya menjadi dokumen statis yang tidak memberikan dampak apa pun ke unsur yang seharusnya terikat. Aturan demi aturan, himbauan demi himbauan, sosialisasi demi sosialisasi, seperti tidak memberikan dampak yang kuat ke semua pihak. Aturan lalulintas untuk wajib menggunakan helm ketika berkendara roda dua, hanya terlihat dilakukan oleh mayoritas pengendara di pusat- pusat kota, sedangkan di pinggiran, semua pengendara seperti menikmati ketidaktegasan aturan tersebut. Di beberapa daerah, aturan setingkat Peraturan Daerah terkait denda membuang sampah sembarangan secara tegas menyebutkan nilai dari 500.000 hingga 2.500.000 atau dengan kurungan penjara 1 hingga 3 bulan. Apa yang terjadi di seluruh negeri ini, sampah masih menjadi masalah besar yang dipandang kecil oleh semua pihak. Sikap permisif semua pihak terhadap seseorang yang membuang satu puntung rokok atau bekas botol minum sembarangan seperti tidak menghitung bila dilakukan oleh jutaan orang



yang berarti menghasilkan jutaan puntung rokok ataupun botol bekas minuman.

Sejak diterbitkannya UU No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, dampaknya sudah mulai terasa di banyak layanan. Perbaikan layanan tersebut tidak lepas dari upaya lanjutan yang dilakukan pasca diterbitkannya aturan. Setidaknya, aturan tersebut tidak lagi menjadi dokumen statis yang hanya bisa diunduh dan dibaca ketika diperlukan untuk menulis. Ruang-ruang layanan dasar seperti KTP, Kartu Keluarga, Surat Keterangan Kehilangan, Pembayaran listrik, air, dan PBB, hingga kebijakan Zonasi Sekolah dan Keterbukaan Informasi ruang rawat di Rumah Sakit sudah jauh lebih baik. Belum sempurna, tapi sudah berjalan di arah yang benar. Hasil ini tidak lain merupakan hasil kerja dan komitmen semua pihak, baik dari sisi penyelenggara pelayanan dan masyarakat penerima layanan. Namun, komitmen ini bukan juga hal yang statis. Perlu upaya keras semua pihak untuk menjaganya bahkan tantangan untuk meningkatkannya. Tantangan itu pun tidak statis, godaan dan mental/pola pikir pihak-pihak yang dahulu menikmati keuntungan dari lemahnya sektor pengawasan layanan selalu mencoba menarik kembali ke arah berlawanan. Tugas berat Anda sebagai ASN adalah ikut menjaga bahkan ikut berpartisipasi dalam proses menjaga dan meningkatkan kualitas layanan tersebut. Karena, bisa jadi, secara aturan dan payung hukum sudah memadai, namun, secara pola pikir dan mental, harus diakui, masih butuh usaha keras dan komitmen yang ekstra kuat. Sekali lagi, tantangan yang dihadapi bukan hanya di lingkungan ASN sebagai pemberi layanan, namun juga dari masyarakat penerima layanan. dunia termasuk Indonesia, utamanya dalam mendorong percepatan reformasi birokrasi di Indonesia, Pemanfaatan informasi teknologi dan



internet of things menjadi “keterpaksaan” baru, telah terjadi perubahan secara masif budaya kerja dan cara berpikir ASN.

Percepatan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam praktik tata kelola pemerintahan, yang lebih berorientasi pada hasil dengan mengedepankan pemanfaatan informasi teknologi dan kecepatannya. Pandemi ini seyogianya dapat dijadikan momentum bagi ASN dalam mendukung akselerasi reformasi birokrasi yang tidak hanya sekedar birokrasi profesional yang mampu melayani rakyat, tapi menjadi faktor determinan dalam meletakkan fondasi yang diperlukan bangsa untuk memenangkan persaingan global.

Dalam rangka mencapai visi reformasi birokrasi serta memenangkan persaingan di era digital yang dinamis, diperlukan akselerasi dan upaya luar biasa (keluar dari rutinitas dan business as usual) agar tercipta breakthrough atau terobosan, yaitu perubahan tradisi, pola, dan cara dalam pemberian pelayanan publik. Terobosan itulah yang disebut dengan inovasi pelayanan publik. Konteks atau permasalahan publik yang dihadapi instansi pemerintah dalam memberikan layanannya menjadi akar dari lahirnya suatu inovasi pelayanan publik.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 91 Tahun 2021 memaknai inovasi pelayanan publik sebagai terobosan jenis pelayanan baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau adaptasi/modifikasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kata lain, inovasi pelayanan publik tidak harus berupa suatu penemuan baru (dari tidak ada kemudian muncul gagasan dan praktik inovasi), tetapi dapat merupakan suatu pendekatan baru yang bersifat kontekstual berupa hasil



perluasan maupun peningkatan kualitas inovasi yang sudah ada.

Inovasi di sektor publik memiliki poin berbeda dengan inovasi di sektor swasta yaitu transferabilitas atau sifat mudah disebarkan. Semakin banyak penyelenggara pelayanan publik lain yang terinspirasi dan menerapkan suatu inovasi di wilayah kerja masing-masing, maka akan semakin tinggi nilai inovasi tersebut karena dampak dan manfaat inovasi dapat dirasakan oleh lebih banyak pengguna layanan. Dalam perspektif pelayanan publik, “meniru” suatu inovasi bukanlah hal yang tabu, karena tujuan berinovasi di sini bukanlah mencari keuntungan pribadi, melainkan memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Proses meniru tersebut, atau dengan kata lain proses transfer pengetahuan dari suatu inovasi, akan menghasilkan inovasi dengan nilai kebaruan sesuai dengan konteks masing-masing unit kerja atau wilayah, sehingga tidak ada inovasi yang benar-benar sama persis satu dengan lainnya.

Pada perkembangannya, inovasi pelayanan publik juga berkontribusi untuk mengakselerasi pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau yang lebih dikenal dengan SDGs (*Sustainable Development Goals*). SDGs saat ini menjadi agenda bersama dari seluruh negara anggota PBB, termasuk Indonesia. Inovasi pelayanan publik diarahkan untuk mendukung pencapaian SDGs, dengan berlandaskan pada Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Namun berdasarkan hasil penelitian *World Intellectual Property Organization* (WIPO), *Global Innovation Index* (GII) Indonesia berada di posisi ke-85 dari 131 negara anggota, stagnan sejak tahun 2018 hingga 2020. Kondisi tersebut



tertinggal jauh dari negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Malaysia, Thailand, dan Vietnam. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia belum bisa maksimal memanfaatkan inovasi sebagai salah satu alat dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Masih banyak pelayanan publik yang perlu diakselerasi melalui inovasi, perlu langkah dan metode baru yang diambil terutama dalam menghadapi era kenormalan baru.

Dalam lingkungan pemerintahan sendiri, banyak faktor yang mempengaruhi tumbuh dan berkembangnya inovasi, di antaranya komitmen dari pimpinan, adanya budaya inovasi, dan dukungan regulasi. Instansi pemerintah dituntut untuk lebih jeli mengamati permasalahan dalam pelayanan publik sehingga inovasi yang dilahirkan benar-benar sesuai kebutuhan dan tepat sasaran. Inovasi juga tidak boleh monoton karena setiap daerah memiliki kebutuhan yang berbeda-beda antara satu sama lain. Untuk itu, adanya kolaborasi antara pemerintah, partisipasi masyarakat, dan *stakeholders* terkait lainnya perlu dibangun sebagai strategi untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya inovasi. Alasan lain yang mendasari pentingnya nilai Berorientasi Pelayanan bagi seorang ASN adalah untuk menghasilkan suatu paradigma berpikir bahwa ASN harus seoptimal mungkin memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Sehingga diharapkan ada perubahan *mindset* yang mempengaruhi ASN dalam bersikap, dan menghasilkan *output/output* atas perubahan *mindset* atau paradigma dan perubahan sikap tersebut. Baik atau buruknya kualitas pelayanan publik di Indonesia secara nyata akan tercermin juga kepada hasilnya. Dalam contoh negatif yang sudah/sedang terjadi, misalnya dalam hal pelayanan dasar, yaitu pelayanan di bidang pendidikan oleh guru-guru yang tidak



berorientasi pelayanan dan tidak memiliki kompetensi memadai, akan menghasilkan murid-murid yang kualitasnya juga kurang memadai, sehingga angkatan kerja yang dihasilkan akan sulit bersaing dengan talenta global lainnya dalam upaya untuk mengangkat kesejahteraan dirinya maupun bagi pembangunan bangsa dan negara.

Nilai berorientasi pelayanan tersebut dapat menjadi paradigma ASN dalam melaksanakan tugas fungsi jabatannya termasuk dalam tugas pelayanan, agar mendasari bagaimana ASN bersikap dan berperilaku, yang secara langsung akan berdampak pada tujuan unit kerja pada khususnya, dan cita-cita organisasi pada umumnya yakni menghasilkan birokrasi yang profesional. Dalam rangka menjabarkan dan mengoperasionalkan nilai berorientasi pelayanan tersebut, maka Saudara akan mempelajari konsep dari ketiga kode etiknya, yaitu: (1) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, (2) ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan, dan (3) melakukan perbaikan tiada henti.

Terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik khususnya dalam konteks ASN, yaitu 1) penyelenggara pelayanan publik yaitu ASN/Birokrasi, 2) penerima layanan yaitu masyarakat, *stakeholders*, atau sektor privat, dan 3) kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan.

Pelayanan publik yang prima sudah tidak bisa ditawarkan lagi ketika lembaga pemerintah ingin meningkatkan kepercayaan publik, karena dapat menimbulkan kepuasan bagi pihak-pihak yang dilayani. Dalam Pasal 10 UU ASN, pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Untuk menjalankan fungsi tersebut, pegawai ASN bertugas untuk:

- Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat



Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

F. Keutamaan Mental Melayani

Pelatihan ini tentunya akan membatasi ruang implementasi langsung di sisi ASN sebagai pembeli layanan publik. Namun, dengan mental dan pola pikir yang baik, secara tidak langsung akan memberikan dampak tidak langsung pada sisi masyarakat penerima layanan. *Employer Branding* yang termaktub dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021, “Bangga Melayani Bangsa”, menjadi udara segar perbaikan dan peningkatan layanan publik. Namun, Mental dan Pola Pikir berada di domain pribadi, individual. Bila dilakukan oleh semua unsur ASN, akan memberikan dampak sistemik. Ketika perilaku koruptif yang negatif bisa memberikan dampak sistemik seperti sekarang ini, sebaliknya, mental dan pola pikir positif pun harus bisa memberikan dampak serupa.

Kentjajaraningrat dan Mochtar Lubis memiliki pandangan Kentjajaraningrat ciri-ciri sikap dan mental Bangsa Indonesia secara umum: Lima sikap mental bermuatan pola pikir koruptif yang merupakan warisan kolonial yang “hidup” dalam pola pikir manusia bangsa kita. Kelima sikap mental itu adalah:

1. Mentalitas yang meremehkan mutu;
2. Mentalitas yang suka menerabas (instan);



3. Tidak percaya pada diri sendiri;
4. Tidak berdisiplin murni;
5. Mentalitas yang suka mengabaikan tanggung jawab.

Mochtar Lubis: Ciri manusia Indonesia yang berkonotasi negatif sebagai warisan zaman penindasan. Ciri manusia Indonesia yang disebutkan Mochtar Lubis yakni:

- Mempunyai penampilan yang berbeda di depan dan di belakang;
- Segan dan enggan bertanggung jawab atas perbuatannya,
- Putusannya, kelakuannya, pikirannya, dan sebagainya;
- Jiwa feodalistik

Harus Kita akui, ciri-ciri tersebut masih kental terlihat di masyarakat di semua tingkatan. Tanpa disadari, Kita sudah hidup dengan melihat ataupun bahkan melakukan hal-hal yang terkait ciri-ciri di atas. Kombinasi ciri-ciri di atas, bila dimiliki oleh ASN, akan memberikan dampak yang bukan main buruknya. Bayangkan, kualitas layanan yang saat ini sudah berada di jalur yang benar akan kembali ke kondisi di mana praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme masih menjadi hal yang lumrah. Pengurusan KTP yang menjadi hak paling dasar warga negara dipungli dengan sewenang-wenang, keluarga yang ingin membuat Kartu Keluarga dipersulit dengan harapan mendapatkan ‘uang pelicin’ untuk mempermudah, musibah kehilangan barang atau dokumen yang sudah membuat sedih masih harus dimintai dana seikhlasnya ketika mengurus surat kehilangan, mereka yang ingin mencoba mengurus surat izin secara mandiri kalah dengan mereka yang memiliki kenalan ‘orang dalam’, keluarga tidak mampu yang dengan susah payah mendapatkan surat keterangan tidak mampu harus kalah oleh orang-orang mampu yang memalsukan surat sejenis untuk menyekolahkan anaknya,



dan lain sebagainya. Semakin parah, ketika, mereka yang salah/tidak sesuai prosedur merasa benar dan melaporkan balik pihak-pihak yang menggunakan fasilitas pengaduan sehingga puncak dari kekacauan itu adalah, mereka yang mencoba mencari keadilan dengan melaporkan ketidaksesuaian prosedur tersebut justru yang berurusan dengan hukum. Coba Kita renungkan, mari berkontemplasi, apakah itu yang Kita inginkan?. Segala yang berkaitan dengan mental dan pola pikir kadang sering dilemparkan ke pihak lain sebagai penyebab. Seorang pegawai yang diminta untuk disiplin sering meminta atasannya melakukannya lebih dulu. Seorang atasan pun akan menggunakan metode yang sama ketika diminta untuk menjadi individu yang taat aturan ke atasan di atasnya. Sehingga akhirnya, karena terlalu sibuk dengan persyaratan dari orang lain, dirinya sendiri tidak pernah berubah. Pada modul latihan ini, Anda diajak untuk memulainya dari diri Anda. Aturan dan kode etik tertulis memang penting, namun, komitmen Anda sebagai ASN secara pribadi juga menjadi hal yang tidak kalah penting. Terlebih, bila Anda menyadari bahkan semua gaji dan fasilitas yang Anda gunakan nanti berasal dari Pajak yang dibayarkan Masyarakat negeri ini yang menuntut dilayani dengan layanan yang terbaik. Mari mulai menunjuk diri sendiri untuk memulai, dari hal-hal kecil di keseharian, dan di mulai dari sekarang seseorang/organisasi yang memberikan amanat. Dalam konteks ASN Akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggung jawabkan segala tindak dan tanduknya sebagai pelayan publik kepada atasan, lembaga pembina, dan lebih luasnya kepada publik (Matsiliza dan Zonke, 2017).



BAB II

AKUNTABILITAS

A. Akuntabilitas ASN

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab dari amanah yang dipercayakan kepadanya. Amanah seorang ASN menurut SE Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 adalah menjamin terwujudnya perilaku yang sesuai dengan Core Values ASN BerAKHLAK. Dalam konteks Akuntabilitas, perilaku tersebut adalah:

- Kemampuan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi
- Kemampuan menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien
- Kemampuan menggunakan Kewenangan jabatannya dengan berintegritas tinggi

1. Aspek-Aspek Akuntabilitas

- a. Akuntabilitas adalah sebuah Hubungan (*Accountability is a Relationship*)

Hubungan yang dimaksud adalah hubungan dua pihak antara individu/kelompok/institusi dengan negara dan masyarakat. Pemberi kewenangan



bertanggung jawab memberikan arahan yang memadai, bimbing-an, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dilain sisi, individu/kelompok/ institusi bertanggung jawab untuk memenuhi semua kewajibannya. Oleh sebab itu, dalam akuntabilitas, hubungan yang terjadi adalah hubungan yang bertanggung jawab antara kedua belah pihak.

b. Akuntabilitas Berorientasi pada Hasil (*Accountability is Results-Oriented*)

Hasil yang diharapkan dari akuntabilitas adalah perilaku aparat pemerintah yang bertanggung jawab, adil dan inovatif. Dalam konteks ini, setiap individu/kelompok/institusi dituntut untuk bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta selalu bertindak dan berupaya untuk memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal

c. Akuntabilitas Membutuhkan Adanya Laporan (*Accountability Requires Reporting*)

Laporan kinerja adalah perwujudan dari akuntabilitas. Dengan memberikan laporan kinerja berarti mampu menjelaskan terhadap tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh individu/kelompok/institusi, serta mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan. Dalam dunia birokrasi, bentuk akuntabilitas setiap individu berwujud suatu laporan yang didasarkan pada kontrak kerja, sedangkan untuk institusi adalah LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah



- d. Akuntabilitas Memerlukan Konsekuensi (*Accountability is Meaningless Without Consequences*)

Akuntabilitas menunjukkan tanggung jawab, dan tanggung jawab menghasilkan konsekuensi. Konsekuensi tersebut dapat berupa penghargaan atau sanksi.

- e. Akuntabilitas Memperbaiki Kinerja (*Accountability Improves Performance*)

Tujuan utama dari akuntabilitas adalah untuk memperbaiki kinerja ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam pendekatan akuntabilitas yang bersifat proaktif (*proactive accountability*), akuntabilitas dimaknai sebagai sebuah hubungan dan proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal, penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja. Dalam hal ini proses setiap individu/kelompok/institusi akan diminta pertanggung jawaban secara aktif yang terlibat dalam proses evaluasi dan berfokus peningkatan kinerja.

2. Pentingnya Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggung jawaban laporan kegiatan kepada atasannya. Dalam beberapa hal, akuntabilitas sering diartikan berbeda-beda. Adanya norma yang bersifat informal tentang perilaku PNS yang menjadi kebiasaan (*"how things are done around here"*) dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi atau bahkan mempengaruhi aturan formal yang berlaku. Seperti misalnya keberadaan PP No.



94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, belum sepenuhnya dipahami atau bahkan dibaca oleh setiap CPNS atau pun PNS. Oleh sebab itu, pola pikir PNS yang bekerja lambat, berdampak pada pemborosan sumber daya dan memberikan citra PNS berkinerja buruk. Dalam kondisi tersebut, PNS perlu mengubah citranya menjadi pelayan masyarakat dengan mengenal-kan nilai-nilai akuntabilitas untuk membentuk sikap, dan perilaku bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan.

Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu:

- a. Untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi);
- b. Untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional);
- c. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

Akuntabilitas merupakan kontrak antara pemerintah dengan aparat birokrasi, serta antara pemerintah yang diwakili oleh PNS dengan masyarakat. Kontrak antara kedua belah pihak tersebut memiliki ciri antara lain: Pertama, akuntabilitas eksternal yaitu tindakan pengendalian yang bukan bagian dari tanggung jawabnya. Kedua, akuntabilitas interaksi merupakan pertukaran sosial dua arah antara yang menuntut dan yang menjadi bertanggung jawabnya (dalam memberi jawaban, respon, *rectification*, dan sebagainya). Ketiga, hubungan akuntabilitas merupakan hubungan kekuasaan struktural (pemerintah dan publik) yang dapat dilakukan secara asimetri sebagai haknya untuk menuntut jawaban (Mulgan 2003).



Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu: akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*), dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas vertikal adalah pertanggung jawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggung jawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, kemudian pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, pemerintah pusat kepada MPR. Akuntabilitas vertikal membutuhkan pejabat pemerintah untuk melaporkan "ke bawah" kepada publik. Misalnya, pelaksanaan pemilu, referendum, dan berbagai mekanisme akuntabilitas publik yang melibatkan tekanan dari warga. Akuntabilitas horizontal adalah pertanggung jawaban kepada masyarakat luas. Akuntabilitas ini membutuhkan pejabat pemerintah untuk melaporkan "ke samping" kepada para pejabat lainnya dan lembaga negara. Contohnya adalah lembaga pemilihan umum yang independen, komisi pemberantasan korupsi, dan komisi investigasi legislatif.

Akuntabilitas memiliki 5 tingkatan yang berbeda yaitu akuntabilitas personal, akuntabilitas individu, akuntabilitas kelompok, akuntabilitas organisasi, dan akuntabilitas *stakeholder*.

a. Akuntabilitas Personal (*Personal Accountability*)

Akuntabilitas personal mengacu pada nilai-nilai yang ada pada diri seseorang seperti kejujuran, integritas, moral dan etika. Pertanyaan yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah seseorang memiliki akuntabilitas personal antara lain "Apa yang dapat saya lakukan untuk memperbaiki situasi dan membuat perbedaan?". Pribadi yang akuntabel adalah



yang menjadikan dirinya sebagai bagian dari solusi dan bukan masalah.

b. Akuntabilitas Individu

Akuntabilitas individu mengacu pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya, yaitu antara PNS dengan instansinya sebagai pemberi kewenangan. Pemberi kewenangan bertanggung jawab untuk memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan sumber daya serta menghilangkan hambatan kinerja, sedangkan PNS sebagai aparatur negara bertanggung jawab untuk memenuhi tanggung-jawabnya. Pertanyaan penting yang digunakan untuk melihat tingkat akuntabilitas individu seorang PNS adalah apakah individu mampu untuk mengatakan “Ini adalah tindakan yang telah saya lakukan, dan ini adalah apa yang akan saya lakukan untuk membuatnya menjadi lebih baik”.

c. Akuntabilitas Kelompok

Kinerja sebuah institusi biasanya dilakukan atas kerja sama kelompok. Dalam hal ini tidak ada istilah “Saya”, tetapi yang ada adalah “Kami”. Dalam kaitannya dengan akuntabilitas kelompok, maka pembagian kewenangan dan semangat kerja sama yang tinggi antar berbagai kelompok yang ada dalam sebuah institusi memainkan peranan yang penting dalam tercapainya kinerja organisasi yang diharapkan.

d. Akuntabilitas Organisasi

Akuntabilitas organisasi mengacu pada hasil pelaporan kinerja yang telah dicapai, baik pelaporan yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi/



institusi maupun kinerja organisasi kepada *stakeholders* lainnya.

e. *Akuntabilitas Stakeholder*

Stakeholder yang dimaksud adalah masyarakat umum, pengguna layanan, dan pembayar pajak yang memberikan masukan, saran, dan kritik terhadap kinerjanya. Jadi akuntabilitas *stakeholder* adalah tanggung jawab organisasi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan dan kinerja yang adil, responsif dan bermartabat.

B. ASN Akuntabilitas Integritas dan Anti Korupsi

Akuntabilitas, Integritas dan anti korupsi adalah tiga konsep yang diakui oleh menjadi landasan dasar bagi ASN salah satu pilar penting dalam pemberantasan korupsi. Secara harafiah, integritas bisa diartikan sebagai bersatunya antara ucapan dan perbuatan. Jika ucapan mengatakan antikorupsi, maka perbuatan pun demikian. Dalam bahasa sehari-hari di masyarakat, integritas bisa pula diartikan sebagai kejujuran atau ketidakmunafikan.

Dengan demikian, integritas yang konsepnya telah disebut filsuf Yunani kuno, Plato, dalam *The Republic* sekitar 25 abad silam, adalah tiang utama dalam kehidupan bernegara. Semua elemen bangsa harus memiliki integritas tinggi, termasuk para penyelenggara negara, pihak swasta, dan masyarakat pada umumnya. Siap untuk mengaktualisasikan integritas dalam memberantas korupsi, Bangsa besar adalah bangsa yang meneladani integritas para tokoh bangsanya. Setidaknya, mereka membuktikan bahwa negeri ini pernah memiliki pemimpin-pemimpin yang amanah, jujur, sederhana, dan sangat bertanggung jawab. Mereka adalah fakta bahwa bangsa kita tidaklah memiliki budaya korupsi



sejak lama. Dari mereka, kita bisa optimistis, menjadi pribadi berintegritas dan amanah.

C. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Akuntabel dalam Memberikan Pelayanan

Untuk menciptakan lingkungan kerja suatu organisasi yang Akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat ada 9 aspek sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Lingkungan yang akuntabel tercipta dari atas ke bawah di mana pimpinan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lingkungannya. Pimpinan mempromosikan lingkungan yang akuntabel dapat dilakukan dengan memberikan contoh pada orang lain (*lead by example*), adanya komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sehingga memberikan efek positif bagi pihak lain untuk berkomitmen pula, terhindarnya dari aspek- aspek yang dapat menggagalkan kinerja yang baik yaitu hambatan politis maupun keterbatasan sumber daya, sehingga dengan adanya saran dan penilaian yang adil dan bijaksana dapat dijadikan sebagai solusi.

2. Transparansi

Tujuan dari adanya transparansi adalah:

- a. Mendorong komunikasi yang lebih besar dan kerja sama antara kelompok internal dan eksternal,
- b. Memberikan perlindungan terhadap pengaruh yang tidak seharusnya dan korupsi dalam pengambilan keputusan,
- c. Meningkatkan akuntabilitas dalam keputusan-keputusan, dan



- d. Meningkatkan kepercayaan dan keyakinan kepada pimpinan secara keseluruhan.

3. Integritas

Dengan adanya integritas menjadikan suatu kewajiban untuk menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, undang-undang, kontrak, kebijakan, dan peraturan yang berlaku. Dengan adanya integritas institusi, dapat memberikan kepercayaan dan keyakinan kepada publik dan/atau *stakeholders*.

4. Tanggung Jawab (Responsibilitas)

Responsibilitas institusi dan responsibilitas perseorangan memberikan kewajiban bagi setiap individu dan lembaga, bahwa ada suatu konsekuensi dari setiap tindakan yang telah dilakukan, karena adanya tuntutan untuk bertanggung jawab atas keputusan yang telah dibuat.

Responsibilitas terbagi dalam responsibilitas perorangan dan responsibilitas institusi.

a. Responsibilitas Perseorangan

- 1) Adanya pengakuan terhadap tindakan yang telah diputuskan dan tindakan yang telah dilakukan.
- 2) Adanya pengakuan terhadap etika dalam pengambilan keputusan.
- 3) Adanya keterlibatan konstituen yang tepat dalam keputusan.

b. Responsibilitas Institusi

- 1) Adanya perlindungan terhadap publik dan sumber daya.
- 2) Adanya pertimbangan kebaikan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan.



- 3) Adanya penempatan PNS dan individu yang lebih baik sesuai dengan kompetensinya.

5. Keadilan

Keadilan adalah landasan utama dari akuntabilitas. Keadilan harus dipelihara dan dipromosikan oleh pimpinan pada lingkungan organisasinya. Oleh sebab itu, ketidakadilan harus dihindari karena dapat menghancurkan kepercayaan dan kredibilitas organisasi yang mengakibatkan kinerja akan menjadi tidak optimal.

6. Kepercayaan

Rasa keadilan akan membawa pada sebuah kepercayaan. Kepercayaan ini yang akan melahirkan akuntabilitas. Dengan kata lain, lingkungan akuntabilitas tidak akan lahir dari hal-hal yang tidak dapat dipercaya.

7. Keseimbangan

Untuk mencapai akuntabilitas dalam lingkungan kerja, maka diperlukan adanya keseimbangan antara akuntabilitas dan kewenangan, serta harapan dan kapasitas. Setiap individu yang ada di lingkungan kerja harus dapat menggunakan kewenangannya untuk meningkatkan kinerja. Adanya peningkatan kerja juga memerlukan adanya perubahan kewenangan sesuai kebutuhan yang dibutuhkan. Selain itu, adanya harapan dalam mewujudkan kinerja yang baik juga harus disertai dengan keseimbangan kapasitas sumber daya dan keahlian (*skill*) yang dimiliki.

8. Kejelasan

Kejelasan juga merupakan salah satu elemen untuk menciptakan dan mempertahankan akuntabilitas. Agar individu atau kelompok dalam melaksanakan wewenang



dan tanggung jawabnya, mereka harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang menjadi tujuan dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, fokus utama untuk kejelasan adalah mengetahui kewenangan, peran dan tanggung jawab, misi organisasi, kinerja yang diharapkan organisasi, dan sistem pelaporan kinerja baik individu maupun organisasi.

9. Konsistensi

Konsistensi menjamin stabilitas. Penerapan yang tidak konsisten dari sebuah kebijakan, prosedur, sumber daya akan memiliki konsekuensi terhadap tercapainya lingkungan kerja yang tidak akuntabel, akibat melemahnya komitmen dan kredibilitas anggota organisasi.

Berikut adalah 5 langkah yang harus dilakukan dalam membuat *framework* akuntabilitas di lingkungan kerja PNS:

- Menentukan tujuan yang ingin dicapai dan tanggung jawab yang harus dilakukan. Hal ini dapat dilakukan melalui penentuan tujuan dari rencana strategis organisasi, mengembangkan indikator, ukuran dan tujuan kinerja, dan mengidentifikasi peran dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi.
- Melakukan perencanaan atas apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Cara ini dapat dilakukan melalui identifikasi program atau kebijakan yang perlu dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, kapan akan dilaksanakannya dan biaya yang dibutuhkan. Selain itu, perlu dilakukannya identifikasi terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi serta konsekuensinya, apabila program atau kebijakan tersebut berhasil atau gagal untuk dilakukan.



- Melakukan implementasi dan memantau kemajuan yang sudah dicapai. Hal tersebut penting dilakukan untuk mengetahui hambatan dari implelementasi kebijakan atau program yang telah dilakukan.
- Memberikan laporan hasil secara lengkap, mudah dipahami dan tepat waktu. Hal ini perlu dilakukan sebagai wujud untuk menjalankan akuntabilitas dalam menyediakan dokumentasi dengan komunikasi yang benar serta mudah dipahami.
- Melakukan evaluasi hasil dan menyediakan masukan atau feedback untuk memperbaiki kinerja yang telah dilakukan melalui kegiatan- kegiatan yang bersifat korektif.



BAB III

KOMPETENSI

A. Kompetensi ASN

Situasi dunia saat ini dengan cirinya yang disebut dengan “*Vuca World*”, yaitu dunia yang penuh gejolak (*volatility*) disertai penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Demikian halnya situasinya saling berkaitan dan saling mempengaruhi (*complexity*) serta ambiguitas (*ambiguity*) (Millar, Groth, & Mahon, 2018). Faktor VUCA menuntut *ecosystem* organisasi terintegrasi dengan berbasis pada kombinasi kemampuan teknikal dan generik, di mana setiap ASN dapat beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan dan tuntutan masa depan pekerjaan. Dalam hal ini, berdasarkan bagian isu pembahasan pertemuan *Asean Civil Service Cooperation on Civil Service Matters* (ACCSM) tahun 2018 di Singapura, diingatkan tentang adanya kecenderungan pekerjaan mengubah dari padat pekerja (*labor intensive*) kepada padat pengetahuan (*knowledge intensive*).

Sementara itu dalam konteks peran pelayanan publik, ia banyak bergeser orientasinya, di mana pentingnya pelibatan masyarakat dalam penentuan kebutuhan kebijakan dan pelayanan publik (*customer centric*). Antara lain pelibatan masyarakat dalam proses penentuan kebijakan dan layanan publik telah menjadi orientasi penyelenggaraan pemerintahan saat ini (Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020



Tanggal 1 Mei 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024).

Pada sisi lain implikasi VUCA menuntut di antaranya penyesuaian proses bisnis, karakter dan tuntutan keahlian baru. Merujuk pada tren keahlian tahun 2025 (*The Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum*) meliputi: *Analytical thinking dan innovation. Active learning and learning strategies, Complex problem-solving, Critical thinking and analysis, Creativity, originality and initiative, Leadership and social influence, Technology use, monitoring and control, Technology design and programming, Resilience, stress tolerance and flexibility, Reasoning, problem-solving and ideation, Emotional intelligence, Troubleshooting and user experience, Service orientation, Systems analysis and evaluation, Persuasion and negotiation.*

Berdasarkan dinamika global (VUCA) dan adanya tren keahlian baru di atas, perlunya pemutakhiran keahlian ASN yang relevan dengan orientasi pembangunan nasional dan aparatur. Demikian halnya untuk mendukung pemutakhiran keahlian ASN yang lebih dinamis, diperlukan pendekatan pengembangan yang lebih adaptif dan mudah diakses secara lebih luas oleh seluruh elemen ASN.

Sesuai prinsip Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 ditegaskan bahwa ASN merupakan jabatan profesional, yang harus berbasis pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan berkinerja serta patuh pada kode etik profesinya. Sebagaimana diuraikan dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, untuk mewujudkan ASN profesional, kompeten dan kompetitif, sebagai bagian dari reformasi birokrasi. ASN sebagai profesi memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggung jawabkan kinerjanya dan



menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN Keberadaan ASN di era serba digital sekarang ini memiliki perang yang strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Hal ini sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh ASN. Selain itu juga, kompetensi ini merupakan salah satu instrumen yang digunakan dalam sistem merit.

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai ASN, berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap perilaku (*attitude*) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dengan begitu, ASN tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Seorang ASN dituntut memiliki 3 kompetensi kunci, yaitu: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosio kultural. Seorang ASN dengan berdasarkan latar belakang pengetahuan (*knowledge*) yang dimilikinya, bisa dimanfaatkan untuk memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Dengan dibekali keterampilan (*skill*) yang mumpuni, seorang ASN diharapkan bisa bertransformasi menuju pada birokrasi yang responsif dan adaptif dengan perkembangan teknologi informasi, serta memiliki kemampuan melayani publik dengan sepenuh hati. Melalui sikap perilaku (*attitude*) yang dilandasi ajaran agama dan berdasarkan dengan peraturan perundang-undangan, seorang ASN bisa menjaga citra diri menjauhkan dari sifat-sifat yang negatif, serta merugikan negara. Sepuluh kompetensi *soft skill* yang harus dimiliki oleh ASN, menurut Kepala Badan Kepegawaian Negara Bima Haria Wibisana, yaitu: kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, manajemen manusia, kemampuan koordinasi,



kecerdasan emosional, penilaian dan membuat keputusan, orientasi pelayanan, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif. Dalam hal kompetensi *soft skill* koordinasi, kata koordinasi mudah dikatakan, akan tetapi banyak kendalanya dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan, seperti sering terjadi ego sektoral. Di sinilah diperlukan kepiawaian dan keterampilan seorang ASN untuk bisa juga mampu melakukan koordinasi dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Kompetensi *soft skill* kecerdasan emosional, adalah sebuah kemampuan untuk “mendengarkan” bisikan emosi, dan menjadikannya sebagai sumber informasi maha penting. Hal ini untuk memahami diri sendiri dan orang lain demi mencapai sebuah tujuan (Ary Ginanjar Agustian).

Seorang ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi selalu berhubungan dengan orang lain, dan juga masyarakat. Di sinilah diperlukan kecerdasan emosional yang mumpuni, yakni berusaha untuk mendengarkan berbagai masukan, sumbang saran, keluhan, bahkan kritikan dari masyarakat. ASN harus dengan penuh kesabaran, menjaga emosional, jauhkan dari sikap menyinggung perasaan orang lain dan masyarakat yang dilayani. Masyarakat akan dengan senang hati merespon dan memperlakukan setiap ada ASN yang datang untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. Kompetensi *soft skill* orientasi pelayanan ASN, adalah sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani, antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

Seorang ASN diharapkan memiliki kemampuan memberikan pelayanan publik yang andal, tepat serta akurat. Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang asersif dengan menggunakan teknik komunikasi yang positif. Mendengarkan secara aktif pesan yang disampaikan oleh



pelanggan/masyarakat, mengambil langkah dengan segera untuk membantu pelanggan/masyarakat, dan memenuhi kebutuhan pelanggan/masyarakat

ASN memahami bahwa konflik kepentingan sebenarnya, dianggap ada atau berpotensi ada di masa depan. Situasi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan, meliputi:

- Hubungan dengan orang-orang yang berurusan dengan lembaga-lembaga yang melampaui tingkat hubungan kerja profesional;
- Menggunakan keuangan organisasi dengan bunga secara pribadi atau yang berurusan dengan kerabat seperti:
 - a. Memiliki saham atau kepentingan lain yang dimiliki oleh ASN di suatu perusahaan atau bisnis secara langsung, atau sebagai anggota dari perusahaan lain atau kemitraan, atau melalui kepercayaan;
 - b. Memiliki pekerjaan di luar, termasuk peran sukarela, janji atau direktur, apakah dibayar atau tidak; dan
 - c. Menerima hadiah atau manfaat.
- Jika konflik muncul, ASN dapat melaporkan kepada pimpinan secara tertulis, untuk mendapatkan bimbingan mengenai cara terbaik dalam mengelola situasi secara tepat;
- ASN dapat menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.

B. Perilaku Individu (*Personal Behaviour*)

1. ASN bertindak sesuai dengan persyaratan legislatif, kebijakan lembaga dan kode etik yang berlaku untuk perilaku mereka;
2. ASN tidak mengganggu, menindas, atau diskriminasi terhadap rekan atau anggota masyarakat;



3. Kebiasaan kerja ASN, perilaku dan tempat kerja pribadi dan profesional hubungan berkontribusi harmonis, lingkungan kerja yang aman dan produktif;
4. ASN memperlakukan anggota masyarakat dan kolega dengan hormat, penuh kesopanan, kejujuran dan keadilan, dan memperhatikan tepat untuk kepentingan mereka, hak-hak, keamanan dan kesejahteraan;
5. PNS membuat keputusan adil, tidak memihak dan segera, memberikan pertimbangan untuk semua informasi yang tersedia, undang-undang dan kebijakan dan prosedur institusi tersebut.



BAB IV

HARMONIS

A. Pelayanan ASN yang Harmonis

Berdasarkan pandangan dan pengetahuan mengenai keanekaragaman bangsa dan budaya, sejarah pergerakan bangsa dan negara, konsep dan teori nasionalisme berbangsa, serta potensi dan tantangannya maka sebagai ASN harus memiliki sikap dalam menjalankan peran dan fungsi pelayanan masyarakat. ASN bekerja dalam lingkungan yang berbeda dari sisi suku, budaya, agama dan lain-lain.

Sejak awal berdirinya Indonesia, agenda membangun bangsa (*nation building*) merupakan sesuatu yang harus terus menerus dibina, dilakukan dan ditumbuh kembangkan. Dengan demikian, keberadaan Bangsa Indonesia terjadi karena dia 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. Sebagai persenyawaan dari ragam perbedaan suatu bangsa mestinya memiliki karakter tersendiri yang bisa dibedakan dari karakter unsur unsurnya.

Selain kehendak hidup bersama, keberadaan bangsa Indonesia juga didukung oleh semangat Gotong Royong. Dengan Kegotong Royongan itulan, Negara Indonesia harus mampu melindungi segenap bangsa dan tumpah darah



Nasionalisme Indonesia, bukan membela atau mendiamkan suatu unsur masyarakat atau bagian tertentu dari territorial Indonesia. Negara juga diharapkan mampu memberikan kebaikan bersama bagi warganya tanpa memandang siapa dan dari etnis mana, apa agamanya. Semangat gotong royong juga dapat diperkuat dalam kehidupan masyarakat sipil dan politik dengan terus menerus mengembangkan Pendidikan kewarganegaraan dan multikulturalisme yang dapat membangun rasa keadilan dan kebersamaan dilandasi dengan prinsip kehidupan publik yang lebih partisipatif, non diskriminatif dan Harmonis.

Harmonis Dalam Kamus Mariam Webster Harmonis (*Harmonious*) diartikan sebagai *having a pleasing mixture of notes*. Sinonim dari kata *harmonious* antara lain *canorous, euphonic, euphonious, harmonizing, melodious, musical, symphonic, symphonious, tuneful*. Sedangkan lawan kata dari *harmonious* adalah *discordant, disharmonious, dissonant, inharmonious, tuneless, unmelodious, unmusical*.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), makna dan tulisan kata 'harmonis' yang benar:

- Har·mo·nis a bersangkut paut dengan (mengenai) harmoni; seia sekata;
- Meng·har·mo·nis·kan v menjadikan harmonis;
- Peng·har·mo·nis·an n proses, cara, perbuatan mengharmoniskan;
- Ke·har·mo·nis·an n perihal (keadaan) harmonis; keselarasan; keserasian: ~ dl rumah tangga perlu dijaga.

Dari laman Wikipedia, Harmoni (dalam bahasa Yunani: harmonia) berarti terikat secara serasi/sesuai). Dalam bidang filsafat, harmoni adalah kerja sama antara berbagai faktor dengan sedemikian rupa hingga faktor-faktor tersebut dapat



menghasilkan suatu kesatuan yang luhur. Sebagai contoh, seharusnya terdapat harmoni antara jiwa jasad seseorang manusia, kalau tidak, maka belum tentu orang itu dapat disebut sebagai satu pribadi. Dapat dicontohkan, pada bidang musik, sejak abad pertengahan pengertian harmoni tidak mengikuti pengertian yang pernah ada sebelumnya, harmoni tidak lagi menekankan pada urutan bunyi dan nada yang serasi, tetapi keserasian nada secara bersamaan. Singkatnya Harmoni adalah ketertiban alam dan prinsip/hukum alam semesta.

Di lain pihak dalam KBBI juga menyebutkan lawan kata harmoni yaitu disharmoni/dis-har-mo-ni/n yang mengandung arti kejanggalan; ketidakselarasan. Anda dapat menyimak sebuah lagu berjudul 'disharmoni' dari Grup Band Boomerang yang dirilis pada Tahun 2006. Lagu tersebut dapat disimak dalam laman You Tube berikut <https://www.youtube.com/watch?v=bJ6T0hT-uTk>. Semoga dapat menggambarkan situasi dan kondisi disharmoni tersebut.

Tentunya kita tidak menginginkan situasi dan kondisi disharmoni tersebut terjadi dalam kehidupan kita bukan? Begitu juga saat kita bekerja dan menjalankan tugas sebagai ASN. Oleh karena itu kita sebisa mungkin mengantisipasi situasi dan kondisi agar situasi harmonis tercipta dan potensi disharmoni dapat kita hindari.

B. Pentingnya Suasana Harmonis

Salah satu kunci sukses kinerja suatu organisasi berawal dari suasana tempat kerja. Energi positif yang ada di tempat kerja bisa memberikan dampak positif bagi karyawan yang akhirnya memberikan efek domino bagi produktivitas, hubungan internal, dan kinerja secara keseluruhan.



Memperhatikan aspek filosofis dari kata pengertian harmonis di atas, maka jika diibaratkan suatu aliran dalam seni musik yang membicarakan tentang hubungan antara nada satu dengan nada yang lain. Kaidah-kaidah yang dikemukakan oleh seorang komponis dan ahli teori musik bernama Jean Philippe Rameau (1683—1764) menjadi landasan dasar dalam seni musik sampai akhir abad ke-19. Pada abad ke-20 tercipta efek-efek harmoni baru karena adanya penggunaan penadaan baru. Dalam suatu orkestra, Orkes Harmoni adalah seperangkat orkes yang secara khusus meliputi alat-alat musik tiup dari kayu, logam, dan alat musik pukul yang dapat dilengkapi dengan bas-kontra.

Analogi yang sama dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat, Pola Harmoni merupakan sebuah usaha untuk mempertemukan berbagai pertentangan dalam masyarakat. Hal ini diterapkan pada hubungan-hubungan sosial ekonomi untuk menunjukkan bahwa kebijaksanaan sosial ekonomi yang paling sempurna hanya dapat tercapai dengan meningkatkan permusyawaratan antara anggota masyarakat. Pola ini juga disebut sebagai pola integrasi.

Suasana harmoni dalam lingkungan bekerja akan membuat kita secara individu tenang, menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk saling kolaborasi dan bekerja sama, meningkatkan produktivitas bekerja dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Brian Scudamore (seorang Founder dan CEO sebuah perusahaan Brand) menyatakan beberapa hal tentang bagaimana membangun kultur tempat kerja yang harmonis. Suasana tempat kerja yang positif dan kondusif juga berdampak bagi berbagai bentuk organisasi. Ada tiga hal yang dapat menjadi acuan untuk membangun budaya tempat kerja nyaman dan berenergi positif. Ketiga hal tersebut adalah:



1. Membuat Tempat Kerja yang Berenergi

Sebagian besar karyawan atau orang dalam organisasi menghabiskan separuh hidupnya di tempat kerja. Untuk itu tempat kerja harus dibuat sedemikian rupa agar karyawan tetap senang dan nyaman saat bekerja. Tata ruang yang baik dan keberadaan ruang terbuka sangat disarankan. Desain ruang terbuka dapat meningkatkan komunikasi, hubungan interpersonal dan kepuasan kerja, sekaligus optimal mengurangi terjadinya diharmonis yang disebabkan kurangnya komunikasi.

2. Memberikan Keleluasaan untuk Belajar dan Memberikan Kontribusi

Selalu ingat dalam sebuah organisasi Anda bukan satu-satunya orang yang menjalankan alur produktivitas. Ketika Anda sudah "mentok", ada baiknya Anda mencari ide dari orang-orang yang berada dalam tim. Hal tersebut mampu meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki karyawan dalam sebuah bisnis atau organisasi.

3. Berbagi Kebahagiaan Bersama Seluruh Anggota Organisasi

Tak dapat dielakkan jika pendapatan adalah salah satu motivator terbaik di lingkungan kerja. Demikian juga rasa memiliki. dengan membagi kebahagiaan dalam organisasi kepada seluruh karyawan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan meningkatkan antusiasme para karyawan.



C. Etika Publik ASN dalam Mewujudkan Suasana Harmonis

1. Pengertian Etika dan Kode Etik

Weihrich dan Koontz (2005:46) mendefinisikan etika sebagai “the dicipline dealing with what is good and bad and with moral duty and obligation”.

Secara lebih spesifik Collins Cobuild (1990:480) mendefinisikan etika sebagai “an idea or moral belief that influences the behaviour, attitudes and philosophy of life of a group of people”. Oleh karena itu konsep etika sering digunakan sinonim dengan moral.

Ricocur (1990) mendefinisikan etika sebagai tujuan hidup yang baik bersama dan untuk orang lain di dalam institusi yang adil. Dengan demikian etika lebih dipahami sebagai refleksi atas baik/buruk, benar/salah yang harus dilakukan atau bagaimana melakukan yang baik atau benar, sedangkan moral mengacu pada kewajiban untuk melakukan yang baik atau apa yang seharusnya dilakukan.

Kode Etik adalah aturan-aturan yang mengatur tingkah laku dalam suatu kelompok khusus, sudut pandangnya hanya ditujukan pada hal-hal prinsip dalam bentuk ketentuan-ketentuan tertulis.

Adapun Kode Etik Profesi dimaksudkan untuk mengatur tingkah laku/etika suatu kelompok khusus dalam masyarakat melalui ketentuan-ketentuan tertulis yang diharapkan dapat dipegang teguh oleh sekelompok profesional tertentu.

2. Etika Publik

Etika Publik merupakan refleksi tentang standar/norma yang menentukan baik/buruk, benar/salah perilaku, tindakan dan keputusan untuk



mengarahkan kebijakan publik dalam rangka menjalankan tanggung jawab pelayanan publik. Ada tiga fokus utama dalam pelayanan publik, yakni:

- a. Pelayanan publik yang berkualitas dan relevan.
- b. Sisi dimensi reflektif, Etika Publik berfungsi sebagai bantuan dalam menimbang pilihan sarana kebijakan publik dan alat evaluasi.
- c. Modalitas Etika, menjembatani antara norma moral dan tindakan faktual.

3. Sumber Kode Etik ASN

- a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1959 tentang Sumpah Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Anggota Angkatan Perang
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1975 tentang Sumpah/Janji Pegawai Negeri Sipil
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- e. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil.
- f. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
- g. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

4. Kode Etik ASN

Tuntutan bahwa ASN harus berintegritas tinggi adalah bagian dari kode etik dan kode perilaku yang telah diatur di dalam UU ASN. Berdasarkan pasal 5 UU Nomor 5



Tahun 2014 tentang ASN ada dua belas kode etik dan kode perilaku ASN itu, yaitu:

- 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 disharmonis kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.

5. Perilaku ASN

Penerapan sikap perilaku beretika yang menunjukkan ciri-ciri sikap harmonis. Tidak hanya saja berlaku untuk sesama ASN (lingkup kerja) namun juga berlaku bagi *stakeholders* eksternal. Sikap perilaku ini bisa ditunjukkan dengan:

- a. Toleransi
- b. Empati



c. Keterbukaan terhadap perbedaan.

Sebagian besar pejabat publik, baik di pusat maupun di daerah, masih mewarisi kultur kolonial yang memandang birokrasi hanya sebagai sarana untuk melanggengkan kekuasaan dengan cara memuaskan pimpinan.

Berbagai cara dilakukan hanya sekedar untuk melayani dan menyenangkan pimpinan. Loyalitas hanya diartikan sebatas menyenangkan pimpinan, atau berusaha memenuhi kebutuhan pribadi pimpinannya. Kalau itu yang dilakukan oleh para pejabat publik, peningkatan kinerja organisasi tidak mungkin dapat terwujud.

Oleh karena itu perlu ada perubahan *mindset* dari seluruh pejabat publik. Perubahan *mindset* ini merupakan reformasi birokrasi yang paling penting, setidaknya mencakup tiga aspek penting yakni:

- a. Pertama, berubah dari penguasa menjadi pelayan;
- b. Kedua, mengubah dari 'wewenang' menjadi 'peranan';
- c. Ketiga, menyadari bahwa jabatan publik adalah amanah, yang harus dipertanggung jawabkan bukan hanya di dunia tapi juga di akhirat.

Semua pemimpin harus mempertanggung jawabkan kepemimpinannya di hadapan Tuhan Yang Maha Kuasa. Perubahan pola pikir yang juga harus dilakukan adalah perubahan sistem manajemen, mencakup kelembagaan, ketatalaksanaan, budaya kerja, dan lain-lain untuk mendukung terwujudnya *good governance*.

6. Tata Kelola dan Etika dalam Organisasi

Sebagai pelayan, tentu saja pejabat publik harus memahami keinginan dan harapan masyarakat yang



harus dilayaninya. Meningkatnya pengetahuan dan kesadaran masyarakat akan hak-haknya sebagai dampak globalisasi yang ditandai revolusi dibidang telekomunikasi, teknologi informasi, transportasi telah mendorong munculnya tuntutan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pejabat publik untuk segera merealisasikan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pola-pola lama dalam penyelenggaraan pemerintahan sudah tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu tuntutan masyarakat tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya ditanggapi para pejabat publik dengan melakukan perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pembangunan yang terarah bagi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Kata '*good*' dalam '*good governance*' mengandung makna: Pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak masyarakat dalam pencapaian tujuan nasional, kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial; Kedua, aspek-aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun pengertian '*governance*' menurut UNDP yakni "*The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels of society*".

Untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi pembangunan dan pelayanan publik, para pejabat publik dan seluruh ASN harus dapat merealisasikan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, profesionalitas, supremasi hukum, kesetaraan, dan lain-lain.



Realitasnya, hambatan utama dalam merealisasikan prinsip-prinsip tersebut adalah aspek "moralitas", antara lain munculnya fenomena baru dalam masyarakat berupa lahirnya kebudayaan indrawi yang materialistik dan sekularistik. Sementara itu perkembangan moral dan spiritual mengalami pelemahan, walaupun masih tumbuh, ia tidak seimbang atau bahkan tertinggal jauh dari perkembangan yang bersifat fisik, materi dan rasio. Orientasi materialistik ini menyebabkan ukuran atau indikator keberhasilan para pejabat publik hanya dilihat dari faktor fisik semata, dengan mengabaikan moralitas dalam proses pencapaiannya. Implikasinya, para pejabat publik hanya peduli terhadap pembangunan fisik saja dengan mengabaikan aspek- aspek moralitas dan spiritualitas, sehingga semakin sulit mewujudkan prinsip-prinsip '*good governance*'.

7. Etika ASN sebagai Pelayan Publik

Seperti telah sering diuraikan, norma etika yang berisi berbagai ketentuan dan kaidah moralitas memiliki perbedaan dalam sistem sanksi jika dibandingkan dengan norma hukum. Sistem sanksi dalam norma hukum sebagian besar bersifat paksaan (*coercive*) dan karena itu memerlukan aparat penegak hukum yang dibentuk atau difasilitasi oleh negara. Sebaliknya, sistem sanksi dalam norma etika tidak selalu bersifat paksaan sehingga pembebanan sanksi kepada pelanggar norma berasal dari kesadaran internal, sanksi sosial atau kesepakatan bersama yang terbentuk karena tujuan dan semangat yang sama di dalam organisasi.

Supaya etika publik dapat dihayati dan dilaksanakan secara menyeluruh di dalam organisasi, para pegawai



tidak cukup hanya diberikan definisi atau rumusan-rumusan norma yang abstrak tanpa rujukan yang jelas mengenai kewajiban dan larangan yang berlaku. Di sinilah letak pentingnya kode etik di antara aparat sipil negara atau PNS pada khususnya.

Kode etik adalah rumusan eksplisit tentang kaidah-kaidah atau norma yang harus ditaati secara sukarela oleh para pegawai di dalam organisasi publik. Kode etik biasanya merupakan hasil dari kesepakatan atau konsensus dari sebuah kelompok sosial dan pada umumnya dimaksudkan untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Maka sebagai aparat pemerintah, para pejabat publik wajib menaati prosedur, tata-kerja, dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi pemerintah. Sebagai pelaksana kepentingan umum, para pejabat atau pegawai wajib mengutamakan aspirasi masyarakat dan peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat. dan sebagai manusia yang bermoral, pejabat dan pegawai harus memperhatikan nilai-nilai etis di dalam bertindak dan berperilaku. Dengan kata lain, seorang pejabat dan pegawai pemerintah harus memiliki kewaspadaan profesional dan kewaspadaan spiritual. Kewaspadaan profesional berarti bahwa dia harus menaati kaidah-kaidah teknis dan peraturan-peraturan yang terkait dengan kedudukannya sebagai seorang pembuat keputusan. Sementara itu, kewaspadaan spiritual merujuk pada penerapan nilai-nilai kearifan, kejujuran, keuletan, sikap sederhana dan hemat, tanggung-jawab, serta akhlak dan perilaku yang baik.

Etika publik menekankan pada aspek nilai dan norma, serta prinsip moral, sehingga etika publik membentuk



integritas pelayanan publik. Moral dalam etika publik menuntut lebih dari kompetensi teknis karena harus mampu mengidentifikasi masalah-masalah dan konsep etika yang khas dalam pelayanan publik.

Paham idealisme etik mengatakan bahwa pada dasarnya setiap manusia adalah baik dan suka hal-hal yang baik. Apabila ada orang-orang yang menyimpang dari kebaikan, itu semata-mata karena dia tidak tahu norma untuk bertindak dengan baik atau tidak tahu cara-cara bertindak yang menuju ke arah kebaikan. Hal yang diperlukan adalah suatu peringatan dan sentuhan nurani yang terus-menerus untuk menggugah kesadaran moral dan melestarikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dan interaksi antar individu. Dengan demikian, para pegawai dan pejabat perlu terus diingatkan akan rujukan kode etik PNS yang tersedia. Sosialisasi dari sumber-sumber kode etik itu beserta penyadaran akan perlunya menaati kode etik harus dilakukan secara berkesinambungan dalam setiap jenis pelatihan kepegawaian untuk melengkapi aspek kognisi dan aspek profesionalisme dari seorang pegawai sebagai abdi masyarakat. PNS sebagai ASN diharapkan bekerja baik di tempat bekerja juga menjadi *role model* di lingkungan masyarakat. Dengan menegakkan nilai etika maka suasana harmonis dapat terwujud dilingkungan ditempat bekerja dan lingkungan masyarakat di mana pun ASN berada.



D. Peran ASN dalam Mewujudkan Suasana dan Budaya Harmonis

1. Peran ASN

Dalam mewujudkan suasana harmoni maka ASN harus memiliki pengetahuan tentang historisitas ke-Indonesia-an sejak awal Indonesia berdiri, sejarah proses perjuangan dalam mewujudkan persatuan bangsa termasuk pula berbagai macam gerakan separatisme dan berbagai potensi yang menimbulkan perpecahan dan menjadi ancaman bagi persatuan bangsa. Secara umum, menurut Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 11 tentang ASN, tugas pegawai ASN adalah sebagai berikut.

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Beberapa peran ASN dalam kehidupan berbangsa dan menciptakan budaya harmoni dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya adalah sebagai berikut:

- a. Posisi PNS sebagai aparatur Negara, dia harus bersikap netral dan adil. Netral dalam artian tidak memihak kepada salah satu kelompok atau golongan yang ada. Adil, berarti PNS dalam melaksanakan tugasnya tidak boleh berlaku diskriminatif dan harus obyektif, jujur, transparan. Dengan bersikap netral dan adil dalam melaksanakan tugasannya, PNS akan mampu menciptakan kondisi yang aman, damai, dan tenteram dilingkungan kerjanya dan di masyarakat-



nya. Sikap netral dan adil juga harus diperlihatkan oleh PNS dalam *event* politik lima tahunan yaitu pemilu dan pilkada. Dalam pemilu, seorang PNS yang aktif dalam partai politik, atau mencalonkan diri sebagai anggota legislatif (DPR, DPRD dan DPD), atau mencalonkan diri sebagai kepala daerah, maka dia harus mundur atau berhenti sementara dari statusnya sebagai PNS. Tuntutan mundur diperlukan agar yang bersangkutan tidak menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya untuk kepentingan dirinya dan partai politiknya. Kalau PNS sudah terlibat dalam kepentingan dan tarikan politik praktis, maka dia sudah tidak bisa netral dan obyektif dalam melaksanakan tugas tugasnya. Situasi ini akan menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap PNS dan kelembagaan/institusi yang dipimpinnya.

- b. PNS juga harus bisa mengayomi kepentingan kelompok kelompok minoritas, dengan tidak membuat kebijakan, peraturan yang mendiskriminasi keberadaan kelompok tersebut. Termasuk di dalamnya ketika melakukan rekrutmen pegawai, penyusunan program tidak berdasarkan kepada kepentingan golongannya.
- c. PNS juga harus memiliki sikap toleran atas perbedaan untuk menunjang sikap netral dan adil karena tidak berpihak dalam memberikan layanan.
- d. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban PNS juga harus memiliki suka menolong baik kepada pengguna layanan, juga membantu kolega PNS lainnya yang membutuhkan pertolongan.



- e. PNS menjadi figur dan teladan di lingkungan masyarakatnya. PNS juga harus menjadi tokoh dan panutan masyarakat. Dia senantiasa menjadi bagian dari *problem solver* (pemberi solusi) bukan bagian dari sumber masalah (*trouble maker*). Oleh sebab itu, setiap ucapan dan tindakannya senantiasa menjadi ikutan dan teladan warganya. Dia tidak boleh melakukan tindakan, ucapan, perilaku yang bertentangan dengan norma sosial dan susila, bertentangan dengan agama dan nilai lokal yang berkembang di masyarakat.

2. Budaya Harmonis

Dalam dunia nyata upaya mewujudkan suasana harmonis tidak mudah. Realita lingkungan selalu mengalami perubahan sehingga situasi dan kondisi juga mengikutinya. Ibarat baterai yang digunakan untuk menggerakkan motor atau mesin suatu masa akan kehabisan energi dan perlu di '*charge*' ulang.

Oleh karena itu upaya menciptakan suasana kondusif yang harmonis bukan usaha yang dilakukan sekali dan jadi untuk selamanya. Upaya menciptakan dan menjaga suasana harmonis dilakukan secara terus menerus.

Mulai dari mengenalkan kepada seluruh personil ASN dari jenjang terbawah sampai yang paling tinggi, memelihara suasana harmonis, menjaga di antara personil dan *stakeholder*. Kemudian yang tidak boleh lupa untuk selalu menyesuaikan dan meningkatkan usaha tersebut, sehingga menjadi *habit*/kebiasaan dan menjadi budaya hidup harmonis di kalangan ASN dan seluruh pemangku kepentingannya.



Upaya menciptakan budaya harmonis di lingkungan bekerja tersebut dapat menjadi salah satu kegiatan dalam rangka aktualisasi penerapannya.



BAB V

LOYALITAS

A. Loyalitas ASN

Berdasarkan Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*), pemerintah telah meluncurkan *Core Values* (Nilai-Nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* (Bangga Melayani Bangsa).

Pertanyaan yang cukup menarik untuk dibahas pada awal uraian modul ini adalah kenapa nilai “Loyal” dianggap penting dan dimasukkan menjadi salah satu *core values* yang harus dimiliki dan diimplementasikan dengan baik oleh setiap ASN. Untuk menjawab pertanyaan tersebut kajiannya dapat dilakukan dengan melihat faktor internal dan faktor eksternal yang jadi penyebabnya.

1. Faktor Internal

Strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*World Class Government*) sebagaimana tersebut di atas merupakan upaya-paya



yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum pada alinea ke-4 Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Cita-cita mulia tersebut tentunya akan dapat dengan mudah terwujud jika instansi-instansi pemerintah diisi oleh ASN-ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat, melaksanakan kebijakan publik serta mampu menjadi perekat dan persatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 sesuai dengan fungsinya sebagai ASN sebagaimana tertuang dalam Pasal 10 UU Nomor 5 Tahun 2010 tentang Aparatur Sipil Negara.

Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh seorang ASN ideal sebagaimana tersebut di atas adalah sifat loyal atau setia kepada bangsa dan negara. Sifat dan sikap loyal terhadap bangsa dan negara dapat diwujudkan dengan sifat dan sikap loyal ASN kepada pemerintahan yang sah sejauh pemerintahan tersebut bekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, karena ASN merupakan bagian atau komponen dari pemerintahan itu sendiri.

Karena pentingnya sifat dan sikap ini, maka banyak ketentuan yang mengatur perihal loyalitas ASN ini (akan dibahas lebih rinci pada bab-bab selanjutnya), di antaranya yang terkait dengan bahasan tentang:

- a. Kedudukan dan Peran ASN.
- b. Fungsi dan Tugas ASN.
- c. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN.
- d. Kewajiban ASN.
- e. Sumpah/Janji PNS.



f. Disiplin PNS.

2. Faktor Eksternal

Modernisasi dan globalisasi merupakan sebuah keniscayaan yang harus dihadapi oleh segenap sektor baik swasta maupun pemerintah. Modernisasi dan globalisasi ini salah satunya ditandai dengan perkembangan yang sangat pesat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya teknologi informasi. Perkembangan Teknologi Informasi ini ibarat dua sisi mata uang yang memiliki dampak yang positif bersamaan dengan dampak negatifnya.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang masif saat ini tentu menjadi tantangan sekaligus peluang bagi ASN untuk memenangi persaingan global. ASN harus mampu menggunakan cara-cara cerdas atau *smart power* dengan berpikir logis, kritis, inovatif, dan terus mengembangkan diri berdasarkan semangat nasionalisme dalam menghadapi tantangan global tersebut sehingga dapat memanfaatkan teknologi informasi yang ada untuk membuka cakrawala berpikir dan memandang teknologi sebagai peluang untuk meningkatkan kompetensi, baik pengetahuan, keterampilan, maupun sikap/perilaku.

Selain itu perkembangan teknologi informasi dapat digunakan oleh ASN untuk mendukung Implementasi Keterbukaan Informasi Publik (KIP) yang saat ini tengah digalakkan oleh pemerintah. KIP merupakan salah satu alat ukur untuk melegitimasi pemerintah di mata rakyat. dan menjadi fondasi penting demokrasi. Melalui pelaksanaan KIP, diharapkan dapat membangun kepercayaan publik atas berbagai kebijakan pemerintah,



sehingga tercipta tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), publik lebih sadar informasi, serta turut berperan aktif dalam menyukseskan berbagai program kerja pemerintah.

Bersamaan dengan peluang pemanfaatan teknologi informasi sebagaimana diuraikan di atas, ASN milenial juga dihadapkan pada berbagai tantangan yang harus (dan hanya dapat dihadapi) dengan sifat dan sikap loyal yang tinggi terhadap bangsa dan negara, seperti *information overload*, yang dapat menyebabkan *paradox of plenty*, di mana informasi yang ada sangat melimpah namun tidak dimanfaatkan dengan baik atau bahkan disalahgunakan. Tentunya sebagai seorang ASN akan banyak mengetahui atau memiliki data dan informasi penting terkait bangsa dan negara yang tidak boleh disalahgunakan pendistribusian dan penggunaannya.

Selain itu, masalah lain yang harus dihadapi dengan loyalitas tinggi oleh seorang ASN adalah semakin besar peluang masuknya budaya dan ideologi alternatif dari luar ke dalam segenap sendi-sendi bangsa melalui media informasi yang dapat dijangkau oleh seluruh anak bangsa yang berpotensi merusak tatanan budaya dan ideologi bangsa.

B. Makna Loyal dan Loyalitas

Secara etimologis, istilah “loyal” diadaptasi dari bahasa Prancis yaitu “*Loial*” yang artinya mutu dari sikap setia. Secara harfiah loyal berarti setia, atau suatu kesetiaan. Kesetiaan ini timbul tanpa adanya paksaan, tetapi timbul dari kesadaran sendiri pada masa lalu. Dalam Kamus Oxford Dictionary kata Loyal didefinisikan sebagai “*giving or showing firm and constant support or allegiance to a person or institution*



(tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi)". Sedangkan beberapa ahli mendefinisikan makna "loyalitas" sebagai berikut:

- Kepatuhan atau kesetiaan.
- Tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada organisasi tempatnya bekerja.
- Kualitas kesetiaan atau kepatuhan seseorang kepada orang lain atau sesuatu (misalnya organisasi) yang ditunjukkan melalui sikap dan tindakan orang tersebut.
- Mutu dari kesetiaan seseorang terhadap pihak lain yang ditunjukkan dengan memberikan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau sesuatu.
- Merupakan sesuatu yang berhubungan dengan emosional manusia, sehingga untuk mendapatkan kesetiaan seseorang maka kita harus dapat mempengaruhi sisi emosional orang tersebut.
- Suatu manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendukung, merasa aman, membangun keterikatan, dan menciptakan keterikatan emosional.
- Merupakan kondisi internal dalam bentuk komitmen dari pekerja untuk mengikuti pihak yang mempekerjakannya.

Bagi seorang Pegawai Negeri Sipil, kata loyal dapat dimaknai sebagai kesetiaan, paling tidak terhadap cita-cita organisasi, dan lebih-lebih kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Loyalitas merupakan suatu hal yang bersifat emosional. Untuk bisa mendapatkan sikap loyal seseorang, terdapat banyak faktor yang akan memengaruhinya. Terdapat



beberapa ciri/karakteristik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengukur loyalitas pegawainya, antara lain:

1. Taat pada Peraturan

Seorang pegawai yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Sesuai dengan pengertian loyalitas, ketaatan ini timbul dari kesadaran anggota jika peraturan yang dibuat oleh organisasi semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja organisasi. Kesadaran ini membuat pegawai akan bersikap taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya apabila melanggar peraturan tersebut.

2. Bekerja dengan Integritas

Banyak asumsi menyebutkan bahwa kesetiaan seorang pegawai dilihat dari seberapa besar ketaatan mereka di organisasi. Pegawai yang taat dengan peraturan dan gaya kerja organisasi, punya rasa loyalitas yang besar pula. Sebenarnya seorang pegawai yang loyal dapat dilihat dari seberapa besar dia menunjukkan integritas mereka saat bekerja. Integritas yang sesungguhnya adalah “melakukan hal yang benar, dengan mengetahui bahwa orang lain tidak mengetahuinya apakah Anda melakukannya atau tidak”. Secara konsisten mereka bekerja dengan melakukan hal yang benar, tidak hanya sekedar mengikuti paham/kepercayaan pribadi dan tanpa peduli orang lain tahu atau tidak.

3. Tanggung Jawab pada Organisasi

Ketika seorang pegawai memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasinya. Pegawai akan berhati-hati dalam mengerjakan tugas-



tugasnya, namun sekaligus berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan organisasi.

4. Kemauan untuk Bekerja Sama

Pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan anggota lain. Bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok memungkinkan seorang anggota mampu mewujudkan impian perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh seorang anggota secara individual.

5. Rasa Memiliki yang Tinggi

Adanya rasa ikut memiliki pegawai terhadap organisasi akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.

6. Hubungan Antar Pribadi

Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi akan mempunyai hubungan antar pribadi yang baik terhadap pegawai lain dan juga terhadap pemimpinnya. Sesuai dengan pengertian loyalitas, hubungan antar pribadi ini meliputi hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari, baik yang menyangkut hubungan kerja maupun kehidupan pribadi.

7. Kesukaan terhadap Pekerjaan

Sebagai manusia, seorang pegawai pasti akan mengalami masa-masa jenuh terhadap pekerjaan yang dilakukannya setiap hari. Seorang pegawai yang memiliki



sikap sesuai dengan pengertian loyalitas akan mampu menghadapi permasalahan ini dengan bijaksana.

8. Keberanian Mengutarakan Ketidaksetujuan

Setiap organisasi yang besar dan ingin maju pasti menciptakan suasana debat dalam internalnya. Debat dalam hal ini kondisi di mana pegawai dapat mengutarakan opini mereka masing-masing. Pemimpin yang hebat pasti ingin pegawainya aktif bertanya, aktif beropini/berpendapat, dan berhati-hati dalam bekerja. Bahkan tidak jarang mengizinkan pegawai untuk mengutarakan ketidaksetujuan mereka terhadap hal apa pun di tempat kerja. “Sebuah ketidaksetujuan (*dissagreement*) adalah baik untuk organisasi. Justru itu dapat membantu organisasi dalam mengambil sebuah keputusan”. Pegawai yang loyal akan berusaha untuk senantiasa *men-sharing-kan* opini mereka, bahkan saat mereka tahu bahwa pimpinan tidak mengapresiasi opini mereka, untuk kemajuan organisasinya. Bahkan, terkadang mereka “berani melawan” akan sebuah keputusan yang memang dirasa kurang baik dengan cara yang arif dan bijaksana.

9. Menjadi Teladan bagi Pegawai Lain

Salah satu ciri loyalitas berikutnya adalah pegawai yang bisa memberikan contoh bagi pegawai lain, karena mereka yang bisa menjadi teladan biasanya akan selalu berpegang teguh pada nilai organisasi, berorientasi pada target, kemampuan interpersonal yang kuat, cepat adaptasi, selalu berinisiatif, dan memiliki kemampuan memecahkan masalah dengan baik.



C. Loyal dalam *Core Values* ASN

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyelenggarakan Peluncuran *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN), di Kantor Kementerian PANRB, Jakarta pada hari Selasa tanggal 27 Juli Tahun 2021. Pada kesempatan tersebut Presiden Joko Widodo meluncurkan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN. Peluncuran ini bertepatan dengan Hari Jadi Kementerian PANRB ke-62. *Core Values* ASN yang diluncurkan yaitu ASN **BerAKHLAK** yang merupakan akronim dari **Ber**orientasi Pelayanan, **Ak**untabel, **Kom**peten, **Har**monis, **Loyal**, **Adaptif**, **Kolaboratif**. *Core Values* tersebut harus diimplementasikan oleh seluruh ASN di Instansi Pemerintah sebagaimana diamanatkan dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatus Sipil Negara.

ASN sebagai profesi, salah satunya berlandaskan pada prinsip Nilai Dasar sebagaimana termuat pada Pasal 4 UU ASN. Beberapa Nilai-nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang pertama ini di antaranya:

1. Memegang teguh ideologi Pancasila;
2. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
3. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia; dan
4. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah.

Dalam UU ASN juga disebutkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku



sebagaimana tertuang dalam Pasal 5, Ayat 2 UU ASN. Kode etik dan kode perilaku ASN bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang pertama ini di antaranya:

- Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan; dan
- Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

Selain terkait dengan Nilai-nilai Dasar ASN serta kode etik dan kode perilaku, nilai Loyal ini sangat terkait erat dengan Kewajiban ASN. Kewajiban adalah suatu beban atau tanggungan yang bersifat kontraktual. Dengan kata lain kewajiban adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan. Kewajiban pegawai ASN yang disebutkan dalam Pasal 23 UU ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang pertama ini di antaranya:

1. Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
2. Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
3. Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
4. Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
5. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.



D. Menjaga Nama Baik Sesama ASN, Pimpinan Instansi dan Negara

Adapun beberapa Nilai-nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang kedua ini di antaranya:

1. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
2. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
3. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
4. Mempertanggung jawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
5. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;
6. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
7. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
8. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
9. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
10. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Adapun beberapa Kode etik dan Kode Perilaku ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang kedua ini di antaranya:

- Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN;
- Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN; dan
- Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam



melaksanakan tugasnya.

Sedangkan beberapa Kewajiban ASN yang dapat diwujudkan dengan Perilaku Loyal yang kedua ini di antaranya:

1. Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
2. Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan.

E. Menjaga Rahasia Jabatan dan Negara

Sementara itu, Nilai Dasar ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang ketiga ini di antaranya: memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur. Sedangkan beberapa Kode etik dan Kode Perilaku ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang ketiga ini di antaranya:

- Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain; dan
- Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.

Adapun Kewajiban ASN yang dapat diwujudkan dengan Panduan Perilaku Loyal yang ketiga, yaitu: Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia



jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

F. Sikap Loyal ASN melalui Aktualisasi Kesadaran Bela Negara

Sifat dan sikap loyal warga negara termasuk PNS terhadap bangsa dan negaranya dapat diwujudkan dengan mengimplementasikan Nilai-nilai Dasar Bela Negara dalam kehidupan sehari-harinya. Pasal 27 Ayat (3) UUD NRI Tahun 1945 menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam upaya pembelaan negara. Bela Negara merupakan tekad, sikap, dan perilaku serta tindakan warga negara, baik secara perseorangan maupun kolektif dalam menjaga kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan bangsa dan negara yang dijiwai oleh kecintaannya kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam menjamin kelangsungan hidup bangsa Indonesia dan Negara dari berbagai ancaman sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 UU No 23 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sumber daya Nasional untuk Pertahanan Negara. Agar setiap warga dapat berkontribusi nyata dalam upaya-upaya bela negara tersebut selanjutnya dalam pasal 7-nya dirumuskan Nilai-nilai Dasar Bela Negara sebagai berikut:

- Cinta Tanah Air, dengan contoh aktualisasi sikap dan perilaku sebagai berikut:
 - a. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah.
 - b. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia.



- c. Sesuai peran dan tugas masing-masing, ASN ikut menjaga seluruh ruang wilayah Indonesia baik ruang darat, laut maupun udara dari berbagai ancaman, seperti: ancaman kerusakan lingkungan, ancaman pencurian sumber daya alam, ancaman penyalahgunaan tata ruang, ancaman pelanggaran batas negara dan lain-lain.
- d. ASN sebagai warga Negara terpilih harus menjadi contoh di tengah-tengah masyarakat dalam menunjukkan kebanggaan sebagai bagian dari Bangsa Indonesia.
- e. Selalu menjadikan para pahlawan sebagai sosok panutan, dan mengambil pembelajaran jiwa patriotisme dari para pahlawan serta berusaha untuk selalu menunjukkan sikap kepahlawanan dengan mengabdikan tanpa pamrih kepada Negara dan bangsa.
- f. Selalu menjaga nama baik bangsa dan Negara dalam setiap tindakan dan tidak merendahkan atau selalu membandingkan Bangsa Indonesia dari sisi negatif dengan bangsa-bangsa lainnya di dunia.
- g. Selalu berupaya untuk memberikan kontribusi pada kemajuan bangsa dan Negara melalui ide-ide kreatif dan inovatif guna mewujudkan kemandirian bangsa sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas masing-masing.
- h. Selalu mengutamakan produk-produk Indonesia baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam mendukung tugas sebagai ASN Penggunaan produk-produk asing hanya akan dilakukan apabila produk tersebut tidak dapat diproduksi oleh Bangsa Indonesia.



- i. Selalu mendukung baik secara moril maupun materiil putra-putri terbaik bangsa (olahragawan, pelajar, mahasiswa, duta seni dan lain-lain) baik perorangan maupun kelompok yang bertugas membawa nama Indonesia di kancah internasional.
- j. Selalu menempatkan produk industri kreatif/industri hiburan tanah air sebagai pilihan pertama dan mendukung perkembangannya.
- Sadar Berbangsa dan Bernegara, dengan contoh aktualisasi sikap dan perilaku sebagai berikut:
 - a. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak.
 - b. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian.
 - c. Memegang teguh prinsip netralitas ASN dalam setiap kontestasi politik, baik tingkat daerah maupun di tingkat nasional.
 - d. Menaati, melaksanakan dan tidak melanggar semua peraturan perundang-undangan yang berlaku di Wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia serta menjadi pelopor dalam penegakan peraturan/perundangan di tengah-tengah masyarakat.
 - e. Menggunakan hak pilih dengan baik dan mendukung terselenggaranya pemilihan umum yang mandiri, jujur, adil, berkepastian hukum, tertib, terbuka, proporsional, profesional, akuntabel, efektif dan efisien.
 - f. Berpikir, bersikap dan berbuat yang sesuai peran, tugas dan fungsi ASN.
 - g. Sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing ikut berpartisipasi menjaga kedaulatan bangsa dan negara.



- h. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama.
- i. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.
- Setia pada Pancasila sebagai Ideologi Negara, dengan contoh aktualisasi sikap dan perilaku sebagai berikut:
 - a. Memegang teguh ideologi Pancasila.
 - b. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif.
 - c. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur.
 - d. Menjadi agen penyebaran nilai-nilai Pancasila di tengah- tengah masyarakat.
 - e. Menjadi contoh bagi masyarakat dalam pengamalan nilai- nilai Pancasila di tengah kehidupan sehari-hari.
 - f. Menjadikan Pancasila sebagai alat perekat dan pemersatu sesuai fungsi ASN.
 - g. Mengembangkan nilai-nilai Pancasila dalam berbagai kesempatan dalam konteks kekinian.
 - h. Selalu menunjukkan keyakinan dan kepercayaan bahwa Pancasila merupakan dasar Negara yang menjamin kelangsungan hidup bangsa.
 - i. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan.
- Rela Berkorban untuk Bangsa dan Negara, dengan contoh aktualisasi sikap dan perilaku sebagai berikut:
 - a. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun.
 - b. Bersedia mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya untuk kemajuan bangsa dan Negara sesuai tugas dan fungsi masing-masing.



- c. Bersedia secara sadar untuk membela bangsa dan negara dari berbagai macam ancaman.
 - d. Selalu berpartisipasi aktif dalam pembangunan nasional dan menjadi pionir pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan nasional.
 - e. Selalu ikhlas membantu masyarakat dalam menghadapi situasi dan kondisi yang penuh dengan kesulitan.
 - f. Selalu yakin dan percaya bahwa pengorbanan sebagai ASN tidak akan sia-sia.
- Kemampuan Awal Bela Negara, dengan contoh aktualisasi sikap dan perilaku sebagai berikut:
- a. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah.
 - b. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi.
 - c. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.
 - d. Selalu berusaha untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan wawasan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - e. Selalu menjaga kesehatan baik fisik maupun psikis dengan pola hidup sehat serta menjaga keseimbangan dalam kehidupan sehari-hari.
 - f. Senantiasa bersyukur dan berdoa atas kenikmatan yang telah diberikan Tuhan Yang Maha Esa.
 - g. Selalu menjaga kebugaran dan menjadikan kegemaran berolahraga sebagai gaya hidup.
 - h. Senantiasa menjaga kesehatannya dan menghindarkan diri dari kebiasaan-kebiasaan yang dapat mengganggu kesehatan.



Loyal, merupakan salah satu nilai yang terdapat dalam *Core Values* ASN yang dimaknai bahwa setiap ASN harus berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, dengan panduan perilaku:

1. Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah;
2. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan instansi dan negara; serta
3. Menjaga rahasia jabatan dan negara.

Adapun kata-kata kunci yang dapat digunakan untuk mengaktualisasikan panduan perilaku loyal tersebut di atas di antaranya adalah sebagai berikut:

- **Komitmen** yang bermakna perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu atau hubungan keterikatan dan rasa tanggung jawab akan sesuatu.
- **Dedikasi** yang bermakna pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu demi keberhasilan suatu usaha yang mempunyai tujuan yang mulia, dedikasi ini bisa juga berarti pengabdian untuk melaksanakan cita-cita yang luhur dan diperlukan adanya sebuah keyakinan yang teguh.
- **Kontribusi** yang bermakna keterlibatan, keikutsertaan, sumbangsih yang diberikan dalam berbagai bentuk, baik berupa pemikiran, kepemimpinan, kinerja, profesionalisme, finansial atau, tenaga yang diberikan kepada pihak lain untuk mencapai sesuatu yang lebih baik dan efisien.



BAB VI

ADAPTIF

A. ASN Adaptif

Adaptif adalah karakteristik alami yang dimiliki makhluk hidup untuk bertahan hidup dan menghadapi segala perubahan lingkungan atau ancaman yang timbul. Dengan demikian adaptasi merupakan kemampuan mengubah diri sesuai dengan keadaan lingkungan tetapi juga mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan (keinginan diri). Sejatinya tanpa beradaptasi akan menyebabkan makhluk hidup tidak dapat mempertahankan diri dan musnah pada akhirnya oleh perubahan lingkungan. Sehingga kemampuan adaptif merupakan syarat penting bagi terjaminnya keberlangsungan kehidupan.

Kebutuhan kemampuan beradaptasi ini juga berlaku juga bagi individu dan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Dalam hal ini organisasi maupun individu menghadapi permasalahan yang sama, yaitu perubahan lingkungan yang konstan, sehingga karakteristik adaptif dibutuhkan, baik sebagai bentuk mentalitas kolektif maupun individual.

Dalam KBBI diuraikan definisi adaptif adalah mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Sedangkan dalam kamus Bahasa Inggris, seperti *Cambridge* menyebutkan bahwa adaptif adalah “*having an ability to change to suit*”



changing conditions", atau kemampuan untuk berubah dalam situasi yang berubah. Sedangkan dalam Collins dictionary disebutkan bahwa "*adaptive means having the ability or tendency to adapt to different situations*"¹, atau adaptif adalah kemampuan atau kecenderungan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang berbeda. Ini artinya bahwa sebagian besar kamus bahasa memberi penekanan dalam pengertian adaptif pada hal kemampuan (*ability*) untuk menyesuaikan diri.

Soekanto (2009) memberikan beberapa batasan pengertian dari adaptasi, yakni:

- Proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan.
- Penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan
- Proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah.
- Mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan
- Memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan lingkungan dan sistem.
- Penyesuaian budaya dan aspek lainnya sebagai hasil seleksi alamiah.

Organisasi maupun individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang menjadi tuntutan perubahan. Di dunia usaha hal ini lebih mudah dimengerti ketika terjadi perubahan pada selera pasar akan memaksa pelaku usaha untuk menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan apa yang menjadi keinginan pasar.

Banyak persoalan pelayanan publik tidak dapat diselesaikan secara tuntas, bukan karena persoalan kemampuan adaptabilitasnya yang rendah, tetapi justru karena persoalan-persoalan kelembagaan dan kebijakan yang tidak memberi ruang yang cukup untuk beradaptasi. Brunner et.al (2005) menjelaskan sebagai berikut:



Public officials on the ground face institutionalized incentives to avoid risks by going by the book, the rules codified in law and regulations. The threat of lawsuits heightens those incentives; so do claims of inconsistency and other forms of controversy (Brunner et. al, 2005).

Ini juga menjadi salah satu masalah klasik ketika pegawai pemerintah diharapkan untuk mampu beradaptasi dan melakukan perbaikan pelayanan, namun terbentur oleh aturan atau kebijakan yang membatasi. Sebelum lebih jauh melihat kasus yang lebih detail, kita akan pahami dulu apa yang dimaksud dengan konsep kreativitas dan inovasi.

B. Kreativitas dan Inovasi

Pada umumnya istilah kreativitas dan inovasi kerap diidentikkan satu sama lain. Selain karena saling beririsan yang cukup besar, kedua istilah ini memang secara konteks boleh jadi mempunyai hubungan kasual sebab-akibat. Sebuah inovasi yang baik biasanya dihasilkan dari sebuah kreativitas. Tanpa daya kreativitas, inovasi akan sulit hadir dan diciptakan. Menginovasi sebuah barang atau proses akan memerlukan kemampuan kreatif untuk menciptakan. Inovasi pada tataran ide akan sulit berwujud jika kreativitas inovatornya tidak bekerja dengan baik. Namun demikian, dalam kenyataannya, kehadiran inovasi juga tidak mutlak mensyaratkan adanya kreativitas.

Dalam sejarahnya, kosakata kreatif jauh lebih dulu dikenal dibandingkan dengan inovasi. Kreatif (*creative*) baru masuk menjadi kosakata dalam bahasa Inggris pada akhir abad ke-14. Istilah kreatif ini lebih ditujukan untuk menjelaskan sifat *Creator* (atau Tuhan). Jadi istilah kreatif adalah hal yang berhubungan dengan kapasitas atau kemampuan Tuhan dalam mencipta. Istilah ini pada masa itu



tidak dilekatkan pada manusia, yang dipandang tidak mempunyai hak untuk "mencipta".

Selanjutnya kreativitas mempunyai pengertian yang lebih lunak dan melekat pada sifat manusiawi. Kreativitas dapat dipandang sebagai sebuah kemampuan (*an ability*) untuk berimajinasi atau menemukan sesuatu yang baru. Ini artinya kreativitas sudah mengalami pergeseran makna dari pengertian "menciptakan" menjadi "menemukan". Jadi bukan kemampuan menciptakan sesuatu dari yang tidak ada (*creativity is not the ability to create out of nothing*), tetapi kemampuan memunculkan ide dengan cara mengombinasikan, mengubah atau memanfaatkan kembali ide. Dari sini kemudian irisan antara kreativitas dan inovasi menjadi membesar. Karakteristik kreativitas menjadi lebih melekat dengan keinovatifan.

Di sisi lain, kreativitas juga dipandang sebagai sebuah sikap (*an attitude*), yaitu kemampuan untuk menerima perubahan dan hal-hal baru, kesediaan menerima ide baru, fleksibel dalam memandang suatu hal, sikap mencari perbaikan. Dengan kata lain, kreativitas juga menjadi bagian dari mentalitas yang terdapat dalam diri seorang.

Kreativitas juga dipandang sebagai sebuah proses pencarian hal-hal baru dalam menyelesaikan atau menghadapi suatu masalah. Ini artinya bahwa kreativitas merupakan kegiatan dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.

Dengan pemahaman mengenai kreativitas ini juga, lahirlah konsep yang membedakan cara berpikir kritis dengan cara berpikir kreatif. Gambar berikut mengilustrasikan karakteristik perbedaan antara kedua jenis berpikir.





Gambar 1. Dua Jenis Cara Berpikir

Dalam ilustrasi di atas, dapat diketahui bahwa cara berpikir kreatif sangat berbeda dengan cara berpikir kritis. Kecenderungan berpikir kritis adalah kecenderungan memandang fenomena secara objektif, linear dan tidak memberikan pilihan. Sementara kecenderungan cara berpikir kreatif adalah mencari kemungkinan lain, sangat subjektif namun memperkaya khazanah yang sudah ada sebelumnya. Ini artinya apabila seseorang lebih sering kritis dalam berpikir dan bertindak, maka dia lebih sering menggunakan otak

Adapun dimensi-dimensi kreativitas dikenal melingkupi antara lain:

1. *Fluency* (kefasihan/kelancaran), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak ide atau gagasan baru karena kapasitas/wawasan yang dimilikinya.
2. *Flexibility* (Fleksibilitas), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak kombinasi dari ide-ide yang berbeda
3. *Elaboration* (Elaborasi), yaitu kemampuan untuk bekerja secara detail dengan kedalaman dan komprehensif.

4. *Originality* (Orisinalitas), yaitu adanya sifat keunikan, novelty, kebaruan dari ide atau gagasan yang dimunculkan.

Sehingga dengan demikian kreativitas adalah sebuah kemampuan, sikap maupun proses dapat dipandang dalam konteks tersendiri yang terpisah dari inovasi. Sementara dalam dimensinya, nampak adanya keterhubungan langsung antara kreativitas dengan inovasi. Dalam praktiknya, hubungan kausalitas di antara keduanya seringkali tidak terhindarkan.

Kreativitas yang terbangun akan mendorong pada kemampuan pegawai yang adaptif terhadap perubahan. Tanpa kreativitas, maka kemampuan beradaptasi dari pegawai akan sangat terbatas. Kreativitas bukan hanya berbicara tentang kemampuan kreatif, tetapi juga bagian dari mentalitas yang harus dibangun, sehingga kapasitas adaptasinya menjadi lebih baik lagi.

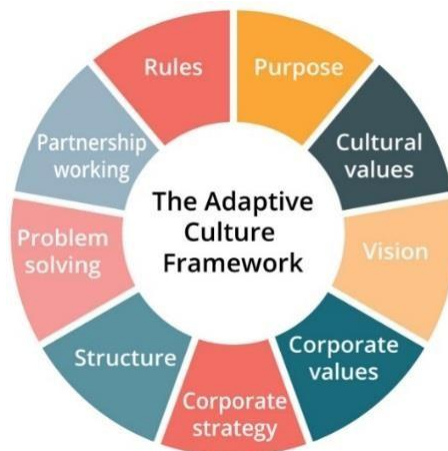
C. Organisasi Adaptif

Fondasi organisasi adaptif dibentuk dari tiga unsur dasar yaitu lanskap (*landscape*), pembelajaran (*learning*), dan kepemimpinan (*leadership*). Unsur lanskap terkait dengan bagaimana memahami adanya kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan strategis yang berubah secara konstan. Dinamika dalam perubahan lingkungan strategis ini meliputi bagaimana memahami dunia yang kompleks, memahami prinsip ketidakpastian, dan memahami lanskap bisnis. Unsur kedua adalah pembelajaran yang terdiri atas elemen- elemen *adaptive organization* yaitu perencanaan beradaptasi, penciptaan budaya adaptif, dan struktur adaptasi. Yang terakhir adalah unsur kepemimpinan yang



menjalankan peran penting dalam membentuk *adaptive organization*.

Organisasi adaptif esensinya adalah organisasi yang terus melakukan perubahan, mengikuti perubahan lingkungan strategisnya. Margaret Rouse², mengatakan “*An adaptive enterprise (or adaptive organization) is an organization in which the goods or services demand and supply are matched and synchronized at all times. Such an organization optimizes the use of its resources (including its information technology resources), always using only those it needs and paying only for what it uses, yet ensuring that the supply is adequate to meet demand*”.



Gambar 2. Framework Budaya Adaptif

Setidaknya terdapat 9 elemen budaya adaptif menurut *Management Advisory Service UK* yang perlu menjadi fondasi ketika sebuah organisasi akan mempraktikkannya, yaitu:

1. *Purpose*

Organisasi beradaptasi karena memiliki tujuan yang hendak dicapai. Demikian pula dengan organisasi



pemerintah, yang mempunyai tujuan-tujuan penyelenggaraan fungsinya yang sudah ditetapkan oleh peraturan perundangan. Penetapan tujuan organisasi menjadi elemen budaya adaptif pertama yang diperlukan, di mana pencapaiannya akan sangat dipengaruhi oleh variabel lingkungan. Perubahan lingkungan tidak serta merta mengubah tujuan organisasi, tetapi adaptasi akan menyesuaikan cara organisasi bekerja agar pencapaian tetap dilakukan.

2. *Cultural Values*

Organisasi pemerintah mengemban nilai-nilai budaya organisasional yang sesuai dengan karakteristik tugas dan fungsinya. Demikian pula dengan ASN sebagai individu yang mempunyai nilai-nilai yang tersemat dalam budaya kerjanya, sehingga dituntut untuk mengaplikasikannya agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan berkualitas.

3. *Vision*

Visi menjelaskan apa yang hendak dituju yang tergambar dalam kerangka pikir dan diterjemahkan dalam kerangka kerja yang digunakan dalam organisasi.

4. *Corporate Values*

Seperti halnya nilai budaya organisasi di atas, maka nilai-nilai korporat juga menjadi fondasi penting dalam membangun budaya adaptif dalam organisasi.

5. *Coporate Strategy*

Visi dan values menjadi landasan untuk dibangunnya strategi- strategi yang lebih operasional untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara terstruktur, efisien dan efektif.



6. *Structure*

Struktur menjadi penting dalam mendukung budaya adaptif dapat diterapkan di organisasi. Tanpa dukungan struktur, akan sulit budaya adaptif dapat berkembang dan tumbuh di sebuah organisasi.

7. *Problem Solving*

Budaya adaptif ditujukan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul dalam organisasi, bukan sekedar untuk mengadaptasi perubahan. Penyelesaian masalah harus menjadi tujuan besar dari proses adaptasi yang dilakukan oleh organisasi.

8. *Partnership Working*

Partnership memiliki peran penguatan budaya adaptif, karena dengan *partnership* maka organisasi dapat belajar, bermitra dan saling menguatkan dalam penerapan budaya adaptif.

9. *Rules*

Aturan main menjadi salah satu *framework* budaya adaptif yang penting dan tidak bisa dihindari, sebagai bagian dari formalitas lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Hal ini tidak terlepas dari bagaimana organisasi membawakan karakter yang dominan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Terdapat perbedaan antara organisasi birokrasi - desain mekanistik dengan organisasi adaptif - desain organik. Perbedaan ciri kedua organisasi ini tercermin dari seberapa kuat karakter adaptif yang dimiliki organisasi dimaksud.



Tabel 1. Perbedaan Organisasi Birokrasi dengan Organisasi Adaptif

Perbedaan	Organisasi Birokrasi	Organisasi Adaptif
Desain	Mekanistik	Organik
Otoritas	Sentralisasi	Desentralisasi
Peraturan dan Prosedur	Banyak	Sedikit
Rentang Manajemen	Sempit	Luas
Tugas	Spesialisasi	Terbagi
Tim dan Tekanan Tugas	Sedikit	Banyak
Koordinasi	Formal	Informal

Organisasi birokrasi cenderung mekanistik bercirikan yang otoritas atau kewenangan yang tersentralisasi atau diselenggarakan oleh kelompok kecil dalam level elite organisasi. Sebaliknya organisasi yang adaptif akan lebih cenderung menyebarkan fungsi kewenangan ke berbagai lini organisasi. Perbedaan ini akan terlihat dalam kecepatan merespon perubahan lingkungan. Fungsi kewenangan yang melekat di satu figur atau kelompok akan menyulitkan dan memperlambat pengambilan keputusan, karena organisasi harus **menunggu kata putus** dari otoritas di pucuk struktur organisasi. Sedangkan pengambilan keputusan dalam struktur organisasi adaptif akan terdistribusi pada fungsi lininya, sehingga lebih pendek prosesnya dan pada akhirnya lebih cepat pengambilan keputusannya. Beberapa faktor yang biasanya mempengaruhi pilihan sentralisasi dan desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan adalah:

- Perubahan dan ketidakpastian lingkungan yang lebih



besar biasanya dikaitkan dengan desentralisasi

- Jumlah sentralisasi atau desentralisasi harus sesuai dengan strategi pencapaian tujuan organisasi
- Pada masa krisis atau saat diujung tanduk, wewenang dapat dipegang dengan sentralisasi pada jabatan di level elit

Cara kerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya lebih dominan berbasis peraturan dan prosedur yang cukup banyak. Hal ini sejalan dengan karakteristik birokrasi ideal yang digagas Weber, yaitu formalistik dan impersonal. Organisasi adaptif sebaliknya memiliki prosedur atau peraturan yang lebih sedikit dan memberi ruang yang lebih untuk berubah dan lincah dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan.

Penerapan budaya adaptif akan mendorong pada pembentukan budaya organisasi berkinerja tinggi, dengan bercirikan antara lain:

1. Organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan tidak ambigu, dinyatakan sebagai 'gagasan besar' sederhana, sebuah gagasan yang berhubungan erat dengan semua staf, dan bangga untuk didiskusikan dengan teman dan kolega.
2. Terbangun suasana kepercayaan berbagi tanggung jawab untuk kesuksesan masa depan organisasi, di mana semua staf didorong untuk berpikir secara mandiri, saling memperhatikan, ramah dan saling mendukung, dan bertindak dengan kemanusiaan.
3. Terdapat perilaku yang menunjukkan Tanggung Jawab Psikologis, saling menghormati, menghargai pandangan dan pendapat satu sama lain, bekerja dalam tim yang merupakan tempat saling mendukung, di mana segala



sesuatu diperdebatkan tanpa sedikit penghinaan, di mana kritik individu dan kerja tim disambut, dibahas dan di mana pelajaran dipelajari dan diimplementasikan.

4. ASN yang bekerja ekstra dengan memberikan ide, pemikiran, stimulus yang tidak diminta satu sama lain, dan di mana minat mereka pada pelanggan mereka menawarkan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan, di luar kesopanan, dan di luar layanan, menawarkan perhatian dan minat pribadi.
5. Unsur pemimpin yang memberikan tantangan kepada ASN, yang memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi melalui pengalaman baru, dan yang memperlakukan semua orang dengan adil dan pengertian.
6. Sebuah organisasi yang didorong menuju kesuksesan organisasi dan pribadi - secara intelektual, finansial, sosial dan emosional.

D. Adaptif sebagai Nilai dan Budaya ASN

Budaya adaptif dalam pemerintahan merupakan budaya organisasi di mana ASN memiliki kemampuan menerima perubahan, termasuk penyelarasan organisasi yang berkelanjutan dengan lingkungannya, juga perbaikan proses internal yang berkesinambungan.

Dalam konteks budaya organisasi, maka nilai adaptif tercermin dari kemampuan respon organisasi dalam mengadaptasi perubahan. Mengutip dari Management Advisory Service UK4, maka *“An Adaptive (Corporate) Culture is one that enables the organisation to adapt quickly and effectively to internal and external pressures for change”*. Ini menjelaskan bahwa budaya adaptif bisa menjadi penggerak organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan-



perubahan internal maupun eksternal. Budaya menjadi faktor yang memungkinkan organisasi dalam berkinerja secara cepat dan efektif.

Daya tahan organisasi juga dipengaruhi oleh pengetahuan, seperti yang digagas oleh Peter F. Drucker pada tahun 1959 melalui istilah terkenal yaitu *knowledge worker*, sebagai sebutan terhadap anggota organisasi yang berkontribusi signifikan terhadap keunggulan organisasi karena pengetahuan yang dimilikinya. Lebih lanjut, Peter Drucker mengatakan "bahaya terbesar sewaktu organisasi menghadapi guncangan, bukanlah pada besarnya guncangan yang dihadapi, melainkan pada penggunaan pengetahuan yang sudah kadaluwarsa".

Peter Senge selanjutnya memperkenalkan paradigma organisasi yang disebutnya *Learning Organization*, yaitu untuk menggambarkan bahwa organisasi itu seperti manusia yang butuh pengetahuan yang perlu terus diperbaharui untuk bertahan hidup, bahkan *leading* dalam kehidupan. Untuk memastikan agar organisasi terus mampu memiliki pengetahuan yang mutakhir, maka organisasi dituntut untuk melakukan lima disiplin, yaitu:

- Pegawainya harus terus mengasah pengetahuannya hingga ke tingkat mahir (*personal mastery*);
- Pegawainya harus terus berkomunikasi hingga memiliki persepsi yang sama atau gelombang yang sama terhadap suatu visi atau cita-cita yang akan dicapai bersama (*shared vision*);
- Pegawainya memiliki mental model yang mencerminkan realitas yang organisasi ingin wujudkan (*mental model*);
- Pegawainya perlu selalu sinergis dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan untuk mewujudkan visinya (*team*



learning);

- Pagarainya harus selalu berpikir sistemik, tidak kaca mata kuda, atau bermental silo (*systems thinking*).

Lima disiplin ini sangat aplikatif dalam konteks pelaksanaan tugas dan fungsi ASN di lingkungan kerjanya masing-masing. Dengan mempraktikkan kelima disiplin tersebut, ada jalan bagi organisasi untuk selalu mendapat pengetahuan baru. Tanpa pengetahuan yang selalu diperbarui maka organisasi cenderung menggunakan pengetahuan lama, atau kadaluwarsa, yang justru akan menjadi racun bagi organisasi tersebut.

Tantangan yang berpotensi menjadi penyebab gagalnya organisasi memperoleh pengetahuan baru adalah tantangan yang sifatnya adaptif. Karena sifat tantangan ini yang baru yaitu baru pertama kali dihadapi oleh organisasi, maka tentu saja organisasi belum memiliki pengetahuan untuk mengatasinya. Dalam situasi ketiadaan pengetahuan dan mendesaknya pengambilan keputusan, maka organisasi cenderung menggunakan pengetahuan yang selama ini dipergunakan untuk mengatasi tantangan teknis. Penggunaan pengetahuan yang tidak tepat ini menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan, kesalahan dalam strategi, yang akhirnya berujung pada gugurnya organisasi.

Di sektor publik, budaya adaptif dalam pemerintahan ini dapat diaplikasikan dengan tujuan untuk memastikan serta meningkatkan kinerja pelayanan publik. Adapun ciri-ciri penerapan budaya adaptif dalam lembaga pemerintahan antara lain sebagai berikut:



1. Dapat Mengantisipasi dan Beradaptasi dengan Perubahan Lingkungan

Bentuk antisipasi dan kemampuan adaptasi ini diwujudkan dalam praktik kebijakan yang merespon isu atau permasalahan publik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhannya. (lihat Boks kasus 1)

2. Mendorong Jiwa Kewirausahaan

Jiwa kewirausahaan merupakan salah satu gagasan penting dari konsep *reinventing government* yang dipraktikkan di Amerika Serikat. Dengan jiwa kewirausahaan ini maka pemerintah dan birokrasi secara khusus melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif layaknya organisasi bisnis memaksimalkan tata kelola aset dan modalnya untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya. (lebih lanjut pelajari Boks Kasus 2)

3. Memanfaatkan Peluang-peluang yang Berubah-ubah

Pemerintah dalam memaksimalkan kinerja pelayanan publik maupun fungsi-fungsi lainnya seyogyanya mampu memahami dan memaksimalkan peluang yang ada. (Diskusikan peluang apa saja yang dapat diidentifikasi dan dimaksimalkan pemerintah dalam menjalankan fungsinya).

4. Memperhatikan Kepentingan-kepentingan yang diperlukan antara Instansi Mitra, Masyarakat dan Sebagainya.

Beradaptasi juga berarti kemampuan untuk memasukkan pertimbangan kepentingan dari mitra kerja maupun masyarakat. Dalam hal ini tujuan organisasi pemerintah harus dikembalikan pada fungsi melayani, yang berarti mengedepankan kepentingan mitra dan



masyarakat terkait dengan kinerja instansi. Budaya adaptif seyogyanya diinternalisasi dan diwujudkan ke dalam organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja instansi. Budaya adaptif tidak dilakukan untuk menyerah pada tuntutan lingkungan, tetapi justru untuk merespon dan bereaksi dengan baik kepada perubahan lingkungan, dengan tujuan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja instansinya.

Jeff Boss dalam Forbes menulis ciri-ciri orang yang memiliki kemampuan atau karakter adaptif, yang beberapa di antaranya dapat diuraikan sebagai berikut:

- Eksperimen Orang yang Beradaptasi. Yang dimaksud bahwa untuk beradaptasi, kita harus terbuka terhadap perubahan, dan harus memiliki kemauan dalam hal toleransi emosional, ketabahan mental, dan bimbingan spiritual, untuk tidak hanya menyadari ketidakpastian tetapi juga menghadapinya dan terus maju.
- Melihat Peluang dimana Orang Lain Melihat Kegagalan. Beradaptasi juga berarti tumbuh, berubah, dan berubah. Sebagai individu adaptif maka persepsi mengenai apa yang dulu diyakini sebagai sebuah kebenaran, diklasifikasikan sebagai kesalahan, dan kemudian mengadopsi apa yang sekarang diyakini sebagai kebenaran baru. Jika mentalitas mengoreksi ini tidak dibangun, maka kita akan stagnan. Ini adalah sesuatu yang tidak hanya diperjuangkan oleh individu tetapi juga organisasi—kebiasaan yang telah menentukan kesuksesan mereka di masa lalu daripada mempertanyakan apakah kebiasaan yang sama akan terus menentukan kesuksesan di masa depan atau tidak. Kemungkinannya adalah, mereka tidak akan melakukannya. Jika mereka melakukannya, maka Blackberry, Nokia, dan setiap



perusahaan lain yang gagal beradaptasi dengan realitas baru akan tetap beroperasi.

- Memiliki Sumber Daya. Orang yang memiliki dan menguasai sumber daya tidak akan terjebak pada satu solusi untuk memecahkan masalah. Orang yang mudah beradaptasi memiliki rencana darurat ketika Rencana A tidak berhasil.
- Selalu Berpikir ke Depan. Selalu terbuka terhadap peluang, orang yang mudah beradaptasi selalu mencari perbaikan, karena setiap perbaikan kecil yang akan mengubah biasa menjadi luar biasa, dan tidak ada ketergantungan pada satu solusi saja.
- Tidak Mudah Mengeluh. Jika mereka tidak dapat mengubah atau memengaruhi keputusan, mereka akan beradaptasi dan terus maju.
- Orang yang Mudah Beradaptasi Tidak Menyalahkan. Mereka bukan korban pengaruh eksternal karena mereka proaktif. Untuk beradaptasi dengan sesuatu yang baru maka kita harus siap untuk melepaskan yang lama. Orang yang dapat beradaptasi tidak menyimpan dendam atau menghindari kesalahan yang tidak perlu, tetapi sebaliknya menyerap, memahami, dan melanjutkan.
- Tidak Mencari Popularitas. Mereka tidak peduli dengan pusat perhatian karena mereka tahu itu hanya sementara saja. Daripada menyia-nyiakan upaya untuk masalah sementara, mereka mengalihkan fokus mereka ke rintangan berikutnya untuk maju dari permainan sehingga ketika semua orang akhirnya melompat ke papan, mereka sudah pindah ke tantangan berikutnya.
- Memiliki Rasa Ingin Tahu. Tanpa rasa ingin tahu, tidak akan ada kemampuan beradaptasi. Orang yang mudah



beradaptasi belajar—dan terus belajar memiliki keingintahuan yang tinggi. Keingintahuan akan mendorong pada pertumbuhan.

- Beradaptasi. Kemampuan beradaptasi tentunya menjadi kunci pokok dari karakteristik adaptif
- Memperhatikan Sistem. Orang-orang yang dapat beradaptasi melihat seluruh hutan daripada hanya beberapa pohon. Mereka harus melakukannya, jika tidak, mereka akan kekurangan basis konteks dari mana mereka mendasarkan keputusan mereka untuk beradaptasi.
- Membuka Pikiran. Jika Anda tidak mau mendengarkan sudut pandang orang lain, maka Anda akan terbatas dalam pemikiran Anda, yang berarti Anda juga akan terbatas dalam kemampuan beradaptasi Anda. Semakin banyak konteks yang Anda miliki, semakin banyak pilihan yang memosisikan Anda menuju perubahan.
- Memahami apa yang Sedang diperjuangkan. Pilihan untuk berubah bukanlah pilihan yang mudah, namun juga bukan pilihan untuk tetap sama. Memilih untuk beradaptasi dengan sesuatu yang baru dan meninggalkan yang lama membutuhkan pemahaman yang kuat tentang nilai-nilai pribadi

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga akan menjadi penentu



suksesnya perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan Berdasarkan proposal tersebut, Chang dan Lee (2007) membagi tipe budaya organisasi menjadi empat, yaitu:

1. Budaya adaptif (*adaptive culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan eksternal sehingga dapat memuaskan permintaan pelanggan dengan memusatkan perhatian utama pada lingkungan eksternal.
2. Budaya misi (*mission culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan eksternal sehingga menekankan organisasi dengan tujuan-tujuan yang jelas dan versi-versinya. Para anggota organisasi dapat mengambil tanggung jawab untuk secara efisien menyelesaikan tugas yang diberikan. Organisasi menjanjikan para karyawannya dengan penghargaan khusus.
3. Budaya klan (*clan culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan internal sehingga menekankan bahwa para anggotanya harus memainkan peran mereka dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan mereka juga harus menunjukkan rasa pertanggung jawaban yang kuat akan pengembangan dan memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih.
4. Budaya birokratik (*bureaucratic culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan internal sehingga organisasi memiliki tingkat konsistensi yang tinggi akan segala aktivitas- aktivitasnya. Melalui kepatuhan dan kerja sama dari para anggotanya, organisasi dapat meningkatkan aktivitas organisasional dan efisiensi kerja.



Untuk membangun sebuah organisasi yang adaptif, yang dapat terus berkembang dan survive meski berada di lingkungan yang terus berubah perlu konsep dan strategi sebagai berikut:

- ***Landscape***

Adaptif erat hubungannya dengan kemampuan untuk berubah dan terus berupaya antisipatif. Untuk mengetahui kapan seharusnya organisasi berubah, seorang eksekutif atau pemimpin bisnis harus melakukan survei pada jangkauan, bentangan yang ada pada pandangan bisnis mereka. Langkah berikutnya membuat IFAS (*internal factor analysis summaries*) berupa *strength* dan *weakness*, serta EFAS (*external factor analysis summaries*) berupa *opportunity* dan *strength* organisasi yang mereka pimpin. Seorang pemimpin harus lebih dahulu memahami organisasi tersebut sebelum mulai mengubahnya. Memahami *landscape* organisasi dari peran perubahan terhadap perusahaan adalah poin utama untuk memikirkan kembali *critical strategies* perusahaan: (a) melihat jauh ke depan; (b) memahami *landscape* bisnis; (c) memahami prinsip ketidaktentuan dunia bisnis; dan (d) memahami rencana strategis pada organisasi yang adaptif.

- ***Learning***

Perusahaan yang sukses menciptakan sebuah kultur adaptif adalah yang tidak hanya sekedar mendorong setiap individunya untuk terus belajar, namun juga *men-share*-nya. Dengan upaya pembelajaran terus-menerus ini, perusahaan akan mampu merespon lebih cepat pada perubahan kondisi *market*. Upaya *learning* erat hubungannya dengan *knowledge management* yang sangat dibutuhkan sebuah organisasi yang ingin terus



berkembang dan *survive*. Karena pembelajaran ini akan meningkatkan kreativitas dan produktivitas anggota yang otomatis berpengaruh pada *reliability* organisasi.

- **Leadership**

Mengelola sebuah organisasi yang adaptif memerlukan visi dan *skill* nontradisional. Di sini dibutuhkan jiwa kepemimpinan tidak hanya sebagai penunjuk arah namun pembimbing menuju keberhasilan dalam melawan kompleksitas dan menciptakan sebuah organisasi yang ulet (*resilient organization*). Pemimpin organisasi harus berpikir tidak hanya dengan siapa mereka menciptakan hubungan tetapi juga tentang tipe hubungan apa yang mereka inginkan beserta risiko yang terkait dengan berbagai *relationship*.

Dalam hal ini diperlukan juga sebuah *adaptive leadership* dalam lingkungan yang kompleks, sehingga pemimpin akan berperan lebih dari sebagai ‘pahlawan’ yang menjadi *figure* tersendiri yang mencoba mengontrol dan mengemudikan organisasi, namun juga sebagai katalisator dan fasilitator. Dalam buku “*Shaping the Adaptive Organization*” Gary Beinger seorang eksekutif e-Bay mengatakan bahwa organisasi yang adaptif akan mampu bergerak 10 kali lebih cepat dari organisasi normal. Organisasi adaptif juga cenderung mempunyai *powerful* dan mampu mengatasi permasalahan sendiri dengan cepat.



BAB VII

KOLABORATIF

A. Kolaborasi ASN

Berkaitan dengan definisi, akan dijelaskan mengenai beberapa definisi kolaborasi dan *collaborative governance*. Dyer and Singh (1998, dalam Celik et al, 2019) mengungkapkan bahwa kolaborasi adalah *“value generated from an alliance between two or more firms aiming to become more competitive by developing shared routines”*.

Sedangkan Gray (1989) mengungkapkan bahwa:

Collaboration is a process through which parties with different expertise, who see different aspects of a problem, can constructively explore differences and find novel solutions to problems that would have been more difficult to solve without the other's perspective (Gray, 1989).

Lindeke and Sieckert (2005) mengungkapkan bahwa kolaborasi adalah:

Collaboration is a complex process, which demands planned, intentional knowledge sharing that becomes the responsibility of all parties (Lindeke and Sieckert,

B. Kolaborasi Pemerintahan (*Collaborative Governance*)

Selain diskursus tentang definisi kolaborasi, terdapat istilah lainnya yang juga perlu dijelaskan yaitu *collaborative*



governance. Irawan (2017 P 6) mengungkapkan bahwa “*Collaborative governance*” sebagai sebuah proses yang melibatkan norma bersama dan interaksi saling menguntungkan antar aktor *governance*.

Ansen dan gash (2012) mengungkapkan bahwa *collaborative governance* adalah:

A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.

Collaborative governance dalam artian sempit merupakan kelompok aktor dan fungsi. Ansell dan Gash A (2007:559), menyatakan *Collaborative governance* mencakup kemitraan institusi pemerintah untuk pelayanan publik. Sebuah pendekatan pengambilan keputusan, tata kelola kolaboratif, serangkaian aktivitas bersama di mana mitra saling menghasilkan tujuan dan strategi dan berbagi tanggung jawab dan sumber daya (Davies Althea L Rehema M. White, 2012). Kolaborasi juga sering dikatakan meliputi segala aspek pengambilan keputusan, implementasi sampai evaluasi. Berbeda dengan bentuk kolaborasi lainnya atau interaksi *stakeholders* bahwa organisasi lain dan individu berperan sebagai bagian strategi kebijakan, *collaborative governance* menekankan semua aspek yang memiliki kepentingan dalam kebijakan membuat persetujuan bersama dengan “berbagi kekuatan”. (Taylo Brent and Rob C. de Loe, 2012).

Ansel dan Gash (2007:544) membangun enam kriteria penting untuk kolaborasi yaitu:

1. Forum yang diprakarsai oleh lembaga publik atau lembaga;



2. Peserta dalam forum termasuk aktor *nonstate*;
3. Peserta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan bukan hanya "dikonsultasikan" oleh agensi publik;
4. Forum secara resmi diatur dan bertemu secara kolektif;
5. Forum ini bertujuan untuk membuat keputusan dengan konsensus (bahkan jika konsensus tidak tercapai dalam praktik); dan
6. Fokus kolaborasi adalah kebijakan publik atau manajemen.

Tata kelola kolaboratif ada di berbagai tingkat pemerintahan, di seluruh sektor publik dan swasta, dan dalam pelayanan berbagai kebijakan (Ghose 2005; Davies dan White 2012; Emerson et al. 2012). Disini tata kelola kolaboratif lebih mendalam pelibatan aktor kebijakan potensial dengan meninggalkan mestruktur kebijakan tradisional. Masyarakat dan komunitas dianggap layak untuk inovasi kebijakan, komunitas yang sering kali kehilangan hak atau terisolasi dari perdebatan kebijakan didorong untuk berpartisipasi dan dihargai bahkan dipandang sebagai menambah wawasan diagnostik dan pengobatan kritis (Davies dan White 2012).

Kondisi ini akan mungkin bila didukung kepemimpinan yang kuat (Weber 2009). Tapi, di sini juga, tidak sembarang gaya kepemimpinan bisa digunakan. Mereka yang memimpin harus bakat dan keterampilan yang lebih kompleks daripada mereka yang memimpin entitas *top-down*. "Kepemimpinan fasilitatif" mengandung perbedaan tugas dan kewajiban (Bussu dan Bartels, 2011).

Pemimpin fasilitatif terutama mementingkan pembangunan dan pemeliharaan hubungan. Pemimpin dalam konteks kolaboratif fokus pada perekrutan perwakilan yang tepat, membantu memulihkan ketegangan yang mungkin ada



di antara mitra, mempromosikan dialog yang efektif dan saling menghormati antara pemangku kepentingan dan menjaga reputasi kolaboratif di antara para peserta dan pendukungnya. Ini adalah tugas pemimpin fasilitatif, untuk menjaga legitimasi dan kredibilitas kolaboratif antara mitra. Untuk itu, pemimpin fasilitatif harus membantu mitra tidak hanya untuk merancang strategi untuk mencapai yang substantif konsensus tetapi juga untuk mengidentifikasi bagaimana mengelola kolaboratif. Peran pentingnya harus mampu klarifikasi, membangun transparansi dan menyusun strategi berkelanjutan untuk evaluasi dan menyelesaikan ketidaksesuaian di antara pemangku kepentingan.

Pada *collaborative governance* pemilihan kepemimpinan harus tepat yang mampu membantu mengarahkan kolaboratif dengan cara yang akan mempertahankan tata kelola struktur horizontal sambil mendorong pembangunan hubungan dan pembentukan ide. Selain itu, Kolaboratif harus memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama dalam menghasilkan nilai tambah, serta menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

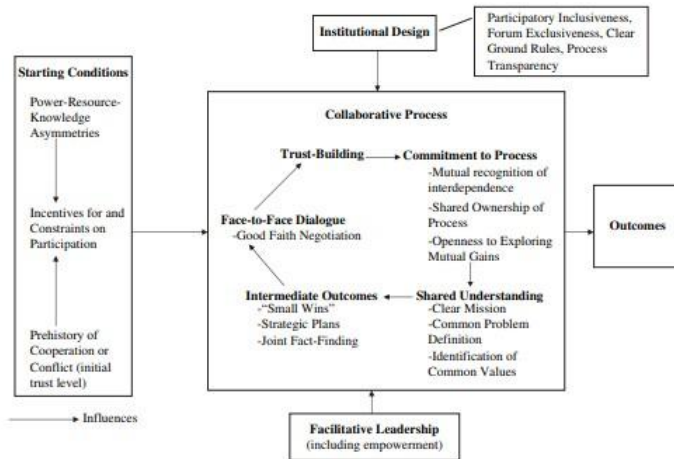
Ratner (2012) mengungkapkan terdapat mengungkapkan tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam melakukan asesmen terhadap tata kelola kolaborasi yaitu:

- Mengidentifikasi Permasalahan Dan Peluang;
- Merencanakan Aksi Kolaborasi; Dan
- Mendiskusikan Strategi Untuk Mempengaruhi.

Ansen dan Gash 2012 p 550) menjelaskan terkait model *collaborative governance*. Menurutnya *starting condition* mempengaruhi proses kolaborasi yang terjadi, di mana proses tersebut terdiri dari membangun kepercayaan, *face to*



face dialogue, *commitment to process*, pemahaman bersama, serta pengembangan *outcome* antara. Desain kelembagaan yang salah satunya proses transparansi serta faktor kepemimpinan juga mempengaruhi proses kolaborasi yang diharapkan menghasilkan *outcome* yang diharapkan. Hal tersebut diilustrasikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 3. Model Collaborative Governance

Sumber: Ansen dan Gash (2012 p 550)

C. *Whole of Government (WoG)*; Kongkretisasi Kolaborasi Pemerintahan

1. Mengenal *Whole-of-Government (WoG)*

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.

Pendekatan WoG ini sudah dikenal dan lama berkembang terutama di negara-negara *Anglo-Saxon* seperti Inggris, Australia dan Selandia Baru. Di Inggris, misalnya, ide WoG dalam mengintegrasikan sektor-sektor ke dalam satu cara pandang dan sistem sudah dimulai sejak pemerintahan Partai Buruhnya Tony Blair pada tahun 1990-an dengan gerakan modernisasi program pemerintahan, dikenal dengan istilah „*joined-up government*“ (Bissessar, 2009; Christensen & L\ a egreid, 2006). Di Australia, WoG dimotori oleh *Australian Public Service* (APS) dalam laporannya berjudul *Connecting Government: Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges* pada tahun 2015. Namun demikian WoG bukanlah sesuatu yang baru di Australia. Fokus pendekatan pada kebijakan. pembangunan dan pemberian layanan publik. Sementara di Selandia Baru WoG juga dikembangkan melalui antara lain integrasi akunting pemerintahan, pengadaan barang dan jasa, ICT, serta sektor-sektor lainnya.

Pendekatan WoG di beberapa negara ini dipandang sebagai bagian dari respon terhadap ilusi paradigma *New Public Management* (NPM) yang banyak menekankan aspek efisiensi dan cenderung mendorong ego sektoral dibandingkan perspektif integrasi sektor. Pada dasarnya pendekatan WoG mencoba menjawab pertanyaan klasik mengenai koordinasi yang sulit terjadi di antara sektor atau kelembagaan sebagai akibat dari adanya fragmentasi sektor maupun eskalasi regulasi di tingkat sektor. Sehingga WoG sering kali dipandang sebagai perspektif



baru dalam menerapkan dan memahami koordinasi antar sektor.

2. Pengertian WoG

Definisi WoG yang dinyatakan dalam laporan APSC sebagai:

"[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).

Dalam pengertian ini WoG dipandang menunjukkan atau menjelaskan bagaimana instansi pelayanan publik bekerja lintas batas atau lintas sektor guna mencapai tujuan bersama dan sebagai respon terpadu pemerintah terhadap isu-isu tertentu. Untuk kasus Australia berfokus pada tiga hal yaitu pengembangan kebijakan, manajemen program dan pemberian layanan.

Dari definisi ini diketahui bahwa WoG merupakan pendekatan yang menekankan aspek kebersamaan dan menghilangkan sekat-sekat sektoral yang selama ini terbangun dalam model NPM. Bentuk pendekatannya bisa dilakukan dalam pelebagaan formal atau pendekatan informal.

Definisi lain yang juga mempunyai kesamaan fitur dari *United States Institute of Peace* (USIP) menjelaskannya sebagai berikut: *"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.).

Dalam pengertian USIP, WoG ditekankan pada pengintegrasian upaya-upaya kementerian atau lembaga pemerintah dalam mencapai tujuan-tujuan bersama. WoG juga dipandang sebagai bentuk kerja sama antar seluruh 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 kerja sama guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Dari dua pengertian di atas, dapat diketahui bahwa karakteristik pendekatan WoG dapat dirumuskan dalam prinsip-prinsip kolaborasi, kebersamaan, kesatuan, tujuan bersama, dan mencakup keseluruhan aktor dari seluruh sektor dalam pemerintahan.

Dalam banyak literatur lainnya, WoG juga sering disamakan atau minimal disandingkan dengan konsep *policy integration, policy coherence, cross-cutting policy-making, joined-up government, concerned decision making, policy coordination* atau *cross government*. WoG memiliki kemiripan karakteristik dengan konsep-konsep tersebut, terutama karakteristik integrasi institusi atau penyatuan kelembagaan baik secara formal maupun informal dalam satu wadah. Ciri lainnya adalah kolaborasi yang terjadi antar sektor dalam menangani isu tertentu. Namun demikian terdapat pula perbedaannya, dan yang paling nampak adalah bahwa WoG menekankan adanya penyatuan keseluruhan (*whole*) elemen pemerintahan, sementara konsep-konsep tadi lebih banyak menekankan



pada pencapaian tujuan, proses integrasi institusi, proses kebijakan dan lainnya, sehingga penyatuan yang terjadi hanya berlaku pada sektor-sektor tertentu saja yang dipandang relevan.

D. Perilaku Kolaboratif

Menurut Pérez López et al (2004 dalam Nugroho, 2018), organisasi yang memiliki *collaborative culture* indikatornya sebagai berikut:

1. Organisasi menganggap perubahan sebagai sesuatu yang alami dan perlu terjadi;
2. Organisasi menganggap individu (staf) sebagai aset berharga dan membutuhkan upaya yang diperlukan untuk terus menghormati pekerjaan mereka;
3. Organisasi memberikan perhatian yang adil bagi staf yang mau mencoba dan mengambil risiko yang wajar dalam menyelesaikan tugas mereka (bahkan ketika terjadi kesalahan);
4. Pendapat yang berbeda didorong dan didukung dalam organisasi (universitas) Setiap kontribusi dan pendapat sangat dihargai;
5. Masalah dalam organisasi dibahas transparan untuk menghindari konflik;
6. Kolaborasi dan kerja tim antar divisi adalah didorong; dan
7. Secara keseluruhan, setiap divisi memiliki kesadaran terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Brenda (2016) dalam penelitiannya menggunakan indikator “*work closely with each other*” untuk menggambarkan perilaku kolaboratif.

Esteve et al (2013 p 20) mengungkapkan beberapa aktivitas kolaborasi antar organisasi yaitu:



- Kerja sama Informal;
- Perjanjian Bantuan Bersama;
- Memberikan Pelatihan;
- Menerima Pelatihan;
- Perencanaan Bersama;
- Menyediakan Peralatan;
- Menerima Peralatan;
- Memberikan Bantuan Teknis;
- Menerima Bantuan Teknis;
- Memberikan Pengelolaan Hibah; dan
- Menerima Pengelolaan Hibah.

Ansen dan gash (2012 p 550) mengungkapkan beberapa proses yang harus dilalui dalam menjalin kolaborasi yaitu:

1. *Trust building*: membangun kepercayaan dengan *stakeholder* mitra kolaborasi
2. *Face to face Dialogue*: melakukan negosiasi dan baik dan bersungguh-sungguh;
3. Komitmen terhadap proses: pengakuan saling ketergantungan; *sharing ownership* dalam proses; serta keterbukaan terkait keuntungan bersama;
4. Pemahaman bersama: berkaitan dengan kejelasan misi, definisi bersama terkait permasalahan, serta mengidentifikasi nilai bersama; dan
5. Menetapkan *outcome* antara.

E. Kolaboratif dalam Konteks Organisasi Pemerintah

Penelitian yang dilakukan oleh Custumato (2021) menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam kolaborasi antar lembaga pemerintah adalah kepercayaan, pembagian kekuasaan, gaya



kepemimpinan, strategi manajemen dan formalisasi pada pencapaian kolaborasi yang efisien dan efektif antara entitas publik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Astari dkk. (2019) menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat menghambat kolaborasi antar organisasi pemerintah. Penelitian tersebut merupakan studi kasus kolaborasi antar organisasi pemerintah dalam penertiban moda transportasi di Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi mengalami beberapa hambatan yaitu: ketidakjelasan batasan masalah karena perbedaan pemahaman dalam kesepakatan kolaborasi. Selain itu, dasar hukum kolaborasi juga tidak jelas.

F. Beberapa Aspek Normatif Kolaborasi Pemerintahan

Berdasarkan ketentuan Pasal 34 ayat (4) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan diatur bahwa “Penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan Kewenangan lintas Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dilaksanakan melalui kerja sama antar-Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang terlibat, kecuali ditentukan lain dalam ketentuan peraturan perundang-undangan”

Dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan diatur juga mengenai Bantuan Kedinasan yaitu kerja sama antara Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan guna kelancaran pelayanan Administrasi Pemerintahan di suatu instansi pemerintahan yang membutuhkan.

Pejabat Pemerintahan memiliki kewajiban memberikan Bantuan Kedinasan kepada Badan dan/atau Pejabat



Pemerintahan yang meminta bantuan untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan tertentu

Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dapat memberikan Bantuan Kedinasan kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang meminta dengan syarat:

- Keputusan dan/atau Tindakan tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang meminta bantuan
- penyelenggaraan pemerintahan tidak dapat dilaksanakan sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan karena kurangnya tenaga dan fasilitas yang dimiliki oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan;
- dalam hal melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk melaksanakannya sendiri;
- apabila untuk menetapkan Keputusan dan melakukan kegiatan pelayanan publik, Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan membutuhkan surat keterangan dan berbagai dokumen yang diperlukan dari Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan lainnya; dan/atau
- jika penyelenggaraan pemerintahan hanya dapat dilaksanakan dengan biaya, peralatan, dan fasilitas yang besar dan tidak mampu ditanggung sendiri oleh Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tersebut.

Dalam hal pelaksanaan Bantuan Kedinasan menimbulkan biaya, maka beban yang ditimbulkan ditetapkan bersama secara wajar oleh penerima dan pemberi bantuan dan tidak menimbulkan pembiayaan ganda. Yang dimaksud dengan “secara wajar” adalah biaya yang ditimbulkan sesuai kebutuhan riil dan kemampuan penerima Bantuan Kedinasan



Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan dapat menolak memberikan Bantuan Kedinasan apabila:

1. Mempengaruhi kinerja Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan pemberi bantuan;
2. Surat keterangan dan dokumen yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bersifat rahasia; atau
3. Ketentuan peraturan perundang-undangan tidak memperbolehkan pemberian bantuan.

Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang menolak untuk memberikan Bantuan Kedinasan kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tersebut harus memberikan alasan penolakan secara tertulis. Penolakan Bantuan Kedinasan hanya dimungkinkan apabila pemberian bantuan tersebut akan sangat mengganggu pelaksanaan tugas Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang diminta bantuan, misalnya: pelaksanaan Bantuan Kedinasan yang diminta dikhawatirkan akan melebihi anggaran yang dimiliki, keterbatasan sumber daya manusia, mengganggu pencapaian tujuan, dan kinerja Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan

Jika suatu Bantuan Kedinasan yang diperlukan dalam keadaan darurat, maka Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan wajib memberikan Bantuan Kedinasan. Tanggung jawab terhadap Keputusan dan/atau Tindakan dalam Bantuan Kedinasan dibebankan kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan yang membutuhkan Bantuan Kedinasan, kecuali ditentukan lain berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau kesepakatan tertulis kedua belah pihak.

Berdasarkan ketentuan Pasal 25 ayat (1) Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, diatur



bahwa “Hubungan fungsional antara Kementerian dan lembaga pemerintah non kementerian dilaksanakan secara sinergis sebagai satu sistem pemerintahan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan”

Berdasarkan ketentuan Pasal 8 ayat (3) Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian yang melaksanakan urusan dalam rangka penajaman, koordinasi, dan sinkronisasi program pemerintah, menyelenggarakan fungsi:

- Perumusan dan penetapan kebijakan di bidangnya;
- Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidangnya;
- Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya; dan
- Pengawasan atas pelaksanaan tugas di bidangnya

Berdasarkan ketentuan Pasal 76 Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara diatur bahwa Menteri dan Menteri Koordinator dalam melaksanakan tugas dan fungsinya harus bekerja sama dan menerapkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Berdasarkan Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, agar tercipta sinergi antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kementerian/ lembaga pemerintah non kementerian berkewajiban membuat norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) untuk dijadikan pedoman bagi Daerah dalam menyelenggarakan Urusan Pemerintahan yang diserahkan ke Daerah dan menjadi pedoman bagi kementerian/ lembaga



pemerintah non kementerian untuk melakukan pembinaan dan pengawasan

Selanjutnya, berdasarkan ketentuan Bagian Ketiga Pasal 176 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, Pemerintah Pusat dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan konkuren berwenang untuk:

1. Menetapkan NSPK dalam rangka penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Penetapan NSPK ini mengacu atau mengadopsi praktik yang baik (*good practices*); dan
2. Melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.

Kewenangan Pemerintah Pusat ini dibantu oleh kementerian dan lembaga pemerintah non kementerian. Pelaksanaan kewenangan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah non kementerian tersebut harus dikoordinasikan dengan kementerian terkait kerja sama daerah, berdasarkan ketentuan Pasal 363 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diatur bahwa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, Daerah dapat mengadakan kerja sama yang didasarkan pada pertimbangan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik serta saling menguntungkan.

Kerja sama dimaksud dapat dilakukan oleh Daerah dengan:

- Daerah lain, Kerja sama dengan Daerah lain ini dikategorikan menjadi kerja sama wajib dan kerja sama sukarela;
- Pihak ketiga; dan/atau lembaga atau pemerintah daerah di luar negeri sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku, Jurnal, dan Artikel:

- Ancok, D., Hendrojuwono, W., dan Hartanto, F. D. 2014. "*Mengapa Kita Perlu Memberikan Pelayanan yang Baik*". Makalah dipresentasikan dalam *Focus Group Discussion*, LAN-RI, Jakarta, Juni.
- Daft, Richard L., (2010) Diterjemahkan oleh Tita Maria Kanita. *New Era of Management. Era Baru Manajemen*. Buku 1, Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat
- Dwiyanto, Agus. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gamapress.
- Esteve March; Boyne, George; Sierra, Vicenta; Ysa, Tamycó. 2013. Organizational Collaboration in the Public Sector: Do Chief Executives Make a Difference?. *Journal of Public Administration Research and Theory* · October 2013.
- Ratner. 2012. *Collaborative Governance Assessment*. Malaysia: CGIAR.
- Hardiansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Lembaga Administrasi Negara. 2017. *Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil "Berorientasi Pelayanan Lembaga Administrasi Negara"*. 2021.
- Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil "Pelayanan Publik".
- Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil "Akuntabel".
- Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil "Kompeten"
- Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil "Harmonis".



Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil “Loyal”.
Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil “Adaptif”.
Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil “kolaboratif”.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo 17 Tahun 2020
Tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK Peraturan Presiden 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS

PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN

PermenpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

PermenpanRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Kinerja PNS

Surat Edaran MenpanRB Nomor 21 Tahun 2021 tentang Implementasi

Core Values dan Employer Branding ASN



PROFIL PENULIS



Muhammad Suluh—biasa dipanggil Suluh, lahir di Surabaya, 24 Juli 1967, merupakan Widyaiswara Ahli Madya, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur yang telah berkiprah lebih dari 24 tahun sebagai PNS. Berkarier dimulai sejak namanya Badan Diklat Provinsi Jawa Timur pada Tahun 1999. Pengalaman

Selama di BPSDM mulai staf Penjenjangan, Kasubid Diklatpim Dasar dan Menengah, Kasubid Prajabatan, Kasubid Sertifikasi dan Informasi, Kabid Sertifikasi Kompetensi Pengajaran dan Evaluasi, Kabid Pengembangan Kompetensi Dasar dan Manajerial Kemudian, berlanjut setelah berkarier di BPSDM pada tahun 2020 mulai mengajar menjadi Widyaiswara sampai sekarang yang beliau lakoni ini BPSDM Provinsi Jawa Timur.

email: mochsuluhsuluh2@gmail.com.

