

## OPTIMALISASI KINERJA PELAYANAN DI SEKTOR PUBLIK BERBASIS PELAKU (INDIVIDU)

Budi Setiawati

[Budisetiawati16@gmail.com](mailto:Budisetiawati16@gmail.com)

Program Studi Administrasi Publik  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong

### ABSTRAK

Sesuai dengan apa yang disimpulkan oleh *World Development Report 2004* dan hasil penelitian *Governance and Desentralization Survey (GDS) 2002*, menunjukkan bahwa masih terdapat buruknya pelayanan publik dinegeri ini. GDS 2002 menemukan tiga masalah penting yang banyak terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu *pertama*, besarnya diskriminasi pelayanan. Penyelenggaraan pelayanan masih amat dipengaruhi oleh hubungan per-*konco*-an, kesamaan afiliasi politik, etnis, dan agama. *Kedua*, tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan. *ketiga*, rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Ini merupakan konsekuensi logis dari adanya diskriminasi pelayanan dan ketidakpastian tadi. (Agus Dwiyanto, dkk, 2003).

Salah satu mewujudkan kinerja pemerintahan yang bersih dan efisien, tanggap, dan akuntabel dapat dijelaskan dengan mengoptimalkan kinerja pelayanan publik berbasis pelaku (individu) dalam manajemen kinerja disektor publik (Mahmudi, 2005) adalah sebagai berikut: *pertama penampilan*, semua Aparatur Sipil Negara baik kedudukan yang paling rendah sampai yang paling tinggi harus memiliki kepribadian dan karakter yang baik dalam melayani masyarakat, *Kedua, disiplin dan ketaatan terhadap aturan*, semua aparatur dalam menjalankan tugasnya harus mempunyai komitmen dan keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan suatu yang diyakini. *Ketiga, Kemauan dan Kemampuan belajar*. seluruh aparatur Negara dalam menjalankan tugasnya harus memiliki prinsip tidak ada yang tidak bisa semua bisa apabila ada kemauan yang keras dalam diri individu. *Keempat, hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja, dan atasan*, kebersamaan untuk menjalin hubungan yang baik adalah suatu sikap dan perilaku individu yang terbawa kedalam suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. *Kelima, motivasi diri*, semangat yang berasal dari dalam atau dari luar yang mendorong perilaku individu sampai pada tingkatnya yang tertinggi. *Keenam, Kecermatan, ketelitian, keterampilan, dan kecepatan, dan kualitas dalam bekerja*, apabila semua pegawai memiliki ketekunan, cekatan, kehati-hatian, rajin, mendalami sesuatu pekerjaan yang secara konsisten berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati, kesabaran, tidak emosional, tidak tegesa-gesa. *Ketujuh, kemampuan beradaptasi, bekerja sama, dan kerja tim*, setiap aparatur yang terkena mutasi antar lembaga maupun antar bagian bagian dalam pekerjaan harus dapat menyesuaikan diri pada situasi dan kondisi yang baru, walaupun ada pekerjaan atau job yang tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikan akibat dari ABS dan Like and des Like. *Kedelapan, Kemampuan mengatasi masalah*, keberanian dan kearifan ( mengambil keputusan dan menangani konflik ) dengan cepat dan tepat waktu. *Kesembilan, Kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan*, seluruh aparatur dalam menjalankan tugas pemberian pelayanan yang baik mampu berkomunikasi baik secara tertulis maupun secara lisan. *Kesepuluh, Kemampuan memimpin dan mengorganisasi, tugas pemimpin sebagai pelaku melakukan keserasian, keselarasan dan keseimbangan (3K) terhadap tugas-tugas organisasi. Kesebelas, Loyalitas*, sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

**Kata kunci : Optimalisasi ; Kinerja ; Pelayanan Publik**

=====

## OPTIMIZATION OF SERVICE PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR BASED ON ACTORS (INDIVIDUALS)

### ABSTRACT

*According to what was deduced by the World Development Report 2004 and the research results of Governance and Desentralization Survey (GDS) 2002, shows that there is still poor public service of the Ministry. GDS 2002 finds three important problems that occur in the field in the implementation of public services, namely first, the magnitude of service discrimination. Service maintenance is still heavily influenced by the per-Conco relationship, the similarity of political, ethnic, and religious affiliation. Second, there is no certainty of cost and time of service. The level of public satisfaction in the service. This is a logical consequence of the discrimination of service and uncertainty. (Agus Dwiyanto, DKK, 2003).*

*One of the realization of government performance that is clean and efficient, responsive, and accountable can be explained by optimizing the performance of public service actors (individuals) in public sector performance management (Mahmudi, 2005) is as follows: first appearance, all civil apparatus state well the lowest position until the highest must have a personality and good character in serving the community, Secondly, discipline and adherence to the rules, all of them in carrying out their duties must have a commitment and steadfastness, a steady determination and a promise to do or manifest a being believed. Third, willingness and learning ability. All state apparatus in carrying out its duty must have no principle that can not all can be when there is a hard will in the individual, Fourth, relationships with customers, subordinates, co-workers, and superiors, togetherness to establish a good relationship is an individual's attitude and behaviour carried into the same space or time showing spontaneous behaviour. Fifth, self-motivation, a spirit that comes from inside or outside that encourages individual attitudes to the highest levels. Sixth, accuracy, thoroughness, skill, and speed, and quality in work, if all employees have diligence, concur, prudence, diligent, deepen the work that is consistently sustainable in accordance with the agreed commitment, patience, not emotional, not true-Gesa. Seventh, adaptability, cooperation, and teamwork, any apparatus that is subject to mutation between institutions and between parts of the work must be able to adapt to new situations and conditions, even if there is a job or job that does not fit the educational background as a result of ABS and Like and Des Like. Eighth, ability to overcome problems, courage and wisdom (making decisions and dealing with conflicts) quickly and on time. Ninth, ability to communicate verbal and written, all apparatus in carrying out the task of providing good service is able to communicate both in writing and orally. Tenth, the ability to lead and organize, the task of the leader as the perpetrator performs the harmony, alignment and Balance (3K) of the tasks of the Organization. The eleventh, the loyalty, the nature of the sacrifice and the soul of devotion to the agency, nation, state, and obedient and faithful in carrying out its duties and obligations.*

**Keywords:** *optimization; Performance ; Public services*

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang masalah.

Buruknya pelayanan publik memang bukan hal baru, fakta di lapangan masih banyak dilakukan oleh negeri ini. Hal ini sesuai dengan apa yang disimpulkan oleh *World Development Report 2004* dan hasil penelitian *Governance and Desentralization Survey (GDS) 2002*. GDS 2002 menemukan tiga masalah penting yang banyak terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu *pertama*, besarnya diskriminasi pelayanan. Penyelenggaraan pelayanan masih amat dipengaruhi oleh hubungan per-*konco*-an, kesamaan afiliasi politik, etnis, dan agama. *Kedua*, tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan. *ketiga*, rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Ini merupakan konsekuensi logis dari adanya diskriminasi pelayanan dan ketidakpastian tadi. (Agus Dwiyanto, dkk, 2003)

Untuk melakukan peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan bukan merupakan hal yang sangat mudah seperti membalik telapak tangan. Hal ini banyak faktor yang mempengaruhi seperti pada aspek sosial, ekonomi, politik dan budaya pada birokrasi pemerintahan.

Aspek-aspek tersebut telah lama diumbi sejak jaman kemerdekaan sampai sekarang. Prosedur dan etika pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan jauh dari nilai-nilai kode etik Aparatur Sipil Negara yang tertuang dalam UU Nomor 5 tahun 2015 dan masih terdapat praktik KKN yang semakin merajalela. Prosedur pelayanan, misalnya, tidak dibuat untuk mempermudah pelayanan, tetapi lebih untuk melakukan kontrol terhadap perilaku warga sehingga prosedurnya berbelit-belit dan rumit. (Agus Dwiyanto, dalam *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, Vol.1. No.2. 1997)

Tidak hanya itu, mulai masa orde baru hingga kini, eksistensi PNS (*ambtennar*) merupakan jabatan terhormat yang begitu dihargai tinggi dan diidolakan publik, khususnya jawa, sehingga filosofi PNS sebagai pelayan publik (*public servant*) dalam arti riil menghadapi kendala untuk direalisasikan.

Hal ini terbukti dengan sebutan *pangreh raja* (pemerintah negara) dan *pamong praja* (pemelihara pemerintahan) untuk pemerintahan yang ada pada masa tersebut yang menunjukkan bahwa mereka siap dilayani bukan siap untuk melayani. Di samping itu, kendala infrastruktur

organisasi yang belum mendukung pola pelayanan prima yang diidolakan. Hal ini terbukti dengan belum terbangunnya kaidah-kaidah atau prosedur-prosedur baku pelayanan yang memihak publik serta standar kualitas minimal yang semestinya diketahui publik selaku konsumennya di samping rincian tugas-tugas organisasi pelayanan publik secara komplit. *Standard Operating Procedure* (SOP) pada masing-masing *service provider* belum diidentifikasi dan disusun sehingga tujuan pelayanan masih menjadi pertanyaan besar. Akibatnya, pada satu pihak penyedia pelayanan dapat bertindak semaunya tanpa merasa bersalah (*guilty feeling*) kepada masyarakat.

Dari uraian tersebut di atas mengakibatkan permasalahan pelayanan publik semakin terganggu, walaupun kebijakan-kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah dengan segala kegiatan program-programnya akan berpengaruh terhadap implementasinya.

Hal ini terbukti banyaknya kebijakan dan program dalam pengentasan kemiskinan seperti tingkat kesejahteraan masyarakat, pelayanan kebutuhan dasar masyarakat, pelayanan

administrasi, serta lingkungan masih sangat rendah,

Oleh karena itulah, dalam tulisan ini penulis ingin mengulas tentang teori manajemen kinerja berbasis pelaku (individu) yang dilakukan oleh aparatur Negara dalam pemberian pelayanan publik yang secara maksimal oleh Mahmudi dalam bukunya “Manajemen Kinerja Sektor Publik”, yang dapat dijadikan sebagai solusi alternatif dalam melakukan peningkatan manajemen kinerja pelayanan publik birokrasi. Teori klasik ini lebih menekankan atas input, yaitu pegawai pelaksana kinerja. Penilaian kinerja diarahkan kepada pelaku dalam hal ini pelaksana birokrasi dengan atribut-atribut, karakteristik, dan kualitas personal yang merupakan faktor utama penilaian sebuah kinerja dalam meningkatkan pelayanan publik.

“Masalahnya sekarang adalah apakah kinerja pelayanan publik berbasis pelaku (individu) dapat memberikan solusi alternatif dalam peningkatan pelayanan di sektor publik?”

## **KERANGKA TEORITIS**

A. *Manajemen Pelayanan Publik* dapat difahami sebagai segala kegiatan dalam rangka peningkatan *kinerja* dalam pemenuhan kebutuhan dasar

sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik. *Manajemen Pelayanan Publik* adalah tanggung-jawab pemerintah, baik pusat maupun daerah. Pada era desentralisasi dan semakin kuatnya demokratisasi saat ini, maka tuntutan akan tanggung-jawab pelayanan publik dan peningkatan *kinerja* manajemen pelayanan publik tersebut juga semakin kuat dan terbuka. Pada saat ini *kinerja manajemen pelayanan publik* ini sudah menjadi ukuran kinerja pemerintah daerah, terutama kepala daerahnya. Dalam berbagai kesempatan ketidak-puasan masyarakat atas *kinerja* manajemen pelayanan public ini kian banyak diungkapkan oleh masyarakat secara terbuka. Masyarakat menuntut penyelenggaraan manajemen pelayanan lebih responsif atas kebutuhan masyarakat dan penyelenggaraan manajemen pelayanan publik yang transparan, partisipatif dan akuntabel. (Erwan Agus.P. dalam Agus Dwiyanto, 2005)

Hal ini sesuai dengan Amanat Presiden: Mulai hari ini saya mengajak lembaga

negara dan swasta, baik di pusat maupun daerah, untuk menggunakan moto: “*permudahlah semua urusan*”. Jangan dihidupkan lagi seloroh atau cemooh di masa lalu yang mengatakan, “*kalau bisa dipersulit kenapa dipermudah.*” Itu harus dihentikan. (Presiden SBYudhoyono, Semarang, 8Maret)

#### A. Responsiveness Tantangan dalam Pelayanan Publik

Untuk merespons tantangan dan permasalahan tersebut maka dalam rangka mendukung peningkatan pelayanan akan difokuskan upaya kepada pengembangan kapasitas (capacity building) manajemen pelayanan publik yang menyangkut aspek-aspek:

1. Peningkatan efektivitas pengorganisasian pelayanan
2. Pengembangan prosedur pelayanan yang mudah, cepat dan transparan
3. Peningkatan kualitas dan kapabilitas personil penyelenggara pelayanan
4. Pengembangan kebijakan yang mendukung

#### B. Penerapan Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Prinsip Permasalahan umum pelayanan publik antara lain terkait dengan penerapan prinsip-prinsip good-governance yang masih lemah. Masih terbatasnya partisipasi masyarakat, transparansi dan akuntabilitas, baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan atau penyelenggaraan pelayanan, maupun evaluasinya. Untuk itu maka pendekatan manajemen kinerja berbasis pelaku ini mempromosikan penerapan prinsip partisipasi, transparansi dan akuntabilitas dalam proses peningkatan pelayanan tersebut. Kriteria penyelenggaraan pelayanan publik. Kriteria penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, sesuai Kepmenpan No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, antara lain meliputi:

- a. Kesederhanaan
- b. Kejelasan
- c. Kepastian dan ketepatan waktu
- d. Akurasi
- e. Tidak diskriminatif
- f. Bertanggung-jawab
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana
- h. Kemudahan akses
- i. Kejujuran

- j. Kecermatan
- k. Kedisiplinan, kesopanan, keramahan, Keamanan, kenyamanan.

C. Manajemen Kinerja sebagai penentu keberhasilan sebuah organisasi

Manajemen kinerja terkadang cenderung mengabaikan apa yang dilakukan orang itu dan hasil yang ia capai. Manajemen kinerja berbasis pelaku memandang penting kharisma seorang manajer. Dalam organisasi sektor publik, model manajemen kharismatik banyak dijumpai, terutama untuk organisasi pemerintahan. Namun dengan munculnya perkembangan ilmu manajemen, model manajemen kharismatik tersebut tidak lagi menjadi tuntutan dan kebutuhan. Perkembangan manajemen di sektor publik dengan adanya gerakan reformasi sektor publik lebih banyak mengarah pada pengadopsian gaya manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik. Seperti yang dikenal saat ini yaitu teori *Reinventing Government* yang tergolong pada *The New Public Management* merupakan demistifikasi atas *The Old Public Management*. Dan sebenarnya sekarang telah muncul

demistifikasi atas *The New public Management* dengan munculnya konsep *The New Public service*. Memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik tersebut untuk peningkatan pelayanan publik. Gagasan David Osborne dan Ted Gaebler tentang *Reinventing Government* tertuang dalam karyanya yang berjudul *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* yang dipublikasikan pada tahun 1992 dan *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, buku terakhir ini ditulis oleh David Osborne dan Peter Plastik yang dipublikasikan pada tahun 1997. Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi di pemerintahan Amerika sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Bahkan di penghujung tahun 1980-an, majalah *Time* pada sampul mukanya menanyakan: "*Sudah Matikah Pemerintahan?*". Di awal tahun 1990-an, jawaban yang muncul bagi kebanyakan orang Amerika adalah "*Ya*".

Buruknya pelayanan publik ini dibuktikan dengan menurunnya kualitas pendidikan,

sekolah-sekolah di negeri AS adalah yang terburuk di antara negara-negara maju. Sistem pemeliharaan kesehatan tidak terkendali. Pengadilan dan rumah tahanan begitu sesak, sehingga banyak narapidana menjadi bebas. Banyak kota dan negara bagian yang dibanggakan pailit dengan defisit multi-milyaran dolar sehingga ribuan pekerja diberhentikan dari kerja (Abdul Rasyid, 1996).

Untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan efisien, tanggap, dan akuntabel diperlukan kinerja aparatur negara yang benar-benar dibutuhkan pada era persingan globalisasi saat ini. Karena hal ini merupakan penilaian atas out-come dari sebuah organisasi pelayanan (pemerintah).

Adapun optimalisasi kinerja pelayanan publik berbasis pelaku (individu) dalam tulisan ini akan diuraikan satu persatu sebagai salah satu solusi alternatif dalam perspektif manajemen kinerja disektor publik (Mahmudi, 2005) adalah sebagai berikut:

***pertama penampilan.*** Artinya, semua aparatur Negara baik pegawai yang paling rendah sampai yang paling tinggi kedudukannya harus memiliki kepribadian dan karakter yang baik sebagai salah satu unsur orang yang berpenampilan dalam melayani masyarakat yang dilandasi dengan berpakaian yang rapi, murah senyum,

rendah hati, bersahaja, bersih, sikap dan tingkah lakunya menunjukkan sebagai seorang yang berwibawa sehingga mengundang simpati masyarakat dan menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Orang yang mempunyai berpenampilan yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yg bersih dan berwibawa.

***Kedua, disiplin dan ketaatan terhadap aturan.*** Artinya semua aparatur dalam menjalankan tugasnya tanpa pengecualian harus mempunyai komitmen dan keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan suatu yang diyakini. Disiplin, artinya pegawai tidak menyimpang dan menyalahi dari aturan yang telah disepakati bersama serta Secara konseptual disiplin lebih menunjuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma, dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun. Sementara itu ketaatan adalah ketetapan, kesesuaian, dan kemantapan dalam bertindak sesuai dengan visi, misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan atau aturan yang ditetapkan (taat azas). Dengan demikian disiplin dan ketaatan terhadap aturan dapat diartikan

sebagai sebuah komitmen dan konsistensi dalam melaksanakan tugas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. .

***Ketiga, Kemauan dan Kemampuan belajar.*** Artinya seluruh aparatur Negara dalam menjalankan tugasnya harus memiliki prinsip tidak ada yang tidak bisa semua bisa apabila ada kemauan yang keras dalam diri individu untuk dapat berkembang dan mengembangkan dirinya sesuai dengan teori kebutuhan dari Maslow yaitu bahwa di dalam diri individu itu mempunyai kebutuhan untuk berkembang (actualisasi diri). Oleh sebab itu sebagai seorang pelayan masyarakat mereka dituntut untuk mempelajari bagaimana teori-teori pelayanan (Manajemen Pelayanan) dan harus memiliki jiwa bersaing yang sehat sesama teman sekerja.(dengan prinsip orang bisa kenapa kita tidak bias!)?

***Keempat, hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja, dan atasan,*** Artinya, Kebersamaan untuk menjalin hubungan yang baik adalah suatu sikap dan perilaku individu yang terbawa kedalam suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Sikap individu itu saling memerlukan dan menunjukkan kesatuan perasaan dan aksi karena dorongan bersama dan simpati yang berpusat pada obyek, tuntutan, atau ide yang sama. Hal ini

[Http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/PubBis](http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/PubBis)

akan menciptakan hubungan yang dinamis tidak ada saling curiga mencurigai satu sama lain, menghindari konflik yang berkepanjangan yang anggotanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Dengan demikian *hubungan dengan pelanggan, bawahan, rekan kerja, dan atasan*, yang bersifat dinamis, menciptakan suasana dan kondisi yang kondusif dalam mencapai sasaran kerja secara menyeluruh.

***Kelima, motivasi diri.*** Artinya, Semangat yang berasal dari dalam atau dari luar yang mendorong perilaku individu sampai pada tingkatnya yang tertinggi. Motivasi lebih cenderung kepada tujuan dari perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dari perilaku yang bersangkutan. Semangat seseorang dalam melakukan kegiatan akan dipengaruhi oleh motivasinya. Motivasi yang jelas akan mendorong timbulnya semangat untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian seluruh aparatur Negara harus memiliki semangat motivasi dalam bekerja untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, bangsa dan Negara, disamping untuk memenuhi kebutuhannya secara material namun disisi lain juga meningkatkan motivasi berprestasi.

***Keenam, Kecermatan, ketelitian, keterampilan, dan kecepatan, dan kualitas dalam bekerja.*** Artinya, Apabila semua pegawai memiliki ketekunan, cekatan,

kehati-hatian, rajin, mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati, kesabaran, tidak emosional, tidak tegesa-gesa, asalkan tercapai tujuannya tanpa mengorbankan kepentingan orang lain, maka dalam melayani masyarakat akan terouaskan. Sebab kesabaran merupakan sikap mental seseorang yang bersifat tangguh, tekun dan bersungguh-sungguh, amanah untuk mencapai sasaran kerja dan prestasi kerja terbaiknya, tidak asal jadi. Dalam kesabaran tersebut termuat suasana hati yang kuat dalam menghadapi tekanan. Tekanan yang dimaksud dapat berupa target pekerjaan atau godaan internal (korupsi, penyalahgunaan jabatan) dan eksternal (suap, kolusi dan nepotisme). Ketekunan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas. Sikap sabar sangat diperlukan karena akan memperkecil peluang terjadinya kesalahan akibat terburu-buru dalam melaksanakan tugas, yang pada gilirannya akan mencapai kualitas kerja (kinerja) yang sangat baik.

***Ketujuh, kemampuan beradaptasi, bekerja sama, dan kerja tim,*** Artinya, setiap aparatur yang terkena mutasi antar lembaga maupun antar bagian bagian dalam pekerjaan harus dapat menyesuaikan diri pada situasi dan kondisi yang baru, walaupun ada pekerjaan atau job

yang tidak sesuai dengan latarbelakang pendidikan akibat dari ABS dan Like and des Like. Kreativitas dan inovasi, ide-ide baru sangat dibutuhkan bisa baik dan di adopsi menjadi nilai yang baik dan benar, tetapi bisa juga ide-ide itu gagal mencapai suatu nilai dan mengandung risiko kalau kita tidak waspada. Oleh sebab itu dibutuhkan sensitivitas/kepekaan seseorang dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Sikap kerjasama dan kerja tim yang solid akan mendapatkan hasil yang maksimal. Sebab bekerjasama dengan memakai kerja tim akan tidak ada lagi masing-masing merasa jabatannya merupakan suatu kekuasaan.

***Kedelapan, Kemampuan mengatasi masalah,*** Artinya Keberanian dan Kearifan ( dalam mengambil keputusan dan menangani konflik ). Keberanian diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran EQ sangat besar dibandingkan dengan IQ. Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan

yang diperlukan. Sikap arif sangat diperlukan dalam menangani konflik /masalah yang timbul. Agar tidak menimbulkan persepsi dari salah satu pihak yang bertikai bahwa telah terjadi ketidakadilan dalam penyelesaian masalah yang ada.

***Kesembilan, Kemampuan berkomunikasi lisan dan tulisan.*** Artinya, Seluruh aparatur Negara dalam menjalankan tugas pemberian pelayanan yang baik terletak pada dimana dia mampu berkomunikasi baik secara tertulis maupun secara lisan. Dapat menyampaikan melalui pesan dan isi pesan dapat dipahami dan dimengerti oleh semua pihak, tidak salah tafsir, sebab apabila pesan yang disampaikan salah tafsir, maka akan mempengaruhi pekerjaan itu sendiri dan tidak efektif, pekerjaan menjadi terhambat. Sebaiknya isi pesan yang disampaikan singkat, padat dan jelas, tidak berbelit-belit dan kalimatnya tidak di ulang-ulang.

***Kesepuluh, Kemampuan memimpin dan mengorganisasi.*** Artinya Keserasian, keselarasan dan keseimbangan (3K) merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara

keseluruhan. Setiap elemen organisasi bekerja dalam rangka mencapai apa yang di inginkan dan tidak bekerja secara terkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras, seimbang satu dengan yang lain. Kepemimpinan (leadership) berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuannya untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, profesional dan kemampuan komunikasi. Kepemimpinan merupakan seni mengemudi dan mengendalikan komunikasi, secara cerdas, pandai, berpengalaman, peka, proaktif, selalu dekat dengan yang dipimpin, visioner, dan dapat berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan. Keteladanan adalah sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar (misalnya perintah, cara berbicara, bertindak) maupun tidak disadari (misalnya, kebiasaan-kebiasaan, cara bersikap dan bertingkah laku) dari seorang pemimpin yang dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh. Sikap kepemimpinan sangat diperlukan untuk dapat menggerakkan dan memotivasi bawahan untuk melakukan

tugasnya dengan sebaik-baiknya. Dalam masyarakat primordial keteladanan dari seorang pemimpin sangatlah diperlukan untuk dijadikan contoh /panutan oleh bawahannya. Kepemimpinan dan keteladanan bertujuan untuk mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi.

*Kesebelas, Loyalitas* Artinya sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Loyalitas terhadap tugas sangat diperlukan karena akan mendorong totalitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan loyalitas yang tinggi akan timbul semangat untuk mengabdikan bagi kepentingan yang lebih besar.

## **KESIMPULAN.**

1. Dalam rangka pembenahan pelayanan publik dewasa ini Manajemen Kinerja adalah dalam posisi yang sangat strategis untuk mencapai Good Governance.
2. Prinsip yang terdapat dalam Good Governance dapat terlaksana bila kinerja individu atau pelaku aparatur Negara dapat menjalankan kesebelas indikator yang dikemukakan oleh Mahmudi dalam bukunya Manajemen Kinerja Sektor Publik sebagai salah satu solusi alternatif

yang telah penulis uraikan pada paper ini.

3. Manajemen Kinerja yang berbasis pelaku (individu) yang telah diterapkan pada perusahaan sudah seharusnya dilakukan di sektor publik, sebab keberhasilan kinerja individu (pelaku), akan berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja kelompok, dan akan memberikan kontribusi yang besar terhadap keberhasilan kinerja organisasi, sehingga organisasi dapat secara maksimal dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat luas.

Agus Dwiyanto, Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. UGM, Gajah Mada University Press, 2005.

Mahmudi, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, 2005.

*Kompas*, 23 September 2003. -----,

Bahan kuliah Manajemen Pelayanan Publik, Dosen Pengampu Prof. Dr. Sumartono, M

## DAFTAR BACAAN

Agus Dwiyanto dan Bevaola Kusumasari "Reformasi Pelayanan Publik: Apa yang Harus Dilakukan?" dalam *Policy Brief*, No. II/PB/2003.

Agus Dwiyanto, dkk., *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Yogyakarta: PSKK-UGM, 2003.

Abdul Rasyid, *Mewirusahaakan Birokrasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1996.

Agus Dwiyanto "Pemerintahan yang Efisien, Tanggap, dan Akuntabel: Kontrol atau Etika?" dalam *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik (JKAP)*, Yogyakarta: MAP UGM, Vol. I, No.2 , Juli 1997.