

Volume 16. No. 1. Oktober 2019

ISSN: 1412-825X

Jurnal ADMINISTRASI PUBLIK

Diterbitkan Oleh:
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FISIP - UNIVERSITAS NUSA CENDANA
KUPANG - NTT

JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK

VOLUME 16, NOMOR 1 OKTOBER 2019

DAFTAR ISI

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI PADA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK UNIVERSITAS NUSA CENDANA Dewi Apriani Adi, Jacob Wadu, dan Rikhardus Seran Klau	1 - 34
PERSEPSI MASYARAKAT TERHADAP KEBIJAKAN PEMERINTAH KOTA KUPANG DALAM MENGELOLA PARIWISATA LAUT Hendrik Toda	35 - 50
ORGANISASI PEMERINTAH YANG BERBASIS KINERJA Marthina Raga Lay	51 - 60
DESENTRALISASI DAN PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA Maria M. Lino dan Jeni J. Therik	61 - 72
RELASI BUDAYA DAN KEPEMIMPINAN, EKOLOGI ETNIS ATONI PAH METO DI PULAU TIMOR, MARAPU DI PULAU SUMBA Lenny Magdalena Tamunu	73 - 86
PERANAN PUSAT PELAYANAN TERPADU PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN ANAK (P2TP2A) TERHADAP PERLINDUNGAN PEKERJAAN ANAK DINTT Adriana R. Fallo	87 - 96

ORGANISASI PEMERINTAH YANG BERBASIS KINERJA

Marthina Raga Lay¹

ABSTRAK

Berbagai konsep yang berkaitan dengan birokrasi/organisasi antara lain *good governance*, *learning organization*, *reinventing government* yang mempunyai satu titik temu untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang berkinerja tinggi atau kelembagaan yang berbasis kinerja. Hal ini merupakan refleksi dari keinginan seluruh komponen bangsa untuk menghilangkan rigiditas birokrasi yang dituding sebagai penyebab inefisiensi dan inefektivitas dalam berbagai bidang. Untuk menjawab tuntutan masyarakat tersebut salah satu upaya yang perlu dilakukan adalah dengan mewujudkan kelembagaan pemerintah yang berbasis kinerja.

Kata Kunci : Organisasi, pemerintah, dan kinerja.

PENDAHULUAN

Pengaruh yang lebih luas dari globalisasi dan pasar bebas bukan hanya perlu diantisipasi secara institusional (kelembagaan) nasional tetapi juga secara lokal (Pemerintah Daerah) dan individual (masyarakat perorangan). Dalam kaitannya dengan pemerintah daerah, globalisasi menuntut keterbukaan, akuntabilitas, dan ketanggapan dari segenap jajaran birokrasi. Dari berbagai konsep yang berkaitan dengan birokrasi/ organisasi yang dikemukakan dewasa ini, di antaranya adalah *Good Governance*, *Learning Organization*, *Reinventing Government* dan lain-lain yang mempunyai satu titik temu yaitu mewujudkan organisasi pemerintah yang berkinerja tinggi atau organisasi berbasis kinerja. Hal ini merupakan refleksi dari keinginan seluruh komponen bangsa untuk menghilangkan rigiditas birokrasi yang dituding sebagai penyebab inefisiensi dan inefektivitas di berbagai bidang

Salah satu upaya pemerintah daerah untuk dapat tetap *survive* atau dapat menjalankan kegiatannya pada era globalisasi adalah

mendahulukan penataan ulang kelembagaan untuk meningkatkan kinerja dan mewujudkan pemerintahan yang baik agar akomodatif terhadap perubahan dan perkembangan, terutama dalam menyerasikan gerak langkah organisasi pemerintah daerah dengan tuntutan organisasi dan manajemen masa depan.

Meskipun berbagai pihak telah melakukan penataan kembali organisasinya, namun belum cukup mampu untuk mewujudkan pemberdayaan dan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakatnya. Danny Burns et.al (1994) menyatakan bahwa banyak kritik terhadap kinerja birokrasi dalam hal pelayanan publik. Kritik tersebut menyatakan bahwa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah terkesan: *Unresponsive* : staf lini tidak mempunya kekuasaan dalam merespon tuntutan publik; *Uninformative* : hanya sebagian masyarakat saja yang memahami prosedur birokrasi; *Inaccessible* : lokasi pelayanan sangat jauh dari masyarakat; *Bureaucratic* : setiap keputusan sering berdasarkan atas peraturan yang dibakukan, yang menyebabkan lamanya pengambilan keputusan;

¹ Penulis adalah Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nusa Cendana

Unwilling to Listen : staf dilatih untuk lebih memperhatikan tujuan departemen dan profesional, tapi tidak mau/kurang memdengarkan permasalahan publik. Di samping itu, kinerja organisasi pemerintah, juga dipengaruhi oleh masalah kelembagaan, di antaranya tidak mendukungnya struktur organisasi yang ada; bongkar pasang struktur organisasi yang tidak berkesudahan dan belum jelasnya format/arah penataan kelembagaan pemerintah. Untuk menjawab tuntutan masyarakat tersebut tiada jalan lain kecuali harus berusaha mewujudkan kelembagaan pemerintah yang berbasis kinerja. Pemenuhan tuntutan terhadap kinerja yang baik ini memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dari berbagai pihak.

ORGANISASI YANG BERBASIS KINERJA

Organisasi dapat diibaratkan sebagai organisme yang selalu berubah dan berkembang sesuai dengan perubahan lingkungannya. Ada organisasi yang dengan cepat beradaptasi dengan perubahan, ada pula yang yang lebih lambat. Organisasi pemerintah termasuk dalam kategori yang lambat menghadapi perubahan dan secara normatif, organisasi pemerintah lebih cenderung merupakan sebuah praktik dari model organisasi sistem tertutup. Organisasi pemerintah menerapkan konsep Max Weber, hanya saja dalam praktiknya banyak menjumpai permasalahan dan disfungsionalisasi, sehingga tidak mampu mewujudkan efisiensi yang diidolakan Weber. Oleh karena itu, diperlukan reorientasi terhadap model maupun nilai organisasi yang mengarah pada perwujudan organisasi yang berbasis kinerja atau organisasi berkinerja tinggi. Untuk melaksanakan ketentuan pasal 232 ayat (1) Undang-undang (UU) Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah perlu menetapkan

PP Nomor 18 Tahun 2018 tentang Perangkat Daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut, PP No. 18/2016 memberi keleluasaan kepada Kepala Daerah dalam menetapkan kebutuhan organisasi sesuai dengan penilaian daerah masing-masing. Melalui peraturan ini diharapkan daerah dapat menyusun organisasi perangkat daerah dengan mempertimbangkan wewenang, karakteristik, potensi dan kebutuhan, kemampuan keuangan, ketersediaan sumber daya aparatur, serta pengembangan pola kerja otonomi daerah menjadi pemberdayaan perangkat daerah otonom dalam kerangka Negara Republik Indonesia.

Perangkat daerah adalah organisasi atau lembaga di pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah. Perangkat ini terdiri atas sekretariat daerah, dinas daerah dan lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kesatuan polisi pamong praja sesuai dengan kebutuhan daerah.

Kebijakan dalam penataan kelembagaan pemerintah, baik pemerintah pusat maupun daerah lebih diarahkan pada upaya penyederhanaan birokrasi pemerintah untuk menyempurnakan, dan mengembangkan organisasi dengan lebih proporsional, datar, transparan, hierarkhi yang pendek, serta terdesentralisasi kewenangannya. Karena itu, organisasi perangkat daerah disusun berdasarkan visi dan misi yang jelas, sedangkan pola struktur organisasinya disusun berdasarkan kebutuhan nyata dan mengikuti strategi dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan organisasi pemerintah berkinerja/berbasis kinerja Popovick (1998) mengatakan bahwa :
..... *are group of employees who produce desired goods or services at higher quality with the same or fewer resources. Their productivity and quality improve continuously, from day to day, week to week, and year to year, leading to the achievement of their mission.*

Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa hal penting yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Pertama, proses perubahan dan memelihara perubahan berfokus pada manusia (para pegawai yang ada dalam organisasi). Fokus yang paling utama adalah orang-orang yang berada di dalam organisasi, akan tetapi orang-orang di luar organisasi yang tertarik pada kinerja organisasi (para *stake holder*) perlu juga dilibatkan.

Kedua, proses menuju organisasi berbasis kinerja melibatkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Inisiatif untuk menjadikan organisasi berkinerja tinggi/berbasis kinerja tidaklah selalu harus datang dari pimpinan puncak suatu organisasi. Akan tetapi arahan, bimbingan, dorongan, ataupun pemberian motivasi jelas sangat diperlukan dari top management dan para pimpinan organisasi lainnya.

Ketiga, dalam mewujudkan organisasi yang berbasis kinerja fokus perhatian individu-individu dalam organisasi haruslah tertuju pada pencapaian hasil yang telah ditetapkan.

Keempat, dalam mewujudkan organisasi berbasis kinerja harus terfokus pada pencapaian misinya.

Kelima, para pegawai yang ada dalam organisasi selalu dapat memanfaatkan sarana-sarana yang ada untuk dapat menghasilkan kinerja terbaik.

Keenam, organisasi berbasis kinerja selalu dinamis, dalam arti organisasi tersebut berkembang dan berubah untuk merespon kebutuhan-kebutuhan organisasi dan lingkungan yang selalu berubah. Selanjutnya Popovick juga mengemukakan bahwa organisasi berkinerja tinggi tersebut mempunyai karakteristik, seperti :

a. Mempunyai misi yang jelas.

Pernyataan misi suatu organisasi merupakan instrumen yang ampuh yang dimiliki organisasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi dan sekaligus sebagai alat untuk melaksanakan perubahan-perubahan.

Jones dan Larry Kahaner (1999) mengatakan bahwa “pernyataan misi perusahaan/organisasi kadang-kadang disebut pernyataan nilai yang operasional dan mengutarakan tujuan, impian, perilaku, budaya, dan strategi organisasi”. Cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua individu yang ada dalam organisasi dapat memahami tujuan organisasi dengan baik adalah dengan merumuskan pernyataan misi organisasi dengan jelas yang tidak menimbulkan keraguan apapun dalam pemikiran setiap individu yang berada dalam organisasi.

b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan fokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.

Berdasarkan rumusan pernyataan misi, organisasi secara spesifik perlu menetapkan hasil-hasil apa saja yang akan diraih dalam rangka pencapaian misi organisasi. Oleh karena itu dikembangkan ukuran kinerja yang akan dijadikan instrumen bagi organisasi untuk mengetahui apakah hasil yang telah ditetapkan sudah tercapai apa belum.

c. Memberdayakan para pegawainya.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, para pegawai dalam suatu organisasi perlu diberdayakan untuk mengaplikasikan ketrampilan, kreativitas, dan kemampuan mereka terutama dalam mengantisipasi perubahan-perubahan. Para pegawai juga diharapkan menjadi pembelajar (*learners*) yang terus menerus dalam rangka pencapaian misi organisasi, karena para pegawai merupakan aset yang paling berharga dalam suatu organisasi.

Setiap pimpinan organisasi bertanggung jawab dan memainkan peranan penting dalam menciptakan atmosfir lingkungan kerja yang dapat mendorong para pegawai untuk berkinerja tinggi. Salah satu usaha yang dapat dilakukan pimpinan adalah dengan

- membentuk kelompok kerja *based on their interest in meeting the outcomes and mission of the organization, they are not limited by organizational boundaries.*
- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.
- Para pegawai didorong untuk selalu bekerjasama dan dimotivasi untuk dapat mengembangkan produktivitas atau pemikiran baru dalam rangka mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini juga termasuk bagaimana para pegawai mengevaluasi kembali tugas-tugas yang ada agar selalu terkait misi organisasi secara keseluruhan.
- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.
- Organisasi yang fleksibel adalah organisasi di mana interaksi individu-individu yang berada dalam organisasi tidak terkait secara kaku pada hubungan formal yang ada. Dengan demikian siapun yang terlibat dalam pencapaian misi organisasi dapat dengan mudah atau leluasa menjalankan fungsi dan aktivitas-aktivitas mereka.
- Konsekuensi logis dari organisasi yang fleksibel dan dapat cepat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi adalah para anggota organisasinya dituntut untuk selalu mempunyai inisiatif, inovatif dan berani mengambil risiko. Mereka akan dipromosikan berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif. Dalam organisasi yang fleksibel pimpinan organisasi mulai pimpinan puncak, pimpinan menengah, pimpinan tingkat bawah serta para pegawai, seluruhnya sangat peduli terhadap peningkatan pengetahuan dan perbaikan kinerja terus menerus.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
- Dalam era globalisasi dewasa ini dimana organisasi-organisasi pemerintah hidup dalam alam kompetisi (*competitive government*), maka semangat kompetisi harus pula ditanamkan kepada seluruh pegawai pemerintah. Dalam kaitan dengan hal ini “*injecting competition into service delivery*” sebagaimana dikemukakan oleh Osborne dan Gebler (1992) sudah harus menjadi salah satu prinsip yang perlu dipegang teguh oleh pemerintah dalam rangka mengelola organisasi pemerintahan yang berada dalam era globalisasi dewasa ini. Melalui kompetisi akan dapat dicapai efisiensi, inovasi dan pada gilirannya hal ini akan dapat meningkatkan kebanggaan, semangat dan moral pegawai pemerintah.
- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
- Dalam hal ini Osborne dan Gaebler mengatakan bahwa perlu adanya “*transforming rule-driven organization*”, di mana organisasi-organisasi pemerintahan yang mempunyai tugas untuk mewujudkan misi pemerintah (*mission driven government*) harus diberi keleluasaan dalam mengembangkan ide-ide baru atau berkreasi daripada teguh pada peraturan-peraturan atau petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat.
- h. Selalu berkomunikasi dengan *stake holders* (pihak terkait dengan kinerja organisasi).
- Hal ini dimaksudkan agar pihak-pihak terkait selalu dilibatkan dalam proses peningkatan kinerja yang terus menerus. Dengan komunikasi yang efektif dapat diperoleh informasi tentang pencapaian hasil dan misi organisasi. Di samping itu dengan adanya komunikasi yang efektif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang dapat dijadikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tugas-tugas organisasi sekaligus bagaimana cara pencapaiannya.

UPAYA-UPAYA DALAM MEWUJUDKAN ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH BERBASIS KINERJA

Untuk mewujudkan organisasi pemerintah daerah berkinerja tinggi atau berbasis kinerja menuntut adanya upaya-upaya yang strategis dan upaya-upaya ini perlu di-manage dengan baik. Adapun upaya-upaya tersebut adalah pembaharuan organisasi, pengembangan pengukuran kinerja, perubahan tuntutan masyarakat, pemenuhan semangat berusaha, penciptaan iklim belajar yang terus menerus dan kepemimpinan yang konsisten dan berkelanjutan.

1. Pembaharuan Organisasi

Sebagai konsekuensi dari luasnya kewenangan yang dimiliki oleh daerah sebagaimana diatur dalam UU No.23 tahun 2014, maka kewenangan di tingkat pusat tentunya berkurang. Dengan kata lain bahwa alternatif atau skenario desentralisasi apapun yang akan dipilih pemerintah, akan membawa konsekuensi terhadap perubahan organisasi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun di daerah. Pemerintah pusat akan lebih banyak berfungsi sebagai *steering* yang akan meliputi kegiatan-kegiatan perumusan kebijakan nasional, perencanaan nasional dan pengendalian. Sedangkan daerah otonom akan memiliki fungsi *rowing* atau fungsi operasional dan pelayanan kepada masyarakat. Seiring dengan ini, organisasi pemerintah pusat akan ramping, dan organisasi daerah otonom akan berkembang seirama dengan kebutuhan daerahnya masing-masing.

Untuk mencapai kinerja yang tinggi, seluruh aspek dalam organisasi yang tidak kondusif seperti prosedur kerja yang sudah tidak cocok lagi, budaya organisasi yang bersifat menghambat, sumber daya manusia organisasi yang kurang produktif dan aspek

lainnya yang tidak cocok lagi dengan perkembangan keadaan, secara terbuka harus dilakukan perubahan-perubahan sehingga dapat mendukung terciptanya organisasi yang berbasis kinerja.

Kemauan atau tekad untuk merubah seluruh aspek organisasi ini dimaksudkan untuk dapat lebih memberikan pelayanan yang berkualitas dan tepat sasaran yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

2. Pengembangan Pengukuran Kinerja

Disadari bahwa saat ini di lingkungan pemerintahan boleh dikatakan belum ada sistem pengukuran kinerja yang benar-benar operasional dalam arti dapat mengukur atau menilai kinerja pegawai secara obyektif. Sistem pengukuran kinerja pegawai pada organisasi pemerintah yang ada saat ini menggunakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil yang sering disingkat dengan DP3. Dalam DP3 terdapat 8 unsur yang dinilai yaitu : Kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. DP3 tersebut dalam pelaksanaannya/ aplikasinya belum dapat mengukur seberapa jauh kemajuan yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan *conditio sine qua non* untuk mewujudkan organisasi yang berbasis kinerja/berkinerja tinggi. Oleh karena itu para pimpinan organisasi harus memiliki tekad atau kemauan untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dengan praktis dan mudah serta dapat mengukur secara obyektif siapa saja pegawai yang bekerja baik dan siapa saja pegawai yang berprestasi buruk. Dengan kata lain bahwa penilaian pegawai yang bersifat “pukul rata” atau menilai “sama seperti

tahun yang lalu” sangat tidak cocok lagi untuk digunakan.

Seperti dikatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992) jika kita tidak dapat mengukur hasil, kita tidak akan dapat membedakan antara keberhasilan dan kegagalan. Kemudian, jika kita tidak dapat melihat keberhasilan, kita tidak akan dapat menghargainya. Apabila kita tidak menghargai keberhasilan, kemungkinan yang kita hargai hanyalah kegagalan semata. Akan tetapi jika kita dapat melihat keberhasilan, kita dapat belajar dari keberhasilan tersebut. Demikian pula jika kita tidak dapat mengenali kegagalan, kita tentunya tidak dapat menghindari kegagalan di masa yang akan datang.

Untuk dapat merancang/menetapkan sistem pengukuran kinerja yang baik, pemerintah atau masing-masing organisasi pemerintah harus pertama-tama merumuskan visi dan misinya secara jelas serta hasil-hasil yang diharapkan akan tercapai.

3. Pemenuhan tuntutan masyarakat

Memang disadari bahwa untuk memenuhi semua tuntutan masyarakat tidaklah mudah bagi pemerintah, kadang-kadang pemerintah hanya mempunyai sedikit informasi tentang apa yang sebenarnya yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu, untuk dapat menampung aspirasi masyarakat, pemerintah harus menemukan mekanisme atau metode yang dapat digunakan untuk menjaring informasi sebanyak mungkin tentang apa sebenarnya yang menjadi kebutuhan masyarakat. Dalam kaitan dengan ini Mark GPopovick mengatakan bahwa “ *a high performance agency must define its customer very clearly, find out what they need, and focus laser – like attentions on providing value to those customers* ”. Pada dasarnya organisasi pemerintah dapat melakukan hal ini dengan baik.

4. Pemupukan Semangat Berusaha

Kita sering mendengar bahwa dalam tubuh organisasi pemerintah harus ditanamkan semangat berusaha sehingga organisasi pemerintah akan menjadi seperti *private sector business*. Hal ini dapat diartikan bahwa cara-cara penyelenggaraan pemerintahan dengan paradigma lama, saat ini sudah tidak pas lagi dan harus disesuaikan dengan tuntutan era globalisasi dan perkembangan tuntutan masyarakat.

Namun patut disadari bahwa dalam mengelola pemerintahan tidaklah sama sepenuhnya dengan mengelola bisnis. Ada perbedaan-perbedaan. Misalnya tujuan utama pengelolaan bisnis pada dasarnya mencari keuntungan sebesar-besarnya. Sedangkan misi pemerintah lebih diarahkan kepada pemberian pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat selaku warga negara.

Berkaitan dengan perlu ditanamkannya semangat berusaha ke dalam tubuh pemerintahan ini, pada tahun 1992 di USA telah terbit sebuah buku yang berjudul *Reinventing Government : How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector* : yang ditulis oleh Osborne dan Gaebler. Pemikiran utama dari penulis yang tertuang dalam buku ini adalah cara-cara *manage* pemerintahan dengan paradigma lama yang tidak cocok lagi untuk diterapkan dalam menjalankan pemerintahan dewasa ini. Oleh karena itu menurut Osborne dan Gaebler, bila ingin mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*), maka paradigma lama yang tidak diijwai oleh semangat berusaha haruslah ditinggalkan. Dengan kata lain dalam rangka upaya kita menuju kepada organisasi yang berbasis kinerja, kita perlu mentransformasikan semangat berusaha ke dalam lingkungan

pemerintahan. Selanjutnya Osborne dan Gaebler menawarkan ada 10 cara pengelolaan pemerintahan ke depan antara lain:

1. *Steering rather than rowing.* Pemerintahan katalis fokusnya pada pemberian pengarahan bukan pada produksi pelayanan publik.
2. *Empowering rather than serving.* Pemerintah sebagai milik masyarakat haruslah lebih memberdayakan masyarakat daripada terus menerus memberikan pelayan kepada mereka.
3. *Infecting competition into service delivery.* Pemerintah sebagai lembaga yang hidup di alam kompetisi (*competitive government*) haruslah menyuntik semangat kompetisi ke dalam tubuh aparatur dan organisasi pelayanannya.
4. *Transforming rule driven organization.* Unit-unit pemerintahan sebagai lembaga yang bertugas mewujudkan misi pemerintahan (*mission-driven government*) haruslah lebih diberi kebebasan dalam berkreasi, ketimbang mengaturnya dengan peraturan-peraturan dan petunjuk-petunjuk pelaksanaan yang ketat.
5. *Funding outcomes, not inputs.* Pemerintah sebagai sebuah pabrik yang berorientasi pada hasil dan strategi pembiayaannya haruslah mementingkan hasil yang akan dicapai ketimbang terlalu memfokuskan pada faktor input.
6. *Meeting the needs of the customer; not the bureaucracy.* Pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus lebih mementingkan terpenuhinya kepuasan pelanggan bukannya memenuhi apa yang menjadi kemauan birokrasi sendiri.
7. *Earning rather than spending.* Pemerintah wirausaha harus mampu memberikan pendapatan dan tidak hanya membelanjakan saja.
8. *Prevention rather than cure.* Pemerintah sebagai lembaga yang mempunyai daya antisipasi harus mampu bertindak mencegah daripada sekedar menanggulangi masalah.
9. *From hierarchy to participation and team work.* Pemerintah sebagai pemegang wewenang desentralisasi harus menggeser pola kerja hierarki yang dianutnya ke model kerja partisipasi dan timkerja.
10. *Leveraging change through the market.* Pemerintah sebagai pihak yang berorientasi kepada pasar haruslah berusaha mendongkrak perubahan lewat penguasaannya terhadap mekanisme pasar.

5. Penciptaan Iklim Belajar yang terus Menerus

Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh ada tidaknya kompetensi inti dalam organisasi tersebut sebagai dasar untuk menghasilkan *end-product* yang kompetitif. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut diperlukan proses belajar yang terus menerus yang mengintegrasikan antara kemampuan (*skill*) dan teknologi dalam organisasi. Tanpa memiliki *skill*, sumberdaya dan teknologi akan mustahil suatu organisasi dapat bersaing

Seperi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti, (2003) Keberhasilan kegiatan dalam pasar terbuka ditentukan oleh produktivitas dan modal penggeraknya yaitu penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengelolaan sumber daya yang dimiliki, termasuk sumber daya manusia yang handal atau berkualitas tinggi. Oleh karena itu penciptaan iklim belajar bagi setiap individu

dalam suatu organisasi akan menjadi basis timbulnya organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Hakikat dari organisasi pembelajaran adalah siklus dari keahlian dan kemampuan

– kesadaran – dan kepekaan – sikap dan keyakinan dari seluruh (wilayah) perubahan yang langgeng. Secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1. Hakikat Organisasi Pembelajaran



Sumber : Senge, Ross, Smith, Kleimer : 2001

Dari gambaran di atas bermakna, ketika kita memiliki keahlian dan kemampuan baru sebagai hasil proses belajar (yang merupakan integrasi dari aspirasi – perenungan dan perbincangan – konseptualisasi), akan menimbulkan perubahan. Kita melihat sesuatu yang baru dari sebelumnya (kesadaran dan kepekaan baru), yang selanjutnya bergeser ke dalam sikap dan keyakinan baru, seseorang dapat meletakan dirinya dengan baik dalam kebersamaan, memecahkan masalah bersama, berpikir sistem, sehingga didapatkan solusi permasalahan yang obyektif. Demikian seterusnya, jika organisasi pembelajaran ini terus berjalan, karena situasi lingkungan yang terus berubah menhendaki proses yang serupa, terus berkembang secara bertahap. Dengan cara demikian, organisasi yang dikendalikan orang-orang yang terlibat dalam organisasi pembelajaran, akan terus mampu bersaing (untuk dunia usaha) atau mampu

memberikan pelayanan publik yang baik (untuk organisasi publik).

Mengenai *learning organization*, J.W.Walker sebagaimana (dalam Ibrahim : 2003) menegaskan bahwa :

“A learning organization takes the idea of continuous improvement seriously. Employees are constantly seeking ways to improve the way they perform their jobs and the quality of resulting products and service. Learning allows employees to try out new ideas, and occasionally make mistakes. Learning requires stepping from day-to-day operation and reexamining how work is done”.

Dari apa yang ditegaskan oleh James Walker tersebut secara singkat dapat dikatakan bahwa melalui proses belajar (*learning process*) akan diperoleh inovasi yang terus menerus tentang bagaimana cara yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada gilirannya tentu suatu organisasi akan

memperoleh hasil yang telah ditetapkan dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi.

Agar *learning organization* dapat terwujud dengan baik, maka diperlukan penerapan seperangkat instrumen yang oleh Peter Senge disebut sebagai fifth discipline (5 disiplin) yaitu: *system thinking, personal mastery, mental model, shared vision, and learning*.

6. Kepemimpinan yang Konsisten dan Berkelanjutan

Prasyarat yang perlu dikondisikan untuk menuju ke arah organisasi yang berkinerja tinggi atau berbasis kinerja adalah adanya kepemimpinan yang selalu bertindak konsisten dan secara terus menerus memfokuskan diri pada peningkatan kinerja. Para pemimpin organisasi harus mempunyai suatu visi tentang bagaimana masa depan organisasi dan selalu mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi secara efektif serta bertekad melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi kearah yang lebih baik.

Sehubungan dengan hal tersebut Hesselbein, Goldsmith & Beckhard (2000) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dibutuhkan sekarang dan ke depan sudah seharusnya berupaya, a) mengembangkan mutu, karakter, pola pikir, prinsip dan keberanian; b) membuang hirarki, melibatkan otak dan tangan, membangun struktur baru sesuai tuntutan keadaan; c) mengembangkan kepemimpinan yang terpencar dan beragam, tetapi dalam menyukseskan misi yang sama; d) mempertahankan visi masa depan; e) sangat peduli lingkungan; f) kekuatan kepemimpinan yang tidak berwujud dinyatakan dalam karakter, kekuatan yang mengandung energi dan semangat untuk menatap masa depan.

PENUTUP

Upaya mewujudkan kelembagaan pemerintah berbasis kinerja perlu terus dilakukan dalam rangka penyelenggaraan *good governance*. Semua itu dibangun untuk menjadi wadah bagi upaya mewujudkan cita-cita dan tujuan bangsa dan negara. Upaya mewujudkan kelembagaan pemerintah berbasis kinerja tidak semata-mata membebani struktur organisasi pemerintah yang ada namun perlu dibarengi dengan penempatan dimensi nilai dan prinsip kepemerintahan yang baik sebagai bagian integral untuk merubah budaya aparatur penyelenggara negara.

Pembentukan UU organisasi pemerintah yang selama ini belum terwujud, merupakan bagian tugas yang perlu segera dilakukan mengingat undang-undang tersebut akan memberikan *guidance/pedoman* dalam rangka mewujudkan organisasi berbasis kinerja.

Penempatan dimensi nilai dan prinsip kepemerintahan yang baik yang diaplikasikan dalam pernyataan visi dan misi organisasi pemerintah sampai dengan implementasi *learning organization* pada organisasi pemerintah, akan sangat merangsang dan memicu terwujudnya organisasi berbasis kinerja dalam pemerintah, merupakan *conditio sine qua non* bagi terciptanya kepemerintahan yang baik yang selama ini ditunggu-tunggu oleh masyarakat. Akhirnya terwujudnya organisasi berbasis kinerja sangat tergantung dari *goodwill* kita semua selaku aparatur penyelenggara negara untuk melaksanakannya.

DAFTAR RUJUKAN

- Atmosudirdjo,SP., 1999, *Teori Organisasi*, STIE –LAN Press.
- Hesselbein, Frances & Marshall Goldsmith & Richard Beckhard, 2000, *Pemimpin Masa Depan (Visi, Strategis, dan Praktik Baru untuk Masa Depan)*, (terjemahan), Jakarta; PT. Elex Media Komputindo.
- Ibrahim, A., 2003, *Pokok Pokok Ilmu Administrasi Publik dan Implementasinya*, Bandung; Program UNPAD.
- Marquardt and Reynold., 1994, *The Global Learning Organization*, Irwin Profesional Publishing.
- Osborne, D., dan Ted Geabler: 1992, *Reinventing Government*
- , 1992, “*Reinventing Government. How The Entrepreneurial Spirit is Transformating the Public Sector*”, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
-, 2002, *Memangkas Birokrasi*, PPM, Mei,
- Popovich, M.G, 1998, *Creating High Performance Government Organization*, Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Senge, Peter & Richard Ross & Bryan Smith & Charlotte Robert & Art Kleiner, 2001, *Buku Pegangan Kelima (Strategi dan Alat Untuk membangun Organisasi Pembelajaran, (terjemahan)*, Batam; Interaksara Batam Center.
- Sedarmayanti, 2003, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah, Uapaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Bandung; Cv.Mandar Maju.
- , 2004, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Ke II, Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*, Bandung; Mandar Maju.
- Sobandi, B., dkk., 2005, *Desentralisasi dan tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, Bandung; Humaniora.