

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang.

Pemerintahan Negara Republik Indonesia yang diamanatkan oleh UUD RI Tahun 1945 adalah pemerintahan demokratis, desentralistis, bersih dari praktek Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN), serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik secara adil. Ketentuan tentang bentuk pemerintahan seperti tersebut tertuang dalam berbagai Undang-Undang sebagai pelaksanaan dari UUD RI Tahun 1945 yang merupakan sublimasi cita-cita luhur bangsa Indonesia. Untuk menyelenggarakan pemerintahan seperti tersebut perlu dibangun aparatur negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek KKN, berintegritas tinggi, serta berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Sesuai publikasi Bank Dunia yang baru saja dirilis, *Investing in Indonesia's Institutions for Inclusive and Sustainable Development* menunjukkan konsekuensi dari transformasi Indonesia menjadi negara berpendapatan menengah. Permintaan

masyarakat akan pelayanan publik bermutu, dan cepat akan mengalami peningkatan.

Sebagai bangsa berpendapatan menengah dan memiliki tingkat pendidikan semakin tinggi, serta mempunyai kehidupan politik yang semakin demokratis yang rakyatnya punya kesadaran politik semakin tinggi. Dalam kondisi seperti tersebut masyarakat Indonesia akan menuntut pelayanan publik yang semakin baik, semakin terjangkau dan bermutu tinggi, antara lain pelayanan pendidikan dan pelayanan kesehatan bermutu tinggi, sarana dan prasarana transportasi yang lebih baik, dan sarana komunikasi yang *state of the art*. Untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik yang setara dengan negara maju lainnya sangat diperlukan aparatur negara yang profesional, mampu menggalang kemitraan dengan pihak swasta, berkinerja tinggi, akuntabel, bersih dari praktek KKN, sehingga perlu dijamin tingkat kesejahteraannya.

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan di berbagai kementerian dan pemerintah daerah. Pemerintah telah menetapkan Grand Design Reformasi Birokrasi

Nasional 2010 – 2025 sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi bagi seluruh Kementerian dan Lembaga, termasuk didalamnya Kementerian Pertahanan sebagai unsur pemerintah yang memiliki tugas dan fungsi perumusan dan penyusunan kebijakan dibidang pertahanan. Khususnya dalam lingkup Kementerian Pertahanan Negara mencakup 3 (tiga) elemen dasar yaitu kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia aparatur negara sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Pertahanan. Reformasi pertahanan dapat dikatakan sebagai sebuah model transformasi progresif dari konsep reformasi militer yang cenderung terfokus pada dimensi sosio-politik ke relasi sipil-militer yang berlandaskan pola hubungan kultural.

Dalam penyelenggaraan pertahanan negara, Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah unsur yang paling besar dan menduduki posisi penting karena sangat menentukan penyelenggaraan pelayanan

publik, dan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan serta pembangunan.

Untuk dapat membentuk sosok PNS sebagai aparatur negara yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek KKN, berintegritas tinggi, serta berkemampuan dan berkinerja tinggi di lingkungan Kementerian Pertahanan, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi seluruh jajaran PNS, terutama terhadap PNS dalam jabatan struktural karena berperan sebagai pengelola dan pelaksana kebijakan publik dan atau keputusan politik. Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, diantaranya ditetapkan jenis-jenis Diklat PNS. Salah satu jenis diklat yang diperlukan dalam pembentukan kompetensi PNS pada jabatan struktural kepemimpinan administrator (eselon III) dan kepemimpinan pengawas (eselon IV) adalah Diklat Kepemimpinan Tingkat III (Diklatpim Tk. III) dan Diklat kepemimpinan Tingkat IV (Diklatpim Tk. IV).

Sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggungjawab dalam penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan, PNS pemangku jabatan struktural kepemimpinan administrator dan pengawas (eselon III dan eselon IV) memerlukan standar kompetensi jabatan yang meliputi kompetensi dasar (integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, fleksibilitas) dan sejumlah kompetensi bidang lainnya.

Untuk dapat mengikuti Diklatpim Tk. III dan IV Kemhan, semua calon peserta diwajibkan mengikuti dan lulus seleksi diklat diantaranya Tes Pengetahuan Akademik, oleh karenanya sebelum mengikuti tes, seluruh calon peserta seleksi Diklatpim Tk. III dan IV akan diberikan Modul Pengetahuan Akademik sebagai bahan bacaan belajar mandiri. Diharapkan dengan membaca modul tersebut calon peserta seleksi Diklatpim Tk. III dan IV dapat memahami dan mempedomaninya, karena soal-soal tes seleksi pengetahuan akademik disusun dari modul ini.

2. Deskripsi Singkat.

Modul ini menjelaskan tentang pertama, Pengetahuan Pertahanan Negara yang meliputi Perkembangan Lingkungan Strategis (Ipoleksosbud), Ancaman Militer dan Ancaman Non Militer, Kebijakan Pertahanan Negara, dan Bela Negara. Kedua, Kepemimpinan Masa Depan, dan ketiga, Pengetahuan Administrasi dan Manajemen Pemerintahan.

3. Tujuan Pembelajaran.

Setelah membaca modul ini calon peserta seleksi Diklatpim Tk. III dan IV Kemhan diharapkan mampu mengerti, memahami dan menjelaskan tentang Perkembangan Lingkungan Strategis (Ipoleksosbud), Ancaman Militer dan Ancaman Non Militer, Kebijakan Pertahanan Negara, Bela Negara, Kepemimpinan Masa Depan, Pengetahuan Administrasi dan Manajemen Pemerintahan.

4. Indikator Hasil Belajar.

Indikator-indikator hasil belajar peserta, meliputi:

- a. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Perkembangan Lingkungan Strategis;
- b. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Ancaman Militer dan Ancaman Non Militer;
- c. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Kebijakan Pertahanan Negara;
- d. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Bela Negara;
- e. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Kepemimpinan Masa Depan;
- f. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Pengetahuan Administrasi;
- g. Mampu menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Manajemen Pemerintahan.

5. Materi Pokok.

Materi pokok yang dibahas pada modul ini adalah:

- a. Perkembangan Lingkungan Strategis;
- b. Ancaman Militer dan Ancaman Non Militer;
- c. Kebijakan Pertahanan Negara;
- d. Bela Negara;
- e. Kepemimpinan Masa Depan;
- f. Pengetahuan Administrasi;
- g. Manajemen Pemerintahan.

6. Manfaat.

Berbekal hasil belajar pada modul ini, calon peserta seleksi Diklatpim Tk. III dan IV Kemhan diharapkan mampu mengerti, memahami dan menjelaskan serta dapat menjawab dengan benar seluruh butir-butir soal tentang Perkembangan Lingkungan Strategis (Ipoleksosbud), Ancaman Militer dan Ancaman Non Militer, Kebijakan Pertahanan Negara, Bela Negara, Kepemimpinan Masa Depan, Pengetahuan Administrasi dan Manajemen Pemerintahan.

7. Petunjuk Belajar.

Agar proses belajar peserta Diklat dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, peserta dipersilahkan mencermati hal-hal sebagai berikut:

- a. Pelajari urutan materi secara perlahan-lahan;
- b. Beri tanda pada butir-butir yang dianggap penting untuk disimak ulang;
- c. Catat/tulis dalam kertas kosong rangkaian pokok-pokok bahasan, sub pokok bahasan, unsur, sub unsur dan seterusnya.

BAB II

PENGETAHUAN PERTAHANAN NEGARA

Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar;

Setelah mempelajari modul ini, peserta diharapkan mampu menjelaskan perkembangan lingkungan strategis, ancaman militer dan ancaman non militer, kebijakan pertahanan negara, , dan bela negara.

8. Perkembangan Lingkungan Strategis

Dalam upaya pencapaian tujuan nasional dan melindungi kepentingan nasional, Kementerian Pertahanan (Kemhan) merumuskan sejumlah faktor yang dapat dikategorikan sebagai ancaman. Proses analisis strategis dalam merumuskan ancaman dilaksanakan secara terus menerus terhadap data, fakta, dan kecenderungan situasi pada skala global, regional, dan nasional.

a. Lingkungan Strategis Global

Bagi masyarakat internasional, isu global seperti halnya isu tentang penguatan nilai-nilai demokrasi, penegakan hak asasi manusia, dan

lingkungan hidup masih menjadi fokus perhatian. Penanganan terhadap isu-isu global tersebut seringkali dijadikan salah satu tolok ukur dalam pengembangan hubungan antarnegara, baik dalam skala bilateral maupun yang lebih luas. Isu tersebut bahkan sering pula dijadikan ukuran dalam membangun kerja sama pertahanan antarnegara.

Kecenderungan perkembangan global mempengaruhi karakteristik ancaman dengan munculnya isu-isu keamanan baru yang memerlukan penanganan dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan integratif. Isu keamanan tersebut, antara lain:

1) Terorisme dan Pola Penanganan Global

Pasca tragedi 11 September 2001 terjadi pergeseran dan perubahan paradigma keamanan global. Terorisme menjadi ancaman nyata yang sangat mengemuka sehingga konsep-konsep keamanan di setiap negara mengalami perubahan

yang semula lebih mengedepankan pendekatan konvensional, berubah lebih komprehensif. Penanganan terorisme juga mempengaruhi hubungan antarnegara karena menjadikan isu terorisme sebagai agenda utama dalam kerjasama bidang pertahanan.

Dalam perspektif strategi pertahanan, isu terorisme membawa beberapa implikasi. Pertama, terorisme merupakan ancaman nyata yang mengancam jiwa manusia dan mengancam seluruh negara. Kedua, sebagai ancaman nyata, isu terorisme menghadirkan ketidakpastian tentang kapan dan dimana aksi terorisme akan terjadi sehingga menuntut kesiapsiagaan yang prima. Ketiga, penanganan terorisme memaksa adanya peningkatan kerja sama pertahanan menjadi lebih intensif dan progresif. Keempat, penanganan terorisme dengan menggunakan kekuatan militer menjadi salah satu pilihan strategi pertahanan

sehingga harus ada aturan yang jelas agar tidak berbenturan dengan norma-norma demokrasi dan hak asasi manusia.

b) Isu Senjata Pemusnah Massal

Pengembangan dan penyebaran senjata pemusnah massal telah menjadi salah satu isu utama keamanan global. Pengembangan dan penyalahgunaan senjata pemusnah massal, seperti senjata nuklir, biologi, dan kimia, mengancam keamanan dunia dan menjadi malapetaka yang dahsyat bagi umat manusia. Kemajuan iptek yang cukup pesat dan mengglobal membawa efek semakin mudah pula bagi manusia menemukan formula atau cara melakukan proliferasi senjata pemusnah massal. Senjata nuklir yang dimiliki sejumlah negara di dunia menghadirkan kekhawatiran tersendiri akan bahaya kehancuran besar yang akan melanda dunia jika senjata nuklir tersebut disalahgunakan.

3) Isu Kelangkaan Energi

Meningkatnya kebutuhan energi dan terbatasnya sumber minyak dan gas merupakan kondisi paradoksal yang mendorong timbulnya persaingan antarnegara dalam penguasaan sumber energi di berbagai kawasan. Dengan mengingat bahwa sumber minyak dan gas sebagian besar terdapat di negara berkembang, ke depan negara berkembang tersebut akan menjadi pihak yang paling banyak merasakan dampaknya.

4) Ancaman Keamanan Lintas Negara

Meningkatnya aksi ancaman keamanan lintas negara seperti aksi perompakan, penyelundupan senjata dan bahan peledak, penyelundupan wanita dan anak-anak, imigran gelap, pembalakan liar, dan pencurian ikan menjadi isu keamanan bersama yang memerlukan

penanganan secara sungguh-sungguh. Indonesia, dengan garis pantai yang sangat panjang, sangat rawan dengan ancaman keamanan lintas negara. Ancaman keamanan lintas negara tersebut telah sangat merugikan Indonesia dari segi ekonomi dan dari segi kehormatan bangsa.

4) Dampak Pemanasan Global

Pemanasan global merupakan salah satu fenomena baru yang dihadapi umat manusia. Pemanasan global dan dampak yang ditimbulkannya dapat mengubah geostrategi atau lanskap suatu negara atau kawasan. Terjadinya perubahan geostrategi dan lanskap juga berimplikasi terhadap perubahan pada persepsi ancaman.

Pemanasan global telah berdampak terhadap perubahan musim yang tidak menentu; di satu sisi terdapat wilayah-

wilayah yang mengalami kekeringan yang serius, seperti kelangkaan air bersih serta mempengaruhi hasil pertanian; di sisi lain terdapat wilayah-wilayah yang mengalami curah hujan berlebihan sehingga mengakibatkan bahaya banjir yang serius yang mengancam harta milik dan pertanian. Kondisi tersebut membawa dampak yang serius terhadap kehidupan manusia, antara lain terjadinya kelaparan, kemiskinan, kelangkaan sumber daya air, gangguan kesehatan, serta menimbulkan bencana alam. Fenomena global tersebut, apabila tidak dapat ditangani secara baik, akan berdampak makin luas sehingga dapat menjadi isu keamanan yang serius dan melanda bangsa-bangsa di dunia. Indonesia yang wilayahnya di garis khatulistiwa sangat merasakan dampak pemanasan global tersebut, yang menyebabkan permukaan air laut menaik secara signifikan dan mengakibatkan

beberapa pulau di Indonesia terancam tenggelam.

5) Bencana Alam

Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat telah membawa implikasi terhadap degradasi lingkungan hidup. Salah satu dampaknya berupa bencana alam yang melanda sejumlah negara yang menimbulkan kerusakan dahsyat terhadap infrastruktur dan harta benda serta menelan korban jiwa yang cukup besar. Posisi geografis dan geologi Indonesia yang terletak di cincin gunung api pertemuan sejumlah lapisan kerak bumi serta beriklim tropis sangat rawan terhadap bencana alam berupa gempa vulkanik dan tektonik, banjir, serta tanah longsor. Bencana alam dalam skala besar bukan hanya akan membawa korban jiwa dan harta benda melainkan juga rentan terhadap gangguan keamanan dan ketertiban yang pada skala tertentu akan

membawa dampak negatif pada penyelenggaraan pertahanan negara secara keseluruhan.

b. Lingkungan Strategis Regional

Secara umum, isu keamanan kawasan yang menonjol adalah isu terorisme, ancaman keamanan lintas negara, dan konflik komunal serta pada skala terbatas muncul klaim teritorial sebagai akibat permasalahan perbatasan antarnegara yang tak kunjung selesai.

1) Konflik Eksternal dan Internal di Kawasan

Salah satu isu keamanan regional yang masih mengemuka adalah konflik antarnegara yang berkaitan dengan klaim teritorial. Isu yang menonjol, antara lain perselisihan wilayah Kashmir antara India dan Pakistan, kasus Cina-Taiwan, serta klaim tumpang tindih perbatasan di kawasan Laut Cina Selatan antara Cina dan beberapa negara di Kawasan Asia Tenggara.

Selain potensi konflik antarnegara, isu menonjol lain adalah konflik dalam negeri yang berdimensi vertikal dan horizontal yang masih terjadi di beberapa negara di kawasan Asia Tenggara, di antaranya ancaman separatisme, konflik komunal yang berbasis suku, agama, ras dan antargolongan, serta ancaman kelompok radikal yang anarkis. Dampak dari konflik-konflik di suatu negara dapat menjalar ke negara lain dan berkembang menjadi ancaman keamanan nasional. Ancaman keamanan lintas negara seperti penyelundupan senjata dan bahan peledak pada umumnya merupakan dampak yang dihasilkan oleh konflik antarnegara atau konflik internal di kawasan.

2) Keamanan Maritim

Di kawasan Asia Tenggara, wilayah Selat Malaka menjadi fokus masyarakat internasional karena lalu-lintas

transportasi perdagangan dunia paling padat melalui Selat Malaka. Posisi strategis Selat Malaka telah mendorong keinginan negara-negara besar untuk ikut berperan langsung dalam pengamanan Selat Malaka. Bagi Indonesia sebagai negara kepulauan, keinginan negara besar tersebut menjadi tantangan terhadap kebijakan pertahanan di masa-masa datang.

Indonesia sebagai negara kepulauan yang berada di antara Benua Asia dan Australia serta Samudra Hindia dan Pasifik, di satu sisi mempunyai posisi strategis sekaligus tantangan besar dalam mengamankannya. Sesuai dengan Konvensi PBB tentang Hukum Laut (UNCLOS) 1982, Indonesia memiliki tiga ALKI (Alur Laut Kepulauan Indonesia) dan empat *choke points* yang strategis bagi kepentingan global, yakni di Selat Malaka, Selat Sunda, Selat Lombok, dan Selat Makasar. ALKI serta *choke points*

tersebut merupakan bagian wilayah yang rawan terhadap ancaman keamanan maritim, terutama perompakan bersenjata.

3) Keamanan Dirgantara

Aspek keamanan dirgantara mencakupi pengendalian wilayah dirgantara, kepentingan navigasi dan transportasi udara serta penggunaan wilayah udara untuk kepentingan pertahanan, baik sebagai wadah untuk latihan militer maupun sebagai wadah strategi pertahanan dalam melakukan kegiatan penginderaan dini untuk mengidentifikasi kemungkinan ancaman.

Kemajuan teknologi yang demikian pesat mempengaruhi pengelolaan wilayah dirgantara suatu bangsa yang menjadi semakin kompleks. Negara-negara maju dalam mengendalikan wilayah dirgantaranya acap kali memasuki

wilayah negara lain, terutama melalui penggunaan radar berkemampuan jarak jauh atau alat deteksi untuk mengendalikan wilayah pertahanan udara. Sistem peralatan tersebut tidak tertutup kemungkinan dapat dimanfaatkan bagi tujuan pertahanan sehingga berpotensi untuk mengancam kedaulatan suatu negara.

Bagi Indonesia, keamanan wilayah dirgantara mempunyai nilai vital dalam strategi pertahanan negara. Posisi geografi Indonesia yang berbatasan dengan sejumlah negara, serta berada pada salah satu wilayah pelintasan transportasi dunia, membawa implikasi terhadap potensi pelanggaran wilayah udara yang cukup tinggi. Pelanggaran wilayah udara oleh suatu negara merupakan ancaman terhadap kedaulatan negara sehingga menjadi ranah fungsi pertahanan negara.

c. Lingkungan Strategis Nasional

1) Ideologi

Pancasila sebagai dasar dan ideologi negara merupakan hal yang fundamental dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sebagai dasar negara, Pancasila merupakan sumber dari segala sumber hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai ideologi negara Pancasila merupakan falsafah dan pandangan hidup bangsa Indonesia yang mengandung nilai-nilai moral, etika dan cita-cita luhur serta tujuan yang akan dicapai bangsa Indonesia. Pengalan Pancasila dalam kehidupan berbangsa dan bernegara berupa nilai-nilai keselarasan, keseimbangan dan keserasian, persatuan dan kesatuan, kekeluargaan dan kebersamaan, yang senantiasa menjadi landasan filosofis bagi warga negara dalam berpikir, bersikap dan bertindak

dalam rangka penyelenggaraan pertahanan negara.

Pengembangan nilai-nilai kebhinnekaan dan nilai-nilai keadilan yang terdapat dalam Pancasila dimaksudkan untuk mencegah munculnya ego kedaerahan dan memperkuat nasionalisme. Penerapan nilai-nilai Pancasila akan meredam timbulnya aktivitas kelompok-kelompok radikal dalam lingkungan masyarakat.

2) Politik

Kondisi politik nasional sedang mengalami penataan secara signifikan pada aspek infrastruktur politik, suprastruktur politik, dan budaya politik. Isu-isu yang terkait komitmen politik hendaknya dilaksanakan secara proporsional pada semua aspek, sementara pemerintah terus berupaya membangun komunikasi politik secara

demokratis sesuai mekanisme hubungan kerja. Selanjutnya dinamika politik yang berkembang saat ini terus mengalami pembenahan menuju tatanan yang demokratis, sehingga sistem politik nasional dapat berjalan dengan baik.

Sistem demokrasi yang diharapkan dapat berjalan dengan baik, masih perlu pembenahan terkait hasil penghitungan suara pada pemilihan umum, komunikasi politik Pemda dengan Pemerintah Pusat yang belum optimal, Kepala Daerah yang lebih mengutamakan kepentingan daerah dibanding kepentingan nasional, pemekaran wilayah dan sengketa perbatasan wilayah, yang akan berpotensi menimbulkan konflik.

3) Ekonomi

Kecenderungan ekonomi global yang diwarnai ketidakpastian mensyaratkan kebijakan yang cepat, tepat dan terukur

guna merespon peluang dan tantangan. Kesiapan Indonesia dalam menghadapi lima bidang meliputi arus bebas barang, jasa, tenaga terampil, modal, dan investasi merupakan hal yang perlu diantisipasi secara menyeluruh.

Pemerintah telah menyesuaikan target pertumbuhan ekonomi guna meningkatkan kinerja perekonomian Indonesia. Kondisi tersebut akan memengaruhi iklim usaha terutama di sektor Usaha Kecil Menengah (UKM) yang banyak menyerap tenaga kerja.

3) Sosial Budaya

Globalisasi yang sarat dengan semangat perubahan berdampak kepada perubahan nilai-nilai yang memengaruhi pola pikir, pola sikap dan pola tindak generasi penerus bangsa serta berbagai permasalahan kebangsaan yang secara

signifikan berpengaruh terhadap tatanan budaya bangsa.

Perkembangan iptek membawa nilai-nilai tertentu yang secara langsung atau tidak langsung bersinggungan dengan nilai-nilai sosial budaya bangsa yang sudah ada. Pemahaman generasi penerus bangsa terkait nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila, UUD NRI 1945, NKRI, dan sesanti Bhinneka Tunggal Ika, semakin terkikis oleh derasnya nilai-nilai baru yang tidak sesuai dengan jati diri bangsa. Degradasi nilai-nilai luhur bangsa Indonesia telah memengaruhi merosotnya sikap nasionalisme, patriotisme dan cinta tanah air bagi warga negara dalam memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa.

4) Keamanan Dalam Negeri

Separatisme masih menjadi isu keamanan yang mengancam kedaulatan

negara, keutuhan wilayah NKRI, dan keselamatan segenap bangsa. Separatisme dilakukan melalui gerakan politik dan bersenjata dengan mengeksploitasi kelemahan penyelenggaraan fungsi pemerintahan.

Penanganan keamanan dalam negeri sebagai akibat konflik horizontal yang dipicu oleh keragaman budaya masyarakat, suku bangsa, agama, etnis, dan golongan, serta kondisi sosial masih mewarnai konflik-konflik yang terjadi di daerah tertentu.

9. Ancaman Militer dan Ancaman Nonmiliter

Ancaman merupakan faktor utama yang menjadi dasar dalam penyusunan desain sistem pertahanan negara, baik yang bersifat aktual maupun potensial. Berdasarkan analisa strategis dan identifikasi terhadap hakikat ancaman yang sangat dinamis, sehingga memungkinkan terjadinya penggabungan berbagai jenis ancaman. Karenanya ancaman saat

ini dan masa depan dapat digolongkan menjadi ancaman militer dan ancaman non militer. Sumber ancaman dapat berasal dari dalam maupun luar negeri, serta dilakukan oleh aktor negara maupun nonnegara yang bersifat nasional, regional dan internasional. Dengan demikian ancaman pada hakikatnya adalah setiap usaha dan kegiatan, baik yang berasal dari luar negeri atau bersifat lintas negara maupun yang timbul di dalam negeri, yang dinilai membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah negara, dan keselamatan segenap bangsa.

a. Ancaman Militer

Ancaman militer adalah ancaman yang menggunakan kekuatan bersenjata yang terorganisir yang dinilai mempunyai kemampuan yang membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah negara dan keselamatan segenap bangsa. Bentuk ancaman militer dapat berupa:

- 1) Agresi berupa penggunaan kekuatan bersenjata oleh negara lain terhadap kedaulatan negara, keutuhan wilayah,

dan keselamatan segenap bangsa atau dalam bentuk dan cara-cara, antara lain:

- a) Invasi berupa serangan oleh kekuatan bersenjata negara lain terhadap wilayah negara kesatuan RI.
- b) Bombardemen berupa penggunaan senjata lainnya yang dilakukan oleh angkatan bersenjata negara lain terhadap wilayah negara kesatuan RI.
- c) Blokade terhadap pelabuhan atau pantai atau wilayah udara negara kesatuan RI oleh angkatan bersenjata negara lain.
- d) Serangan unsur angkatan bersenjata negara lain terhadap unsur satuan darat atau satuan laut atau satuan udara Tentara Nasional Indonesia.

- e) Unsur kekuatan bersenjata negara lain yang berada dalam wilayah negara kesatuan RI berdasarkan perjanjian yang tindakan atau keberadaannya bertentangan dengan ketentuan dalam perjanjian.
 - f) Tindakan suatu negara yang mengizinkan penggunaan wilayahnya oleh negara lain sebagai daerah persiapan untuk melakukan agresi terhadap negara RI.
 - g) Pengiriman kelompok bersenjata atau tentara bayaran oleh negara lain untuk melakukan tindakan kekerasan di wilayah negara kesatuan RI atau melakukan tindakan seperti tersebut di atas.
- 2) Pelanggaran wilayah yang dilakukan oleh negara lain, baik yang menggunakan kapal maupun pesawat non komersial.

- 3) Spionase yang dilakukan oleh negara lain untuk mencapai dan mendapatkan rahasia militer.
- 4) Sabotase untuk merusak instansi penting militer dan objek vital nasional yang membahayakan keselamatan bangsa.
- 5) Aksi teror bersenjata yang dilakukan oleh jaringan terorisme internasional atau yang bekerja sama dengan terorisme dalam negeri atau luar negeri yang ber-eskalasi tinggi sehingga membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa.
- 6) Pemberotakan bersenjata.
- 7) Perang saudara yang terjadi antara kelompok masyarakat bersenjata dengan kelompok masyarakat bersenjata lainnya.

b. Ancaman Nonmiliter.

Ancaman nonmiliter pada hakikatnya ancaman yang menggunakan faktor-faktor nonmiliter

yang dinilai mempunyai kemampuan yang membahayakan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa. Ancaman nonmiliter dapat digolongkan ke dalam dimensi-dimensi berikut ini:

1) Ancaman berdimensi ideologi

Sistem politik internasional mengalami perubahan sejak Uni Soviet runtuh sehingga paham komunis tidak populer lagi, namun potensi ancaman berbasis ideologi masih tetap diperhitungkan. Ancaman berbasis ideologi dapat pula dalam bentuk penetrasi nilai-nilai kebebasan (liberalisme) sehingga dapat memicu proses disintegrasi bangsa. Selain itu, Ancaman berdimensi ideologi dapat pula berbentuk gerakan yang dilakukan oleh kelompok yang mengklaim diri sebagai kelompok pembaharu, namun dengan cara-cara yang tidak konstitusional dan bertentangan dengan hukum. Gerakan anti-kemapanan,

pembela rakyat miskin, serta kelompok radikalisme yang main hakim sendiri dan melakukan tindakan anarkis dengan berlindung di balik atribut keagamaan.

2) Ancaman berdimensi politik

Politik merupakan instrumen utama untuk menggerakkan konflik atau perang. Ini membuktikan bahwa ancaman politik dapat menumbangkan suatu rezim pemerintahan bahkan dapat menghancurkan suatu negara. Masyarakat internasional mengintervensi suatu negara melalui politik seperti Hak Asasi Manusia (HAM), demokratisasi, penanganan lingkungan hidup, dan peneyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan akuntabel.

3) Ancaman berdimensi ekonomi

Ekonomi merupakan salah satu penentu posisi tawar setiap negara dalam pergaulan internasional. Kondisi ekonomi

sangat menentukan dalam pertahanan negara. Ancaman berdimensi ekonomi terbagi menjadi internal dan eksternal. Ancaman dari internal dapat berupa inflasi, pengangguran, infrastruktur yang tidak memadai, dan sistem ekonomi yang tidak jelas. Ancaman dari eksternal dapat berbentuk kinerja ekonomi yang buruk, daya saing rendah, ketidaksiapan menghadapi globalisasi dan tingkat ketergantungan terhadap pihak asing.

4) Ancaman berdimensi sosial budaya

Ancaman sosial budaya berupa isu-isu kemiskinan, kebodohan, keterbelakangan, dan ketidakadilan yang menjadi dasar timbulnya konflik vertikal antara pemerintah pusat dan daerah, dan konflik horizontal yaitu suku, agama, ras dan antar golongan (SARA).

5) Ancaman berdimensi teknologi dan informasi

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat dan membawa dampak yang besar bagi masyarakat tapi kejahatan mengikuti perkembangan tersebut seperti kejahatan siber dan kejahatan perbankan serta penipuan.

6) Ancaman berdimensi keselamatan umum

Ancaman bagi keselamatan umum dapat terjadi karena bencana alam, misalnya gempa bumi, meletusnya gunung, dan tsunami. Ancaman karena manusia misalnya penggunaan obat-obatan terlarang atau narkoba, pembuangan limbah industri, kebakaran, dan kecelakaan transportasi.

Dengan mengingat kompleksitas ancaman yang dihadapi, semua komponen pertahanan negara dan unsur-unsur di luar bidang pertahanan dituntut untuk saling mendukung dan bersinergi satu dengan yang

lain, dengan senantiasa mengindah-kan tataran dan lingkup kewenangan yang sudah ditentukan peraturan perundang-undangan dengan strategi yang tepat dan dirumuskan oleh setiap Kementerian/LPNK.

10. Kebijakan Pertahanan Negara

- a. Pertahanan negara diselenggarakan untuk mempertahankan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Upaya penyelenggaraan pertahanan negara yang bersifat semesta didasarkan pada kesadaran akan hak dan kewajiban warga negara serta keyakinan pada kekuatan sendiri. Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer menempatkan TNI sebagai komponen utama dengan didukung oleh komponen cadangan dan pendukung. Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman nonmiliter menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai

unsur utama, sesuai dengan bentuk dan sifat ancaman yang dihadapi dengan didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa. Implementasi dari sistem pertahanan negara yang bersifat semesta melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut.

- b. Kementerian Pertahanan (Kemhan) sesuai tugas dan fungsinya sebagaimana diamanatkan pada Pasal 5 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara, selaku penyelenggara fungsi pertahanan negara dan TNI berperan sebagai alat pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia sesuai amanat Pasal 10 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara dan Pasal 5 Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang TNI, berupaya untuk mencapai sasaran kebijakan yang sesuai paradigma pembangunan nasional

yang tidak lagi Jawa sentris tetapi mengarah kepada Indonesia sentris.

- c. Guna terwujudnya tujuan dan sasaran strategis pertahanan, maka dirumuskan kebijakan pertahanan negara sebagai acuan bagi perencanaan, penyelenggaraan, dan pengawasan sistem pertahanan negara yang meliputi segala upaya untuk membangun, memelihara, serta mengembangkan secara terpadu dan terarah segenap komponen pertahanan negara. Dalam penyelenggaraannya, kebijakan pertahanan ini ditetapkan sebagai pedoman bagi Kementerian Pertahanan dan TNI untuk mewujudkan pertahanan negara yang memiliki kemampuan daya tangkal dalam menghadapi dan menanggulangi setiap ancaman. Adapun pokok-pokok kebijakannya meliputi:

- 1) Kebijakan Pembangunan Pertahanan Negara, untuk membangun kekuatan pertahanan tangguh yang memiliki kemampuan penangkalan sebagai

negara kepulauan dan negara maritim dalam menjaga kedaulatan dan keutuhan wilayah NKRI serta keselamatan segenap bangsa Indonesia, terdiri dari:

- (a) Pembangunan postur pertahanan negara dengan prinsip defensif aktif, dilaksanakan dalam rangka menjamin kepentingan nasional baik pertahanan militer maupun pertahanan nirmiliter. Pertahanan militer dilaksanakan melalui kebijakan pembangunan Kekuatan Pokok Minimum (*Minimum Essential Force/MEF*) menuju kekuatan esensial TNI yang meliputi penyiapan kekuatan, kemampuan dan gelar di seluruh wilayah NKRI. Pertahanan nirmiliter dilaksanakan melalui peningkatan peran K/L dan Pemda dalam menghadapi ancaman nonmiliter, dan mengelola sumber daya dan sarana prasarana nasional, serta membina

kemampuan pertahanan dalam rangka menjamin kepentingan nasional.

- (b) Pembangunan sistem pertahanan negara, melalui pengintegrasian sistem pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter dalam menghadapi ancaman militer dan nonmiliter.
- (c) Pembangunan kelembagaan, penguatan pengelolaan pertahanan negara secara sinergi dan terintegrasi dalam mengantisipasi ancaman, terdiri atas pembentukan Perwakilan Pelaksana Tugas Pokok (PPTP) Kementerian Pertahanan di daerah; optimalisasi fungsi Atase Pertahanan pada Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang mampu menjalankan diplomasi pertahanan negara secara luas dan terkoordinasi; pembangunan sistem

pertahanan negara yang terintegrasi dengan sistem keamanan nasional; peningkatan kapasitas intelijen dan kontra intelijen; dan pembentukan lembaga lainnya.

- (d) Pembangunan wilayah pertahanan, untuk memperkuat sistem pertahanan negara yang mampu menghadapi ancaman, dan menunjang keamanan kawasan perbatasan negara, wilayah maritim, wilayah daratan, dan wilayah dirgantara termasuk mitigasi bencana di berbagai wilayah.
- (e) Pembangunan Pengamanan Wilayah Perbatasan (PPWP) dan Pulau-Pulau Kecil Terluar/Terdepan (PPKT), melalui pendekatan aspek pertahanan dan keamanan, aspek kesejahteraan, dan aspek lingkungan hidup dilaksanakan dengan melanjutkan penyusunan

konsep sabuk pengaman; mendorong penetapan daerah prioritas pertahanan; meningkatkan pengawasan, penjagaan, penegakan hukum, pemberdayaan kawasan, peningkatan operasi pengamanan, dan pemberdayaan kawasan perbatasan dan PPKT; relokasi dan pengadaan satuan di kawasan strategis sesuai dengan konsep gelar TNI; membangun sarana dan prasarana termasuk wahana monitoring dan penginderaan jarak jauh (pesawat terbang tanpa awak/*drone*) berbasis satelit; meningkatkan peran TNI melalui TNI Manunggal Masuk Desa (TMMD); mendorong peningkatan fungsi dan kewenangan Badan Nasional Pengelola Perbatasan (BNPP) dan Tim Koordinasi Pengelolaan PPKT; mendorong K/L terkait dalam peningkatan

perundingan-perundingan
perbatasan dan diplomasi mengenai
batas wilayah negara.

- (f) Pembangunan teknologi serta informasi dan komunikasi bidang pertahanan, guna mengikuti perkembangan teknologi serta informasi dan komunikasi dilaksanakan dengan:
mengintegrasikan sistem informasi pertahanan negara dengan menggunakan satelit;
mengoptimalkan pertahanan siber sesuai dengan pedoman pertahanan siber; mendorong K/L terkait dalam penguasaan teknologi pertahanan dalam memproduksi peralatan pertahanan (Alpalhan);
mendorong K/L terkait dalam pengembangan SDM dan pembangunan infrastruktur.

- (g) Pembangunan di bidang kerjasama internasional dilaksanakan dengan bekerjasama dengan K/L terkait dalam penguatan kerjasama internasional, dan akselerasi perwujudan komunitas politik dan keamanan ASEAN (*ASEAN Politic and Security Community*); diplomasi melalui dialog pertahanan strategis, dialog keamanan, dan kemitraan strategis; dan keikutsertaan pemeliharaan perdamaian dunia di berbagai kawasan.

- (h) Pembangunan industri pertahanan, untuk membangun industri yang kuat, mandiri, dan berdaya saing agar mampu mendukung pemenuhan kebutuhan Alpalhan dan dukungan komponen dan peralatan pendukungnya termasuk perbaikan dan pemeliharannya serta diversifikasi industri pertahanan yang dilaksanakan

dengan: mendorong pembangunan struktur industri pertahanan dan kerjasama dengan industri pertahanan luar negeri; meningkatkan kemampuan teknologi dan kapabilitas industri pertahanan; dan pembinaan industri pertahanan secara terintegrasi dengan memperhatikan pengamanan teknologi melalui program K/L dalam lingkup Komite Kebijakan Industri Pertahanan (KKIP).

- (i) Pembangunan karakter bangsa, diselenggarakan melalui pembinaan kesadaran dan kemampuan bela negara bagi setiap warga negara Indonesia di lingkungan pemukiman, lingkungan pendidikan, dan lingkungan pekerjaan yang berpedoman pada disain induk PKBN dengan membentuk pusat pendidikan dan latihan bela negara;

membentuk kader bela negara; membantu K/L terkait dalam pengembangan pendidikan kewarganegaraan; mendorong K/L terkait dalam proses *nation and character building*.

2) Kebijakan pemberdayaan pertahanan negara, diarahkan untuk memelihara dan mengembangkan seluruh kekuatan dan potensi pertahanan negara, meliputi:

(a) Pemberdayaan pertahanan militer, bertumpu pada TNI dalam tugas Operasi Militer untuk Perang dan Operasi Militer Selain Perang dengan pola Trimatra Terpadu didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung, melalui penyusunan kebijakan-kebijakan strategis, pembinaan kemampuan dan kekuatan TNI, penataan gelar TNI, serta pembinaan sumber daya nasional untuk pertahanan militer.

- (b) Pemberdayaan pertahanan nirmiliter, membantu K/L dalam peningkatan kapasitas, sinergi, dan peran sebagai unsur utama maupun unsur-unsur lain termasuk didalamnya TNI, melalui penyusunan kebijakan-kebijakan strategis, pembinaan terhadap kemampuan pertahanan nirmiliter, peningkatan peran serta K/L dan Pemda dalam upaya penyelenggaraan pertahanan negara, penataan gelar kekuatan pertahanan nirmiliter, sinergitas penyelenggaraan pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter.

- (c) Pemberdayaan potensi pertahanan, menyinergikan fungsi K/L dan Pemda dalam pembinaan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, pengelolaan dan pemanfaatan SDA dan SDB serta sarana dan prasarana nasional, penerapan nilai-

nilai yang dimiliki bangsa Indonesia maupun yang bersifat universal, penguasaan teknologi melalui program penelitian dan pengembangan dengan perguruan tinggi, industri nasional/industri pertahanan dan pengguna, peningkatan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran, penataan ruang wilayah nasional, provinsi, Kabupaten/Kota yang terintegrasi dengan penataan ruang wilayah pertahanan.

- (d) Pemberdayaan di bidang kerjasama internasional, bagi terwujudnya kawasan yang damai dan stabil, yang diarahkan pada: kerjasama operasi dan latihan bersama, pertukaran kunjungan, pendidikan dan pelatihan, transfer teknologi; kerjasama dengan negara-negara tetangga yang berbatasan langsung dalam penyelesaian persoalan

perbatasan; dialog strategis dalam forum- forum kerjasama pertahanan; diplomasi pertahanan; pengiriman pasukan pemeliharaan perdamaian dunia dan bantuan kemanusiaan.

- (e) Pemberdayaan industri pertahanan, guna pengembangan industri nasional menjadi industri pertahanan yang diarahkan pada: pemenuhan kebutuhan Alpalhan, mendorong dalam memproduksi produk-produk untuk kepentingan pertahanan dan non pertahanan, kerjasama dengan industri pertahanan luar negeri baik kerjasama produksi dan kerjasama pengembangan.
- (f) Pemberdayaan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah, membantu dalam hal peningkatan kesadaran bela negara, baik terhadap unsur utama maupun

unsur lain kekuatan bangsa melalui revitalisasi dalam program peningkatan nasionalisme dan wawasan kebangsaan yang bekerjasama dengan TNI.

- 3) Kebijakan pengerahan kekuatan pertahanan negara, berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara, dilaksanakan secara terpadu sejak masa damai (tertib sipil), darurat sipil, darurat militer, dan perang sesuai dengan mekanisme pengendalian, wewenang dan tanggung jawab, yang diarahkan untuk menghadapi ancaman militer agresi dan bukan agresi, ancaman nonmiliter, ancaman hibrida, tugas misi pemeliharaan perdamaian dunia, dan menghadapi kondisi tertentu.
- 4) Kebijakan regulasi bidang pertahanan, untuk pembentukan peraturan perundang-undangan dalam rangka pengelolaan pertahanan negara yang

disesuaikan dengan ketentuan hukum nasional maupun hukum internasional yang berdasarkan prinsip demokrasi dan hak asasi manusia meliputi: pengkajian dan evaluasi, penyusunan Rancangan Undang- Undang (RUU), penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah dan Peraturan Presiden, memberikan masukan kepada K/L terkait penyusunan/perumusan peraturan perundang-undangan dengan memperhatikan aspek pertahanan negara.

- 5) Kebijakan anggaran pertahanan, untuk penyelenggaraan pertahanan negara dengan mempedomani prioritas dan sasaran bidang pertahanan, serta tugas-tugas sesuai dengan rencana strategis pertahanan negara yang diarahkan pada anggaran belanja pegawai mengacu pada kebijakan *right sizing*, percepatan perwujudan MEF, kegiatan penyelenggaraan pertahanan negara,

dan peningkatan kesejahteraan prajurit dan pegawai negeri sipil Kementerian Pertahanan dan TNI, koordinasi dan sinkronisasi anggaran untuk pertahanan nirmiliter dengan K/L terkait dan Pemda, serta ketersediaan anggaran dalam penanganan kondisi tertentu yang bersifat darurat untuk bantuan kemanusiaan.

- 6) Kebijakan pengawasan, sebagai fungsi manajemen disinergikan antara fungsi pengawasan internal dan eksternal, yang sudah melembaga sesuai peraturan perundang-undangan diarahkan pada pengawasan terhadap penyelenggaraan pertahanan negara, dalam rangka mencegah terjadinya penyalahgunaan anggaran dan menjamin akuntabilitas pengelolaan anggaran.

- b. Hakekat, Tujuan dan Fungsi Pertahanan Negara.

Dalam UU Nomor 3 tahun 2002 tentang Pertahanan Negara disebutkan bahwa *Hakekat*

pertahanan negara bagi bangsa Indonesia adalah segala upaya pertahanan yang bersifat semesta yang penyelenggaraannya didasarkan pada kesadaran atas hak dan kewajiban warga negara serta keyakinan kekuatan sendiri. Sedangkan dalam penyusunan konsepsi pertahanan negara juga memperhatikan pada kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan dalam konteks wawasan nusantara, yang disusun berdasarkan prinsip demokrasi, hak asasi manusia, kesejahteraan umum, ketentuan hukum nasional, hukum internasional dan kebiasaan internasional, serta prinsip hidup berdampingan secara damai. *Pertahanan Negara bertujuan* untuk menjaga dan melindungi kedaulatan negara, keutuhan wilayah NKRI dan keselamatan segenap bangsa dari segala bentuk ancaman. Sedangkan *Pertahanan Negara berfungsi* untuk mewujudkan dan mempertahankan seluruh wilayah negara Kesatuan RI sebagai satu kesatuan Pertahanan.

c. Obyek Pertahanan Negara

1) Wilayah Negara

Menurut sejarah Batas Wilayah Negara Indonesia khususnya Batas Wilayah Negara di darat adalah batas-batas yang disepakati oleh Pemerintah Hindia Belanda dan Pemerintah Inggris di Kalimantan dan Papua, dan Pemerintah Portugis di Pulau Timor yang selanjutnya menjadi wilayah Indonesia berdasarkan prinsip *uti possidetis juris* yang berlaku dalam hukum internasional. Berdasarkan prinsip tersebut, negara yang merdeka mewarisi wilayah bekas negara penjajahnya.

Wilayah Indonesia yang membentang mulai dari 92° BT-141° BT dan 7°20' LU-14° LS, Indonesia terdiri dari 17.508 pulau. Dengan luas lebih dari 7,7 juta km², 62% diantaranya berupa lautan, termasuk separuh diantaranya merupakan kawasan ekonomi eksklusif.

Indonesia memiliki 81.000 km garis pantai dan sekitar 2.800 km perbatasan darat (dengan Malaysia, Papua Nugini dan Timor Leste). Indonesia terletak di antara dua benua (Asia dan Australia) dan dua samudera (Pasifik dan Hindia) dan memiliki 4 dari 7 *choke point* yang berada di seluruh dunia.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 25 A mengamanatkan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah sebuah negara kepulauan yang berciri Nusantara dengan wilayah yang batas-batas dan hak-haknya ditetapkan dengan undang-undang.

Bahwa wilayah negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menganut sistem:

- (a) Pengaturan suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi

segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia;

- (b) Pemanfaatan bumi, air, dan udara serta kekayaan alam yang terkandung di dalamnya untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat;
- (c) Desentralisasi pemerintahan kepada daerah-daerah besar dan kecil yang bersifat otonom dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
- (d) Kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2008 tentang Wilayah Negara disebutkan bahwa pengelolaan Wilayah Negara dilakukan dengan pendekatan kesejahteraan, keamanan dan kelestarian lingkungan secara bersama-sama.

Pendekatan kesejahteraan dalam arti upaya-upaya pengelolaan Wilayah Negara meliputi:

- (a) Hendaknya memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat yang tinggal di Kawasan Perbatasan.
- (b) Pendekatan keamanan dalam arti pengelolaan Wilayah Negara untuk menjamin keutuhan wilayah dan kedaulatan negara serta perlindungan segenap bangsa.
- (c) Sedangkan pendekatan kelestarian lingkungan dalam arti pembangunan Kawasan Perbatasan yang memperhatikan aspek kelestarian lingkungan yang merupakan wujud dari pembangunan yang berkelanjutan.

2) Bangsa Indonesia

Warga negara merupakan salah satu unsur hakiki dan unsur pokok suatu negara. Status kewarga-negaraan menimbulkan hubungan timbal balik antara warga negara dan negaranya. Setiap warga negara mempunyai hak dan kewajiban terhadap negaranya. Sebaliknya, negara mempunyai kewajiban memberikan perlindungan terhadap warga negaranya.

Sesuai Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2006 tentang Kewarganegaraan Republik Indonesia, adapun asas-asas yang dianut dalam Undang-Undang ini sebagai berikut:

- (a) *Asas ius sanguinis (law of the blood)* adalah asas yang menentukan kewarganegaraan seseorang berdasarkan keturunan, bukan berdasarkan negara tempat kelahiran.

- (b) Asas *ius soli* (*law of the soil*) secara terbatas adalah asas yang menentukan kewarganegaraan seseorang berdasarkan negara tempat kelahiran, yang diberlakukan terbatas bagi anak-anak sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang ini.
- (c) Asas kewarganegaraan tunggal adalah asas yang menentukan satu kewarganegaraan bagi setiap orang.
- (d) Asas kewarganegaraan ganda terbatas adalah asas yang menentukan kewarga- negaraan ganda bagi anak-anak sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang ini.

Undang-Undang ini pada dasarnya tidak mengenal kewarganegaraan ganda (*bipatride*) ataupun tanpa kewarganegaraan (*apatride*). Kewarganegaraan ganda yang diberikan

kepada anak dalam Undang-Undang ini merupakan suatu pengecualian.

d. Pelaku Penyelenggara Pertahanan Negara

1) Pengelola Pertahanan Negara

Pengelolaan pertahanan negara adalah segala kegiatan pada tingkat strategis dan kebijakan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian pertahanan negara.

Pengelola pertahanan negara yang diatur oleh Undang-Undang, terdiri dari Presiden, Dewan Pertahanan Nasional, Menteri Pertahanan dan Panglima TNI.

a) Presiden. Pengelolaan sistem pertahanan negara adalah merupakan kewenangan dan tanggung jawab Presiden. Dalam pengelolaan sistem pertahanan negara, Presiden berwenang menetapkan kebijakan umum

pertahanan negara meliputi upaya membangun, memelihara dan mengembang-kan secara terpadu dan terarah segenap komponen pertahanan negara. Kebijakan umum tersebut selanjutnya dijadikan acuan bagi perencanaan, penyelenggaraan, dan pengawasan sistem pertahanan negara.

b) Dewan Pertahanan Nasional. Dalam menetapkan kebijakan umum pertahanan negara, Presiden dibantu oleh Dewan Pertahanan Nasional yang berfungsi sebagai penasehat Presiden dalam menetapkan kebijakan umum pertahanan dan pengerahan segenap komponen pertahanan negara. Adapun tugasnya antara lain:

(1) Menelaah, menilai, dan menyusun kebijakan terpadu

pertahanan negara agar Kementerian pemerintah, lembaga pemerintah non Kementerian, dan masyarakat beserta Tentara Nasional Indonesia dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam mendukung penyelenggaraan pertahanan negara.

- (2) Menelaah, menilai, dan menyusun kebijakan terpadu pengerahan komponen pertahanan negara dalam rangka mobilisasi dan demobilisasi.
- (3) Menelaah dan menilai resiko dari kebijakan yang akan ditetapkan.

Dewan Pertahanan Nasional dipimpin oleh Presiden dengan keanggotaan, terdiri atas anggota tetap dan anggota tidak tetap dengan hak dan kewajiban yang sama. Anggota tetap terdiri atas Wakil Presiden, Menteri Pertahanan, Menteri Luar Negeri, Menteri Dalam Negeri, dan Panglima. Sedangkan anggota tidak tetap terdiri atas pejabat pemerintah dan nonpemerintah yang dianggap perlu sesuai dengan masalah yang dihadapi.

- c) Menteri Pertahanan. Selain memimpin Kementerian Pertahanan (Kemhan), juga membantu Presiden dalam merumuskan kebijakan umum pertahanan negara dan menetapkan kebijakan tentang penyelenggaraan pertahanan negara berdasarkan kebijakan umum yang ditetapkan Presiden. Dalam

pengelolaan sistem pertahanan negara, Menteri bertugas:

- (1) Menyusun buku putih pertahanan serta menetapkan kebijakan kerja sama bilateral, regional, dan internasional di bidangnya.
- (2) Merumuskan kebijakan umum penggunaan kekuatan Tentara Nasional Indonesia dan komponen pertahanan lainnya.
- (3) Menetapkan kebijakan penganggaran, pengadaan, perekrutan, pengelolaan sumber daya nasional, serta pembinaan teknologi dan industri pertahanan yang diperlukan oleh Tentara Nasional Indonesia dan komponen pertahanan lainnya.

- (4) Bekerjasama dengan pimpinan Kementerian dan instansi pemerintah lainnya serta menyusun dan melaksanakan perencanaan strategis pengelolaan sumber daya nasional untuk kepentingan pertahanan.
- d) Panglima TNI. Selain memimpin Tentara Nasional Indonesia, Panglima TNI menyelenggarakan perencanaan strategi dan operasi militer, pembinaan profesi dan kekuatan militer, serta memelihara kesiagaan operasional.

Atas keputusan politik negara Panglima TNI berwenang menggunakan segenap komponen pertahanan negara dalam penyelenggaraan operasi militer untuk perang dan operasi militer selain perang, serta bertanggung

jawab kepada Presiden dalam penggunaan komponen pertahanan negara dan bekerja sama dengan Menteri dalam pemenuhan kebutuhan Tentara Nasional Indonesia.

- e) Kewenangan DPR. Dalam UU No. 3 Tahun 2002 disebutkan bahwa Dewan Perwakilan Rakyat “melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan umum pertahanan negara” dan “dapat meminta keterangan tentang penyelenggaraan dan pengelolaan pertahanan negara.” (Pasal 24 UU No. 3 Tahun 2002). Rumusan demikian hanya menetapkan mekanisme pengawasan melalui forum rapat kerja dan dengar pendapat (*hearing*) dengan pemerintah dan TNI.

e. Doktrin Pertahanan Negara

Indonesia mempunyai karakteristik geografi yang terdiri atas gugusan Kepulauan Nusantara, yang terletak di posisi silang dengan aneka ragam sumber daya alam dan demografi yang majemuk wajib dilindungi dan dipertahankan. Kondisi Indonesia tersebut di satu sisi mengandung kekuatan besar untuk didayagunakan bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, tetapi di sisi lain juga mengisyaratkan suatu tantangan yang besar bagi pengelolaan dan pengamanannya yang berimplikasi terhadap diperlukannya pembangunan dan pengelolaan sistem pertahanan negara yang handal.

Berdasarkan hal tersebut di atas, negara memerlukan pendekatan pertahanan yang komprehensif dalam menghadapi setiap ancaman dengan memadukan seluruh kekuatan bangsa, baik kekuatan militer maupun nirmiliter. Keterpaduan kekuatan militer dan nirmiliter merupakan

pengejawantahan sistem pertahanan yang dianut bangsa Indonesia, yakni sistem pertahanan yang bersifat semesta.

Upaya pertahanan negara merupakan tanggung jawab dan kehormatan setiap warga negara Indonesia yang diselenggarakan melalui fungsi pemerintah. Agar penyelenggaraan fungsi pertahanan negara terlaksana secara efektif sesuai dengan nilai-nilai ke-Indonesiaan sebagai negara demokrasi yang merdeka, berdaulat, dan berdasarkan hukum, diperlukan suatu doktrin untuk menuntun setiap unsur yang terlibat.

Oleh karena itu, Doktrin Pertahanan Negara Indonesia ditetapkan sebagai pengejawantahan tekad, prinsip, dan kehendak untuk menyelenggarakan pertahanan negara. Sesuai Buku Doktrin Pertahanan Negara tahun 2007 Doktrin Pertahanan Negara adalah "Dwi Dharma Nusantara" selanjutnya dijadikan sebagai salah satu perangkat utama dalam

mengembangkan kebijakan dan strategi pertahanan negara.

Doktrin Pertahanan Negara berisi ajaran serta prinsip-prinsip fundamental yang digali dari pengalaman bangsa Indonesia serta dalam mengelola perkembangan lingkungan strategis baik global maupun regional. Ajaran dan prinsip fundamental dimaksud menuntun bangsa Indonesia dalam menyelenggarakan pertahanan negara.

f. Strategi Pertahanan Negara

Strategi Pertahanan Negara Republik Indonesia bersifat defensif aktif, yang mengandung pengertian bahwa pertahanan negara tidak ditujukan untuk melancarkan agresi terhadap negara lain, namun secara aktif menangkal, mencegah dan mengatasi segala bentuk ancaman yang ditujukan terhadap kedaulatan negara, keutuhan wilayah dan keselamatan bangsa. Strategi Pertahanan Negara disusun untuk menghadapi segala ancaman terhadap pertahanan negara, baik

yang bersifat militer maupun bersifat nonmiliter sebagaimana diamanatkan Pasal 7 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara.

Strategi pertahanan yang tepat harus mampu menjawab tiga pertanyaan penuntun yang mendasar, yaitu apa yang dipertahankan, dengan apa mempertahankannya, serta bagaimana mempertahankannya.

Esensi penyelenggaraan pertahanan negara adalah menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara dalam wadah NKRI. Indikator keberhasilan penyelenggaraan pertahanan negara tercermin dalam daya tangkal bangsa terhadap setiap ancaman yang membahayakan kehidupan bangsa dan negara, baik dari luar maupun yang timbul di dalam negeri.

Agar dapat menjamin tetap tegaknya NKRI sekaligus mampu merespons tantangan pertahanan negara ke depan, maka pertahanan negara diselenggarakan dalam

Sistem Pertahanan Semesta dengan memperhatikan kondisi geografi Indonesia sebagai negara kepulauan. Dalam konteks tersebut strategi pertahanan negara dikembangkan dalam wujud Strategi Pertahanan Berlapis yang menyinergikan lapis pertahanan militer dengan lapis pertahanan nirmiliter sebagai satu kesatuan pertahanan negara yang utuh dan saling menyokong.

Strategi Pertahanan Berlapis merupakan manifestasi dari keikutsertaan seluruh warga negara Indonesia dalam upaya pertahanan negara dengan mendayagunakan segenap sumber daya nasional secara maksimal. Implementasi dari Strategi Pertahanan Berlapis diwujudkan dalam lapis pertahanan militer dengan TNI sebagai inti kekuatan pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer dibantu oleh komponen cadangan dan komponen pendukung dalam menghadapi ancaman militer serta disokong oleh lapis pertahanan nirmiliter yang menyelenggarakan fungsi-fungsi diplomasi, ekonomi, psikologi,

teknologi dan informasi serta keselamatan umum. Keterpaduan antara pertahanan militer dan pertahanan nirmiliter menghasilkan daya tangkal yang mampu mencegah dan mengatasi setiap bentuk ancaman.

Daya tangkal bangsa melalui Strategi Pertahanan Berlapis bertumpu pada kapabilitas Tentara Nasional Indonesia (TNI) yang kuat, profesional, serta disegani, mampu melaksanakan operasi militer perang (OMP), dan operasi militer selain perang (OMSP), disokong oleh kapabilitas pertahanan nirmiliter yang manunggal dengan TNI.

Sokongan pertahanan nirmiliter dalam pertahanan negara diwujudkan dalam pembangunan nasional untuk menyejahterakan rakyat yang berkeadilan serta merefleksikan kemampuan diplomasi dengan posisi tawar yang tinggi, ekonomi yang kuat dan berdaya saing, faktor psikologi bangsa yang memancarkan nasionalisme yang tinggi dengan rasa persatuan dan kesatuan bangsa,

serta penguasaan iptek untuk mewujudkan kemandirian bangsa. Peran pertahanan nirmiliter diselenggarakan melalui upaya diplomasi sebagai lini depan pertahanan, serta diperkuat oleh peran rakyat melalui kekuatan politik, ekonomi, psikologi, informasi, dan teknologi.

g. **Komponen Pertahanan Negara**

Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan negara, maka Pertahanan negara diselenggarakan oleh pemerintah dan dipersiapkan secara dini dengan sistem pertahanan negara melalui usaha membangun dan membina kemampuan, daya tangkal negara dan bangsa serta menanggulangi setiap ancaman. Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer menempatkan Tentara Nasional Indonesia sebagai komponen utama dengan didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung.

Komponen cadangan, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang telah disiapkan untuk dikerahkan melalui mobilisasi guna memperbesar dan memperkuat komponen utama.

Komponen pendukung, terdiri atas warga negara, sumber daya alam, sumberdaya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang secara langsung atau tidak langsung dapat meningkatkan kekuatan dan kemampuan komponen utama dan komponen cadangan. Sedangkan dalam menghadapi ancaman nonmiliter menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama, sesuai dengan bentuk dan sifat ancaman yang dihadapi dengan didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa.

Pertahanan negara diselenggarakan oleh pemerintah dan dipersiapkan secara dini dalam suatu sistem pertahanan yang bersifat semesta. Sistem pertahanan ini berintikan

usaha membangun dan membina kemampuan dan daya tangkal negara dan bangsa serta menanggulangi setiap ancaman. Untuk mendukung kepentingan pertahanan negara, sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya buatan, serta sarana dan prasarana nasional yang berada di dalam dan/atau di luar pengelolaan departemen yang membidangi pertahanan, harus dimanfaatkan semaksimal mungkin, baik sebagai komponen cadangan maupun komponen pendukung.

11. Bela Negara

Bela Negara adalah sikap dan perilaku warga negara yang dijiwai oleh kecintaannya kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dalam menjalin kelangsungan hidup bangsa dan negara yang seutuhnya.

Tiap-tiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam usaha pembelaan negara dan syarat-syarat tentang pembelaan diatur dengan undang-undang. Kesadaran bela negara itu hakikatnya kesediaan

berbakti pada negara dan kesediaan berkorban membela negara. Spektrum bela negara itu sangat luas, dari yang paling halus, hingga yang paling keras. Mulai dari hubungan baik sesama warga negara sampai bersama-sama menangkal ancaman nyata musuh bersenjata. Tercakup di dalamnya adalah bersikap dan berbuat yang terbaik bagi bangsa dan Negara.

Di Indonesia proses pembelaan negara sudah diatur secara formal ke dalam Undang-undang. Diantaranya sudah disebutkan dalam Undang-Undang Dasar 1945, khususnya pasal 30. Di dalam pasal tersebut, dijelaskan bahwa membela bangsa merupakan kewajiban seluruh rakyat Indonesia tanpa terkecuali. Dengan melaksanakan kewajiban bela bangsa tersebut, merupakan bukti dan proses bagi seluruh warga negara untuk menunjukkan kesediaan mereka dalam berbakti pada nusa dan bangsa, serta kesadaran untuk mengorbankan diri guna membela negara. Pemahaman bela negara itu sendiri demikian luas, mulai dari pemahaman yang halus hingga keras. Diantaranya dimulai dengan terbinanya hubungan baik antar sesama warga

negara hingga proses kerjasama untuk menghadapi ancaman dari pihak asing secara nyata. Hal ini merupakan sebuah bukti adanya rasa nasionalisme yang dijawantahkan ke dalam sebuah sikap dan perilaku warga negara dalam posisinya sebagai warga negara. Di dalam konsep pembelaan negara, terdapat falsafah mengenai cara bersikap dan bertindak yang terbaik untuk negara dan bangsa.

a. Dasar Hukum.

Beberapa dasar hukum dan peraturan tentang Bela Negara:

- 1) Amandemen UUD '45 Pasal 30 ayat 1-2 dan pasal 27 ayat 3. "Setiap warga negara berhak dan wajib ikut serta dalam upaya pembelaan negara".
- 2) Undang-Undang Nomor 39 tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia pasal 68 "setiap warga negara wajib ikut serta dalam upaya pembelaan negara, sesuai dengan ketentuan berlaku".
- 3) Undang-Undang Nomor 3 tahun 2002 pasal 9, "Setiap warga negara berhak dan

wajib ikut serta dalam upaya bela negara yang diwujudkan dalam penyelenggaraan pertahanan negara” tentang Pertahanan Negara.

- 4) Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2016 Tentang Pedoman Pembinaan Kesadaran Bela Negara.

b. Nilai-Nilai Bela Negara

- 1) Cinta Tanah Air

Yang dimaksud Tanah Air ialah ruang wilayah negara baik secara geografis (fisik) maupun non fisik (tata nilai dan tata kehidupan masyarakat) telah memberikan sumber kehidupan dan penghidupan sejak manusia lahir sampai pada akhir hayatnya. Dengan demikian maka setiap warga negara harus mencintai tanah air sebagai ruang hidup dalam menjalankan kehidupannya. Dalam kenyataannya ruang hidup suatu bangsa tidak pernah

lepas dari segala bentuk ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan, baik dari dalam negeri maupun yang datang dari luar negeri, sehingga setiap warga negara harus siap untuk mempertahankan kelangsungan hidup bangsa dan negara Indonesia.

Indikator mencintai tanah air, tercermin dalam sikap dan perbuatan antara lain:

- a) Menjaga tanah dan pekarangan serta seluruh ruang wilayah Indonesia.
- b) Bangga sebagai bangsa Indonesia.
- c) Menjaga nama baik bangsa dan negara Indonesia.
- d) Memberikan kontribusi pada kemajuan bangsa dan negara Indonesia.
- e) Mencintai produk dalam negeri, budaya dan kesenian bangsa Indonesia.

2) Kesadaran Berbangsa dan Bernegara.

Kesadaran berbangsa dan bernegara berarti sikap dan tingkah laku harus sesuai dengan kepribadian bangsa dan selalu mengkaitkan dirinya dengan cita-cita dan tujuan hidup bangsanya.

Indikator kesadaran berbangsa dan bernegara, tercermin dalam sikap dan perbuatan antara lain:

- a) Memiliki kesadaran keragaman, budaya, suku, agama, bahasa, dan adat istiadat.
- b) Menjalankan hak dan kewajibannya sebagai WN sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c) Mengenal keragaman individu di rumah dan lingkungannya.
- d) Berpikir, bersikap dan berbuat yang terbaik bagi bangsa dan negara Indonesia.

3) Setia pada Pancasila sebagai ideologi negara

Dalam rangka meningkatkan dan menumbuhkan keyakinan pada Pancasila sebagai ideologi Negara, maka setiap Warga Negara Indonesia harus benar-benar memahami dan mengamalkan nilai-nilai Pancasila dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator yakin akan Pancasila sebagai ideologi negara, tercermin dalam sikap dan perbuatan antara lain:

- a) Memahami nilai dalam Pancasila.
- b) mengamalkan nilai dalam Pancasila dalam kehidupan sehari-hari.
- c) Menjaga nama baik bangsa dan negara Indonesia.
- d) Senantiasa mengembangkan nilai Pancasila.

- e) Setia pada Pancasila dan meyakinkannya sebagai dasar negara Kesatuan Republik Indonesia.
4. Relasi Berkorban Untuk Bangsa dan Negara.

Indikator relasi berkorban untuk bangsa dan negara, tercermin dalam sikap dan perbuatan antara lain:

- a) Bersedia mengorbankan waktu, tenaga pikiran dan materi untuk kemajuan bangsa dan negara.
- b) Sikap membela bangsa dan negara dari berbagai macam ancaman.
- c) Memiliki kepedulian terhadap keselamatan bangsa dan negara.
- d) Memiliki jiwa patriotisme terhadap bangsa dan negaranya.
- e) Mendahulukan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongan.

5) Memiliki Kemampuan Awal Bela Negara
(Kesiapan fisik dan mental)

Indikator memiliki kemampuan awal bela negara, tercermin dalam sikap dan perbuatan antara lain:

- a) Memiliki kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan spiritual (SQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan dalam bertahan hidup atau kecerdasan dalam mengatasi kesulitan (AQ).
- b) Senantiasa memelihara kesehatan jiwa dan raganya.
- c) Ulet dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan.
- d) Terus membina kemampuan jasmani dan rohani.
- e) Memiliki kemampuan Bela Negara dalam bentuk keterampilan.

BAB III

TATA PEMERINTAHAN YANG BAIK

(GOOD GOVERNANCE)

Setelah membaca Bab ini, calon peserta Diklat diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang tata pemerintahan yang baik (good governance)

12. Pengertian.

Faktor-faktor yang mendorong perlunya penerapan *good governance* adalah tuntutan globalisasi yang melanda dunia pada tahun 1990an. Globalisasi adalah kecenderungan semakin terbukanya komunikasi antar bangsa (negara-bangsa) dan kebudayaan yang diakibatkan oleh semakin majunya teknologi komunikasi, sehingga:

- a. Meningkatnya pengetahuan mengenai dunia luar dan masuknya gagasan dan nilai-nilai dari dunia luar ke Indonesia.
- b. Negara (pemerintah) kerap kali tidak mampu menyaring arus informasi dari dunia luar.

- c. Tumbuhnya gagasan-gagasan global di dunia luar seperti demokrasi, hak asasi manusia, masyarakat sipil, dan sebagainya.

Governance adalah tata pemerintahan, penyelenggaraan negara, atau pengelolaan (*management*), dimana intinya bahwa kekuasaan tidak lagi semata-mata dimiliki atau menjadi urusan pemerintah. Kata *governance* memiliki unsur kata kerja yaitu *governing* yang berarti bahwa fungsi oleh pemerintah bersama institusi lain (LSM, swasta & warga negara). Dalam penyelenggaraan pemerintahan ketiganya perlu terjalin sinergi atau keseimbangan/kesetaraan dan multi arah (partisipatif).

Good Governance adalah tata pemerintahan yang baik, dan atau cara menjalankan fungsi pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (struktur, fungsi, manusia, aturan, dll.). sedangkan *Clean Government* adalah pemerintah yang bersih dan berwibawa, dan *Good Corporate Governance* diartikan tata pengelolaan perusahaan yang baik dan bersih. Intinya adalah *Government* adalah Lembaga

atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara. Sedangkan *Governance* adalah tindakan atau pola dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

13. Konsep *Good Governance*.

Perspektif *governance* mengimplikasikan terjadinya pengurangan peran pemerintah, tetapi pemerintah sebagai institusi tidak bisa ditinggalkan begitu saja. Timbul pertanyaan, bagaimana negara (pemerintah) menempatkan diri dan bersikap ketika berlangsung proses *governing* dalam konteks *governance*? Atau bagaimana pemerintah berperan dalam mengelola negara atau publik?

Setidaknya terdapat enam prinsip yang ditawarkan yang dapat dijadikan acuan untuk menjawab pertanyaan tersebut, yaitu:

- a. Dalam kolaborasi yang dibangun, negara (baca: pemerintah) tetap bermain sebagai figur kunci namun tidak mendominasi, yang memiliki kapasitas untuk mengkoordinasi (bukan memobilisasi) aktor-aktor pada institusi-institusi

semi pemerintah dan non pemerintah, untuk mencapai tujuan-tujuan politik.

- b. Kekuasaan yang dimiliki negara harus ditransformasikan, dari yang semula dipahami sebagai “kekuasaan atas” menjadi “kekuasaan untuk”, dalam rangka menyelenggarakan kepentingan, memenuhi kebutuhan, dan menyelesaikan masalah publik.
- c. Negara, NGO, swasta, dan masyarakat lokal merupakan aktor-aktor yang memiliki posisi dan peran yang saling menyeimbangkan (untuk tidak menyebut setara).
- d. Negara harus mampu mendesain ulang struktur dan kultur organisasinya agar siap dan mampu menjadi katalisator bagi institusi lainnya untuk menjalin sebuah kemitraan yang kokoh, otonom, dan dinamis.
- e. Negara harus melibatkan semua pilar masyarakat dalam proses kebijakan mulai dari formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan, serta pemberian pelayanan politik.

- f. Negara harus mampu meningkatkan kualitas responsivitas, adaptasi dan akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan kepentingan, pemenuhan kebutuhan, dan penyelesaian masalah publik.

14. Unsur-Unsur Utama *Good Governance*.

Pada umumnya unsur-unsur utama *good governance* adalah :

- a. Akuntabilitas, aparatur sebagai penanggungjawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkan.
- b. Transparansi, segala tindakan dan kebijakan pemerintah harus selalu dilaksanakan secara terbuka dan diketahui umum.
- c. Keterbukaan, memberikan kesempatan kepada rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah.
- d. Aturan hukum, adanya jaminan kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat

terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh.

15. Prinsip-Prinsip *Good Governance*.

Menurut UNDP (*United Nation Development Program*), *good governance* memiliki sepuluh prinsip sebagai berikut:

- a. Partisipasi, warga memiliki hak (dan mempergunakannya) untuk menyampaikan pendapat, bersuara dalam proses perumusan kebijakan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Penegakan hukum, hukum diberlakukan bagi siapapun tanpa pengecualian, hak asasi manusia dilindungi, sambil tetap dipertahankannya nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.
- c. Transparansi, penyediaan informasi tentang pemerintahan bagi publik dan dijaminnya kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

- d. Kesetaraan, adanya peluang yang sama bagi setiap anggota masyarakat untuk beraktifitas/berusaha.
- e. Daya tanggap, pekanya para pengelola instansi publik terhadap aspirasi masyarakat.
- f. Wawasan ke depan, pengelolaan masyarakat hendaknya dimulai dengan visi, misi, dan strategi yang jelas.
- g. Akuntabilitas, laporan para penentu kebijakan kepada para warga.
- h. Pengawasan publik, terlibatnya warga dalam mengontrol kegiatan pemerintah, termasuk parlemen.
- i. Efektivitas dan efisiensi, terselenggaranya kegiatan instansi publik dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab. Indikatornya antara lain: pelayanan mudah, cepat, tepat, dan murah.
- j. Profesionalisme, tingginya kemampuan dan moral para pegawai pemerintah, termasuk parlemen.

BAB IV

REFORMASI BIROKRASI

Setelah membaca Bab ini, calon peserta Diklat diharapkan memahami dan mampu menjelaskan tentang pengertian dan tujuan Reformasi Birokrasi, Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan proses pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan baik dan benar

16. Pendahuluan

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia tahun 1997, pada tahun 1998 telah berkembang menjadi krisis multidimensi yang mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk segera melaksanakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak itu, dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi, yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama.

Dalam perkembangan pelaksanaan reformasi gelombang pertama, reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu,

pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *clean government dan good governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, Reformasi Birokrasi gelombang pertama pada dasarnya secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004.

Pada pidato kenegaraan dalam rangka memperingati ulang tahun ke-64 Kemerdekaan RI di depan Sidang DPR RI tanggal 14 Agustus 2009, Presiden SBY menegaskan kembali tekad pemerintah untuk melanjutkan misi sejarah bangsa Indonesia untuk 5 (lima) tahun mendatang, yaitu melaksanakan reformasi gelombang kedua, termasuk Reformasi Birokrasi. Reformasi gelombang kedua bertujuan untuk membebaskan Indonesia dari dampak dan ekor krisis yang terjadi 10 (sepuluh tahun) yang lalu. Pada tahun 2025,

Indonesia diharapkan berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju.

Pada tahun 2019, diharapkan dapat terwujud kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, dan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme. Selain itu, diharapkan pula dapat diwujudkan pelayanan publik sesuai dengan harapan masyarakat, harapan bangsa Indonesia yang semakin maju dan mampu bersaing dalam dinamika global yang semakin ketat, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi semakin baik, SDM Aparatur semakin profesional, dan *mind set* serta *culture set* yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi.

Pada tahun 2025, diharapkan telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, serta menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

17. Grand Design Reformasi Birokrasi

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, mengacu Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dapat diubah sesuai dengan perkembangan oleh Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional yang penetapannya dilakukan dengan Peraturan Presiden.

a. Tujuan Grand Design Reformasi Birokrasi.

Grand Design Reformasi Birokrasi bertujuan untuk memberikan arah kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional selama kurun waktu 2010-2025 agar Reformasi Birokrasi di Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan. Kebijakan

pelaksanaan Reformasi Birokrasi meliputi visi pembangunan nasional, arah kebijakan Reformasi Birokrasi, visi, misi, tujuan, dan sasaran Reformasi Birokrasi.

- b. Visi Pembangunan Nasional Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025, visi pembangunan nasional adalah INDONESIA YANG MANDIRI, MAJU, ADIL, DAN MAKMUR.
- c. Arah Kebijakan Reformasi Birokrasi.

Arah kebijakan Reformasi Birokrasi adalah:

- 1) Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui Reformasi Birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana

Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025).

- 2) Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Presiden Nomor 5 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Mengengah Nasional 2010-2014).

d. Visi Reformasi Birokrasi.

Visi Reformasi Birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

e. Misi Reformasi Birokrasi Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut:

- 1) Membentuk atau menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.
- 2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tata laksana, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pola pikir (*mind set*), dan Budaya Kerja (*culture set*).
- 3) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif.
- 4) Mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

f. Tujuan Reformasi Birokrasi.

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu

melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Area perubahan yang menjadi tujuan Reformasi Birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada Tabel-1.

Tabel 1. Area Perubahan dan Hasil Yang diharapkan

| No. | Area Perubahan | Hasil Yang Diharapkan |
|-----|------------------------------|--|
| 1. | Organisasi | Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing). |
| 2. | Tata laksana | Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance. |
| 3. | Peraturan Perundang-undangan | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif. |
| 4. | SDM Aparatur | SDM Aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera. |
| 5. | Pengawasan | Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. |
| 6. | Akuntabilitas | Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. |
| 7. | Pelayanan publik | Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. |

| | | |
|----|---|--|
| 8. | Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur | Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. |
| 9. | Monitoring dan Evaluasi | |

g. Sasaran Reformasi Birokrasi.

Sasaran Reformasi Birokrasi adalah:

- a) Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- b) Meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.
- c) Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

h. Prinsip-prinsip Reformasi Birokrasi.

Beberapa prinsip dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi sebagai berikut:

1) *Outcomes oriented*.

Seluruh program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitan dengan Reformasi Birokrasi harus dapat

mencapai hasil (*outcomes*) yang mengarah pada peningkatan kualitas kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, manajemen SDM Aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, perubahan pola pikir (*mind set*), dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kondisi ini diharapkan akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan membawa pemerintahan Indonesia menuju pada pemerintahan kelas dunia.

2) Terukur.

Pelaksanaan reformasi Birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus dilakukan secara terukur dan jelas target serta waktu pencapaiannya.

3) Efisien.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang dirancang dengan *outcomes oriented* harus memperhatikan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan profesional.

- 4) Efektif.
Reformasi Birokrasi harus dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target pencapaian sasaran Reformasi Birokrasi.

- 5) Realistik.
Output dan *outcomes* dari pelaksanaan kegiatan dan program ditentukan secara realistis dan dapat dicapai secara optimal.

- 6) Konsisten.
Reformasi Birokrasi harus dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu, dan mencakup seluruh tingkatan pemerintahan, termasuk individu pegawai.

- 7) Sinergi.
Pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan secara sinergi. Satu tahapan kegiatan harus memberikan dampak positif bagi tahapan kegiatan lainnya, satu program harus memberikan dampak

positif bagi program lainnya. Kegiatan yang dilakukan satu instansi pemerintah harus memperhatikan keterkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah lainnya, dan harus menghindari adanya tumpang tindih antar kegiatan di setiap instansi.

8) Inovatif.

Reformasi Birokrasi memberikan ruang gerak yang luas bagi K/L dan Pemda untuk melakukan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pertukaran pengetahuan, dan *best practices* untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

9) Kepatuhan.

Reformasi birokrasi harus dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

10) Dimonitor.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi harus dimonitor secara melembaga untuk memastikan semua tahapan dilalui dengan baik, target dicapai sesuai dengan rencana, dan penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat dilakukan perbaikan.

i. Strategi Pelaksanaan.

Langkah-langkah strategi pelaksanaan Reformasi Birokrasi meliputi tingkat pelaksanaan, pelaksana, program, dan metode pelaksanaan.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tingkat pelaksanaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

| Tingkat Pelaksanaan | | Keterangan |
|-------------------------|-------|--|
| Nasional | Makro | Menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi. |
| | Meso | Menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat K/L dan Pemda. |
| Kementerian/ Lembaga | Mikro | Menyangkut implementasi kebijakan/ program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda |

18. Road Map Reformasi Birokrasi.

Pelaksanaan operasional Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun sekali oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB).

Road Map Reformasi Birokrasi adalah bentuk operasionalisasi Grand Design Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan Reformasi Birokrasi dari 1 (satu) tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas. Sasaran tahun pertama akan menjadi dasar bagi sasaran tahun berikutnya, begitupun sasaran tahun-tahun berikutnya mengacu pada sasaran tahun sebelumnya.

Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan MenPANRB Nomor 20 Tahun 2010. Road Map Reformasi Birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali bertujuan untuk memberikan arah

pelaksanaan Reformasi Birokrasi di K/L dan Pemda agar berjalan secara efektif, efisien, terukur, konsisten, terintegrasi, melembaga, dan berkelanjutan.

Ruang lingkup Road Map Reformasi Birokrasi mencakup 3 (tiga) hal berikut:

- a. Penguatan Birokrasi Pemerintah Terwujudnya penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.
- b. Tingkat Pelaksanaan. Ada 2 (dua) tingkat pelaksanaan, yaitu tingkat nasional dan tingkat instansional. Pada tingkat nasional, pelaksanaan Reformasi Birokrasi dibagi ke dalam tingkat pelaksanaan makro dan meso. Tingkat pelaksana makro menyangkut penyempurnaan regulasi nasional dalam upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Sementara tingkat pelaksanaan meso menjalankan fungsi manajerial, yaitu mendorong kebijakan-

kebijakan inovatif, menerjemahkan kebijakan makro, dan mengkoordinasikan (mendorong dan mengawal) pelaksanaan Reformasi Birokrasi di tingkat K/L dan Pemda.

Pada tingkat instansional (disebut tingkat pelaksanaan mikro) menyangkut implementasi kebijakan/program Reformasi Birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional dan menjadi bagian dari upaya percepatan Reformasi Birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda.

- c. Program Program-program berorientasi hasil (*outcomes oriented programs*), baik pada tingkat makro, meso, maupun tingkat mikro sebagaimana dikemukakan pada tabel berikut ini:

| PROGRAM DAN KEGIATAN | INDIKATOR KINERJA | |
|---|---|---|
| | KELUARAN (OUTPUTS) | HASIL (OUTCOMES) |
| A. Manajemen Perubahan | | |
| 1. Pembentukan tim manajemen perubahan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah | Terbentuknya tim manajemen perubahan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah | Terbangunnya kesamaan persepsi, komitmen, konsistensi serta keterlibatan dalam pelaksanaan program dan kegiatan |
| 2. Penyusunan strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah | Tersedianya dokumen strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah | reformasi birokrasi pada seluruh tingkatan pegawai pada Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah |

| | | |
|--|--|--|
| <p>3. Sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi</p> | <p>Terselenggaranya sosialisasi dan internalisasi manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi</p> | |
|--|--|--|

B. Penataan Peraturan Perundang-undangan

| | | |
|--|--|---|
| <p>Penataan berbagai Peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah</p> | <p>1. Teridentifikasinya peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan/ diterbitkan oleh Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah</p> <p>2. Tersedianya Peta peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis atau tidak</p> | <p>Tercapainya peraturan perundang-undangan yang harmonis dan sinkron dan pelaksanaannya yang efektif dan efisien</p> |
|--|--|---|

| | | |
|--|---|--|
| | <p>sinkron di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah masing-masing serta lainnya</p> <p>3. Terlaksananya regulasi dan deregulasi peraturan perundang-undangan</p> | |
|--|---|--|

C. Penataan Dan Penguatan Organisasi

| | | |
|---|---|--|
| <p>1. Restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi unit kerja pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah</p> | <p>Tersedianya peta tugas dan fungsi unit kerja pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)</p> | <p>Meningkatnya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dan terhindarkan-</p> |
|---|---|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>2. Penguatan unit kerja yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat</p> | <p>Terbentuknya unit kerja yang menangani fungsi organisasi, tatalaksana, kepegawaian dan diklat yang mampu mendukung tercapainya tujuan dan sasaran reformasi birokrasi</p> | <p>nya duplikasi tugas dan fungsi yang dapat mendorong percepatan reformasi birokrasi</p> |
|--|--|---|

D. Penataan Tata Laksana

| | | |
|---|---|--|
| <p>1. Penyusunan SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi</p> | <p>Tersedianya dokumen SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi yang disahkan</p> | <p>Terselenggaranya transparansi, akuntabilitas dan standarisasi proses penyelenggaraan pemerintahan</p> |
| <p>2. Pembangunan atau Pengembangan <i>e-government</i></p> | <p>Tersedianya <i>e-government</i> pada K/L dan Pemerintah Daerah</p> | |

| E. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur | | |
|--|---|---|
| 1. Penataan sistem rekrutmen pegawai | Terbangunnya sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi | Diperolehnya para pegawai baru maupun yang sedang berkarir yang memiliki tingkat kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan |
| 2. Analisa Jabatan | Tersedianya uraian jabatan | Meningkatnya pemahaman dan penerapan atas uraian jabatan yang mengandung tugas, tanggung jawab dan hasil kerja yang harus diemban pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya |
| 3. Evaluasi Jabatan | Tersedianya Peringkat Jabatan | |

| | | |
|--|---|--|
| 4. Penyusunan standar kompetensi jabatan | Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan | kompetensi untuk masing-masing jabatan di dalam organisasi dan tersedianya informasi secara komprehensif dan akurat profil kompetensi individu |
| 5. Asesmen individu berdasarkan kompetensi | Tersedianya peta profil kompetensi individu | |
| 6. Penerapan sistem penilaian kinerja individu. | Tersedianya indikator kinerja individu yang terukur | Terwujudnya sistem pengukuran kinerja individu yang obyektif, transparan dan akuntabel |
| 7. Pembangunan/ Pengembangan <i>database</i> pegawai | Tersedianya data pegawai yang mutakhir dan akurat | Berjalannya sistem informasi pegawai yang akurat, transparan dan akuntabel |

| | | |
|---|--|---|
| <p>8. Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi</p> | <p>Terbangunnya sistem dan proses pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik.</p> | <p>Berjalannya sistem pendidikan dan pelatihan pegawai yang mengurangi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan</p> |
|---|--|---|

B. Penguatan Pengawasan

| | | |
|---|--|--|
| <p>1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada masing-masing K/L dan Pemerintah Daerah</p> | <p>Terjadinya peningkatan ketaatan, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi</p> | <p>Tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan efektif serta taat pada peraturan;</p> |
|---|--|--|

| | | |
|---|---|---|
| <p>2. Peningkatan Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai <i>Quality Assurance</i> dan <i>consulting</i></p> | <p>APIP yang lebih berperan dalam melakukan penguatan sistem pengendalian intern, <i>quality assurance</i> dan konsultasi atas pelayanan pemerintahan</p> | <p>Berjalannya pengelolaan keuangan negara yang andal dan terpercaya.</p> |
|---|---|---|

C. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

| | | |
|---|---|---|
| <p>1. Penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah</p> | <p>Terjadinya peningkatan kualitas laporan akuntabilitas kinerja</p> | <p>Berjalannya sistem akuntabilitas kinerja organisasi yang efektif</p> |
| <p>2. Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi</p> | <p>Terbangunnya sistem yang mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi yang terukur</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah</p> | <p>Tersusunnya Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Kementerian/L embaga dan Pemerintah Daerah</p> | |
| <p>D. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</p> | | |
| <p>1. Penerapan standar pelayanan pada unit kerja masing-masing K/L dan Pemerintah Daerah</p> | <p>Terimplementasinya penggunaan standar pelayanan dalam pelayanan publik</p> | <p>Terselenggaranya pelayanan publik yang lebih cepat, lebih aman, lebih baik dan lebih terjangkau</p> |
| <p>2. Penerapan SPM pada kabupaten/ kota</p> | <p>Terimplemen- tasinya penggunaan SPM pada pemerintah kabupaten/ kota</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| 3. Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik | Terjadinya peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik | |
| E. Monitoring Dan Evaluasi | | |
| 1. Monitoring | Tersedianya laporan monitoring | |
| 2. Evaluasi (dilakukan setiap tahun sekali) | Tersedianya laporan evaluasi tahunan | |
| 3. Evaluasi menyeluruh | Tersedianya laporan evaluasi lima tahunan | |

Dengan tercapainya keluaran dan hasil pelaksanaan program dan kegiatan reformasi birokrasi masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah diharapkan terbangun tata pemerintahan yang bebas dari praktik-praktik korupsi dengan daya dukung kapasitas pencegahan dan penindakan serta sistem integritas yang terkonsolidasi secara nasional. Penataan peraturan perundang-undangan nasional dan daerah akan dapat mendukung pencegahan korupsi secara konsisten. Penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen aparatur, penguatan pengawasan dan akuntabilitas kinerja serta peningkatan kualitas pelayanan publik diharapkan dapat meningkatkan kapasitas kelembagaan, memantapkan sistem, prosedur, dan mekanisme serta perumusan kebijakan, meningkatnya profesionalisme sumber daya aparatur, meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara dan menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang serta meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah yang mampu mendorong peningkatan efektifitas penyelenggaraan

pemerintah serta penyelenggaraan pelayanan prima.

Sebagai catatan, Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memiliki karakteristik yang berbeda sehingga pelaksanaan program dan kegiatan sebagaimana tabel di atas dilakukan dengan titik awal dan kecepatan yang berbeda. Selain itu, Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat melakukan inisiatif kegiatan dan program reformasi birokrasi tambahan lainnya sesuai dengan kreativitas dan kebutuhannya yang disertai paling tidak dengan indikator kinerja outputs dan outcomes.

19. Kriteria Dan Ukuran Penilaian Keberhasilan Reformasi Birokrasi.

Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 mencakup:

Ukuran keberhasilan tahun 2025, yang diharapkan telah menghasilkan governance yang berkualitas di

setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, ditandai dengan:

- a. Tidak ada korupsi;
- b. Tidak ada pelanggaran;
- c. APBN dan APBD baik;
- d. Semua program selesai dengan baik;
- e. Semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat;
- f. Komunikasi dengan publik baik;
- g. Penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif;
- h. Penerapan *reward* dan *punishment* secara konsisten dan berkelanjutan; dan
- i. Hasil pembangunan nyata (pro pertumbuhan, pro lapangan kerja, dan pro pengurangan kemiskinan; artinya, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat).

20. Opini Badan Pemeriksa Keuangan (Bpk)

Opini merupakan pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan yang didasarkan

pada kriteria (i) kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintahan, (ii) kecukupan pengungkapan (*adequate disclosures*), (iii) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan (iv) efektivitas sistem pengendalian intern.

Terdapat 4 (empat) jenis opini yang dapat diberikan oleh pemeriksa, yakni (i) opini wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion*), (ii) opini wajar dengan pengecualian (*qualified opinion*), (iii) opini tidak wajar (*adversed opinion*), dan (iv) pernyataan menolak memberikan opini (*disclaimer of opinion*)

| No | Jenis Opini | Keterangan |
|----|--------------------------------|---|
| 1. | Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) | Auditor tidak memiliki reservasi tentang laporan keuangan pemerintah. Keempat kriteria diatas terpenuhi. Ini juga dikenal sebagai pendapat bersih berarti bahwa laporan keuangan disajikan secara wajar (fair). |

| | | |
|----|---------------------------------|--|
| 2. | Wajar Dengan Pengecualian (WDP) | Masih ada penggunaan keuangan negara yang bersifat material yang menyimpang dari standar akuntansi pemerintahan dan peraturan perundangan yang berlaku |
| 3. | Tidak Wajar | Ini adalah jenis opini audit yang menyatakan bahwa laporan keuangan tidak menyajikan secara wajar posisi keuangan, realisasi anggaran, dan perubahan posisi keuangan, sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum |
| 4. | Disclaimer | Banyak rekening/perkiraan/pos mata anggaran yang tidak didukung dengan buku, catatan dan bukti transaksi, atau sekalipun buku, catatan dan bukti transaksi ada, pihak pemeriksa mengalami kesulitan untuk menelusuri alur dokumen (flow of document) dan banyak hal-hal yang menyimpang dari peraturan dan perundangan yang ada. |

BAB V

KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Setelah membaca Bab ini, calon peserta Diklat diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang pengertian kepemimpinan, gaya kepemimpinan, tipologi kepemimpinan, teori kepemimpinan, kompetensi kepemimpinan, dan kepemimpinan abad 21.

21. Pengertian Kepemimpinan.

Definisi dari kepemimpinan atau *leadership* yang diberikan oleh beberapa pakar baik dalam negeri maupun luar negeri adalah:

- a. *Leadership is any attempt to influence the behaviour of another individual or group* (Paul Hersey in “*the situasional leader*”).
- b. *Leadership is the ability to decide what is to be done and then get others to want to do it.* (Dwight D. Eisenhower).
- c. *Psychological, and other resources so as to arouse, Engage, and satisfy the motives of followers.* (James Macgregor Burns in “*leadership*”).

- d. Kepemimpinan adalah Kemampuan seseorang untuk membawa atau mengajak orang-orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memperoleh kepercayaan dan respek dari orang-orang itu. (Sayidiman Suryodiningrat dalam kepemimpinan ABRI 1996).
- e. *Quantum Leadership* adalah konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat melihat dan bermimpi, mengubah serta menggerakkan anak buah ke arah tujuan yang direncanakan. (AB. Susanto).

Beberapa buku tentang kepemimpinan mengemukakan bahwa perbedaan antara pemimpin dan manajer tampak dari kompetensi atau pun perannya masing-masing, yaitu: pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan; sedangkan manajer adalah orang yang dapat mengerjakan secara benar semua tugas dan tanggung jawab yang ditentukan.

Sedangkan kepemimpinan dan manajemen adalah 2 (dua) konsep yang berbeda namun saling melengkapi, bukan mengganti. Persamaannya terletak pada pencapaian keberhasilan atau sukses organisasi. Sedangkan perbedaannya terletak pada fungsi dan aktivitasnya. Kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan; sedangkan manajemen berkaitan dengan penganggulan kompleksitas (Kotter, 1991).

Secara praktis, kepemimpinan dirumuskan sebagai suatu seni memobilisasi orang-orang lain (bawahan dan pihak lain) pada suatu upaya untuk mencapai aspirasi dan tujuan organisasi.

21. Gaya Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995).

Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini:

- a. Teori Genetis (Keturunan). Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

- b. Teori Sosial. Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “*Leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- c. Teori Ekologis. Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua

teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

22. Tipologi Kepemimpinan.

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997):

- a. Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- b. Tipe Militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut

disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- c. Tipe Paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.
- d. Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang

amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*).

- e. Tipe Demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik

dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *team work* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin. Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

23. Kompetensi Kepemimpinan.

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas,

fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan”. Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan kawan-kawan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993).

Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain *traits* dari Spencer dan Zwell tersebut, terdapat karakteristik kompetensi lainnya, yaitu berupa *motives*, *self konsep* (Spencer, 1993), *knowledge*, dan *skill* (Spencer, 1993; Rothwell and Kazanas, 1993). Menurut *review* Asropi (2002), berbagai kompetensi tersebut mengandung makna

sebagai berikut: *Traits* merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

Motives adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990). *Self concept* adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.

Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat intention dalam diri individu, *skill* bersifat perilaku yang di dalamnya terdapat *motives, traits, self concept, dan knowledge*.

Menurut Spencer dan Kazanas, kompetensi tersebut dapat diturunkan ke dalam jenjang kepemimpinan berikut: pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan pengendali operasi teknis (supervisor). Kompetensi pada pimpinan puncak adalah *result (achievement) orientation, relationship building, initiative, influence, strategic thinking, building organizational commitment, entrepreneurial orientation, empowering others, developing others, dan felexibility*.

Adapun kompetensi pada tingkat pimpinan menengah lebih berfokus pada *influence, result (achievement) orientation, team work, analitical thinking, initiative, empowering others, developing others, conceptual thinking, relationship building, service orientation, interpersonal awareness, cross cultural sensitivity, dan technical expertise*. Sedangkan pada tingkatan supervisor kompetensi kepemimpinannya lebih befokus pada *technical expertise, developing others, empowering others, interpersonal understanding, service orientation, building organzational commitment, concern for order, influence, felexibility, relatiuonship building,*

result (achievement) orientation, team work, dan cross cultural sensitivity.

Dalam hubungan ini Kouzes dan Posner 1995) meyakini bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang atau pun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Dikemukakan, kualitas kepemimpinan manajerial adalah suatu cara hidup yang dihasilkan dari "mutu pribadi total" ditambah "kendali mutu total" ditambah "mutu kepemimpinan".

Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu; (1) pemimpin yang menantang proses, (2) memberikan inspirasi wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi, (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan.

Adapun ciri khas manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun manajerial.

Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan "*status quo*" dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya.

Sementara itu, Soetjipto Wirosardjono (1993) menandai kualifikasi kepemimpinan berikut, "kepemimpinan yang kita kehendaki adalah kepemimpinan yang secara sejati memancarkan wibawa, karena memiliki komitmen, kredibilitas, dan integritas".

Bagi Rosabeth Moss Kanter (1994), dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin terasa kompleks dan akan berkembang semakin dinamik, diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa *conception* yang tepat, *competency* yang cukup, *connection* yang luas, dan *confidence*.

24. Kepemimpinan Abad 21.

White Hodgson, dan Cramer (1997:129-163), berpendapat kepemimpinan masa depan adalah pemimpin yang terus belajar, memaksimalkan energi dan menguasai perasaan yang terdalam, kesederhanaan, dan multifokus.

Oleh karena itu, dinyatakan bahwa kualitas menjadi penting dan kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan bersaing. Mencari pengetahuan dan menggali ilmu harus terus dilakukan bagi pemimpin masa depan, hal ini sangat penting sebab ilmu pengetahuan merupakan energi vital bagi setiap organisasi. Sejalan dengan pendapat ini, Kotter (1998), mengemukakan bahwa kemampuan seseorang pemimpin masa depan meliputi kemampuan intelektual dan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Ronald Heifetz dan Laurie (1998) berpendapat, kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang menekan, memperhatikan

pemeliharaan disiplin, memberikan kembali kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya.

Ditambahkan, kepemimpinan harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerjasama yang baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan yang baru terhadap pekerjaan.

Demikian pula halnya beberapa gaya, tipologi, atau pun model dan teori kepemimpinan yang telah berkembang pada dekade-dekade akhir Abad 20 yang relevan dalam menghadapi tantangan dan permasalahan Abad 21, dapat kita pertimbangkan dalam mengembangkan Kepemimpinan Abad 21, termasuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksi-onal sebagai alternatif model kepemimpinan Abad ke-21:

a. Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan

meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan-an organisasi (Bass, 1985).

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan di dasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian (Burns, 1997).

Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan,

kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya.

Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan transforming of visionary menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut.

- 1) *Attributed charisma*. Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi

dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

- 2) *Idealized influence*. Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya.

Hal ini disebabkan perilaku yang menomor-satukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

- 3) *Inspirational motivation*. Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan.

Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan

sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

- 4) *Intellectual stimulation.* Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai "*learning organization*").
- 5) *Individualized consideration.* Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan

mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

b. Kepemimpinan Transaksional.

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu, artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan

tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama.

Menurut Bass (1985), sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni; pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi yakni, bahwa inti teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (*exchanges process*) yang bersifat ekonomis, sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang di dasari nilai-nilai, keyakinan-

keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Hal ini bermakna, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, adapun teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

BAB VI
ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN
PEMERINTAHAN RI

Setelah membaca Bab ini, calon peserta Diklat diharapkan mampu memahami dan menjelaskan tentang Membangun Pemerintahan yang baik, Sistem pengelolaan pembangunan, pembangunan daerah, sektor dan negara, pengembangan pelaksanaan pelayanan prima, hukum administrasi negara, analisis kebijakan publik, dan teknologi informasi dalam pemerintahan

25. Sistem Pengelolaan Pembangunan

a. Memahami Sistem Pengelolaan Pembangunan

Sistem Pengelola Pembangunan merupakan suatu tata pola perumusan rencana, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan (program dan kebijaksanaan) untuk mencapai kehidupan masyarakat yang lebih maju, lebih adil, lebih makmur dan lebih kuat ikatan kebangsaannya.

Pembentukan Sistem Pengelola Pembangunan merupakan upaya mencapai

sasaran pembangunan yang bersifat universal yaitu:

- 1) Meningkatkan ketersediaan dan perluasan barang-barang yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dasar yaitu pangan, papan, kesehatan dan perlindungan.
 - 2) Menaikkan tingkat kehidupan masyarakat, termasuk peningkatan pendapatan lapangan kerja yang luas dan pendidikan yang lebih baik.
 - 3) Memperlebar rentang pilihan ekonomi dan sosial perorangan dan masyarakat dengan membebaskannya dari ketergantungan terhadap bangsa lain, serta kebodohan dan kesengsaraan.
- b. Pengertian, Landasan, dan Tujuan Sistem Pengelolaan Pembangunan Nasional.

Sistem pengelolaan pembangunan adalah suatu tata pola perumusan, pelaksanaan, pengendalian pelaksanaan, evaluasi pasca kebijaksanaan dan program-program pembangunan secara jangka panjang, menengah dan operasional tahunan.

Penyusunan sistem pengelolaan pembangunan mempertimbangkan: masalah dasar pembangunan nasional Indonesia seperti (penduduk miskin, pembangunan daerah, penegakkan hukum dan menjaga kesatuan nasional); dan masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan pembangunan seperti perlunya pengalihan ketergantungan sumber dana pembangunan dari pinjaman luar negeri kepada sumber dana dalam negeri serta pengembangan ekspor non migas dan pariwisata. Landasan sistem pengelolaan pembangunan nasional adalah landasan idiil, konstitusional operasional.

Tujuan sistem pengelolaan pembangunan nasional adalah mewujudkan penyelenggaraan negara yang berencana, bertahap dan berkesinambungan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Tuntutan masyarakat mengenai pentingnya reformasi di kalangan penyelenggara negara agar mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme telah diamanatkan pada TAP MPR Nomor: IX/MPR/1998 yang menegaskan bahwa penyelenggara negara, baik yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, atau yudikatif, bersama masyarakat berkewajiban menegakkan asas umum penyelenggaraan negara yang baik meliputi: Asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas keterbukaan,

asas proporsionalitas, asas profesionalitas, asas akuntabilitas.

c. Visi, Misi dan Strategi Pembangunan Nasional

Visi pembangunan nasional adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera dalam wadah negara kesatuan RI yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan teknologi, memiliki etos kerja yang tinggi serta berdisiplin.

Misi Pembangunan Nasional adalah untuk mewujudkan visi bangsa Indonesia masa depan, ditetapkan misi sebagai berikut:

- 1) Pengamalan Pancasila secara konsisten dalam kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara.

- 2) Peningkatan pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari untuk mewujudkan kualitas keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam kehidupan dan mantapnya persaudaraan umat beragama yang berakhlak mulia, toleran, rukun dan damai.
- 3) Penjaminan kondisi aman, damai, tertib dan ketentraman masyarakat.
- 4) Perwujudan sistem dan iklim nasional yang demokratis dan bermutu guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggungjawab, berketrampilan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas manusia Indonesia.

- 5) Perwujudan sistem hukum nasional, yang menjamin tegaknya supremasi hukum dan hak asasi manusia berlandaskan keadilan dan kebenaran.
- 6) Perwujudan kesejahteraan rakyat yang ditandai oleh meningkatnya kualitas kehidupan yang layak dan bermartabat serta memberi perhatian utama pada tercukupinya kebutuhan dasar yaitu pangan, sandang, papan, kesehatan, pendidikan dan lapangan kerja.
- 7) Pemberdayaan masyarakat dan seluruh kekuatan ekonomi nasional, terutama pengusaha kecil, menengah dan koperasi, dengan mengembangkan sistem ekonomi kerakyatan yang bertumpu pada mekanisme pasar yang berkeadilan berbasis pada sumber daya alam dan sumber daya manusia yang produktif, mandiri, maju, berdaya saing, berwawasan lingkungan dan berkelanjutan.

- 8) Penegakkan kedaulatan rakyat dalam segala aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- 9) Perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.
- 10) Perwujudan kehidupan sosial budaya yang berkepribadian, dinamis, kreatif, dan berdaya tahan terhadap pengaruh globalisasi.
- 11) Perwujudan otonomi daerah dalam rangka pembangunan daerah dan pemerataan pertumbuhan dalam wadah NKRI.
- 12) Perwujudan politik luar negeri yang berkedaulatan, bermartabat, bebas dan

pro-aktif bagi kepentingan nasional dalam menghadapi perkembangan global.

- d. Struktur kelembagaan dalam pengelolaan pembangunan nasional.

Sistem pengelolaan pembangunan yang melembaga sampai saat ini merupakan suatu tata pola siklus yang mencakup perencanaan, penganggaran dan pengawasan terhadap kebijakan dan program pembangunan dalam jangka panjang, menengah dan operasional tahunan. Untuk pemerintah berperan aktif dalam mendorong dan melaksanakan pembangunan nasional.

Disamping itu pengelolaan pembangunan nasional tidak terpisahkan dengan struktur kelembagaan pemerintahan dalam pembangunan nasional. Dari struktur kelembagaan DPR/DPRD, Bappenas, Unit Perencanaan Daerah, Lembaga tinggi dan Kementerian/LPNK, serta Dinas/non-dinas berperan dalam menyusun perencanaan pembangunan nasional/daerah. Sebagai

konsekuensinya struktur kelembagaan yang terbentuk tersebut menciptakan hirarkhi perencanaan pembangun-an nasional/daerah.

e. Proses Perencanaan Pembangunan Nasional.

Siklus perencanaan atau siklus penyusunan rencana pembangunan pada dasarnya terdiri dari atas tiga tahapan utama yaitu tahap penyusunan rencana, tahap pelaksanaan, serta tahap pemantauan dan evaluasi. Dalam siklus ini terlibat berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah. Hasil dari siklus perencanaan berupa dokumen-dokumen perencanaan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, seperti propenas dan propeda, saling terkait mengikuti suatu hirarkhi. Dokumen perencanaan tersebut selanjutnya menjadi masukan bagi kegiatan penyusunan anggaran.

26. Pembangunan Daerah, Sektor dan Negara.

- a. Kewenangan Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Daerah

Otonomi daerah pada dasarnya adalah desentralisasi kewenangan yang selama ini berada Pemerintah pusat dan pemerintah daerah propinsi kepada pemerintah daerah kabupaten dan pemerintah daerah kota. Pembagian kewenangan antara ketiga pemerintahan tersebut diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan melalui Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai daerah otonom, telah direvisi melalui Undang-Undang RI nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan UU RI Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah.

Kewenangan pemerintahan pusat meliputi bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama dan bidang lain terdiri atas kebijakan tentang perencanaan nasional, pengendalian pembangunan nasional dan makro, dana perimbangan keuangan, sistem administrasi negara, lembaga perekonomian negara, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya manusia, pendayagunaan sumberdaya alam, teknologi tinggi yang strategis, konservasi dan standarisasi nasional.

Kewenangan pemerintah daerah propinsi sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas kabupaten/kota serta kewenangan di bidang:

- 1) Perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah propinsi secara makro.
- 2) Pendidikan dan pelatihan bidang tertentu.
- 3) Alokasi sumberdaya manusia potensial.

- 4) Penelitian yang mencakup wilayah propinsi.
- 5) Pengelolaan pelabuhan regional.
- 6) Pengendalian lingkungan hidup.
- 7) Promosi dengan budaya/pariwisata.
- 8) Penanganan penyakit menular dan hama tanaman.
- 9) Perencanaan tata ruang propinsi.

Untuk mempercepat pembangunan daerah yang dipandang masih lebih tertinggal, maka ditetapkan adanya otonomi khusus. Otonomi khusus diberikan kepada Propinsi Daerah Istimewa Aceh, Propinsi papua.

b. Keadaan Tantangan dan Strategi.

Keberhasilan pembangunan nasional maupun daerah ditentukan lima faktor utama yaitu:

- 1) Keadaan daerah, meliputi keadaan sosial politik, budaya, keamanan, fisik daerah dan sarana umum.
- 2) Rencana pembangunan, meliputi tujuan, sasaran dan target pembangunan, strategi dan rencana pelaksanaan.
- 3) Sarana pembangunan, meliputi kelembagaan, dana dan sumberdaya manusia serta sumberdaya alam yang tersedia.
- 4) Pengaruh eksternal, meliputi pengaruh keadaan sosial politik ekonomi dan keamanan dunia serta kekuatan yang secara khusus mempengaruhi dan keadaan nasional bagi pembangunan daerah.
- 5) Pelaksanaan, meliputi pelaksanaan ketentuan-ketentuan serta pengaturan dan pelaksanaan rencana pembangunan.

Faktor yang mempengaruhi strategi yang diterapkan pada pembangunan daerah dan nasional terutama:

- 1) Keadaan sosial, ekonomi, dan budaya serta sikap masyarakat terhadap berbagai keadaan dan perubahan.
- 2) Potensi seluruh sumberdaya, meliputi tenaga kerja modal dan sarana ekonomi.
- 3) Tujuan dan sasaran pembangunan serta hasil pembangunan yang diharapkan.
- 4) Peluang yang tersedia untuk menetapkan berbagai strategi pembangunan, baik pada perekonomian dalam negeri maupun perekonomian global.
- 5) Kemudahan perencanaan dan pelaksanaan pembangunan.
- 6) Resiko kegagalan yang mungkin timbul.

Strategi yang dipilih pada umumnya memiliki ciri "SMART" sebagai berikut:

- 1) Sederhana "*Simple*" mudah dimengerti.
- 2) Hasil yang dicapai jelas dan terukur "*Measurable*".
- 3) Dapat dan mudah dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan "*Applicable and Accountable*".
- 4) Resiko kegagalan dan biaya kecil "*Riskless and costless*".
- 5) Mencapai target yang diinginkan pada waktu yang ditetapkan "*Target and Time Bound*".

c. Perencanaan Pembangunan.

Perencanaan memiliki kedudukan yang sangat penting di dalam pembangunan karena dapat menjadikan kegiatan pembangunan:

- 1) Dilaksanakan secara sistematis, terarah sesuai dengan tujuan pembangunan dan berkelanjutan.
- 2) Lebih efisien didalam penggunaan dana, tenaga dan sumberdaya yang lain pada setiap kegiatan.
- 3) Lebih tepat guna bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pemeliharaan lingkungan serta sumberdaya yang lain untuk tetap mendukung kesejahteraan.
- 4) Memiliki dasar-dasar untuk pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan.
- 5) Memiliki sarana untuk mencatat dan menilai pelaksanaan dan manfaat kegiatan pembangunan daerah.

d. Penyelenggaraan, Hambatan dan Penilaian.

Langkah pertama dalam menyelenggarakan pembangunan nasional, sektor, daerah propinsi maupun daerah kabupaten/kota,

bahkan untuk kegiatan dan satuan yang lebih kecil, baik pembangunan yang dibiayai dan diselenggarakan oleh pemerintah, swasta maupun oleh masyarakat adalah secara koordinatif dan formal membahas dan menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apa yang harus dilaksanakan?
- 2) Sudah siapkah untuk dilaksanakan?
- 3) Dimana dilaksanakannya?
- 4) Bagaimana melaksanakannya?
- 5) Siapa pelaksananya?
- 6) Kapan mulai dilaksanakan dan kapan harus selesai?
- 7) Siapa yang akan mengawasi dan mengendalikan?
- 8) Bagaimana pertanggungjawabannya?

- 9) Sudah siapkah satuan kerja, tata kerja dan sarana yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan pembangunan?

Kelemahan pemerintah daerah dapat menyebabkan terhambatnya pembangunan daerah itu sendiri. Kelemahan itu meliputi:

- 1) Kelemahan kelembagaan, meliputi keterbatasan peraturan organisasi, serta tata kerja yang kurang jelas.
- 2) Kekurangan dana dan sarana.
- 3) Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia pada pemerintahan kurang memadai.
- 4) Kelemahan dalam penguasaan berbagai data yang diperlukan untuk perencanaan pembangunan.
- 5) Sikap sentralistik aparatur pemerintah yang ditandai dengan ketidak beranian bertindak tanpa petunjuk pelaksanaan daerah pemerintah pusat.

- 6) Korupsi kolusi dan sikap mementingkan keperluan keluarga dan golongan telah membudaya.

27. Pengembangan Pelaksanaan Pelayanan Prima

a. Makna Pelayanan Prima.

Paradigma merupakan suatu konsepsi yang mendasari seseorang untuk merefleksikan keyakinannya bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (*customer*) dimana pelanggan yang dilayani merasa diperhatikan atau tidak dipersulit.

Instrumennya adalah dari senang dilayani menjadi gemar melayani, kepuasan pelanggan merupakan tujuan dalam memberikan pelayanan. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila aparatur yang memberikan pelayanan berpedoman pada visi, misi pelayanan tercapainya pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Prinsip dalam pengukuran kinerja pelayanan adalah sesuai dengan standart pelayanan yang diberikan kepada pelanggan yang cepat, tepat, akurat, murah, efisien, efektif, dan dengan pelayanan yang ramah.

b. Strategi Pelayanan Prima.

Strategi pelayanan prima yang mengacu pada kepuasan/keinginan pelanggan antar lain dapat ditempuh melalui:

- 1) Implementasi visi, misi pelayanan pada semua level yang terkait dengan pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat (pelanggan/*customer*).
- 2) Hakekat pelayanan prima dispakati untuk dilaksanakan oleh semua aparatur yang memberikan pelayanan.
- 3) Bahwa dalam pelaksanaan pelayanan prima, didukung oleh sistem dan lingkungan yang dapat memotivasi

anggota organisasi untuk melaksanakan pelayanan prima.

- 4) Pelaksanaan pelayanan prima aparatur pemerintah, didukung oleh sumber daya manusia, dana, dan teknologi canggih yang tepat guna.
- 5) Pelayanan prima dapat berhasil guna, apabila organisasi menerbitkan standar pelayanan prima yang dapat dijadikan pedoman dalam melayani dan panduan bagi pelanggan yang memerlukan jasa pelayanan.

c. Standar Pelayanan Prima.

Konsepsi penyusunan standar pelayanan merupakan eksistensi organisasi yang diharapkan dapat memberi jawaban terhadap tuntutan perubahan pada era/revolusi dan evolusi pelayanan yang dewasa ini menjadi kebutuhan vital warga masyarakat.

Tuntutan dan tantangan seperti dikemukakan di atas, membutuhkan energi dan atensi meskipun masih dalam tataran konsepsi dalam menghadapi era globalisasi dunia yang sarat dengan kompetisi. Untuk itu diperlukan konsep yang tepat dan kompetensi aparatur dalam mengimplementasikan pelayanan prima, serta koneksi/sinkronisasi yang sinergi antara aparatur yang memberikan pelayanan dengan pelanggan yang memerlukan jasa pelayanan.

Standar pelayanan prima pada organisasi pemerintah menjadi penting dihayati dalam pelaksanaannya karena pada dasarnya merupakan fitrah yang melekat dalam tugas pokok dan fungsi aparatur dalam organisasi pemerintah.

Sasaran pelayanan prima yang SMART adalah:

- 1) *Spesivic* (spesifik).
- 2) *Measurable* (dapat diukur).

- 3) *Achievable* (dapat dicapai).
- 4) *Relevant* (sesuai kepentingan pelanggan)
- 5) *Timed* (jelas penentuan batas jangka waktunya).

d. Sikap Dalam Pelayanan Prima.

Dalam pelayanan prima, sikap asertif merupakan suatu ketegasan dan penegasan dalam berkomunikasi dengan pelanggan yang memerlukan jasa pelayanan. Dalam sikap *assertif* ini akan ditemukan dan mempertemukan kesepahaman antara aparatur pelayanan dengan pelanggan dalam mencapai tujuan pelayanan.

Sikap dan komunikasi asertif merupakan cara/pendekatan dalam berinteraksi dengan pelanggan yang didasarkan pada prinsip, aktif, berinisiatif dalam mengekspresikan hak-hak orang lain (pelanggan) tanpa merendahkan orang lain. Sikap ini diharapkan akan melahirkan prinsip saling menguntungkan

karena berusaha menghindari sikap egoisme sektoral.

28. Hukum Administrasi Negara.

- a. Pengertian dan Sumber Hukum Administrasi Negara.

Hukum Administrasi Negara merupakan sub sistem dari Sistem Hukum Nasional yang berlaku di Indonesia, oleh karena itu hukum administrasi negara harus didasarkan kepada Pancasila dan UUD 1945 serta peraturan perundang-undangan lainnya yang tumbuh dan berkembang di masyarakat Indonesia.

Hukum Administrasi Negara adalah merupakan keseluruhan aturan-aturan hukum yang harus diperhatikan oleh alat-alat perlengkapan negara dan aparatur pemerintah apabila menjalankan kekuasaannya.

Adapun tujuan hukum administrasi negara adalah memberikan batasan wewenang kepada aparatur negara dan aparatur

pemerintah agar dalam penyelenggaraan tugas-tugas umum pembangunan dan pemerintah tidak berbuat sewenang-wenang serta dapat melindungi warga masyarakat, dengan demikian tidak terjadi benturan kepentingan antara penguasa dengan warga masyarakat.

Dalam era reformasi dan transparansi serta persaingan global dewasa ini, sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah didalam menjalankan tugas dan fungsinya dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang membutuhkannya.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya dituntut untuk berpedoman pada asas-asas umum penyelenggaraan pemerintahan yang baik serta dapat menegakkan supremasi hukum, hal ini sebagaimana diamanatkan didalam Ketetapan MPR Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999

tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, serta Instruksi Presiden Nomor VII Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta peraturan Perundang-undangan lainnya, semua peraturan perundang-undangan tersebut dibuat agar aparatur negara dan aparatur pemerintah didalam melaksanakan tugas sehari-hari tidak terjadi adanya tuntutan atau gugatan dari masyarakat yang merasa dirugikan kepentingannya, dengan demikian akan terwujud adanya suatu pemerintahan yang baik atau *good governance*.

b. Hubungan Hukum Administrasi Negara dengan Hukum Tata Negara.

1) Perbedaan Hukum Administrasi Negara dengan Hukum Tata Negara:

a) Hukum Tata Negara ialah keseluruhan aturan-aturan hukum yang mengadakan alat-alat perlengkapan dan mengatur

kekuasaannya. Hukum Administrasi Negara adalah keseluruhan aturan-aturan hukum yang harus diperhatikan oleh alat perlengkapan negara atau pemerintah jika menjalankan kekuasaannya. (Prof. Mr. J. Oppenheim).

- b) Hukum Tata Negara mengatur negara dalam keadaan pasif, sedangkan Hukum Administrasi Negara mengatur negara dalam keadaan aktif. (Fritz Fiener).
- c) Hukum Tata Negara adalah keseluruhan aturan-aturan hukum yang mengatur negara dalam keadaan statis. Sedangkan Hukum Administrasi Negara adalah aturan-aturan hukum yang mengatur negara dalam keadaan dinamis. (Dr. Mr. H. J. Romijn).
- d) Hukum administrasi negara ialah keseluruhan aturan yang sejak

berabad-abad tidak termasuk hukum tata negara materiil, hukum perdata materiil dan hukum pidana materiil. Hukum administrasi negara ada 4 bagian yaitu sebagai berikut: hukum yang mengatur pemerintahan; hukum peradilan; hukum kepolisian; hukum yang mengatur perundang-undangan. (Cornelis van vollenhouven).

- 2) Hubungan antara hukum tata negara dengan hukum administrasi negara.

Pengertian hukum tata negara adalah hukum mengenai konstitusi dari pada negara secara keseluruhan, sedangkan hukum administrasi negara adalah khusus hanya kepada administrasinya saja, sehingga hubungannya adalah keduanya baik administrasi dan konstitusi hukum merupakan satu rangkaian yang tidak bisa dipisahkan dalam pelaksanaan pemerintahan di bidang hukum.

- c. Pengawasan Administratif dan Pengawasan Yuridis Terhadap Pemerintah.

Pengawasan yang dikenal di Indonesia adalah

- 1) Pengawasan Fungsional yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah yang tugas pokoknya melakukan pengawas-an, seperti BPK, Itjen dan Itwilprop atau Itwilkab.
- 2) Pengawasan Legislatif, yaitu pengawas-an yang dilakukan oleh Lembaga Perwakilan Rakyat baik di Pusat maupun di Daerah.
- 3) Pengawasan Melekat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap bawahan dan satuan kerja yang dipimpinya.

- 4) Pengawasan Masyarakat, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat, seperti yang dilakukan oleh media massa, Lembaga Swadaya Masyarakat dan sebagainya.

Jakarta, Juli 2018

Tim Penyusun,