

BAB 1

KOMITMEN MUTU

A. Berfikir Kreatif

Berfikir kreatif menunjukkan kemampuan orang untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Kreativitas seringkali muncul dalam pikiran seseorang yang merasa tidak puas atau merasa bosan atas sesuatu yang sudah ada. Dia menginginkan sesuatu yang baru dan berbeda, kemudian berimajinasi tentang keinginannya tersebut. Daya imajinasinya dikaitkan dengan peluang dan tantangan yang terbentang di hadapannya, sesuatu prediksi pikirannya terkait manfaat yang akan diperoleh jika karyanya tersebut diwujudkan. Dia harus memikirkan manfaat untuk dirinya dan sekaligus manfaat bagi orang lain.

Suryana (2013: 70) mendefinisikan, “Kreativitas berfikir adalah proses menghasilkan ide, gagasan, imajinasi, dan khayalan-khayalan (*dreams*). Hasil dari kreativitas berpikir tersebut ditransformasikan ke dalam bentuk inovasi untuk menciptakan nilai tambahan ...”. Sejalan dengan pandangan tersebut, Kim dan Mauborgne (2006: 28-32) mengemukakan konsep *Blue Ocean Strategy* yang menegaskan pentingnya langkah strategis untuk menciptakan kinerja tinggi sebuah perusahaan (organisasi). Langkah strategis yang dikembangkan dalam konsep *Blue Ocean Strategy* adalah dengan menangkap peluang baru melalui inovasi nilai.

Suryana (2013: 92) menyimpulkan empat cara berinovasi, yaitu:

- a. Dengan cara penemuan, yaitu dengan cara mengkreasikan suatu produk, jasa, atau proses yang belum pernah dilakukan sebelumnya.
- b. Dengan cara pengembangan, yaitu dengan cara mengembangkan produksi, jasa, atau proses yang sudah ada.

- c. Dengan cara duplikasi, yaitu dengan cara menirukan produk, jasa, dan proses yang sudah ada.
- d. Dengan cara sintesis, yaitu dengan cara perpanduan konsep dan faktor-faktor yang sudah ada menjadi formulasi baru.

Sebuah inovasi akan memiliki makna, apabila bermanfaat bagi pihak lain. Dubrin, Andrew J. (2010: 322) mengemukakan bahwa proses berpikir kreatif akan terjadi secara berkelanjutan yang dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu: *“expertise, creative thinking skill, and tas motivation”*.

Bentuk kreatifitas adalah menciptakan ke unikan, menemukan sesuatu yang berbeda dari yang sudah ada, melahirkan karya-karya inovatif, mengusulkan perubahan SOP mengikuti kaidah kekinian.

B. Pendekatan Inovatif Dalam Penyelenggaraan Pemerintah

Inovasi adalah perubahan, hal ini mengandung arti bahwa ketika lahir sebuah inovasi produk/jasa, maka disitu telah terjadi perubahan atas produk/jasa tersebut. Apapun perubahannya, targetnya adalah untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Instansi pemerintah sebagai organisasi nonprofit merupakan lembaga yang menghasilkan jasa (*services*) bagi masyarakat sebagai konsumen atau pelanggannya.

Inovasi produk dapat dilihat pada aspek perubahan tata letak ruangan kerja yang dapat memeberikan kenyamanan bagi pegawai dan masyarakat yang memerlukan layanan, bertambahnya jenis layanan yang dapat diberikan oleh instansi. Inovasi proses dilakukan melalui reformasi birokrasi dengan memberikan metode pelayanan baru (misalnya layanan satu atap, layanan memlalui pemangkasan birokrasi), penggunaan teknologi baru, prosedur kantor disederhanakan, dan percepatan waktu layanan. Inovasi paradigm berhubungan dengan perubahan model mental yang mengubah

minsite pelanggan dalam mendapatkan layanan, misalnya: mesin ATM yang dapat digunakan untuk mengambil dan atau menyimpan uang dari dan di bank, layanan berbasis internet (*e-banking, e-com-merce, e-learning, e-procurement, e-mail, e-business*).

C. Membangun Komitmen Mutu Melalui Inovasi

Contoh dan pengalaman terbaik sebenarnya merupakan hal yang sudah biasa terjadi dalam ranah publik. Kecenderungan saat ini dalam inovasi pelayanan publik maupun inovasi dalam sektor swasta haruslah bersifat inklusif, berkelanjutan dan menggunakan sumber daya lokal. Maksudnya adalah agar adanya rasa memiliki diantara warga masyarakat, para pemangku kepentingan, dan pihak pemerintah sebagai penyedia jasa layanan publik. Pegawai pemerintah sebagai bagian dari birokrasi berperan sentral dalam menciptakan pelayanan publik yang prima. Pelayanan publik yang prima bersifat dinamis, terus berkembang sesuai kebutuhan dan waktu dimana pelayanan tersebut dilakukan.

Untuk menciptakan mutu pelayanan prima diperlukan perubahan orientasi, sikap, dan cara kerja sebagai berikut:

1. Dari orientasi kepada peraturan menjadi orientasi kepada masyarakat.
2. Dari cara kerja “asal bapak senang” dan asal-asalan menjadi berorientasi kepada mutu.
3. Dari sikap pasif menjadi proaktif dan inovatif.
4. Dari cara kerja individualism dan egosentris (bekerja sendiri-sendiri dan berorientasi melayani pimpinan) menjadi cara kerja tim (kolektif) sebagai satu kesatuan proses untuk melayani masyarakat.

Sifat yang harus dimiliki oleh aparatur yang mampu menciptakan inovasi adalah sebagai berikut:

- a. Merasa butuh untuk terus mengembangkan kemampuan

- b. Berpikir kritis terhadap situasi yang berkembang
- c. Memiliki pemikiran yang dinamis
- d. Sifat yang ingin selalu produktif

Faktorpendukung yang dapat menjadikan aparat mampu menciptakan inovasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang memfasilitasi terjadinya inovasi
2. Kepemimpinan yang memiliki visi dan misi untuk melakukan perubahan yang lebih baik.
3. Lingkungan kerja yang kondusif, dan memotivasi individu

BAB 2

ETIKA PUBLIK

A. Pengertian Kode Etika

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

B. Kode Etika Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Undang-undang ASN (UU ASN), kode etika perilaku ASN yakni sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.
2. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin.
3. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan.
4. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
5. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintah.
6. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara.
7. Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

8. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.
9. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.
10. Tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.
11. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN.
12. Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin pegawai PNS.

Buruknya etika aparatur pemerintah di Indonesia dapat terlihat dari banyaknya keluhan oleh masyarakat mengenai hal-hal berikut:

1. Penyalahgunaan wewenang
2. Penyimpangan prosedur
3. Fraud
4. Tidak Kompeten

UU ASN memberlakukan sistem merit dalam profesionalisme kerja yang mereka targetkan untuk dicapai oleh PNS. Sistem merit adalah jabatan professional yang menuntut persaingan dan kompetensi.

Amanah dari seorang PNS meliputi hal-hal berikut ini:

1. Mengambil pilihan yang tepat dan benar ketika terjadi konflik kepentingan
2. Memberikan laporan kinerja kepada atasan yang membutuhkan.
3. Memiliki pemahaman dan kesadaran untuk menghindari dan mencegah keterlibatan PNS dalam politik praktis.
4. Memperlakukan warga negara secara sama dan adil dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

5. Menunjukkan sikap dan perilaku yang konsisten dan data diandalkan sebagai penyelenggara pemerintahan.

C. Konflik Kepentingan

Disamping penggunaan kekuasaan yang sehausnya sejalan dengan norma etika, kaidah pokok lain yang seringkali disebutkan dalam pedoman kode etika universal adalah kesadaran bagi setiap pegawai pemerintah untuk menghindari kepentingan (*conflict of interest*) dalam pelaksanaan tugasnya. Konflik kepentingan adalah tecantumnya kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi yang mengakibatkan kurang optimalnya pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh buruk dari adanya konflik kepentingan secara rinci dapat dijelaskan dalam berbagai bentuk perilaku sebagai berikut:

1. Aji mumpung (*self dealing*): memanfaatkan kedudukan politisi untuk kepentingan yang sempit dan sistem nepotisme. Kedudukan seseorang dalam jabatan publik seringkali dimanfaatkan untuk transaksi bisnis atau keuntungan-keuntungan sempit lainnya.
2. Menerima/ memberi suap (*bribery, embezzlement, graft*)
Berbagai bentuk transaksi suap menyuap biasanya terkait dengan digunakan jabatan publik oleh seorang pemegang kekuasaan secara tidak bertanggungjawab.
3. Menyalagunkan pengaruh (*influence pedding*): memanfaatkan pengaruh untuk kepentingan karir atau bisnis yang sempit.
Seseorang yang kurang memiliki penghayatan etika publik akan mudah tergoda untuk menggeruk keuntungan pribadi.
4. Pemanfaatan fasilitas organisasi/ lembaga untuk kepentingan pribadi.
Dalam latar budaya dimana pemegang kekuasaan bisa mempengaruhi orang dengan simbol-simbol sedangkan warga masih silau dengan simbol-simbol tersebut, sering kali terdapat kecenderungan pejabat untuk

menggunakan fasilitas Negara bagi kepentingan pribadi. Ini merupakan salah satu bentuk konflik kepentingan yang masih banyak terjadi di Indonesia, yang perlu terus dikikis dan dikurangi secara substansial.

5. Pemanfaatan informasi rahasia: mengacaukan kedudukan formal dengan keuntungan yang diperoleh secara informal.

Konflik kepentingan bisa menciptakan pasar gelap bagi transaksi yang dilakukan dalam forum-forum informal. Berbagai informasi rahasia semestinya dijaga karena sangat penting bagi Negara seringkali dimanfaatkan oleh sebagian pejabat untuk kepentingan pribadi.

6. Loyalitas ganda (*outside employment, moonlighting*): menggunakan kedudukan dalam pemerintahan untuk investasi pribadi.

Menggunakan kedudukan ganda karena memiliki bisnis pribadi seringkali mengambil manfaat dari jabatannya di dalam pemerintahan. Kecenderungan ini juga masih merupakan persoalan serius yang mengakibatkan rendahnya integritas pelayanan publik di Indonesia.

Paul Douglas (1993: 61), misalnya, mengemukakan beberapa tindakan yang harus dihindari karena termasuk di dalam kategori konflik kepentingan, yaitu:

1. Ikut serta dalam transaksi bisnis pribadi atau perusahaan swasta untuk keuntungan pribadi dengan mengatasnamakan jabatan kedinasan.
2. Menerima segala bentuk hadiah dari pihak swasta pada saat ia melaksanakan transaksi untuk kepentingan kedinasan atau kepentingan pemerintah.
3. Membicarakan masa depan peluang kerja di luar instansi pada saat ia berada dalam tugas-tugas sebagai pejabat pemerintah.
4. Membocorkan informasi komersial atau ekonomis yang bersifat kepada pihak-pihak yang tidak berhak.

5. Terlalu erat berurusan dengan orang-orang di luar instansi pemerintah yang dalam menjalankan bisnis pokoknya tergantung kepada izin pemerintah.

D. Sumber-Sumber Kode Etika Bagi Aparatur Sipil Negara

Rumusan kode etika bagi ASN yang berlaku di sebuah Negara cukup beragam dari segi substansi maupun redaksinya. Untuk konteks Indonesia, sumber-sumber kode etika universal perlu terus dicermati dan dijadikan sebagai rujukan agar sistem administrasi publik di Indonesia terus meningkat dari segi kadar profesionalisme maupun integritasnya. Selanjutnya, berikut ini adalah sebagian dari sumber-sumber kode etika yang telah berkembang dalam sistem administrasi publik sejak kemerdekaan.

1. Peraturan Pemerintah Nomer 11 Tahun 1959 tentang Sumpah Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan Anggota Angkatan Perang

Ini merupakan sumber kode etika yang paling awal yang dirumuskan sejak pemerintah Indonesia memiliki sistem, politik dan sistem, administrasi sendiri sebagai sebuah Negara yang berdaulat. Ketentuan tentang sumpah jabatan pada waktu itu berlaku bagi PNS dan anggota TNI. Di dalam praktik, pengambilan sumpah itu dibuat rumusnya oleh para pejabat atasan dan para pegawai baru diharapkan membaca sumpah jabatan tersebut dengan penuh penghayatan.

Metode pembacaan sumpah jabatan PNS dan TNI yang menggunakan cara-cara mandiri inilah yang agaknya perlu dikembangkan di masa mendatang. Yang dimaksud tidak sekedar menirukan apa yang dibacakan oleh atasan atau jabatan tinggi yang mengambil sumpah. Tetapi para pegawai itu diminta untuk merumuskan sendiri sumpah jabatannya sesuai koridor kesetiaan, kewajiban dan komitmen yang akan dilaksanakannya. Dengan demikian, benar-benar pegawai yang secara

otonom mengucapkan sumpah, bukan sekedar menirukan rumusan para pejabat atasan yang bisa saja diucapkan tanpa penghayatan mengenai konsekuensi dalam pelaksanaannya.

2. Peraturan Pemerintah Nomer 21 Tahun 1975 tentang Sumpah/ Janji Pegawai Negeri Sipil

Dirumuskan pada masa pemerintahan di bawah rezim Orde Baru, PP No. 21 Tahun 1975 meletakkan dasar bagi sumpah atau janji Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya dijadikan sebagai rumusan kode etika secara luas di Indonesia.

3. Peraturan Pemerintah Nomer 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Di dalam peraturan ini diuraikan secara lebih jelas hal-hal yang diharuskan serta dilarang dilakukan bagi pegawai atau pejabat pemerintah. Telah dirumuskan dalam peraturan ini adanya 26 kewajiban dan 18 larangan bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dan ada pula ketentuan mengenai hukuman disiplin dan badan pertimbangan kepegawaian. Selama masa pemerintahan rezim Orde Baru, untuk member peringatan dan mengajak kepada para PNS agar melaksanakan prinsip-prinsip etika publik dalam tugas-tugasnya, kebanyakan instansi pemerintah waktu itu justru memasang peraturan disiplin ini, bukan memasang kaidah Sumpah Jabatan yang diucapkan di awal ketika menjadi PNS.

4. Peraturan Pemerintah Nomer 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa Korps Dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Warisan pemerintah Orde Baru dalam rumusan sumber kode etika PNS sebagian masih diteruskan pada pemerintahan di masa reformasi. Bahkan, rumusan kode etika Korpri (Korps Pegawai Republik Indonesia) yang banyak dikritik sebagai warisan masa otoriter Orde Baru untuk

sebagian masih digunakan sebagai sumpah keseiaian bagi para pegawai.

5. Peraturan Pemerintah Nomer 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin PNS

Pada masa pemerintahan hasil reformasi, penyempurna dari PP No. 30 Tahun 1980 menghasilkan peraturan baru yang tertuang dalam PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Secara eksplisit, tujuan dari dibuatnya peraturan pemerintah ini adalah untuk mewujudkan PNS yang handal, professional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*).

Perkembangan baru dari peraturan pemerintah ini adalah bahwa rincian tentang 17 kewajiban (pasal 3) dan 15 larangan (pasal 4) lebih rinci dengan kriteria yang lebih objektif. Ketentuan mengenai tingkat dan jenis hukuman disiplin (ringan, sedang, berat) juga dibuat lebih jelas dengan derajat pelanggaran dan sistem sanksi yang rinci. Misalnya, dalam pasal 10 disebutkan bahwa, hukuman disiplin berat bisa diberlakukan jika sasaran kerja pegawai kurang dari 25%. Dengan demikian, peraturan inilah yang pertama kalinya menerapkan bahwa seorang PNS bisa dikenai hukuman karena alasan kinerjanya kurang memadai.

Kecuali itu, struktur kewenangan dari pejabat yang berhak menetapkan hukuman disiplin dibuat lebih jelas, sehingga setiap jenjang pejabat punya kewenangan disiplin. Disisi lain, pegawai yang memperoleh ancaman tindakan disiplin berhak membela diri, melakukan klasifikasi, dan mengajukan banding. Dengan demikian, ketentuan mengenai mekanisme, prosedur dan dokumentasi penjatuhan hukuman disiplin menjadi lebih jelas dan mudah dipahami.

6. Undang-undang Nomer 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (APS)

Karena sifat peraturannya yang memiliki jenjang legalitas lebih tinggi, yaitu dalam bentuk Undang-undang, peraturan mengenai kode etika Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsure ASN dalam UU No. 5 Tahun 2014 adalah yang paling kuat saat ini. Sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan, hanya peraturan yang berbentuk Undang-undang yang memiliki sanksi tegas berupa penegakan hukum.

Di dalam UU No. 5 Tahun 2014 memang telah ditegaskan berbagai ketentuan disiplin pegawai negeri, sistem sanksi yang bisa dibebankan apabila seorang PNS melanggar hukum. Menyalagunakan wewenang, dan terlibat dalam konflik kepentingan. Selain itu, Undang-undang ini juga mengatur hak-hak pegawai dalam bentuk remunerasi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih jelas. Namun konsisten dari pelaksanaan Undang-undang ini masih sangat tergantung kepada bagaimana pelaksanaan peraturan-peraturan yang lebih teknis dalam bentuk Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden atau peraturan lainnya. Terdapat agenda untuk setidaknya membentuk 19 Peraturan Pemerintah yang hingga kini masih berlangsung.

E. Dimensi Pelayanan

Dimensi pelayanan menurut Gasperz dan Lukman antara lain adalah sebagai berikut:

1. Variasi model pelayanan
2. Pelayanan pribadi
3. Kenyamanan pelayanan
4. Akurasi pelayanan

BAB 3

KORUPSI

A. Pengertian Korupsi

Korupsi berasal dari kata dasar *corruption* yang dapat diartikan sebagai berikut: Kerusakan, Kejahatan luar biasa, Kebusukan, Kebobrokan. Tindak pidana korupsi dalam sebuah institusi pemerintahan dapat dicegah dengan cara-cara: *Reframing culture, Seeding of integrity, Integrity checking, Revitalisation.*

B. Undang-Undang Korupsi

1. Menurut UU No.31/1999 terdapat tujuh kelompok tindak pidana korupsi, meliputi beberapa kelompok: Kerugian uang negara, pemerasan, penggelapan. UU RI No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi Peran serta masyarakat dalam membantu upaya pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi dapat diwujudkan dalam bentuk hak-hak sesuai dengan pasal 18, sebagai berikut:
 - 1) Selain pidana tambahan sebagaimana dimaksud dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana, sebagai pidana tambahan adalah:
 - a. perampasan barang bergerak yang berwujud atau yang tidak berwujud atau barang tidak bergerak yang digunakan untuk atau yang diperoleh dari tindak pidana korupsi, termasuk perusahaan milik terpidana di mana tindak pidana korupsi dilakukan, begitu pula dari barang yang menggantikan barang-barang tersebut;

- b. pembayaran uang pengganti yang jumlahnya sebanyak-banyaknya sama dengan harta benda yang diperoleh dari tindak pidana korupsi;
 - c. penutupan seluruh atau sebagian perusahaan untuk waktu paling lama 1 (satu) tahun;
 - d. pencabutan seluruh atau sebagian hak-hak tertentu atau penghapusan seluruh atau sebagian keuntungan tertentu, yang telah atau dapat diberikan oleh Pemerintah kepada terpidana.
- 2) Jika terpidana tidak membayar uang pengganti sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b paling lama dalam waktu 1 (satu) bulan sesudah putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap, maka harta bendanya dapat disita oleh jaksa dan dilelang untuk menutupi uang pengganti tersebut.
- 3) Dalam hal terpidana tidak mempunyai harta benda yang mencukupi untuk membayar uang pengganti sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b, maka dipidana dengan pidana penjara yang lamanya tidak melebihi ancaman maksimum dari pidana pokoknya sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang ini dan lamanya pidana tersebut sudah ditentukan dalam putusan pengadilan.
2. Penyidikan tindak pidana korupsi mengharuskan tersangka melakukan tindakan sesuai dengan pasal 28, sebagai berikut:
- “Untuk kepentingan penyidikan, tersangka wajib memberikan keterangan tentang seluruh harta bendanya dan harta benda istri atau suami, anak, dan harta benda setiap orang atau korporasi yang diketahui dan atau yang diduga mempunyai hubungan dengan tindak pidana korupsi yang dilakukan tersangka”
3. Sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2001 pasal 12B menyatakan setiap gratifikasi kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara dianggap

pemberian suap, apabila berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya. Gratifikasi sendiri berarti Pemberian meliputi uang, barang, komisi, tiket perjalanan, dan fasilitas lainnya.

BAB 4

AKUNTABILITAS

A. Pengertian Akuntabilitas

Dalam hal ini akuntabilitas sering disamakan dengan tanggung jawab atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. tanggung jawab adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai. Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya. Nilai-nilai publik tersebut antara lain adalah:

1. Mampu mengambil pilihan yang tepat dan benar ketika terjadi konflik kepentingan, antara kepentingan publik dengan kepentingan sektor, kelompok, dan pribadi.
2. Memiliki pemahaman dan kesadaran untuk menghindari dan mencegah keterlibatan PNS dalam politik praktis.
3. Memperlakukan warga Negara secara sama dan adil dalam penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik.
4. Menunjukkan sikap dan perilaku yang konsisten dan dapat diandalkan sebagai penyelenggara pemerintah.

B. Aspek-Aspek Akuntabilitas

1. Akuntabilitas adalah sebuah hubungan (*Accountability is a relationship*)
2. Akuntabilitas berorientasi pada hasil (*Accountability is result oriented*)
3. Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan (*Accountability is requires reporting*)

4. Akuntabilitas memerlukan konsekuensi (*Accountability is meaningless without consequences*)
5. Akuntabilitas memperbaiki kinerja (*Accountability is improves performance*)

C. Tujuan Utama Akuntabilitas

Tujuan utama dari akuntabilitas adalah

1. Membangun hubungan yang baik antara individu/kelompok/institusi dengan negara dan masyarakat.
2. Menunjukkan tanggung jawab yang menghasilkan konsekuensi.
3. Menciptakan aparatur negara yang bertanggung jawab, adil, dan inovatif.
4. Memberikan laporan kinerja kepada atasan mengenai setiap tindakan dan hasil yang berhasil dicapai.
5. Memperbaiki kinerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

D. Pentingnya Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/ unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggung jawaban laporan kegiatan kepada atasannya.

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

1. Untuk menyediakan kontrol demokrasi (peran demokrasi); dengan membangun suatu sistem yang melibatkan *stakeholder* dan *users* yang lebih luas (termasuk masyarakat, pihak swasta, legislative, yudikatif, dan lingkungan pemerintahan itu sendiri baik di tingkat kementerian, lembaga maupun daerah);

2. Untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional);
3. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

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

Kegagalan dalam memahami pentingnya akuntabilitas akan menyebabkan hal-hal berikut:

1. Pola pikir PNS yang bekerja lambat
2. Pemborosan sumber daya
3. Memberikan citra PNS berkinerja buruk
4. Mengakibatkan freud

Akuntabilitas vertikal adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggung jawaban unit-unit kerja (dinas) kepada Pemerintah daerah, Pemerintah pusat, kepada DPR. Akuntabilitas horizontal adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Akuntabilitas ini membutuhkan pejabat pemerintah untuk melaporkan “ke samping” kepada para pejabat lainnya dan lembaga Negara. Contohnya adalah lembaga pemilihan umum yang independen, komisi pemberantasan korupsi, dan komisi investigasi legislative.

Adapun tujuan manajemen PNS:

1. Akuntabilitas kelompok Menyediakan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan secara efektif dan efisien melalui pembinaan PNS.
2. Menjamin penyelenggaraan tugas negara dan pembangunan secara berkesinambungan melalui peningkatan kinerja PNS.
3. Menyediakan pegawai dalam bauran kuantitas dan kualitas yang diperlukan disetiap unit satuan kerja.
4. Mengoptimalkan pegawai dalam kinerja dan kualitas layanan disetiap satuan kerja

E. Tingkatan Dalam Akuntabilitas

Akuntabilitas memiliki 5 tingkat yang berbeda yaitu:

1. Akuntabilitas Personal
Akuntabilitas Personal mengacu pada nilai-nilai yang ada pada diri seseorang seperti kejujuran, integritas, moral, dan etika.
2. Akuntabilitas Individu
Akuntabilitas Individu mengacu pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya, yaitu antara PNS dengan instansinya sebagai pemberi kewenangan.
3. Akuntabilitas Kelompok
Kinerja sebuah institusi biasanya dilakukan atas kerjasama kelompok. Dalam akuntabilitas, dikenal istilah “kami” dan bukan “saya”, sehingga pembagian wewenang dan semangat kerja yang tinggi antar berbagai kelompok adalah hal yang berusaha diwujudkan.
4. Akuntabilitas Organisasi
Akuntabilitas juga mengacu pada hasil pelaporan kinerja, baik pelaporan yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi ataupun kinerja organisasi terhadap stakeholder.

5. Akuntabilitas Stakeholder

Akuntabilitas bertanggung jawab untuk mewujudkan dan kinerja yang adil, responsif, dan bermartabat.

F. Mekanisme Akuntabilitas

Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung dimensi:

1. Akuntabilitas kejuruan dan hukum (*Accountability for probity and legality*)

Akuntabilitas yang terkait dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang diterapkan.

2. Akuntabilitas proses (*Process accountability*)

Akuntabilitas yang terkait dengan kualitas prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas.

3. Akuntabilitas program (*Program accountability*)

Akuntabilitas yang terkait dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4. Akuntabilitas kebijakan (*Policy accountability*)

Akuntabilitas yang terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah atas kebijakan yang diambil terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas. Akuntabilitas tidak akan mungkin terwujud apabila tidak ada alat Akuntabilitas.

Akuntabilitas tidak mungkin terwujud apabila tidak ada alat akuntabilitas.

Di Indonesia, alat akuntabilitas antara lain adalah:

1. Perencanaan strategis

Pemerintah dalam melakukan pembangunan agar teratur dan terarah memilioperencanaan. Perencanaan strategis dapat berupa RPJP (Rencana Pembangunan Jangka Panjang), RPJM (Rencana

Pembangunan Jangka Menengah), RKP (Rencana Kerja Pemerintah), SKP (Sasaran Kerja Pegawai).

2. Kontrak kinerja

Kontrak kerja yang dibuat untuk tiap tahun ini merupakan kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung.

3. Laporan kinerja

Yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berisi perencanaan dan perjanjian kinerja pada tahun tertentu, pengukuran dan analisis capaian kinerja, serta akuntabilitas keuangan.

G. Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Akuntabel

1. Kepemimpinan

Lingkungan yang akuntabel tercipta dari atas ke bawah dimana pimpinan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lingkungannya. Pimpinan mempromosikan lingkungan yang akuntabel dapat dilakukan dengan memberikan contoh pada orang lain (*lead by example*).

2. Transparansi

Tujuan adanya transparansi adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong komunikasi yang lebih besar dan kerjasama antara kelompok internal dan eksternal.
- b. Memberikan perlindungan terhadap pengaruh yang tidak seharusnya dan korupsi dalam pengambilan keputusan
- c. Meningkatkan akuntabilitas dalam keputusan-keputusan
- d. Meningkatkan kepercayaan dan keyakinan kepada pimpinan secara keseluruhan

3. Integritas

4. Tanggungjawab

5. Keadilan

6. Kepercayaan
7. Keseimbangan
8. Kejelasan
9. Konsistensi

H. Langkah-Langkah Harus Dilakukan Dalam Menciptakan Framework Akuntabilitas

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

1. Menentukan tujuan yang ingin dicapai dan tanggungjawab yang harus dilakukan.
2. Melakukan perencanaan atas apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
3. Melakukan implementasi dan memantau kemajuan yang sudah dicapai
4. Memberikan laporan hasil secara lengkap, mudah dipahami dan tepat waktu.
5. Melakukan evaluasi hasil dan menyediakan masukan atau feedback untuk memperbaiki kinerja yang telah dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat korektif.

I. Transparansi Dan Akses Informasi

Keterbukaan informasi telah dijadikan standar normatif untuk mengukur legalitansi sebuah pemerintahan. Informasi publik terbagi dalam 2 kategori:

1. Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan.
2. Informasi yang dikecualikan (informasi publik yang perlu dirahasiakan).

Keterbukaan informasi memungkinkan adanya ketersediaan informasi. Namun, ketersediaan informasi tersebut harus tetap mengacu pada prinsip-prinsip universal sebagai berikut:

1. Maximum Access Limited Exemption (MALE)
2. Permintaan tidak perlu disertai alasan
3. Mekanisme yang sederhana, cepat, dan murah
4. Informasi harus utuh dan benar
5. Informasi proaktif
6. Perlindungan pejabat yang beritikad baik

Pejabat publik yang paling kapabel dan berwenang untuk memberikan akses informasi publik dan informasi publik ialah Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID).

Tugas mayoritas ASN dalam konteks informasi ialah hanya berwenang memberikan informasi atas apa yang dibutuhkan oleh pimpinan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

Perilaku PNS yang berkaitan dengan penyimpanan dan penggunaan data serta informasi pemerintah haruslah memenuhi aturan-aturan berikut:

- a. PNS mematuhi perencanaan yang telah ditetapkan
- b. PNS menjamin penyimpanan informasi yang bersifat rahasia
- c. PNS menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara
- d. PNS tidak enyalah gunakan informasi intern negara

J. Keterbukaan Informasi

Keterbukaan informasi telah dijadikan standar normatif untuk mengukur legitimasi sebuah pemerintahan. Partisipasi dalam hal keterbukaan informasi tersebut dapat diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan berikut:

- a. Penolakan terhadap pengambilan kebijakan oleh pemerintah
- b. Evaluasi terhadap sebuah kebijakan

- c. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa
- d. Pembocoran informasi rahasia kepada masyarakat karena berkaitan dengan isu korupsi.

Tidak semua informasi harus bisa diakses oleh masyarakat karena alasan-alasan berikut:

- a. Hanya apabila informasi dibuka kepada masyarakat, akan merugikan kepentingan publik.
- b. Menghindari munculnya penilaian subjektif pejabat publik ketika memutuskan permintaan informasi tersebut.
- c. Informasi yang dibuka kepada masyarakat rentan disalahgunakan untuk kepentingan tertentu.

K. Praktik Kecurangan (*Fraud*) Dan Perilaku Korup

Cakupan dari *fraud* sangat luas. *Association of Certified Fraud Examiners* ("ACFE") di Amerika Serikat menyusun peta mengenai *fraud*. Peta ini berbentuk pohon, dengan cabang dan ranting. Tiga cabang utama dari *fraud tree* adalah: (1) kecenderungan tidak pidana korupsi, (2) kecurigaan penggelapan asset (*asser misappropriation*), dan (3) kecurigaan dalam laporan keuangan (*fraudulent statement*).

Pada umumnya *fraud* terjadi karena tiga hal yang dapat terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. Peluang untuk melakukan *fraud*. Peluang ini biasanya muncul sebagai akibat lemahnya pengendalian internal di organisasinya. Terbukanya kesempatan ini, juga dapat menggoda individu atau kelompok yang sebelumnya tidak memiliki motif untuk melakukan *fraud*.
2. Insentif atau tekanan untuk melakukan *fraud*. Beberapa contoh *pressure* dapat timbul karena masalah keuangan pribadi. Sifat-sifat buruk seperti

berjudi, narkoba, berhutang berlebihan dan teggat waktu dan target kerja yang tidak realistis.

3. Sikap atau rasionalisasi untuk membenarkan tindakan fraud. Hal ini terjadi karena seseorang mencari pembenaran atas aktifitasnya yang mengandung fraud. Pada umumnya para pelaku fraud menyakini atau merasa bahwa tindakan bukan merupakan suatu kecurangan tetapi adalah suatu yang memang merupakan haknya, bahkan kadang pelaku merasa telah berjasa karena telah berbuat banyak untuk organisasi.

Keberhasilan pembangunan suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurigaan dapat mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja, yang sangat erat hubungannya dengan hal-hal atau faktor-faktor penentu keberhasilannya yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya yaitu:

- a. Komitmen dari top management dalam organisasi
- b. Membangun Lingkungan organisasi yang kondusif
- c. Perekrutan dan Promosi pegawai
- d. Pelatihan nilai-nilai organisasi atau entitas dan standar-standaar pelaksanaan
- e. Menciptakan saluran komunikasi yang efektif
- f. Penegakaan kedisiplinan

L. Penyimpangan Dan Penggunaan Data Dan Informasi Pemerintah

Mulgan (1997) mengidentifikasikan bahwa proses suatu organisasi akuntabel karena adanya kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan informasi dan data yang dibutuhkan oleh masyarakat atau pembuat kebijakan atau pengguna informasi dan data pemerintah lainnya.

Informasi dan data yang tersimpan dan dikumpulkan serta dilaporkan tersebut harus *relevant* (relevan), *reliable* (dapat dipercaya), *understandable* (dapat dimengerti), serta *comparable* (dapat diperbandingkan), sehingga dapat digunakan sebagaimana mestinya oleh pengambil keputusan dan dapat menunjukkan akuntabilitas publik. Untuk lebih jelasnya, data dan informasi yang disimpan dan digunakan harus sesuai dengan prinsip sebagai berikut:

1. *Relevant information* diartikan sebagai data dan informasi yang disediakan dapat digunakan untuk mengevaluasi kondisi sebelumnya (*past*), saat ini (*present*), dan mendatang (*future*).
2. *Reliable information* diartikan sebagai informasi tersebut dapat dipercaya atau tidak bias.
3. *Understandable information* diartikan sebagai informasi yang disajikan dengan cara yang mudah dipahami pengguna (*user friendly*) atau orang yang awam sekaligus.
4. *Comparable information* diartikan sebagai informasi yang diberikan dapat digunakan oleh pengguna untuk dibandingkan dengan institusi lain yang sejenis.

M. Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan adalah situasi yang timbul di mana tugas publi dan kepentingan pribadi bertentangan. Tidak masalah jika seseorang tersebut punya konflik kepentingan, tapi bagaimana seseorang tersebut menyikapinya. Ada 2 jenis umum Konflik Kepentingan:

1. Keuangan

Penggunaan sumber daya lembaga (termasuk dana, peralatan atau sumber daya aparatur) untuk keuntungan pribadi.

Contoh: Menggunakan peralatan lembaga/ unit/ divisit/ bagian untuk memproduksi barang yang akan digunakan atau dijual secara pribadi.

2. Non keuangan

Penggunaan posisi atau wewenang untuk membantu diri sendiri dan/ atau orang lain.

Contoh:

- a. Berpartisipasi sebagai anggota panel seleksi tanpa menggunakan koneksi, asosiasi, atau keterlibatan dengan calon.
- b. Menyediakan layanan atau sumber daya untuk kepentingan *group*.
- c. Penggunaan posisi yang tidak tepat untuk memasarkan atau mempromosikan nilai-nilai atau keyakinan pribadi.

Bagaimana cara mengidentifikasi konflik kepentingan:

1. Tugas publik dengan kepentingan pribadi

Apakah saya memiliki kepentingan pribadi atau swasta yang mungkin bertentangan, atau dianggap bertentangan dengan kewajiban publik?

2. Potensialitas

Mungkinkah ada manfaat bagi saya sekarang, atau di masa depan, yang merugikan objektivitas saya? Bagaimana keterlibatan saya dalam mengambil keputusan/ tindakan dilihat oleh orang lain?

3. Proporsionalitas

Apakah keterlibatan saya dalam keputusan tampak adil dan wajar dalam semua keadaan.

4. *Presence of Mind*

Apa konsekuensi jika saya mengabaikan konflik kepentingan? Bagaimana jika keterlibatan saya dipertanyakan publik ?

5. Janji

Apakah saya membuat suatu janji atau komitmen dalam kaitannya dengan permasalahan? Apakah saya berdiri untuk menang atau kalah dari tindakan/ keputusan yang diusulkan?.

Manajemen konflik diperlukan untuk meningkatkan performance organisasi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Konflik kepentingan dapat menyebabkan hal-hal berikut:

1. Memburuknya reputasi pribadi dan hilangnya kepercayaan masyarakat
2. Tindakan indisipliner PHK
3. Dapat dihukum baik perdata dan pidana
4. Terlibat secara intens dalam proses pengambilan keputusan

PNS diharapkan dapat mencegah dan menghindari konflik kepentingan yang berpotensi muncul karena hal-hal berikut:

1. Menerima hadiah atau manfaat
2. Menjadi seorang direktur di luar tugas PNS
3. Menjadi sukarelawan
4. Memiliki saham atau kepentingan lain yang dimiliki oleh PNS di suatu perusahaan atau bisnis secara langsung, atau sebagai anggota dari perusahaan lain atau kemitraan, atau melalui kepercayaan

N. Menjadi Pns Yang Akuntabel

Di dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan bahwa penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN berdasarkan pada asas:

1. Kepastian hukum
2. Profesionalitas
3. Proporsionalitas
4. Keterpaduan
5. Delegasi

6. Netralitas
7. Akuntabilitas
8. Efektif dan efisien
9. Keterbukaan
10. Nondiskriminatif
11. Persatuan dan kesatuan
12. Keadilan dan kesetaraan dan
13. Kesejahteraan

ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

1. Nilai dasar
2. Kode etika dan kode perilaku
3. Komitmen, integritas moral dan tanggung jawab pada pelayanan publik
4. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas
5. Kualifikasi akademik
6. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas, dan
7. Profesionalitas jabatan

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh seorang PNS dalam berperilaku adalah hal-hal sebagai berikut:

- a. Personal behavior
- b. Transparency and official access information
- c. Fraudulent
- d. Conflicts of interest

Pribadi PNS yang akuntabel:

- a. Menjadikan bagian dirinya dari pembangunan system
- b. Menjadikan dirinya bagian dari kegiatan masyarakat
- c. Menjadikan dirinya seorang abdi yang melakukan setiap perintah atasan

- d. Mejadikan dirinya menjadi tempat mengadu setiap kinerja karyawan lainnya.

O. Menganalisis Dampak Dan Resiko Bila PNS Tidak Mengimplementasikan Nilai Akuntabilitas

Kompleksitas kebutuhan dan tuntutan terhadap institusi/ lembaga pemerintah, mendorong wewenang dan tanggungjawab tidak lagi hanya dikonsentrasikan pada pimpinan. 10 tahap untuk membangun suatu program/ kegiatan yang akuntabel, seperti sebagai berikut:

1. Tentukan individu/ kelompok/ komunitas sasaran dari program/ kegiatan tersebut.
2. Tetapkan tujuan-tujuan dan sasaran (*outcomes* dan *impact*) yang diharapkan tercapai dari terlaksananya program/ kegiatan terhadap individu/ kelompok/ komunitas sasaran.
3. Inventarisasi model/ metode yang dapat dijadikan dasar atau praktik baik (*best practice*) yang telah ada yang bisa digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran, pilih dan gunakan.
4. Rencana aksi yang dibutuhkan sehingga program tepat sasaran terhadap individu/ kelompok/ komunitas sasaran (*fit with the goal*).
5. Petakan kapasitas organisasi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan aksi-aksi/ aktivitas-aktivitas diatas.
6. Buat rencana aksi secara rinci.
7. Buat evaluasi proses melalui pengukuran kualitas program/ kegiatan dalam implemetasi program/ kegiatan yang terukur.
8. Review hasil capaian program (*outcome*).
9. Evaluasi proses dan capaian yang diintegrasikan dengan peningkatan kualitas berkelanjutan.

10. Jika program sukses, pikiran bagaimana keberlanjutan tersebut dapat terus dipertahankan.

BAB 5

NASIONALISME

A. Perspektif Historis

Masyarakat adil makmur adalah impian kebahagiaan yang terus berkobar ratusan tahun lamanya di dalam dada keyakinan bangsa Indonesia. Impian kebahagiaan tersebut termaktub dalam ungkapan: “Gemah Ripah Loh Jinawe, Tata Tentrem Karta Raharja”. Demi mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, tidak sedikit ongkos pengorbanan yang telah dilakukan oleh para pahlawan bangsa. Semangat keadilan dan kemakmuran tersebut memiliki dua dimensi; “kenangan” (*backward looking nostalgia*) dan “harapan” (*forward looking nostalgia*).

Disebut kenangan karena Indonesia memiliki cerita sejarah nostalgia terkait masa kemakmuran dan kejayaan bangsa Indonesia sebagaimana dituturkan dalam kisah sejarah perjalanan bangsa ini dulu, bahwa Nusantara pada masa prakolonial merupakan suatu rangkaian dari gugus kemakmuran. Dikatakan harapan karena setelah kolonialisme berlalu, penderitaan dan kemiskinan rakyat akan ditransformasikan ke dalam pencapaian yang agung, keadilan, dan kemakmuran. Dalam mencapai tujuan tersebut, diperlukan beberapa syarat yang menurut Soekarno diistilahkan dengan syarat rohaniah, badaniah, material, dan spiritual mental. Syarat-syarat tersebut telah ada di dalam bumi Indonesia dan kalbu rakyat Indonesia.

Akar kemakmuran Indonesia bisa dilacak mulai zaman prasejarah, di mana sebelum zaman es berakhir, Dataran Sunda yang menyatukan Jawa, Sumatera, hingga Kalimantan dengan kawasan Asia Tenggara, merupakan pusat kehidupan dan peradaban dunia. Lalu setelah berakhirnya zaman es sekitar 7000 tahun lalu, telah berkembang jaringan perdagangan maritim pulau dan pesisir di seluruh cincin Pasifik dan kepulauan Asia Tenggara,

hingga Pulau Madagaskar di Samudera Hindia serta sebagian pulau-pulau kecil di Pasifik.

Pada perkembangan perekonomian Indonesia zaman pramodern (18 M) memperlihatkan bahwa sungai dan lautan sebagai faktor penting yang menunjukkan hubungan erat perdagangan maritim. Posisi Indonesia sebagai negara maritim berada pada posisi titik silang antara Lautan Hindia dan Laut Cina Selatan, dengan Jawa sebagai pusatnya. Hal tersebut didukung oleh posisi Indonesia yang diapit oleh Samudera Hindia dan Pasifik, serta berada di antara Benua Australia dan Asia, dengan 8 provinsinya yang terbentuk pada awal kemerdekaan Indonesia. Kawasan perekonomian ini dibagi ke dalam wilayah Sumatera, Timur Laut Semenanjung Melayu, zona Sumatera Selatan, Jawa Barat, Laut Jawa, Bali, Lombok Sumba hingga Laut Maluku yang menghubungkan Sulawesi Utara dengan Mindanao di Utara, serta Banda Aceh di Selatan (Lombard 1999; 1, 11-27)

Perkembangan kemajuan ekonomi Indonesia pada masa pramodern mengalami gangguan setelah datangnya kekuatan dari luar (Eropa) pada masa kolonialisme. Mereka tertarik oleh kekayaan alam Nusantara sebagai komoditas perdagangan di pasar global. Sejak abad 15 Masehi, kerajaan-kerajaan di Nusantara mulai sering menghadapi penetrasi dari dunia luar. Kekuatan Cina mulai mengirim ekspedisi Angkatan Lautnya pada 1405 – 1433 dalam upayanya menancapkan pengaruhnya di kawasan ini. Selain itu, ditambah dengan datangnya Portugis yang menaklukkan Malaka pada 1511, di mana posisi Malaka pada awalnya adalah menggantikan posisi Kerajaan Sriwijaya.

Selanjutnya pada abad ke-16, secara berturut-turut para penjajah dari negara-negara di Eropa seperti Belanda, Inggris, Denmark, dan Perancis untuk mengeruk keuntungan ekonomi dan perdagangan. Di antara negara-negara tersebut, Belanda merupakan negara paling kuat dan lama dalam

menancapkan pengaruhnya ke Indonesia. Mereka datang ke Indonesia dengan tiga tujuan yang dikenal dengan istilah 3G: *Gospel, Gold, and Glory*. *Gospel* untuk kegiatan penyebaran agama Kristen. *Gold* untuk eksplorasi dan eksploitasi sumber kekayaan alam melalui perdagangan rempah-rempah dan lainnya. *Glory* untuk mencari dan memperluas daerah jajahan.

Dalam menghadapi persaingan dalam ekonomi perdagangan, Belanda menyatukan armada dagangnya dalam sebuah kongsi perdagangan yang diberi nama VOC (*Verenigde Oostindische Compagnie*) yang menguasai perdagangan selama kurang lebih 200 tahun, yaitu sejak 1602 hingga 1800. Dengan watak imperialisme kapitalisme, VOC mencerminkan kondisi keadaan Belanda yang tidak memiliki basis SDA (Sumber Daya Alam) yang cukup untuk mengembangkan industrinya. Hegemoni kekuasaan membawa kehancuran dan surutnya perekonomian nusantara. Pertumbuhan ekonomi lebih banyak dikuasai oleh kekuatan ekonomi kapitalis kolonialis. Ekonomi kelompok pribumi tidak merata dan terus mengalami kemunduran.

Pada tahun 1799, pemerintah Belanda memutuskan untuk menarik kembali VOC dari Indonesia karena dianggap sudah tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Beberapa alasan VOC dibubarkan yaitu:

1. VOC memiliki banyak hutang yang belum dilunasi,
2. Banyak praktik korupsi yang terjadi di dalam VOC,
3. Persaingan perdagangan bangsa Eropa yang ketat,
4. Tentara sewaan VOC yang sangat membebani kas.

Setelah VOC runtuh pada 1799, eksploitasi ekonomi Indonesia digantikan oleh Belanda melalui pengembangan sistem tanam paksa (*cultuurstelsel*) yang diberlakukan secara luas sejak 1830. Dengan sistem ini, Belanda memobilisasi tanah dan pekerja untuk memproduksi tanaman perkebunan untuk dikirim ke Belanda dengan monopoli perusahaan dagang

Hindia-Belanda melalui *Nederlande Handel Maatshaapij* di bawah sistem tanam paksa. Belanda membutuhkan produk agrikultur seperti kopi, tembakau, teh, rempah-rempah, nila, dan gula yang dihasilkan petani Indonesia. Para penguasa lokal menyediakan lahan kapling tanah, yang akan ditanami oleh para petani yang hasilnya akan diserahkan ke Belanda.

B. Gagasan Keadilan

Pada masa penjajahan yang dialami oleh bangsa Indonesia, muncul beberapa gagasan keadilan dan kesejahteraan sosial, salah satunya yang diungkapkan oleh Sutan Sjahrir. Beliau mengkritik ideologi komunisme yang dianggap mengkhianati komunisme. Menurutnya, sosialisme yang diperjuangkan adalah sosialisme yang memerdekakan manusia dari penindasan dan penghisapan oleh manusia. Kebebasan individu dihormati, namun hendaknya individu tersebut kooperatif dengan sikap altruism, asosiatif, dan harmonis dengan kehidupan secara kolektif. Sjahrir mencoba mengidealisasi gagasannya tentang negara yang dalam komunis dianggap sebagai representasi kaum borjuis memiliki bentuk yang dinamis sesuai dengan perkembangan dan perbandingan kekuatan yang ada. Negara harus mampu menjembatani dinamika masyarakat dan mengharmonisasikan kekuatan-kekuatan yang ada di dalamnya. Gagasan Sjahrir dikenal dengan istilah “negara kesejahteraan” (*welfare state*). Ada beberapa bentuk intervensi yang bisa dilakukan oleh negara dalam mendorong terwujudnya keadilan dan kesejahteraan sosial, yaitu:

1. Standar penghidupan minimum
2. Upah untuk memenuhi keperluan hidup secara sederhana dan layak ditetapkan batas upahnya dengan peraturan yang bijaksana
3. Pesangon (pensiun) bagi para orang tua

4. Kebebasan dari kewajiban membayar pajak bagi mereka yang minim penghasilannya
5. Kerja 8 jam per hari bagi para pekerja
6. Anak-anak di bawah usia 15 tahun dilarang menjadi budak
7. Perempuan hamil tidak boleh bekerja
8. Ada uang pengganti untuk ongkos berobat
9. Ekstra gaji buruh yang mendapat kecelakaan

Untuk memenuhi jaminan tersebut di atas, ada beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh negara, sebagai berikut:

1. Membuat aturan pajak progresif
2. Membuat UU sosial keselamatan kerja
3. Menetapkan batas upah minimum
4. Menghapus hukuman sangsi rodi dan segala bentuk kerja paksa
5. Mengeluarkan UU anti riba
6. Peraturan yang mewajibkan semua orang untuk menyekolahkan anaknya, dan bebas biaya sekolah bagi anak miskin hingga umur 15 tahun (wajib belajar pendidikan dasar).
7. Memerangi buta huruf melalui pengurusan rakyat dan pendidikan umum.

C. Ketuhanan dalam Perumusan Pancasila

Mengingat besarnya pengaruh keagamaan dalam pembentukan bangsa Indonesia, nilai-nilai tentang ketuhanan mewarnai gagasan tentang kebangsaan. Agoes Salim, tokoh Serikat Islam, mengkritik gagasan nasionalisme gaya Eropa yang meminggirkan nilai-nilai ketuhanan dengan mengagungkan keduniaan. Sementara Soekarno memandang nilai-nilai ketuhanan merupakan pembeda antara nasionalisme gaya Eropa dengan nasionalisme Indonesia. Demikianlah, nilai-nilai ketuhanan mewarnai kehidupan politik Indonesia.

Hingga menjelang akhir penjajahan Jepang, kekuatan politik terbelah menjadi dua, yakni golongan kebangsaan yang tergabung dalam Jawa Hokokai dan golongan Islam yang tergabung dalam Masyumi. Pada dasarnya kedua golongan ini sama-sama memandang penting nilai-nilai ketuhanan dalam bernegara tetapi saling berselisih mengenai hubungan negara dan agama. Golongan Islam memandang negara tidak bisa dipisahkan dari agama, sedangkan golongan kebangsaan berpandangan negara hendaknya netral terhadap agama. Golongan Islam ingin adanya penyatuan negara dan agama, sedang golongan kebangsaan ingin ada pemisahan negara dan agama.

Namun sebenarnya, perbedaan pandangan kedua golongan tersebut lebih disebabkan karena lingkungan pengetahuan yang berbeda. Golongan yang menyerukan negara Islam umumnya berasal dari lingkungan pendidikan Islam, sedangkan golongan yang menyerukan pemisahan negara dan agama berasal dari lingkungan pendidikan Barat. Gagasan alternatif di luar dua golongan digulirkan oleh Mohammad Hatta dan Soekarno, dua tokoh berpendidikan Barat yang punya akar keislaman kuat. Hatta mengemukakan bahwa dalam Islam tidak dikenal pemisahan atau pertentangan antara agama dan negara, karena Islam tidak mengenal kependetaan. Namun urusan agama dipisah dengan urusan negara agar tidak saling campur aduk. Ia ingin menunjukkan bahwa perlu ada pembedaan (*diferensiasi*) antara fungsi agama dan fungsi negara.

D. Aparatur Sipil Negara sebagai Pelaksana Kebijakan Publik

Berdasarkan pasal 10 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, salah satu fungsi ASN adalah sebagai pelaksana kebijakan publik. Secara teoritis, kebijakan publik dipahami sebagai apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Bertolak

dari pengertian di atas, ASN sebagai bagian dari pemerintah atau sebagai aparat sipil negara memiliki kewajiban melaksanakan kebijakan publik. Dengan kata lain, ASN adalah aparat pelaksana (eksekutor) yang melaksanakan segala peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan kebijakan publik di berbagai bidang dan sektor pemerintahan.

Sifat-sifat kebijakan publik tersebut harus dimengerti oleh ASN sebagai pelaksana kebijakan publik untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sebagai eksekutor, ASN harus mempertimbangkan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan yang dimaksud. ASN juga dituntut sebagai pelaksana kebijakan publik untuk memberikan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan publik.

Di samping itu, UU ASN juga memberikan jaminan kepada aparatur sipil (birokrat) bebas dari intervensi kepentingan politik, bahkan bebas dari intervensi atasan yang memiliki kepentingan subjektif. Hal ini merupakan upaya untuk mendorong ASN yang berorientasi kepada kepentingan publik. UU ASN dibangun atas dasar kompensasi dan profesionalisme yang memadai sebagai sebuah persyaratan. Pandangan tersebut didasarkan atas paradigma bahwa ASN merupakan aparatur profesional yang kompeten, berorientasi pelayanan publik, dan loyal kepada negara dan aturan perundang-undangan.

Ciri-ciri pelayanan publik yang mementingkan kepentingan publik adalah lebih mengutamakan apa yang diinginkan masyarakat dan pada hal tertentu pemerintah juga berperan untuk memperoleh masukan dari masyarakat atas pelayanan yang dilaksanakan.

Sebagai unit kerja publik, pemerintah bekerja untuk memenuhi (memproduksi, mentransfer, mendistribusikan) dan melindungi kebutuhan, kepentingan, dan tuntutan pihak yang diperintah sebagai konsumen. Dengan demikian, yang menjadi ukuran keberhasilan layanan publik adalah

terpenuhinya kepentingan masyarakat umum atau segala sesuatu yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak. Hal ini dapat dipenuhi jika ASN juga berpegang pada dua belas kode etik dan kode perilaku yang telah diatur dalam UU ASN, terutama upaya untuk mendorong agar ASN berintegritas tinggi. Tujuan dari semua itu untuk dapat mengaktualisasikan wawasan kebangsaan dan jiwa nasionalisme dalam menjalankan profesinya sebagai pelayan publik yang berintegritas.

E. Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik

Untuk menjaga agar pelayanan publik dan pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan secara kontinyu dan relatif stabil, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang profesional dan cukup independen dari struktur politik pemerintahan negara. Di samping itu, mendorong profesionalisme dan sifat melayani dari ASN yang berintegritas tinggi juga bertujuan untuk mengatasi sifat kecenderungan birokrasi yang dapat mengalami kemunduran dalam pelayanan publik, yang disebut sebagai patologi birokrasi. Patologi ini membuat birokrasi juga dapat memiliki kecenderungan mengutamakan kepentingan sendiri, mempertahankan status quo, dan resisten terhadap perubahan serta melakukan pemusatan kekuasaan. Akibatnya muncul kesan bahwa birokrasi cenderung lebih banyak berkuat pada aspek-aspek prosedural ketimbang mengutamakan substansinya, sehingga labat dan dapat menghambat kemajuan.

Kecenderungan patologis tersebut dapat dihindari dengan mengatur ASN supaya dapat bekerja secara lebih profesional serta memegang prinsip sebagai pelaksana kebijakan publik dan memberikan pelayanan publik yang prima sebagai pemersatu bangsa. Berdasarkan UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik dipahami sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai

dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Suatu pelayanan harus diberikan secara maksimal oleh aparat pemerintah hingga tercapai kepuasan pelanggan atau dalam hal ini adalah masyarakat umum yang disebut sebagai pelayanan prima. Sederhananya, pelayanan prima (*excellent service*) dapat didefinisikan sebagai pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan dan memuaskan pelanggan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang dapat memberi kepuasan yang optimal dan terus menerus bagi pelanggan.

Dengan demikian, suatu pelayanan dikatakan bersifat prima jika telah memenuhi SPM. Keberadaan standar layanan minimum (SPM) ini sangat penting menjadi ukuran suatu layanan disebut sebagai pelayanan prima. SPM merupakan ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik. Dengan kata lain, SPM adalah tolok ukur yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintah dalam hal ini adalah ASN kepada masyarakat untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas.

Selain profesional dan melayani ASN juga dituntut harus memiliki integritas tinggi, yang hal ini merupakan bagian dari kode etik dan kode perilaku yang telah diatur di dalam UU ASN. Berdasarkan pasal 5 UU ASN ada dua belas kode etik dan kode perilaku ASN yang menjadi acuan etika birokrasi pemerintahan. Etika ini dapat dijadikan pedoman, referensi, petunjuk tentang apa yang harus dilakukan oleh aparat birokrasi dalam menjalankan kebijakan politik, dan sekaligus digunakan sebagai standar penilaian apakah perilaku aparat birokrasi dalam menjalankan kebijakan politik dapat dikatakan baik atau buruk. Etika birokrasi penting sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan

pada masyarakat. Etika birokrasi penting sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat. Etika birokrasi harus menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan organisasinya. Etika harus diarahkan pada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas.

BAB 6

PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI

NEGARANOMOR: 3 TAHUN 2007

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok PNS yang mampu memainkan peranan tersebut adalah PNS yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

B. Tujuan dan Sasaran

1. Tujuan

Sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, Diklat Prajabatan Golongan I dan II bertujuan:

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

2. Sasaran

Sasaran Diklat Prajabatan Golongan I dan II adalah terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pengangkatan untuk menjadi PNS Golongan I dan II.

C. Persyaratan

Prajabatan Golongan I dan II harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Berstatus sebagai CPNS yang dinyatakan dengan SK pengangkatan sebagai CPNS;
2. Memiliki ijazah :
 - a. SD/SLTP, dan yang sederajat untuk Diklat Prajabatan Golongan I;
 - b. SLTA, D1, D2, D3 dan yang sederajat untuk Diklat Prajabatan Golongan II;
3. Berbadan sehat yang dinyatakan dengan Surat Keterangan Dokter;
4. Umur sesuai dengan ketentuan/peraturan per-undangan kepegawaian yang berlaku;
5. Penugasan dari instansinya;
6. Persyaratan lain yang ditetapkan oleh instansinya.

D. Kurikulum, Mata Diklat, Ringkasan Materi, Dan Waktu Pelaksanaan

1. Kurikulum dan Mata Diklat

Sesuai dengan standar kompetensi yang diperlukan bagi PNS Golongan I dan II, maka kurikulum Diklat Prajabatan Golongan I dan II disusun sebagai berikut:

No	Mata Diklat	Sesi	JP
1.	Dinamika Kelompok	2	6
2.	Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia	2	6
3.	Manajemen Kepegawaian Negara	2	6
4.	Etika Organisasi Pemerintah	2	6
5.	Pelayanan Prima	2	6
6.	Budaya Kerja Organisasi Pemerintah	2	6
7.	Manajemen Perkantoran Modern	2	6
8.	Membangun Kerjasama Tim (<i>Team Building</i>)	2	6
9.	Komunikasi Yang Efektif	2	6
10.	Wawasan Kebangsaan Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.	2	6
11.	Program Ko-Kurikuler :	2	6
	a. Latihan kesegaran jasmani dalam bentuk senam kesegaran jasmani, permainan, olahraga, lari/jogging	2	6
	b. Baris berbaris	2	6
	c. Tata Upacara Sipil	2	6
	d. Pengarahan Program	1	3
	e. Ceramah Umum/Muatan Teknis Subs-tantif Lembaga	2	6
	f. Ceramah tentang Kesehatan Mental	1	3
	Jumlah	30	90

BAB 7
KETENTUAN PELAKSANAAN
PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 46 TAHUN 2011
TENTANG PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL

A. Pendahuluan

1. UMUM

- 1) Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Atas undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian ditentukan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja selanjutnya dalam pasal 20 ditentukan bahwa untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.
- 2) Dalam rangka melaksanakan amanat pasal 12 ayat (2) dan Pasal 20 tersebut, penilaian prestasi kerja pegawai Negeri sipil dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja Pegawai Negeri sipil, Yang dapat memberi petunjuk bagi pejabat yang berkepentingan dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan

pembinaan, karier Pegawai Negeri Sipil, yang berkaitan dengan:

a. Bidang Pekerjaan

penilaian prestasi kerja pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam kebijakan perencanaan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia pegawai Negeri sipil, serta kegiatan perancangan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi.

b. Bidang Pengangkatan dan Penempatan

penilaian prestasi kerja pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan Pegawai Negeri sipil dalam jabatan, sesuai dengan kompetensi dan prestasi kerjanya.

c. Bidang Pengembangan

penilaian prestasi kerja pegawai Negeri sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pengembangan karier dan pengembangan kemampuan serta keterampilan Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan dengan pola karier dan program pendidikan dan pelatihan dalam organisasi.

d. Bidang Penghargaan

penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan pemberian penghargaan dengan berbasis prestasi kerja seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, tunjangan prestasi kerja, promosi, atau kompensasi dan lain-lain.

e. Bidang Disiplin

penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar peningkatan kinerja PNS dan kewajiban pegawai mematuhi peraturan perundang-undangan tentang

disiplin PNS.

- 3) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilaksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dengan Pejabat Penilai.
- 4) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil. Unsur perilaku kerja yang mempengaruhi prestasi kerja yang dievaluasi harus relevan dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam jenjang jabatan setiap Pegawai Negeri sipil yang dinilai.
- 5) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.
- 6) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.
- 7) Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

B. Sasaran Kerja Pegawai

Tata Cara Penyusunan SKP

- a. Setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan RKT instansi. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Jelas

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas.

2) Dapat diukur

Kegiatan yang dilakukan harus dapat diukur secara kuantitas dalam bentuk angka seperti jumlah satuan, jumlah hasil, dan lain-lain maupun secara kualitas seperti hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan kepada masyarakat memuaskan. dan lain-lain.

3) Relevan

Kegiatan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing.

4) Dapat dicapai

Kegiatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS.

5) Memiliki target waktu

Kegiatan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya.

- b. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK).

C. Pejabat Penilai Dan Atasan Pejabat Penilai

1. Pejabat Penilai wajib melakukan penilaian prestasi kerja terhadap setiap PNS di lingkungan unit kerjanya.
2. Pejabat Penilai yang tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada angka 1 dijatuhi hukuman disiplin sesuai

dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

3. Pejabat pembina kepegawaian sebagai Pejabat Penilai dan/atau atasan Pejabat Penilai yang tertinggi di lingkungan unit kerja masing-masing.
4. Pejabat Penilai Yang Akan Mengakhiri Masa Jabatan/Pindah Unit Kerja. Pejabat Penilai yang akan mengakhiri masa jabatan/pindah unit kerja wajib terlebih dahulu membuat catatan penilaian perilaku kerja bawahannya, paling lama 1 (satu) bulan sebelum pejabat penilai yang bersangkutan mengakhiri masa jabatannya/pindah unit kerja dan diserahkan kepada pejabat penggantinya atau atasan langsungnya sebagai bahan pertimbangan penilaian.

DAFTAR PUSTAKA

Durbin, Anrew J. (2010) *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*. 6th Edition. Canada: Nelson Education Ltd.

Douglas, Paul. 1993. *Ethics in Government*. Cambridge, Harvard University Press.

Bovens, M. 2007. *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework* *Europe Law Journal*, Vol. 13(4), pp. 447-468.

Peraturan kepala lembaga administrasi Negara Nomor : 3 tahun 2007.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.1`