

DESAIN KEBIJAKAN DAN PENGENDALIAN ORGANISASI DALAM LINGKUP MANAJEMEN PUBLIK

Ali Asfar¹, Zuchruf Firdaus², Siska Yustika³

aliasfar@lecturer.unri.ac.id¹, fzuchruf@yahoo.co.id², siskayustika0304@gmail.com³

Universitas Riau

Abstrak

Setiap organisasi publik maupun swasta memiliki tujuan yang hendak dicapai untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan strategi yang dijabarkan dalam bentuk program-program atau aktifitas (organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan tercapainya sebuah tujuan, manajemen organisasi dapat mengukur bagaimana kinerjanya selama proses hingga tujuan itu dapat tercapai dan dapat menilai apakah manajemen itu sudah bekerja dengan baik. Dalam hal ini tujuan dari akuntansi Sektor publik tidak untuk mencari keuntungan melainkan pelayanan terhadap masyarakat. Manajemen publik belakangan ini semakin memperoleh perhatian dari berbagai kalangan, baik politisi, akademisi, birokrasi maupun masyarakat secara umum. Menguatnya perhatian publik tersebut, diilhami oleh munculnya berbagai persoalan dalam pengelolaan sektor publik yang dinilai kurang bahkan dianggap tidak memuaskan masyarakat. Rendahnya kualitas pelayanan publik, kinerja birokrasi yang belum optimal, merebaknya kasus korupsi di berbagai level birokrasi pemerintahan serta rendahnya akuntabilitas publik, semakin menegaskan betapa pengelolaan masalah-masalah publik, hingga saat ini memang masih menjadi problem krusial yang belum bisa ditangani secara optimal. Berdasarkan hal yang telah terjadi saat ini terutama dalam organisasi sektor publik, dimana yang jadi bahan pembicaraan publik adalah mengenai kinerja yang terdapat dalam sebuah instansi ataupun organisasi sektor publik. Pemerintah pada saat ini menghadapi tekanan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pelayanan untuk pemberian informasi bagi setiap masyarakat serta dituntut untuk lebih sigap dan lebih efektif maka dari itulah setiap kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah diharapkan dapat memberi dampak positif kepada masyarakat agar memperoleh hasil atas tujuan yang ingin dicapai.

Kata Kunci: Manajemen publik, kinerja organisasi, pelayanan masyarakat.

1. PENDAHULUAN

Hadirnya sistem pemerintahan yang baik (good Governance), sesungguhnya merupakan idaman dan impian semua orang. Namun, harus disadari bahwa melahirkan sistem pemerintahan yang baik bukanlah pekerjaan yang mudah. Munculnya pandangan tersebut dapat dimengerti, karena melahirkan sistem pemerintahan yang baik membutuhkan kerja keras dan kerja cerdas, komitmen serta moralitas dari semua pemangku kepentingan, termasuk dukungan dari masyarakat secara luas. Pada sisi lain, kejelasan visi, misi dan program yang dicanangkan oleh pemerintah juga harus benar-benar memiliki keberpihakan terhadap kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itulah kemudian pemerintahan yang dianggap good, manakala ia mampu menghadirkan visi, misi dan program yang benar-benar menyentuh kepentingan masyarakat. Selain itu, perlu dicermati pula apakah visi, misi dan program yang telah dicanangkan tersebut mampu dimanifestasikan dalam bentuk kegiatan yang nyata, sehingga dapat dirasakan oleh masyarakat? Pertanyaan di atas, tentu menjadi sangat penting untuk dikemukakan karena tidak jarang pemerintah membuat (baca: menjanjikan) banyak program yang kelihatan sangat bagus di atas kertas, namun tidak bisa diterjemahkan dalam bentuk kegiatan yang nyata. Implikasinya, masyarakat hanya mendapatkan manisnya janji dan tidak bisa

“menikmati” janji yang sudah diucapkan tersebut. Lantas, apa sebenarnya yang mengilhami pentingnya (urgensi) pelaksanaan good governance tersebut? Kemudian apa konsep dan prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan pelaksanaan good governance? Sejauhmana pula konsep good governance mampu mengantisipasi dan mengatasi persoalan KKN ? Di bawah ini akan dijelaskan berbagai argumentasi dan pemikiran terkait dengan berbagai pertanyaan tersebut, sehingga diharapkan dapat memaknai good governance secara komprehensif. , sejak bergulirnya proses reformasi awal tahun 1998 bahkan hingga saat ini, sistem pemerintahan di Indonesia mengalami fluktuasi serta pergeseran yang luar biasa. Hal ini ditandai oleh terjadinya perubahan berbagai regulasi yang mengatur sistem pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun daerah (baca: pemerintahan lokal). Kondisi tersebut, secara langsung maupun tidak telah menyebabkan terjadi perubahan terhadap struktur dan pola yang diperankan oleh birokrat (aparatus) pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan. Namun demikian, terjadinya berbagai perubahan regulasi yang mengatur sistem pemerintahan tampaknya belum sepenuhnya mampu, bahkan untuk sebagian tidak memberikan nilai tambah bagi kesejahteraan masyarakat. Marjinalisasi kaum miskin, baik secara hukum, ekonomi, sosial maupun budaya masih menggejala. Konflik horizontal dan vertikal semakin mengalami penguatan seiring melemahnya kekuatan hukum serta merebaknya ketidakadilan dan lain-lain. Dalam konteks ini, sistem pemerintahan yang dibangun pasca reformasi seolah tidak mampu membawa pesan perubahan yang hakiki. Perubahan yang terjadi hanya sebatas berubah secara formal, bukan substansial. Sistem pemerintahan tampak seperti “kehilangan arah”, sementara tuntutan masyarakat baik secara internal maupun global justru semakin mengalami percepatan dan penguatan. Itulah sebabnya, reaktualisasi nilai-nilai pemerintahan yang baik (good governance) perlu ditanamkan kembali, agar berbagai persoalan yang menyelimuti kehidupan berbangsa dan bernegara dapat segera di atasi. Kedua, semakin merebaknya kasus korupsi diberbagai level pemerintahan (baca: pemerintah pusat dan daerah) yang diduga kuat melibatkan sejumlah pejabat negara, merupakan suatu bukti bahwa penyelenggara pemerintahan hingga saat ini belum mampu menjalankan amanat rakyat yang telah digenggamnya. Potret buram penyelenggaraan pemerintahan ini juga diperparah oleh munculnya kejahatan korupsi yang melibatkan sejumlah aparatus hukum, baik dikepolisian, kejaksaan maupun di lingkungan kehakiman. Carut marut penyelenggaraan pemerintahan semakin tampak, ketika sejumlah elite politik dan anggota DPR serta pengusaha tersandung kasus korupsi yang jumlahnya sangat fantastis. Kasus Wisma Atlet dan Hambalang telah menjadi saksi bisu, betapa kejahatan korupsi di negeri ini memang sudah semakin masif dan tak terkendali. Oleh karena itu, sudah tidak pada tempatnya jika bangsa ini membiarkan dan menunda pelaksanaan good governance Ketiga, argumentasi lain yang juga harus menjadi perhatian penting dalam pelaksanaan good governance adalah munculnya berbagai konflik, baik secara vertikal maupun horizontal. Munculnya berbagai konflik tersebut, ditengarai sebagai implikasi dari berbagai ketidakadilan dan ketidakpuasan masyarakat atas layanan dan perlakuan aparat pemerintah. Selain itu, konflik juga seringkali “meledak” akibat perbedaan masalah keyakinan, etnis, aliran politik (dukungan politik), maupun budaya yang kemudian bisa menjelma menjadi kerusuhan sosial. Terjadinya konflik ini, semakin menggelisahkan, manakala konflik tersebut sudah mengancam terhadap keutuhan bangsa. Dengan perkataan lain, konflik yang terjadi saat ini, jika dibiarkan akan semakin membuka peluang terjadinya disintegrasi bangsa. Itu sebabnya, pemerintah dengan segenap perangkat

yang ada di dalamnya sejatinya mampu menangkap isyarat berbagai gejala yang mengarah pada ancaman disintegrasi bangsa. Salah satu solusi yang bisa mengantisipasi dan mengatasi ancaman tersebut, adalah melakukan penataan dan pengelolaan terhadap penyelenggaraan pemerintahan secara baik dan benar sesuai dengan nilai-nilai keadilan, keterbukaan, partisipasi dan kesamaan hak. Pada posisi inilah, kemudian pelaksanaan *good governance* menempati posisi yang strategis untuk menjawab berbagai persoalan tersebut. Keempat, urgensi mewujudkan *good governance*, baik pada pemerintah tingkat pusat maupun daerah bukan hanya dipandang cocok untuk mengatasi masalah kemiskinan dan ketimpangan, tetapi juga sangat relevan dengan kebutuhan untuk proses pemulihan dan stabilitas ekonomi serta krisis politik yang kian memburuk. Argumentasi ini diilhami oleh fenomena yang mengisyaratkan, ketika semua negara Asia yang terkena krisis ekonomi mulai menunjukkan gejala pulih, perekonomian Indonesia justru belum menampakkan gejala perbaikan yang signifikan. Rendahnya kualitas *governance* yang memadai diduga kuat menjadi salah satu penyebab berlaut-larutnya krisis ekonomi dan politik yang kita hadapi hingga saat ini. Kelima, melimpahnya sumber daya alam dan sumber daya manusia, yang dimiliki bangsa Indonesia saat ini, sudah tidak menjadi keunggulan yang menjamin keberhasilan lagi, apabila tidak diiringi oleh kemampuan untuk mengolahnya secara efektif, efisien dan berkualitas. Salah satu faktor yang mempengaruhi daya saing ini adalah efisiensi dan inovasi dalam manajemen perekonomian pemerintahan dan swasta. Persoalan ini akan dipandang efisien dan inovatif manakala kondisi pemerintahan pada berbagai level birokrasi mampu merespon dan mengakomodasi serta memberikan iklim yang kondusif bagi bekerjanya kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal inilah yang kemudian menjadi salah pendorong pentingnya pelaksanaan *good governance* secara konsisten dan komprehensif. Keenam, semakin menguatnya arus globalisasi, liberalisasi dan iklim demokrasi yang menyapa seluruh negara di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Kondisi tersebut, secara langsung maupun tidak telah mengakibatkan munculnya etika baru dalam tatanan kehidupan dunia tentang demokrasi, sistem ekonomi, hak asasi manusia, dan kelestarian lingkungan, melahirkan berbagai tantangan baru yang tidak mungkin bisa dihindari. Fenomena tersebut, kemudian mendorong bangsa-bangsa di seluruh dunia untuk menampilkan berbagai keunggulan kompetitif agar mereka mendapatkan tempat yang memadai dalam konstelasi persaingan global tersebut. Dalam konteks inilah pemerintah kemudian dituntut untuk mampu menghadirkan sebuah model manajemen pemerintahan yang adaptif, responsive, inovatif dan akuntabel. Dengan demikian, pemerintah diharapkan dapat mengantisipasi dan mampu menjawab menguatnya arus globalisasi, liberalisasi dan iklim demokrasi.

Berdasarkan hal yang telah terjadi saat ini terutama dalam organisasi sektor publik, dimana yang jadi bahan pembicaraan publik adalah mengenai kinerja yang terdapat dalam sebuah instansi ataupun organisasi sektor publik. Pemerintah pada saat ini menghadapi tekanan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas pelayanan untuk pemberian informasi bagi setiap masyarakat serta dituntut untuk lebih sigap dan lebih efektif maka dari itulah setiap kinerja yang dihasilkan oleh pemerintah diharapkan dapat memberi dampak positif kepada masyarakat agar memperoleh hasil atas tujuan yang ingin dicapai. Sebelum menjelaskan lebih dalam mengenai kinerja dalam sektor publik, maka perlu dijelaskan pengertian pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang didalamnya terdapat lagi beberapa cabang yang berkaitan dengan pelaporan keuangan, penganggaran

akuntansi dan pertanggungjawaban untuk membantu para manajer untuk mempengaruhi orang lain agar tercapai suatu strategi yang efektif dan efisien (Arif Suadi,1996) . Oleh sebab itu organisasi memerlukan pengendalian manajemen untuk memberikan jaminan dapat terlaksananya tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat terjadi karena adanya kelemahan atau kegagalan pada salah satu atau beberapa tahap dalam proses pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen tersebut harus didukung dengan hal lain seperti struktur organisasi yang sesuai dengan tipe pengendalian yang digunakan, manajemen sumber daya manusia, dan lingkungan yang mendukung. Struktur organisasi harus sesuai dengan desain sistem pengendalian manajemen, karena sistem pengendalian manajemen berfokus pada unit-unit organisasi sebagai pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut terdiri dari perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja. Manajemen sumber daya manusia harus dilakukan sejak proses seleksi, rekrutmen, training, dan pengembangan hingga pemberhentian karyawan. Faktor lingkungan meliputi kestabilan politik, ekonomi, sosial, dan keamanan. Semua unsur tersebut hendaknya dapat mendukung pelaksanaan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Mardiasmo, 2002). Dalam menjadikan pemerintah yang baik dengan mengatur pengendalian manajemen organisasi sektor publik tersebut sebagai publik tentunya harus mengikuti perubahan juga dengan menerapkan budaya yang berorientasi pada hasil. Budaya yang berorientasi pada hasil merupakan salah satu pola pikir publik untuk menerapkan sebuah budaya yang berdasarkan target pada hasil yang akan didapat nantinya ketika proyek maupun aktivitas tersebut selesai. Budaya yang berorientasi pada hasil tentunya dalam menerapkan budaya yang berpola pikir akan hasil maka tentu berhubungan dengan pusat pertanggungjawaban yaitu dengan menilai kinerja pegawai tersebut. Menurut Mardiasmo (2009) kinerja sektor publik merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai capaian suatu strategi melalui tolak ukur yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik selain itu kinerja sektor publik diharapkan dapat membantu memperbaiki kinerja pemerintah berfokus pada organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

- A. Organisasi dan Manajemen Manusia selalu berhubungan dengan organisasi, bahkan sejak lahir sampai dengan meninggalpun, hampir tidak pernah lepas darinya. Ketika kita sedang berhubungan dengan organisasi, hampir tidak pernah mempertanyakan atau memperdulikan apakah sedang berhubungan dengan organisasi atau tidak. Organisasi kita terima apa adanya, seolah-olah sudah menjadi bagian dari kehidupan kita yang tidak terpisahkan. Kita cenderung lebih sering memperhatikan atribut-atribut fisik yang kasat mata seperti: gedungnya, para pekerjanya, atau produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena organisasi itu sendiri bentuknya tidak kasat mata (*invisible*) dan abstrak (*intangible*) sehingga organisasi sering disebut sebagai *artificial being* (Sobirin, 2007: 4). Seorang objektivis melihat sebuah organisasi sebagai suatu struktur yang nyata. Organisasi adalah sebuah wadah yang menampung orang-orang dan

objek-objek; orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama. Bila organisasi sehat, bagian-bagian yang interdependen bekerja dengan cara yang sistematis untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Pengetahuan mengenai organisasi meliputi pengenalan akan struktur atau rancangan apa menghasilkan apa. Kaum objektivis menekankan struktur, perencanaan, kontrol, dan tujuan, dan menempatkan faktor-faktor utama ini dalam suatu skema adaptasi organisasi. Lingkungan menentukan prinsip-prinsip pengorganisasian. Kaum objektivis mencari “bentuk terbaik” organisasi berdasarkan kondisi-kondisi lingkungan. Pendekatan ini menyebabkan pencarian kesesuaian optimal antara struktur organisasi dan faktor-faktor tertentu dalam lingkungan, seperti teknologi, situasi, atau ketidakpastian. Organisasi dianggap sebagai pemroses informasi besar dengan input, throughput, dan output. Sistem terstruktur atas perilaku ini mengandung jabatan-jabatan (posisi-posisi) dan peranan-peranan yang dapat dirancang sebelum peranan-peranan tersebut diisi oleh aktor-aktor. Kaum objektivis memperlakukan organisasi terutama sebagai sebuah unit. Artinya, mempelajari organisasi adalah mempelajari organisasi keseluruhan. Organisasi adalah suatu entitas yang berfungsi dengan cara-cara tertentu. Pertanyaannya mungkin menyangkut bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan keberlangsungan hidup. Sebagian teoretisi membagi organisasi menjadi bidang-bidang kajian organisasi, lingkungan, kelompok-kelompok, dan individu-ke-kelompok. Namun semua pembagian ini dianggap bagian dari suatu entitas bernama “organisasi”. Sedangkan kaum subjektivis mendefinisikan organisasi sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behavior*). Artinya, pengetahuan mengenai organisasi harus diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku khusus tersebut dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya. Struktur penting hanya sejauh struktur tersebut diciptakan dan diciptakan ulang oleh para peserta organisasi. Seorang subjektivis tidak berusaha mengendalikan berbagai kekuatan (struktur, perencanaan, tujuan), namun menerangkan hal-hal tersebut. Konsep organisasi tidak terbatas pada organisasi besar, tetapi sebuah keluarga dapat dianggap suatu organisasi. Kaum subjektivis tertarik pada tindakan-tindakan para anggota organisasi dan akibat tindakan-tindakan mereka serta apa makna akibat tersebut bagi mereka. Dengan demikian kaum objektivis secara khas memandang organisasi sebagai suatu entitas besar dengan suatu struktur kendali yang terdiri dari prosedur dan kebijakan. Sistem tersebut ditata berdasarkan logika untuk mencapai suatu tujuan dan mengandung derajat-derajat otoritas (kewenangan) berbeda pada berbagai tingkat dan juga kegiatan-kegiatan tertentu yang dilakukan oleh individu-individu. Sebaliknya, kaum subjektivis menganut suatu pandangan yang lebih luas mengenai organisasi. Organisasi sebagai tindakan-tindakan bertautan suatu kolektivitas. Suatu kolektivitas mungkin kecil atau besar, namun aspek pentingnya adalah tindakan-tindakan bertautan dan makna yang diberikan pada tindakan-tindakan tersebut (Pace dan Faules, 2006: 17-18). Berdasarkan uraian di atas, cara yang paling

mudah mengenali sebuah organisasi adalah melalui atribut-atributnya yang kasat mata seolah-olah atribut-atribut ini identik dengan organisasi. Secara harfiah, kata organisasi berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrument (Morgan, 1997: 15). Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu sekelompok manusia agar dapat mencapai tujuannya. Hal ini karena organisasi didefinisikan sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, ada dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni sekelompok manusia dan tujuan bersama yang ingin dicapai. Beberapa unsur penting lainnya yang juga menjadi bagian dari esensi dasar organisasi seperti dikemukakan Robbins (1994: 4) bahwa: Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Pendapat Robbins di atas dapat diartikan bahwa: (a). Perkataan dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial berarti bahwa unit itu sendiri terdiri dari orang atau sekelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan (redundancy) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan. (b). Sebuah organisasi mempunyai batasan relative yang dapat diidentifikasi. Batasan yang nyata harus ada agar ada perbedaan antara anggota dan bukan anggota organisasi, yang dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada organisasi sosial atau suka rela, para anggota organisasi memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan dalam membantu orang lain. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut. (c). Orang-orang di dalam organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini bukan berarti keanggotaan seumur hidup, tetapi terikat pada ketentuan dan/atau peraturan yang berlaku dalam organisasi itu sendiri. (d). Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai secara individual tetapi didukung oleh semua anggota organisasi. Tampaknya pendapat Robbins ini selaras dengan konsep James D. Money (dalam buku *The Principles of Organization*), bahwa organisasi bukan hanya sekedar kerangka pembagian tugas, melainkan juga keseluruhan perangkat beserta fungsi-fungsinya yang saling berhubungan satu sama lain, dan organisasi menunjukkan pula koordinasi dari tugas serta fungsi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- B. Unsur-unsur dan Fungsi-fungsi Manajemen Sebagaimana uraian pada subbab sebelumnya, kelompok manusia atau unsur kelompok manusia ini adalah unsur dasar terpenting dalam manajemen. Namun unsur manusia bukanlah satu-satunya unsur dalam manajemen. Terry mengemukakan teori bahwa unsur dasar (basic element) yang merupakan sumber yang dapat digunakan (available

resources) untuk mencapai tujuan dalam manajemen adalah: “(a). Men; (b). Materials; (c). Machines; (d). Methods; dan (e). Money”. Sementara Peterson mengemukakan teori 3 M (Men, Materials, Money). Perbedaan ini karena unsur “materials” pada teori Peterson meliputi pengertian “materials dan machines” pada teori Terry. Bahkan dalam perkembangannya, selain teori 3 M dan 5 M, dalam dunia perdagangan dikenal unsur dasar yang ke-6 dari manajemen yaitu “markets” (Brantas, 2009:13). Jadi, ada 6 M dari manajemen yaitu: “(a). Men; (b). Materials; (c). Machines; (d). Methods; (e). Money; (f). Markets”. Unsur terakhir ini, Markets/pasar, adalah untuk menjual output dan jasa-jasa yang dihasilkan.

- C. Keefektifan Organisasi dan Pengendalian Tujuan yang paling penting bagi keberhasilan sebuah organisasi adalah kelangsungan hidup. Jika ada sesuatu yang dicari sebuah organisasi untuk dikerjakan, maka itu adalah upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Namun penggunaan kelangsungan hidup sebagai kriteria mengasumsikan kemampuan untuk mengidentifikasi kematian sebuah organisasi. Kelangsungan hidup merupakan evaluasi tentang “hidup atau mati”. Sayangnya organisasi tidak meninggal seperti halnya manusia. Jika seseorang meninggal, kita dapat surat keterangan yang secara tepat menjelaskan waktu dan sebab-sebab kematian. Bagi organisasi tidak ada hal seperti itu. Sebenarnya, kebanyakan organisasi tidak mati, mereka dibuat kembali. Mereka bergabung, mengadakan reorganisasi, melepaskan bagianbagian tertentu, atau masuk ke dalam wilayah kegiatan yang sama sekali baru. Dalam dunia nyata, banyak organisasi menghilang dari pandangan atau diubah kembali menjadi kesatuan (entity) lain sehingga kita sulit membuat penilaian mengenai kelangsungan hidupnya. Selain itu, adalah naif untuk mengasumsikan bahwa tidak ada organisasi yang bertahan hidup yang tetap tidak efektif atau efektif tetapi dengan sengaja tidak diizinkan untuk tetap hidup. Bagi organisasi tertentu, kematian organisasi praktis tidak pernah terjadi. Mereka kelihatannya dapat terus hidup bagaimanapun evaluasi yang dihasilkan mengenai apakah mereka telah melakukan tugasnya dengan baik atau tidak. Campbell dalam Robbins (1994: 55) mengemukakan bahwa: “Keefektifan organisasi antara lain diindikasikan oleh kriteria pengendalian”. Bahkan Clegg dalam Pace dan Faules (2006: 251) mengemukakan bahwa: “Organisasi pada dasarnya adalah pengendalian dalam memperluas kekuasaan (wewenang) melalui pendelegasian, orang harus dapat menyatukan delegasi dengan kekuasaan/wewenang yang mengesahkannya”. Dalam kebanyakan kasus, individu dalam organisasi juga menginginkan rasa kendali (a sense of control). Ini bukan hanya masalah di mana seseorang “cocok” tetapi ke mana seseorang “bergerak”. Orang-orang menghendaki “suara” dalam hasil-hasil kehidupan organisasi mereka. Ada beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan setiap organisasi, yaitu: perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas, kesalahan, dan kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang. Terkait perubahan lingkungan organisasi, berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk/jasa dan pesaing baru, adanya peraturan pemerintah baru dan sebagainya. Melalui fungsi pengendalian, pemimpin mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang/jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan yang terjadi. Dalam konteks peningkatan kompleksitas, semakin besar organisasi memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk/jasa harus diawasi

untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, dan perlu selalu dimonitor. Terkait kesalahan-kesalahan, bila perlu para bawahan tidak pernah membuat kesalahan. Pemimpin dapat secara sederhana melakukan fungsi pengendalian, tetapi kebanyakan anggota organisasi sering membuat kesalahan-kesalahan pada diagnosa secara tidak tepat. Sistem pengendalian memungkinkan pemimpin mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut menjadi kritis. Dalam konteks kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang, apabila pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya, tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara pemimpin dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugasnya yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengendalian. Tanpa sistem pengendalian tersebut, maka pemimpin tidak dapat memeriksa pelaksanaan tugas bawahan. Namun menurut Griffin (2004: 183), bahwa: Pemimpin kadang-kadang membuat kesalahan dengan mengasumsikan bahwa pegawai tidak meragukan nilai dari sistem pengendalian yang efektif. Kenyataannya bahwa asumsi ini tidak selalu benar. Banyak pegawai menolak pengendalian, khususnya jika mereka merasa terlalu dikendalikan, jika mereka berpikir bahwa pengendalian memiliki fokus yang tidak tepat, jika mereka berpikir bahwa pengendalian menyediakan balas jasa untuk inefisiensi, atau jika mereka merasa memiliki tanggung jawab (accountability) yang terlalu besar. (1) Pengendalian yang berlebihan Kadang-kadang, organisasi mencoba mengendalikan terlalu banyak detail. Situasi ini menjadi problematik khususnya saat pengendalian mempengaruhi perilaku pegawai secara langsung. Sebuah organisasi yang mengatur pegawai-pegawainya kapan mesti datang ke kantor, di mana harus memarkir kendaraan, kapan harus minum kopi pagi, dan kapan harus meninggalkan kantor dikatakan menegakkan pengendalian yang ketat atas aktivitas-aktivitas pegawai. Namun banyak organisasi berupaya mengendalikan tidak hanya aktivitas-aktivitas tersebut tetapi juga aspek-aspek lain dari perilaku kerja. Yang paling relevan dewasa ini adalah upaya perusahaan mengendalikan akses terhadap e-mail pribadi dan internet selama jam kerja. Sejumlah organisasi tidak memiliki kebijakan menyangkut aktivitas-aktivitas ini, sejumlah organisasi berupaya membatasinya, dan sejumlah organisasi yang lain melarangnya. Masalah bisa muncul jika pegawai memandang upaya-upaya untuk membatasi perilaku mereka berlebihan. Sebuah organisasi yang memberi tahu bagaimana pegawai harus berusaha, mengatur meja, dan menata rambut cenderung akan menghadapi suatu tingkat penolakan. (2) Fokus tidak tepat Sistem pengendalian mungkin terlalu sempit atau terlalu berfokus pada variabel-variabel yang dapat dikuantifikasikan dan tidak menyediakan ruang untuk analisis atau interpretasi. Sistem balas jasa universitas yang mendorong staf-staf pengajar untuk mempublikasikan banyak artikel tetapi melupakan kualitas dari artikel memiliki fokus yang tidak tepat. Pegawai menolak maksud dari sistem pengendalian dengan cara memfokuskan upaya mereka hanya pada indikator-indikator kinerja yang dipakai. (3) Tanggung jawab terlalu besar Pengendalian yang efektif memungkinkan pemimpin menentukan apakah pegawai telah melaksanakan tanggung jawab mereka secara tepat. Jika standar dibentuk secara benar dan kinerja diukur secara akurat, pemimpin tahu kapan masalah muncul serta departemen-departemen dan individu-individu mana yang bertanggung jawab. Individu-individu yang tidak ingin bertanggung jawab atas kesalahan mereka atau yang tidak ingin bekerja sekeras atasan mereka dengan demikian cenderung akan menolak pengendalian. Sebagai contoh, Perusahaan X memiliki sistem yang menyediakan informasi harian mengenai berapa banyak percakapan telepon yang

ditangani oleh masing-masing tenaga pelayanan konsumen. Jika ada seorang tenaga pelayanan yang bekerja relatif lambat dan menangani lebih sedikit pembicaraan telepon dibanding tenaga-tenaga pelayanan yang lain, kinerja rendah sang individu kini dapat diidentifikasi dengan mudah. Cara terbaik untuk mengatasi penolakan terhadap pengendalian adalah dengan menciptakan pengendalian yang efektif sejak awal. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi dan jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu, serta objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi. Untuk dapat memahami secara mendalam persoalan pengendalian, maka materi dalam bab berikutnya akan diuraikan tentang definisi dan deskripsi pengendalian, proses pengendalian, informasi dalam proses pengendalian, serta pengendalian dan gaya kepemimpinan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengendalian Organisasi Dalam Manajemen Publik

Pemahaman terhadap definisi tentang sesuatu objek adalah awal yang sangat penting di dalam kerangka mempelajari, memahami, menganalisa serta menarik kesimpulan terhadap sesuatu objek. Oleh karena itu, apabila seseorang ingin mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan pengendalian, perlu lebih dahulu mengerti dan faham arti atau batasan istilah pengendalian. Di bawah ini disajikan beberapa definisi yang dikutip dari beberapa para ahli, sebagai berikut: 1. Pengendalian adalah mengarahkan seperangkat variabel (mesin, manusia, peralatan) ke arah tercapainya sasaran dan tujuan (Anthony, 2005: 4); 2. Pengendalian adalah segala usaha atau kegiatan untuk menjamin dan mengarahkan agar pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan segala ketentuan dan kebijaksanaan yang berlaku (Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor: 11 Tahun 2001, lampiran Bab X); 3. Pengendalian mengandung hak atau wewenang untuk melakukan tindakan turun tangan, dan suatu tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan dengan maksud agar suatu tujuan tertentu dapat dicapai secara efektif dan efisien (Lubis, 1997: 98); 4. Pengendalian merupakan tindak lanjut atau wewenang turun tangan dalam melakukan tindakan pengaturan dan pengarahan pelaksanaan (Brantas, 2009: 188); 5. Pengendalian merupakan fungsi yang mengatur dan mengarahkan cara pelaksanaan dari suatu rencana program, proyek, dan kegiatan (disamping manajemen lainnya), baik dalam bentuk tata laksana, yaitu: manual, standar kriteria, norma, instruksi, dan lain-lain prosedur ataupun melalui tindakan turun tangan untuk memungkinkan optimasi dari penyelenggaraan suatu rencana, program, proyek, dan kegiatan oleh unsur dan unit pelaksana (Subagya, 1996: 100); 6. Pengendalian merupakan fungsi manajemen di mana manajer menetapkan dan mengkomunikasikan standar kinerja untuk orang, proses, dan peralatan (Plunkett dan Attner, 1997: 496); 7. Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Semua manajer harus terlibat dalam fungsi pengendalian biarpun unit kerjanya telah menjalankan tugas sebagaimana direncanakan (Robbins dan DeCenzo, 1995: 344)/ Terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep pengendalian, komponen berikut ini bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena: (a). pengendalian adalah proses, (b). pengendalian melibatkan pemimpin, (c). pengendalian mencakup pengukuran kinerja, (d). pengendalian melibatkan standar, (e). pengendalian terjadi

di dalam organisasi, dan (f). pengendalian melibatkan pencapaian kinerja yang seharusnya dicapai. Pengendalian melibatkan pemimpin, bukan sifat yang ada di dalam diri pemimpin tetapi suatu “transaksi” yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin ada di pusat perubahan dan aktivitas kelompok. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menegakkan standar kinerja yang seharusnya dicapai. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinannya. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Seorang pemimpin tidak dapat mengendalikan masa lalu, tetapi dapat menghindari kesalahan-kesalahan di masa mendatang dengan cara mengambil tindakan-tindakan pencegahan (Kartini Kartono, 1991: 12; dan Peter G. Northouse, 2013: 6). Pengendalian mencakup pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah membandingkan antara pelaksanaan kinerja yang dicapai dengan standar kinerja yang seharusnya dicapai (“Das Sollen” dan “Das Sein”). Penetapan standar adalah elemen penting pengukuran kinerja. Tanpa penetapan standar, pengukuran kinerja tidak mempunyai tolak ukur. Semua angka dan laporan yang digunakan untuk pengendalian harus dalam lingkup kinerja standar yang dipersyaratkan dan juga kinerja yang lalu. Maksud perbandingan tidak hanya untuk menemukan deviasi atau kesalahan, tetapi juga untuk memungkinkan pemimpin untuk memprediksi hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Sistem pengendalian yang terancang baik bisa membantu pemimpin mengantisipasi, memantau, dan merespons perubahan. Sebaliknya, sistem pengendalian yang tidak terancang baik bisa membuat kinerja organisasi berada di bawah level yang dapat diterima. Kesalahan-kesalahan dan kecerobohan-kecerobohan kecil biasanya tidak menimbulkan kerusakan serius terhadap efektivitas organisasi. Namun, dari waktu ke waktu, kesalahan-kesalahan kecil bisa terakumulasi dan menjadi sangat serius. Seandainya organisasi tidak mengabaikan kualitas seiring dengan organisasi menanggapi permintaan jasa dan/atau produk yang terus meningkat, masalah kecacatan tidak akan pernah mencapai level yang tinggi. Dengan demikian masalah-masalah kecil akan tumbuh menjadi masalah besar, sehingga organisasi harus berjuang untuk mengoreksinya. Pengendalian melibatkan standar. Standar dapat berarti kriteria, ukuran, patokan, atau spesifikasi dari kegiatan. Standar juga dapat berarti kriteria minimal tentang kualifikasi kinerja yang harus dicapai. Sebuah standar dapat dikembangkan dengan cara sendiri-sendiri atau unilateral, misalnya oleh suatu perusahaan, organisasi, militer, dan lain sebagainya. Lebih jelasnya, Plunkett dan Attner (1997: 496) mendefinisikan standar adalah pedoman atau tolok banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, atau kinerja. Secara kuantitatif atau kualitatif, standar harus merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan yang tepat, eksplisit, dan formal. Pengendalian terjadi di dalam organisasi. Organisasi adalah konteks di mana pengendalian terjadi. Pengendalian termasuk aktivitas untuk memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama. Bisa saja ini merupakan kelompok tugas kecil, sekelompok komunitas, atau sekelompok besar orang yang mencakup seluruh organisasi. Pengendalian adalah tentang seorang pemimpin memeriksa, memantau atau mengarahkan kinerja anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Kinerja anggota organisasi tersebut diperlukan agar pengendalian terjadi. Jika organisasi hanya membuat satu produk dan/atau jasa, maka organisasi memiliki desain organisasi yang sederhana, sehingga para pemimpinnya dapat menegakkan pengendalian dengan sistem yang minim dan sederhana. Tetapi jika sebuah organisasi yang memproduksi banyak produk dan/atau jasa, maka desain organisasi menjadi rumit, serta perlu menegakkan pengendalian yang memadai.

Desain Kebijakan dalam Sektor Publik

Desain ialah suatu sistem yang berlaku untuk segala jenis perancangan yang mana titik beratnya dilakukan dengan melihat segala sesuatu persoalan tidak secara terpisah atau tersendiri, namun sebagai suatu kesatuan dimana satu masalah dengan lainnya saling terkait. Disisi lain, desain juga diartikan sebagai perencanaan dalam pembuatan sebuah objek, sistem, komponen, atau struktur. Desain ialah suatu sistem yang berlaku untuk segala jenis perancangan yang mana titik beratnya dilakukan dengan melihat segala sesuatu persoalan tidak secara terpisah atau tersendiri, namun sebagai suatu kesatuan dimana satu masalah dengan lainnya saling terkait. Disisi lain, desain juga diartikan sebagai perencanaan dalam pembuatan sebuah objek, sistem, komponen, atau struktur.

Desain Inovasi Kebijakan Publik adalah kunci bagi lahirnya kebijakan publik yang inovatif. Tanpa adanya desain inovasi kebijakan, governance masuk ke kondisi yang labil dan tidak efektif, kehilangan kapasitas pemerintahannya, dan menjadi target kritikisme dan kegagalan. Oleh karena itu, menuntut adanya desain inovasi kontinyu dalam proses kebijakan dan administrasi, struktur dan sistem nilai. Inovasi dalam

teknologi, pengembangan sumberdaya, sistem komunikasi, organisasi dan manajemen, pelatihan dan pengembangan, penelitian dan sebagai induk dari area lain yang penting bagi kejelasan governance dan administrasi.

Desain Inovasi kebijakan dalam governance dianggap penting bagi adaptasi dan penyesuaian lingkungan yang berubah cepat dalam dunia yang sedang mengalami globalisasi. Ini jelas penting bagi pembentukan dan peningkatan kapasitas pemerintahan dan bagi sound governance. Kegagalan mendesain inovasi berarti kegagalan dalam beradaptasi, membangun kapasitas, dan melakukan pemerintahan yang efektif. Inovasi dalam proses dan struktur administratif dianggap penting bagi organisasi dan manajemen sistem Governance, dan bagi implementasi kebijakan inovatif yang efektif. Tanpa sistem administratif atau manajerial yang inovatif dan adaptif, desain inovasi kebijakan bisa gagal; desain inovasi kebijakan tidak akan berarti apa-apa tanpa

adanya organisasi dan kapasitas untuk mengimplementasikannya; dan tanpa implementasi atau administrasi yang jelas, tidak ada sound governance. Karena itu, desain inovasi kebijakan adalah kunci dari tata pemerintahan yang kokoh (sound governance), khususnya di jaman globalisasi dan perubahan yang cepat. Desain Inovasi kebijakan dan administratif berisi beragam inovasi manajerial, institusional,

organisasi, budaya dan teknologi untuk tujuan adaptasi dan sebagai ide kreatif dan baru yang merubah proses dan struktur governance. Ini mempermudah pembentukan dan peningkatan kapasitas manajerial, administratif dan governance, bukan hanya dalam menjaga kinerja tinggi tapi juga proses antisipasi, guna menghadapi tantangan jaman globalisasi. Pergeseran paradigma pemerintahan dari paradigma government ke governance, menggeser lokus dari yang serba pemerintah ke para pemangku kepentingan (stakeholders) di dalam tata

kelola pemerintahan. Konsekuensinya, pemerintah bergeser peran lebih fokus ke fungsi fasilitator dan regulator daripada sebagai provider dan pelaksana program dan kegiatan. Karena itu, pemerintahan yang efektif salah satunya ditunjukkan oleh dikeluarkannya berbagai kebijakan publik yang inovatif yang mampu meng

akselerasi peran para stakeholder lainnya, yakni sektor privat, para pelaku usaha dan

civil society organization di dalam pengelolaan urusan publik. Dalam khazanah ilmu sosial dikenal istilah inovasi, diskoveri, dan invensi. Ketiganya sama-sama menyangkut penemuan tetapi memiliki makna yang berlainan. Inovasi berasal dari kata innovation atau perubahan baru. Sedangkan diskoveri mempunyai makna penemuan sesuatu yang sesuatu tetapi sesuatu itu telah ada sebelumnya walaupun belum banyak diketahui publik. Dan invensi adalah penemuan yang benar-benar baru sebagai hasil kreasi manusia. Namun, pemerintahan yang efektif pun akan sangat ditentukan oleh mutu sumberdaya aparatur politisi dan birokrasi yang handal di dalam mengelola pemerintahan berbasis governance. Perubahan mindset para politisi dan birokrat, serta stakeholders lainnya sangatlah menentukan di dalam mewujudkan tatakelola pemerintahan yang baik. Tanpa inovasi kebijakan publik, sulit diwujudkan pemerintahan yang efektif. Pentingnya Desain Inovasi Kebijakan Publik. Dari hal ini, kita belajar bahwa saatnya bagi kita sekarang untuk bangkit dan menempatkan bahwa kemampuan desain inovasi kebijakan berkelanjutan merupakan mesin

pertumbuhan negara dan bisnis. Banyak dari kita yang meremehkan kemampuan desain inovasi kebijakan dalam kehidupan sehari-hari baik itu dalam kehidupan bernegara dan bisnis. Hal ini terlihat dari beberapa kebijakan pemerintah yang mengundang masuk investasi asing dalam bentuk Foreign Direct Investment (FDI) yang sebatas proses manufakturing saja, bukan dalam hal desain dan inovasi yang bertumpu pada kekayaan intelektual dan pengetahuan lokal. Padahal dari sisi kemampuan, bangsa kita cukup mampu untuk melakukannya. Apakah ini menjadi cerminan bahwa pemerintah mendidik rakyatnya hanya sebatas "tukang jahit saja" bukan menjadi desainer atau arsitek inovasinya? Peter Drucker (1999) mengatakan perusahaan mencapai keunggulan bersaingnya melalui

tindakan inovasi. Kata-kata ini harusnya menjadi pemicu bagi Negara dalam hal ini pemerintah untuk semakin memberdayakan pemerintahan daerah untuk maju dan mencapai tingkat keunggulan. Tindakan ini merupakan kompetensi inti yang harus dimiliki. Dari hasil riset terbukti bahwa dalam inovasi produk, porsi desain memegang peranan yang paling besar pada biaya dan sekitar 70% = 80% dari biaya tersebut ditentukan pada tahap desain (Bo Ju dkk. 2009; Blanchard 1978; Cooper & Slagmulder 1997). Hal ini membuktikan betapa desain menjadi penggerak dan kontributor dalam menyumbang arus kas perusahaan dan negara. Pada intinya akan memberikan multiplier effect terhadap investasi, akan menjalar ke perekonomian negara dan memberikan pertumbuhan ekonomi yang kuat dari sisi nilai tambah yang diperoleh dari desain produk dan jasa yang dibuat dan ditawarkan. Belajar dari negara-negara maju dimana kekuatan produk-produk kebijakan mereka terletak pada desainnya. Mereka berfokus pada pengalaman masa lalu dimana banyak terjadi kerusakan lingkungan dan semakin tingginya upah pekerja sektor riil yang semakin lama semakin membebani perusahaan-perusahaan dan negara. Tetapi ada hal yang tidak ditinggalkan oleh pemerintahan lokal dari negara maju tersebut yaitu pusat-pusat inovasi dan desain. Jika produk kebijakan baru akan diluncurkan, jauh-jauh hari tim pengembangan produk kebijakan dari pemerintahan lokal sudah melakukan survei sesuai dengan karakteristik konsumen dimana mereka akan meluncurkan produk kebijakan tersebut. Orang-orang lokal yang bertindak sebagai stakeholder hanya dilibatkan dalam inti proyek tersebut dimana inovasi dasar dan desain dasar dari produk tersebut tetap dipegang oleh para prinsipalnya (elit-elit

pemerintahan). Banyak dari kita tidak menyadarinya bahwa desain yang seperti ini mencirikan budaya lokal kawasan sebenarnya didesain oleh pihak principal/elit. Sesuatu yang ironis, membuat kita terlina dan tidak menyadarinya.

Padahal porsi desain dari produk itu sendiri baik itu komponen inti dan pendukungnya dikerjakan oleh pihak principal/elit dan memberikan porsi yang cukup besar dalam keseluruhan produk kebijakan. Sepertinya kita hanya mendapat "tulang" saja dan bukannya "daging".

4. KESIMPULAN

Seiring dengan meningkatnya pemikiran kritis publik maka publik kemudian sering menemukan indikasi yang menunjukkan bahwa proses pembuatan kebijakan publik tidak inovatif, terutama terjadi karena orientasi kepentingan yang berbeda antara kepentingan pemerintah dengan kepentingan publik. Diakui atau tidak, ternyata telah terjadi disharmoni komunikasi antara pemerintah dengan publik, yang kemudian disusul oleh terjadinya kesenjangan orientasi antara pemerintah dengan publik, terutama menyangkut merumuskan kepentingannya masing-masing. Boleh jadi hal ini disebabkan oleh perilaku aparat pemerintah yang kurang memiliki kesadaran di tingkat pelaksanaan tugas, sehingga apa yang dipahaminya tentang tugas pelayanan publik di tingkat konsepsi dan regulasi menjadi tidak sesuai dengan tindakan aparat pemerintahan di lapangan. Padahal, persoalan pelayanan publik tidak otomatis selesai setelah aparat pemerintahan memaknai fungsi dan tanggung jawabnya sebagaimana diamanatkan dalam tataran konsepsi atau regulasi, melainkan butuh implementasi yang selaras dengan kebutuhan publik. Di satu sisi, pemerintah berorientasi kepada bagaimana "membelanjakan" anggaran supaya terserap dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga seringkali lalai terhadap konsentrasi program yang bersentuhan langsung dengan kepentingan publik. Sedangkan di sisi lain, publik lebih berorientasi kepada merasakan kenyataan keseharian yang dihadapinya, artinya lebih bersifat praktis, tidak dalam kerangka konsepsi atau strategi. Apabila kesenjangan orientasi seperti ini tetap berlanjut dan dibiarkan maka sudah barang tentu sinergitas antara publik dengan pemerintah akan semakin merenggang, dan tentu saja realitas seperti itu amat tidak sehat dan tidak menguntungkan bagi perjalanan dan perkembangan negara ini. Oleh karena itulah pemerintah harus membuka "mata" dan "hati"-nya agar tidak terjebak kepada persoalan rutinitas konsepsi atau strategi. Harus ada upaya terobosan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mendeteksi aspirasi publik secara lebih cermat dan akurat. Sekurangnya harus ada second opinion ketika pemerintah menerima sejumlah aspirasi dari saluran resmi. Terutama harus tumbuh kesadaran dari pemerintah bahwa saluran aspirasi resmi yang selama ini bertugas menjaring aspirasi publik, ternyata kurang efektif sebab selalu menggunakan ukuran normatik dan formalistik, alias bekerja secara tidak membumi, tidak langsung bersandar kepada denyut kepentingan public yang sesungguhnya.

1. Manusia selalu berhubungan dengan organisasi, dan umumnya organisasi kita terima apa adanya, seolah-olah sudah menjadi bagian dari kehidupan kita yang tidak terpisahkan. Kita cenderung lebih sering memperhatikan atribut-atribut fisik yang kasat mata, seperti: gedungnya, para pekerjanya, atau produk/jasa yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena organisasi itu sendiri bentuknya tidak kasat mata (invisible) dan abstrak (intangible) sehingga organisasi sering disebut sebagai artificial being.
2. Organisasi tidak hanya sebagai suatu struktur yang nyata, tetapi perlu pula dilihat dari perilakunya (organizing behavior). Organisasi tidak hanya sebuah wadah yang menampung orang-orang dan objek-objek, tetapi juga terkait dengan perilaku orang-orang dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuan bersama.

Organisasi tidak hanya sebagai suatu entitas besar dengan suatu struktur kendali yang terdiri dari prosedur dan kebijakan, tetapi organisasi juga sebagai tindakan-tindakan bertautan suatu kolektivitas. Suatu kolektivitas mungkin kecil atau besar, namun aspek pentingnya adalah tindakan-tindakan bertautan dan makna yang diberikan pada tindakan-tindakan tersebut. Hal ini karena organisasi sebagai sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jadi, ada dua esensi dasar dari sebuah organisasi yakni sekelompok manusia dan tujuan bersama yang ingin dicapai.

3. Prinsip-prinsip organisasi yang umumnya diterima secara luas hingga kini antara lain pendapatnya Henry Fayol (orang Perancis), yang telah mengembangkan prinsip-prinsip umum yang dapat diaplikasikan pada semua manajer dari semua tingkatan organisasi, dan menjelaskan fungsi-fungsi yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu: (1). Pembagian kerja; (2). Wewenang; (3) Disiplin; (4). Kesatuan komando; (5). Kesatuan arah; (6). Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan individu; (7). Renumerasi; (8). Sentralisasi; (9). Rantai skalar; (10). Tata tertib; (11). Keadilan; (12). Stabilitas masa kerja para pegawai; (13). Inisiatif; dan (14). Esprit de corps.
4. Manajemen sebagai proses yang khas, menggerakkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara sebaik mungkin. Manajemen selalu diterapkan dalam hubungan dengan usaha suatu kelompok manusia dan tidak pada usaha satu orang walaupun penerapan terhadap usaha satu orang inipun tidak mustahil.
5. Unsur-unsur dan fungsi-fungsi manajemen terus mengalami perkembangan, mulai dari teori 3 M dan 5 M dan kini dalam dunia perdagangan dikenal unsur dasar yang ke-6 dari manajemen, yaitu "markets". Jadi ada 6 M dari manajemen, yaitu: "(a). Men; (b). Materials; (c). Machines; (d). Methods; (e). Money; (f). Markets". Unsur terakhir ini, Markets/pasar, adalah untuk menjual output dan jasa-jasa yang dihasilkan. Demikian pula perkembangan fungsi-fungsi manajemen sebagai upaya menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, mulai dari POAC hingga POSDCORB
6. Meskipun organisasi tidak dapat mati, tetapi tujuan yang paling penting bagi keberhasilan sebuah organisasi adalah kelangsungan hidup. Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh keefektifannya, dan keefektifan organisasi antara lain diindikasikan oleh kriteria pengendalian. Beberapa faktor yang membuat pengendalian semakin diperlukan setiap organisasi, yaitu: perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas, kesalahan, dan kebutuhan pemimpin untuk mendelegasikan wewenang. 7. Jika sistem pengendalian diintegrasikan secara tepat dengan perencanaan organisasi dan jika pengendalian fleksibel, akurat, tepat-waktu, serta objektif, organisasi cenderung tidak akan memiliki pengendalian yang berlebihan, cenderung akan berfokus pada standar-standar yang tepat, dan tidak akan menyediakan balas jasa untuk inefisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. 1996. *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.
- Agus Sachari dan Yan Yan Sunarya, 2000, *Pengantar Tinjauan Desain*, Bandung: ITB
- De Jong, J & Hartog, D D. 2003. *Leadership as a determinant of innovative behaviour*. A

- Conceptual framework. <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>. 27 Oktober 2016
- Drucker, Peter F, 1999, *Management:tasks,responsibilities, practices*, GulfProfessional Publishing
- Dunn, William N., 2000, *Pengantar nalisis Kebijakan Publik*, Cetakan Kedua, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- E.Koswara, 2002, *Otonomi Daerah, Untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*,Jakarta: PT Candi Cipta Paramuda.
- Friedrick, Carl J., 1963,*Man and His Government* ,New York: McGraw Hill.
- Hatta, Moch., 1957, *Autonomie en Auto-activiteit*, Indonesia Raya.
- Leo, Agustino, 2006, *Politik dan Kebijakan Publik*, Bandung: AIPI andung.
- Luankali, Perbadus, 2007, *Analisis Kebijakan dalam Proses Pengambilan Keputusan* , IPDN Depdagri.
- Suharto, Edi, 2005, *Analisis Kebijakan Publik*, Bandung: Alfabeta.